

Mitarbeiterbindung: So funktioniert's

Die Bindung von Mitarbeitern ist ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Oft helfen schon kleine, aber wirkungsvolle Veränderungen, um optimale Bedingungen zu schaffen.

Die Rechnung ist einfach: Wer sich als Mitarbeiter wohl fühlt und sich mit seinem Unternehmen identifiziert, engagiert sich meist stärker als andere. Auch die Bereitschaft, Veränderungsprozesse mitzutragen, ist höher als bei unmotivierten Mitarbeitern.



Ohne Moos nix los? Stimmt nicht!

Um insbesondere die Leistungsträger an eine Firma zu binden, kommt es darauf an, als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Denn mit guten, leistungsbereiten Mitarbeitern steht und fällt der Unternehmenserfolg.

Betriebe müssen also den Spagat meistern, Talentträger auch dann bei der Stange zu halten, wenn wirtschaftliche Turbulenzen drohen oder lukrative Beschäftigungsalternativen locken. Überraschend: Dazu muss in aller Regel nicht einmal viel Geld in die Hand genommen werden.

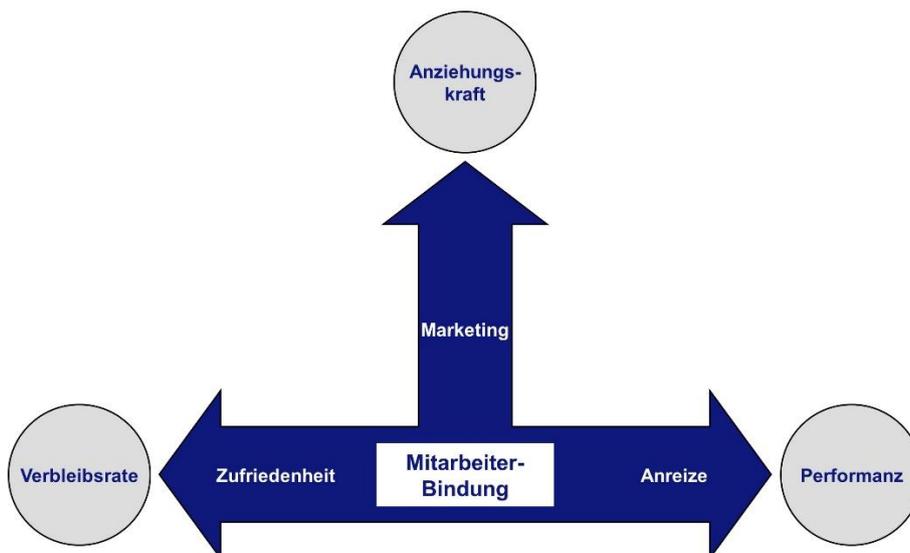


Abbildung 1: Mitarbeiterbindung ist eine entscheidende Voraussetzung für niedrige ungewollte Fluktuation bzw. hohe Verbleibsrate, für starke Anziehungskraft und Arbeitgeberattraktivität sowie für die Steigerung der Performanz des Unternehmens.

Mitarbeiter selektiv binden

Strategische Personalmanager sollten daher erfolgsrelevante Kräfte früh identifizieren und für deren Bindung an das Unternehmen sorgen:

- Leistungsträger (Hoch- und Höchstleister)
- Potenzialträger (Talente)
- Inhaber von Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung
- Spezialisten mit am Markt schwer verfügbaren Kompetenzen

Horizontale versus vertikale Karriere

Die Bindung von Hoch- und Höchstleistern gelingt insbesondere durch Angebote zu einer horizontalen Karriere. Gerade High Performer hegen häufig den Wunsch, umfassendes und tiefgehendes Wissen über operative Prozesse ihres Arbeitsbereichs zu erwerben und als Experten hierfür Anerkennung zu finden.

Ein wirksames Mittel zur Bindung von Potenzialträgern sind hingegen vertikale Karriereschritte. Talente verspüren insbesondere durch Freiräume und die Möglichkeit zur Übernahme von weitergehender Verantwortung besondere Bindung, aber auch Motivation.

Wer auch im Potenzial- und Leistungsmittelfeld Anreize für Leistungssteigerungen geben und zugleich den Grad der Mitarbeiterbindung verbessern möchte, sollte über kostenneutrale Varianten der leistungsorientierten Vergütung nachdenken.

