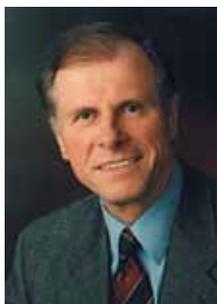


Experten im Gespräch

Herausforderung Mitarbeiterbindung



Dr. Jürgen Rolf Hansen
Dipl.-Volkswirt, ist freier Wirtschaftsjournalist in München und Fachbuchautor auf dem Gebiet „Corporate Communications“.

Gute Arbeitskräfte sind rar, vor allem im Bereich der Informationstechnik. Wer im Wettbewerb um die Besten bestehen will, muss sich als Unternehmen und Personaler einiges einfallen lassen. Welche dabei die entscheidenden Faktoren sind, wurde bei einem Kamingespräch deutlich, zu dem die Retencon AG, ein Beratungsunternehmen für Mitarbeiterbindung, nach München eingeladen hatte.

Der Fachkräftemangel prägt laut Harald Huber, CEO der Retencon AG, ganze Branchen. Seine Bewältigung stelle eine große Herausforderung an die deutsche Wirtschaft dar. Wenn attraktive Firmen neu auf dem Arbeitsmarkt auftreten, etwa Google in München, würde sich das sofort auf die Nachfrage nach guten Arbeitskräften auswirken. Aber nicht nur in Großstädten und in der IT-Branche zeige sich der intensivere Wettbewerb um die besten Köpfe, sondern auch auf dem Land und im mittelständischen Bereich. Dort würden immer häufiger Arbeitskräfte durch große Unternehmen abgeworben, die vorher in kleineren Betrieben ausgebildet worden seien. Aber auch der klassische Mittelstand würde sich untereinander Arbeitskräfte abwerben.



Harald Huber:

„Die Logik muss lauten: Zuerst Retention Management und erst dann Recruiting.“

Welche Faktoren dazu beitragen, Arbeitskräfte an ein Unternehmen zu binden, wurde von den Gesprächsteilnehmern unterschiedlich gesehen. Die Attraktivität hänge laut Volker Maiborn, Geschäftsführer und Mitgründer des Software-Beraters Maiborn Wolff GmbH, letzten Endes davon ab, wie sich ein Mitarbeiter selbst verwirklichen könne. Und die Unternehmenskultur, die das ermögliche, müsse von Anfang an als Kernfaktor vorhanden sein. Denn sie später in einem Unternehmen zu verwirklichen, das habe sich etwa beim ADAC gezeigt, sei fast unmöglich.

Dem stimmte auch Dierk Schindler, Geschäftsführer der NetApp Deutschland GmbH zu. Die Authentizität der Unternehmenskultur müsse in allen Bereichen spürbar sein. Statt wie in einer pyramidalen Hierarchie mit Entscheidungsstufen sollte die Beteiligung aller Mitarbeiter an der Ideenfindung und Entscheidung auf einer Ebene gewährleistet sein. Einig waren sich aber alle in der Runde, dass ein bestimmter Arbeitnehmertypus in eine bestehende Kultur passen müsse, damit er auf Dauer beim Unternehmen bleibe.

Dr. Dierk Schindler: „Wir profitieren bis heute davon, dass die Gründer von NetApp uns von Anfang an 'Create a Model Company' als Verfassung mitgegeben haben. Darin steckt genauso der Aspekt, 'Wert' zu schaffen für unsere Kunden, Partner und Anteilseigner, wie auch der Aspekt, unsere

Teilnehmer des Kamingesprächs		Info
Harald Huber	Gründer und Vorstandsvorsitzender, Retencon AG, München	
Dr. Dierk Schindler M. I. L. (Lund)	Geschäftsführer, NetApp Deutschland GmbH, Kirchheim bei München	
Prof. Dr. Stephan Kaiser	Universität der Bundeswehr, München	
Stefan Willkommer	Geschäftsführer, Tech Division GmbH, Kolbermoor	
Gerrit Mauch	Vorstand, ReTenCon AG, München	
Julia Wiedemann	Benefit Sales Consultant, Benefiteria GmbH, München	
Volker Maiborn	Gründer und Geschäftsführer, Maiborn Wolff GmbH, München	



