

Moderne
Mitarbeiter-Bindung
in der
Unternehmensberatung
Top Talente gewinnen und binden

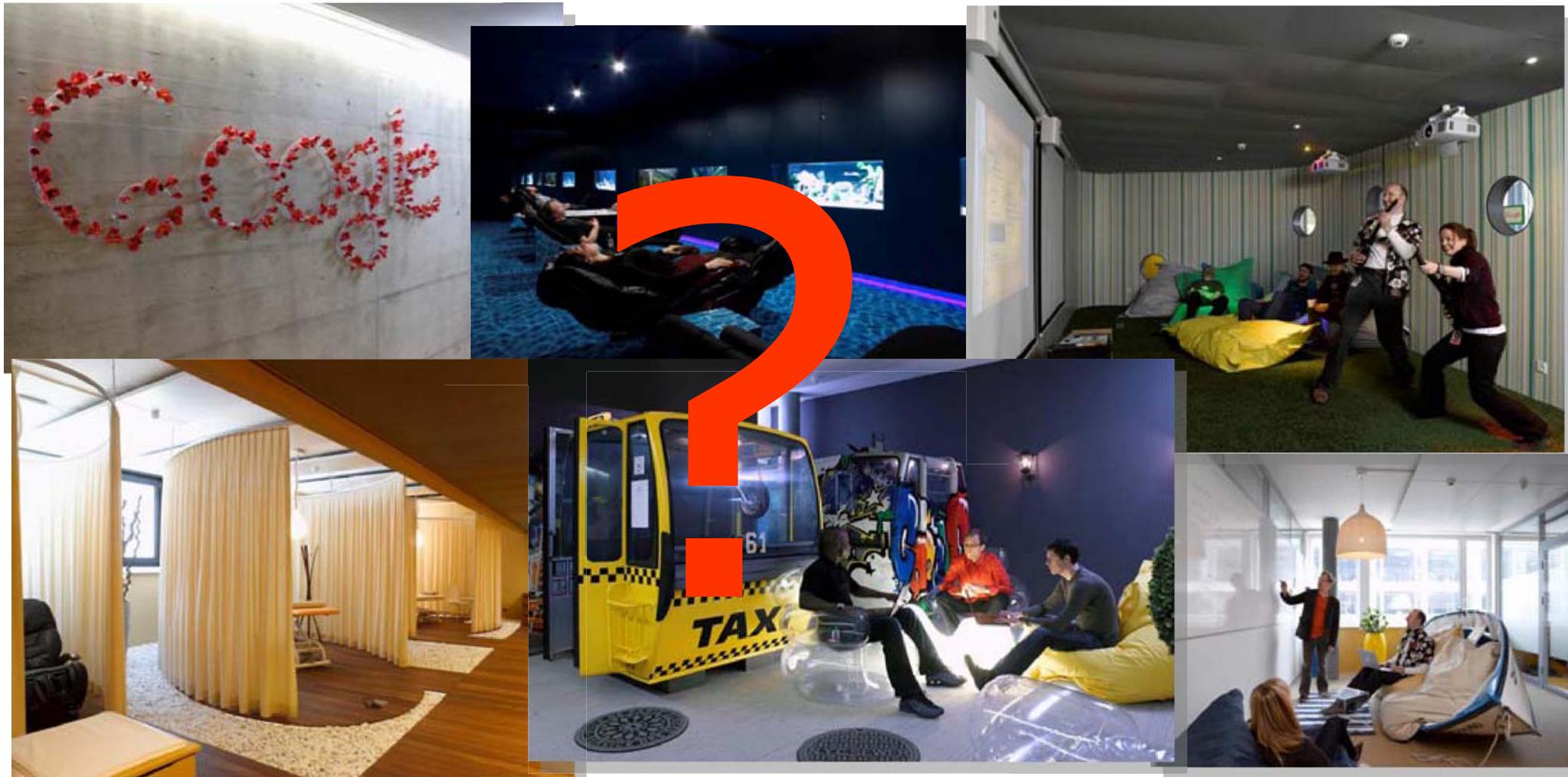
Dipl.-Ökonom Dipl.-Psychologe Gunther Wolf (CMC)



Mitarbeiter binden: Womit?