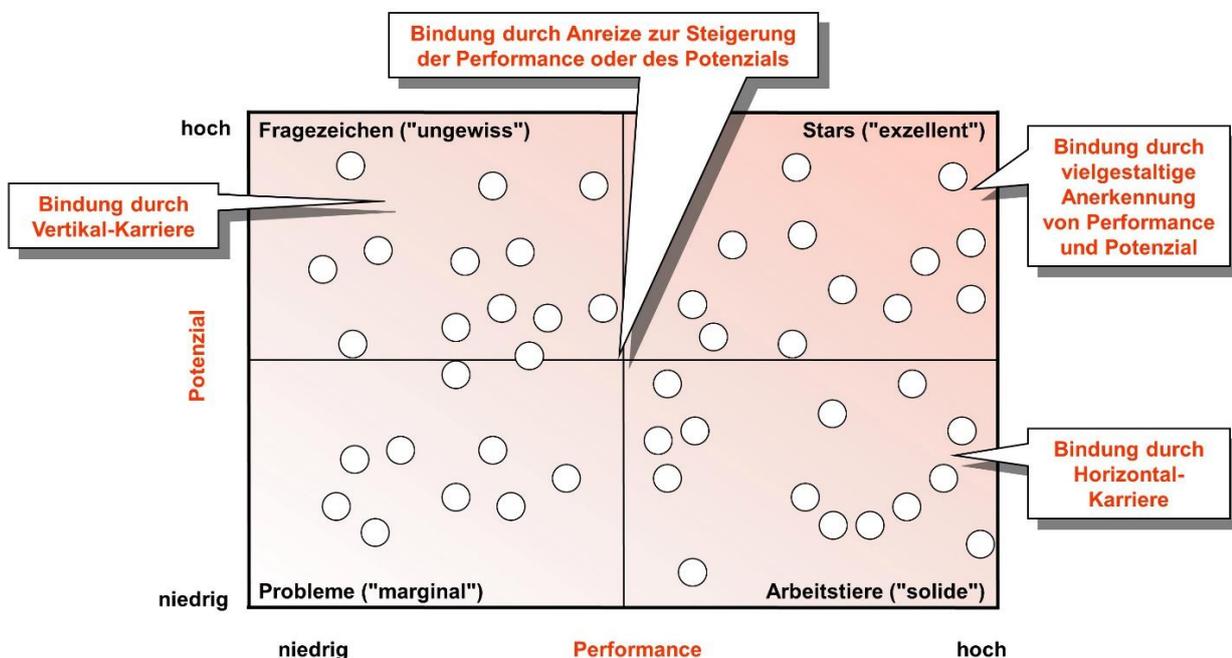


Abbildung 2: Potenzial und Performance sind bedeutende personbezogene Dimensionen für Karriereentscheidungen mit Wirkung auf die Mitarbeiterbindung. Die angegebenen Karriereempfehlungen sind als Normstrategien zu verstehen, die eine Prüfung im Einzelfall erfordern.

"Critical Skill Employees" binden

Eine besondere Bedeutung nehmen Spezialistenfunktionen in puncto Mitarbeiterbindung ein. Denn diese setzen Kompetenzen voraus, die häufig am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbar sind. Bei diesen Mitarbeitern sollten Personalverantwortliche keine Kosten und Mühen scheuen, um ihr Ausscheiden zu verhindern und Verhandlungsbereitschaft signalisieren. Führungskräfte sollten dabei immer im Hinterkopf behalten, dass der Weggang solcher Experten in anderen Firmen durchaus schon zum Wegfall ganzer Geschäftsbereiche geführt hat. Aus strategischer Sicht ist die Bindung dieser Mitarbeiter an das Unternehmen von äußerster Relevanz.