Arbeit stets an den Werten des Unternehmens zu orientieren. Ich bin überzeugt, dass Mitarbeiter immer weniger in der Kategorie Work-Life-Balance denken, sondern vielmehr alles als Lebenszeit einordnen, die sie möglichst ‚wert-voll‘ verbringen wollen.“

Stephan Kaiser, Professor für Personalwirtschaft und Organisation an der Bundeswehrhochschule in München, sprach in diesem Zusammenhang von einem psychologischen Vertrag, den der Arbeitgeber mit dem Beschäftigten abschließen sollte. Wenn dieser eingehalten würde, dann bestünden gute Chancen, dass er beim Unternehmen bleibe. Dieser Vertrag beinhaltet auch eine Reihe von „non-work factors“ wie Image und Standort. Generell spielen diese „weichen“ Faktoren eine ganz entscheidende Rolle bei der Mitarbeiterbindung.



Prof. Dr. Stephan Kaiser:

„Mit Blick auf die Gewinnung und Bindung von (...) Mitarbeitern ist seitens des Personalmanagements ein weit differenzierterer Blick als bisher notwendig.“



Dr. Dierk Schindler:

„Authentische Werteorientierung ist die Basis für die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern.“

Prof. Dr. Stephan Kaiser: „Die Suche nach allgemeingültigen Best Practices verspricht wenig Erfolg, denkt man z. B. an unterschiedliche Unternehmensstandorte und Mitarbeitergruppen. Zu berücksichtigen sind auch außerhalb der Arbeitswelt liegende Einflussfaktoren, welche die Unternehmensführung und das Personalmanagement kaum beeinflussen können – und auch nicht sollten.“

Stefan Willkommer, Geschäftsführer der Tech Division GmbH in Kolbermoor in der Nähe von Rosenheim, berichtete, dass an seinem Standort – also auf dem Land – die Fluktuation der Arbeitskräfte „gefühlter“ geringer sei als in München. Die meisten Mitarbeiter stammen aus dem Umfeld von Rosenheim. Einig waren sich die Gesprächsteilnehmer darin, dass Fluktuation per se nicht negativ wirken müsse, sondern im Gegenteil auch frische Kräfte ins Unternehmen bringe, die eine notwendige Innovation auslösten.



Stefan Willkommer: „Moderne und agile Managementstrukturen können hier stark unterstützend wirken, insbesondere weil klassische Modelle dieser Freiheit nicht gewachsen sind.“



Stefan Willkommer:

„Für uns bedeutet R&A letztlich, das Arbeitsfeld möglichst offen zu definieren, dabei trotzdem die Laufrichtung und Ausdehnung vorzugeben und somit Klarheit im Handlungsspielraum bei ausreichender Freiheit zu schaffen.“

Gerrit Mauch, Vorstand der Retencon AG, berichtete, dass erstaunlicherweise gerade im Hotelgewerbe eine starke regionale Bindung vorherrsche. Diese erkennen auch Volker Maiborn und Stephan Kaiser als einen wichtigen Faktor der Mitarbeiterbindung. Laut Harald Huber hätten Unternehmen im Allgäu oder bayerischen Wald eher Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu finden.

Gerrit Mauch: „Gehalt und Sicherheit sind immer noch wichtige Indikatoren dieses Produktes, für den Bewerber zählt jedoch immer mehr Einfachheit und Verständlichkeit. Das Arbeitsrecht muss deshalb beginnen,

Verträge zu gestalten, die überschaubare Risiken auf den Arbeitgeber verlagern und Gestaltungsspielräume für die neuen Wünsche von Mitarbeitern schaffen.“

Welche positiven Faktoren wichtig sind, um ein Unternehmen für Menschen attraktiv zu machen, beantwortete Julia Wiedemann, Consultant bei der Benefiteria GmbH, ziemlich klar: Freiheit zur persönlichen Weiterentwicklung und genug Spielraum, um sich einzubringen. Dem stimmte auch Stefan Willkommer zu: Wenn alles reglementiert werde, wirke das abstoßend. Er sieht darin einen Eingriff in die Selbstbestimmtheit des Arbeitnehmers.