Vergütung / Versorgung: Höheres Gehalt – Höhere variable Anteile – Leistungsabhängige Gehaltskomponenten – Zulagen – Zuwendungen – Zuschüsse – Betriebliche Altersvorsorge – Mitarbeiterkapitalbeteiligung – **Vergünstigungen:** Incentives – Reisen – Auto und Extras – Wohnung – Darlehen – Schuldnerberatung – **Karriereförderung:** Aufstiegsmöglichkeiten – Internationale Tätigkeiten – Mentoring – Forschungsprojekte – Strategische Projekte zum Aufbau von Kompetenzen – Patensystem – HiPot-Programme – "Kaminkarriere" – "Bankkarriere" – **Führung:** Motivierender Führungsstil – Entscheidungstransparenz – Feedback in beide Richtungen – Wochengespräche – Strategie-Workshops – Kreativitäts-Workshops – Innovations-Workshops – Feedbackräume – Einführungs- und Einarbeitungsprogramme – Austrittsinterviews – "Offene Tür"/"Offenes Ohr" – Top-Managements – **Kollegialität:** Betriebsausflüge – Feiern – Gemeinsame Veranstaltungen – Bowlingbahn/Dart/Billard... – After Office Parties – Mitarbeitermagazin – **Work-Life-Balance:** Veranstaltungen mit Angehörigen – Kleinst-, Klein- und Schulkinderbetreuung – Home Office / Teleworking – Erziehungs- und Familienberatung – Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten – Sabbaticals – Haushaltshilfen – Wasch- und Bügelservice – Friseur vor Ort – Gärtnerdienste – Winterdienste – Umzugshilfen – Job-Sharing – **Image:** Alumni-Netzwerke – Teilnahme an Unternehmenswettbewerben – Soziales Engagement – Engagement für die Umwelt – Employer Branding Maßnahmen – **Verpflegung:** Versorgen der Berater mit Obst – Spezielles Essen vor Ort – **Kunst / Kultur:** Theater – Museen – Kunstgruppe – Orchester – Malgruppe – **Gesundheit:** Impfaktionen – Grünpflanzenservice – Massagen – Fitnessclub-Mitgliedschaften – Sportverein – Golfclub-Mitgliedschaften – Antistress-Programme – Meditation, Tai-Chi-Chuan, Qigong... – Krankenrückkehrgespräche – Rauchentwöhnung – Rückenschule – Schmerztherapie – Ferienhaus

Mitarbeiter binden: Womit?



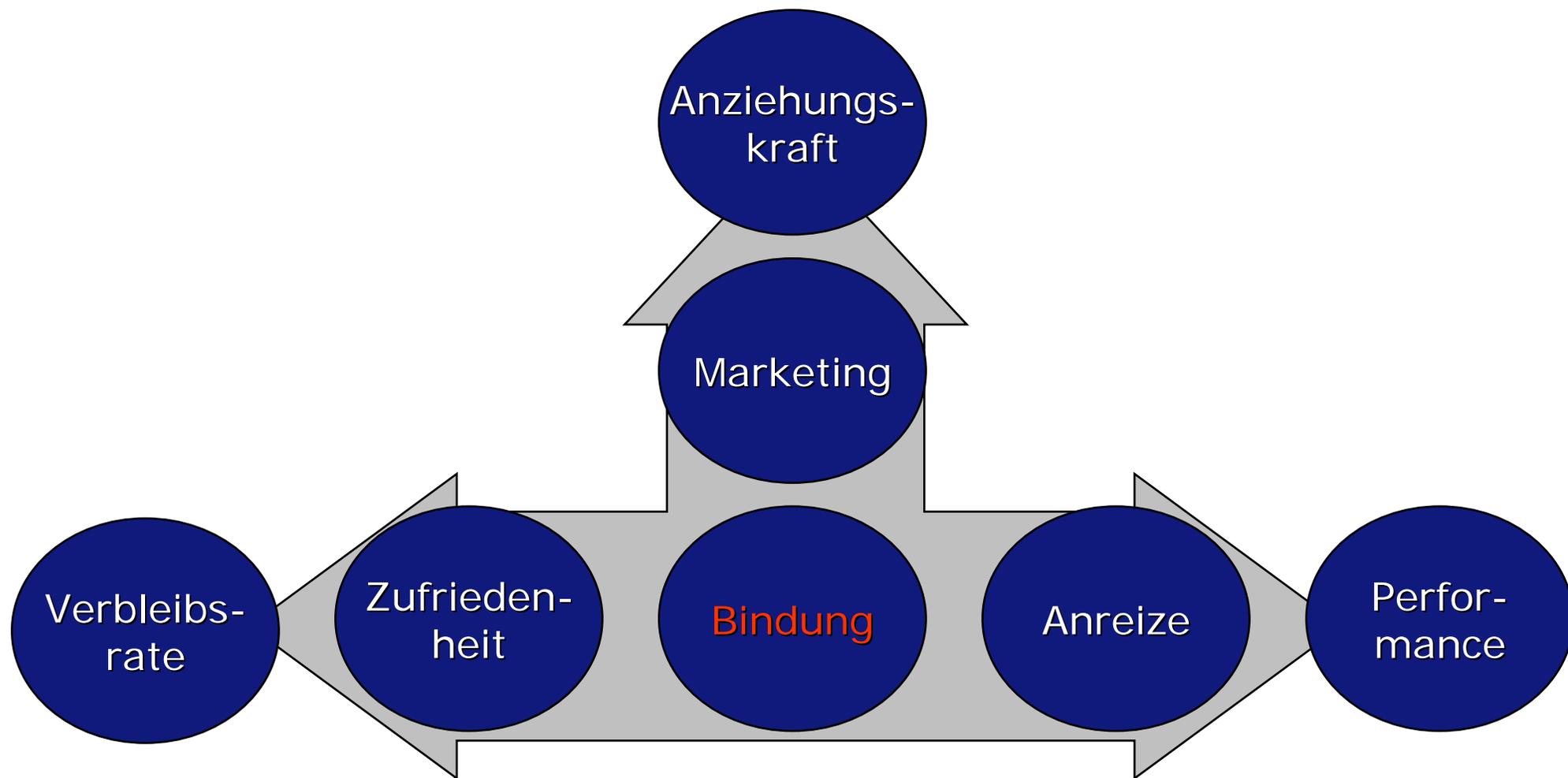
Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
 - Performance
 - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
 - Strategische Relevanz
 - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
 - Kosten direkt und indirekt
 - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,
b) als Leistungsanreiz und
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
 - Performance
 - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
 - Strategische Relevanz
 - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
 - Kosten direkt und indirekt
 - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,
b) als Leistungsanreiz und
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