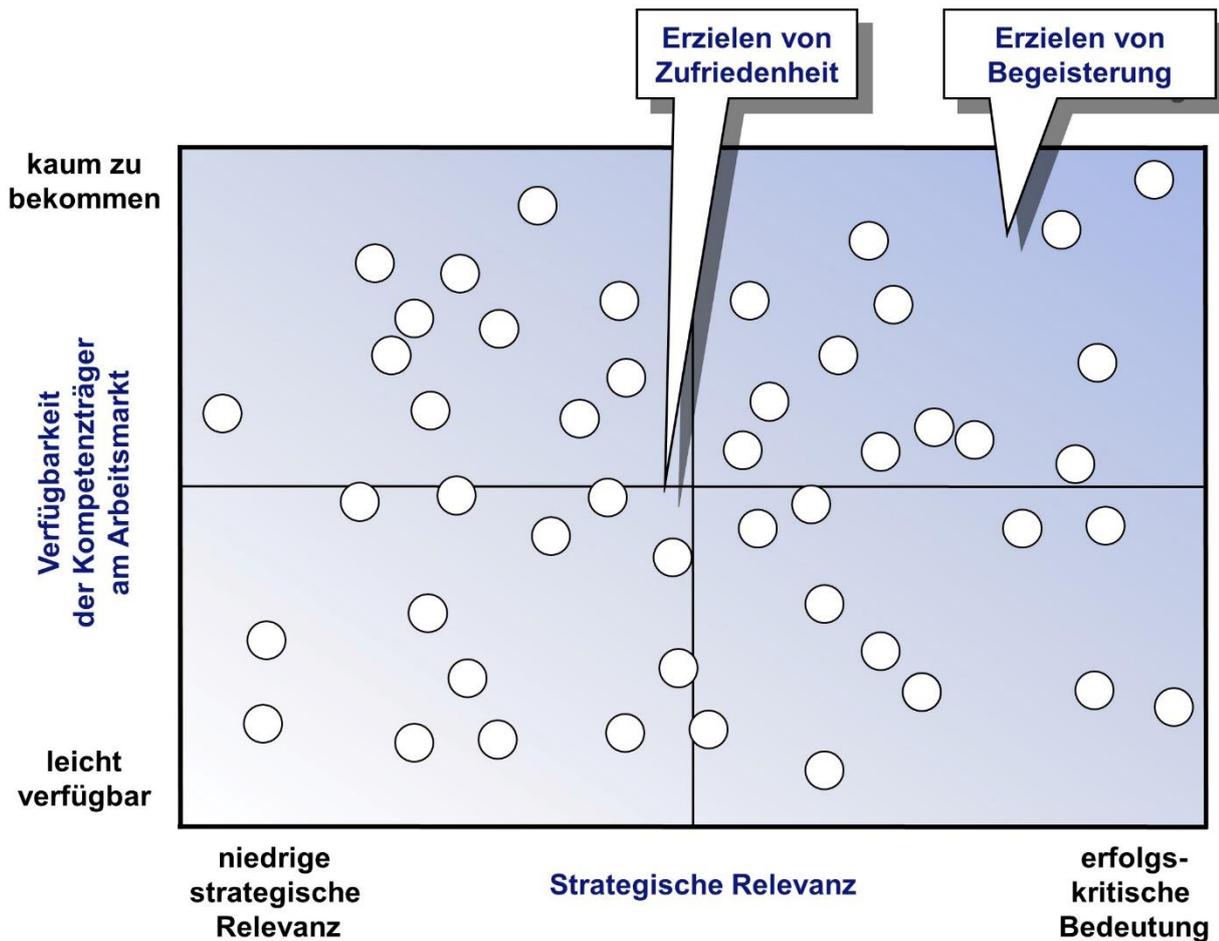


Abbildung 3: Die funktionsbezogenen Dimensionen a) Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Arbeitsmarkt und b) strategische Relevanz sind entscheidend für die Ausprägung der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen. Die angegebenen Empfehlungen sind als Normstrategien zu verstehen, die eine Prüfung im Einzelfall erfordern.

Wirkungsvolle Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Um die Faktoren zu ermitteln, die zu einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung beitragen, hilft es, kontinuierlich Befragungen durchzuführen, um jeweils ein aktuelles Stimmungsbild zu erhalten.

Umfragen unter ausgedehnten Spitzenkräften nach den Gründen für ihren Weggang ergaben, dass vergleichsweise selten das Einkommen als Motiv benannt wurde. Vorrangig sind Aspekte, die die Zufriedenheit und den Einflussbereich des direkten Vorgesetzten betreffen.

Motivation steht und fällt mit dem Vorgesetzten

Wer Talente, Leistungsträger und Arbeitnehmer mit gefragten Schlüsselkompetenzen binden will, muss also auch das Verhalten der Vorgesetzten unter die Lupe nehmen. Ist er flexibel genug, um Innovationen zuzulassen? Wie ernst nimmt er die gemeinsame Erarbeitung individueller Karrierepläne und Entwicklungsziele?

Die künftige Überlebensfähigkeit der Unternehmen hängt in hohem Maße davon ab, ob und wie Unternehmensleitungen, Linienmanagern und Personalmanagern die Trennung von nicht benötigten Kräften und das Gewinnen, Binden und Motivieren der gefragten Mitarbeiter gelingt.

Gut zu wissen, dass die wirksamste aller Mitarbeiterbindungs-Maßnahmen zugleich die kostengünstigste ist: Das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt: info@wolfgunther.de