Julia Wiedemann: „Anerkennung und Wertschätzung – leichter gesagt als getan. Aber wenn Anerkennung und Wertschätzung im betrieblichen Alltag authentisch gelebt und von den Führungskräften vorgelebt werden, sind dies zwei enorm mächtige Katalysatoren für motivierte und loyale Mitarbeiter sowie die Unternehmenskultur.“



Gerrit Mauch:

„In unserer Zeit ist der Arbeitsplatz zum Produkt geworden, der auf einem Angebotsarbeitsmarkt vertrieben wird.“



Julia Wiedemann:

„Mit intelligenten on-the-spot-Benefits kann Anerkennung und Wertschätzung hervorragend gelingen!“

Unterschiedliche Ansichten gab es dann aber zur Ausgestaltung von Arbeitsverträgen. Schon die Länge eines Vertrags könne negativ auf Bewerber wirken, meinte Gerrit Mauch. Alle, die dadurch möglichst viele Risiken auf die Belegschaft abwälzen wollten, müssten mit negativen Konsequenzen rechnen. Darüber hinaus müsse man einen gesellschaftlichen Diskurs führen. Volker Maiborn berichtete, dass sein Unternehmen inzwischen keinen Arbeitsvertrag mehr anbiete, der mehr als zwei Seiten umfasse und Risiken wie längere Krankheiten der Mitarbeiter bewusst in Kauf nehme. Dazu sei allerdings viel Vertrauen auf beiden Seiten notwendig.

Volker Maiborn: „Begegnen Sie Menschen wertschätzend und authentisch. Respektieren und schätzen Sie ihre Verschiedenheit. (...) So schaffen Sie einen „Great Place to Work“, der genau die Mitarbeiter magnetisch anzieht, die zu Ihnen passen.“

Eine wichtige Rolle neben den „non-work-factors“ spiele natürlich auch die Bezahlung, das unterstrichen die Experten, obwohl sie je nach Branche und vor allem je nach Gehaltsstufe mehr oder weniger Bedeutung habe. Sie stelle vielmehr einen „Hygienefaktor“ dar. Das Motto „cash is king“ (Kaiser) spiele ab einer gewissen Gehaltsstufe allerdings keine wesentliche Rolle mehr bei der Entscheidung über den Verbleib in der Firma. Dann stehe vor allem die Qualität der Arbeit, des Unternehmens und der Produkte im Vordergrund.



Volker Maiborn:

„Bleiben Sie gelassen und humorvoll.“

Harald Huber wies zum Schluss des Gesprächs daraufhin, dass man neben der Bedeutung der qualifizierten Fachkräfte zudem die einfachen Tätigkeiten nicht aus dem Blick verlieren dürfe. Auch hier sei inzwischen ein heftiger Wettbewerb um die Besten im Gange.

ANZEIGE

ES GIBT VIELE GRÜNDE GUTES ZU TUN...

BENEFITERIA
BENEFITS AUS EINER HAND.

...wenn Sie die vom Gesetzgeber bereitgestellten Möglichkeiten gezielt nutzen! Viele Benefits sind steuer- und sozialversicherungsfrei oder mit einer Pauschalloonsteuer versehen und bieten damit eine ausgezeichnete Möglichkeit wirksam und intelligent zu vergüten.

Anerkennen und motivieren Sie mit kleinen Gesten und Aufmerksamkeiten Ihre Mitarbeiter und stärken Sie damit gleichzeitig die Loyalität zu Ihrem Unternehmen. Tun Sie Gutes! Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter und lassen Sie sie davon sprechen! Nutzen Sie Ihre Chance, Employer of Choice zu werden und zu bleiben!