1. Eckpfeiler klären: Zielrichtungen



1. Eckpfeiler klären: Charakteristika des Systems

- **Modern:** Bedürfnisse der Mitarbeiter treffen – Trends frühzeitig erkennen. Ganzheitliche, systematische Mitarbeiterbindung.
- **Lohnend:** Hoher Nutzen zu geringen Kosten. Flexible und schlanke Prozesse, geringer Aufwand.
- **Ausgereift:** Verwendung bewährter Instrumente zur Steuerung der Mitarbeiterbindung. Kontinuierliches Prüfen der Maßnahmen-Erfolge.
- **Akzeptiert:** Implementierung mit Energie und Fingerspitzengefühl. Zielorientierte Einbindung der Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung, Mitbestimmung, Anteilseigner. Berücksichtigung der Öffentlichkeitswirkung (potenziell positive und potenziell negative).

1. Eckpfeiler klären: Budget

- Aufwand für die Durchführung der Analyse
- Aufwand für die zugewendeten Maßnahmen selbst
- Aufwand für die Maßnahmenevaluation und das Projektcontrolling

→ Kosten und Nutzen aufzeigen!

Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
 - Performance
 - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
 - Strategische Relevanz
 - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
 - Kosten direkt und indirekt
 - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,
b) als Leistungsanreiz und
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

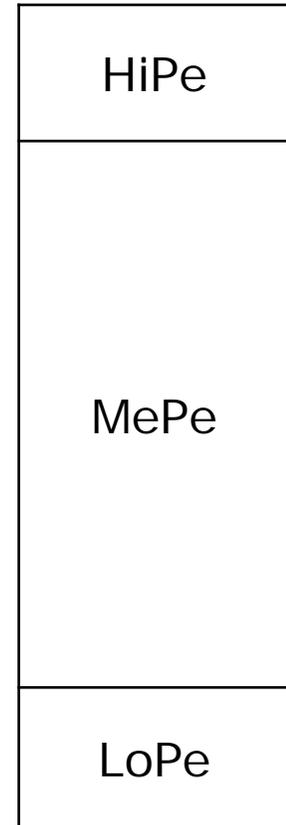
2. Analyse der einzelnen Mitarbeiter: Performance

Identifizieren von

- High Performern (synonym: Höchstleister)
- evtl. auch Hochleister
- Medium Performern (60 bis 80 Prozent)
- Low Performer

Nutzen von im Unternehmen vorhandenen Instrumenten zur Messung von Leistung bzw. Erfolg.

- Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich mit vereinbarten Zielen)
- Zielhierarchien
- Balanced Score-Card
- Leistungsbeurteilungssysteme
- etc.



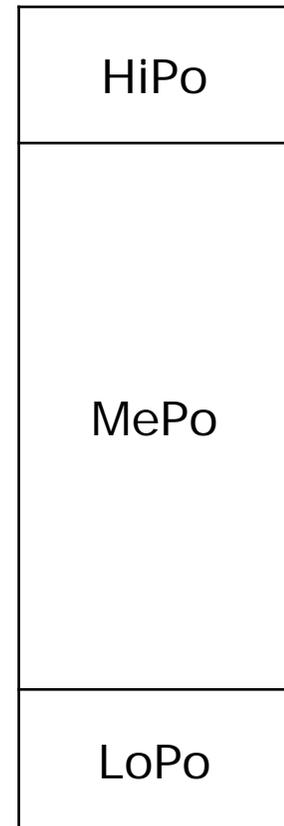
2. Analyse der einzelnen Mitarbeiter: Potenzial

Identifizieren von

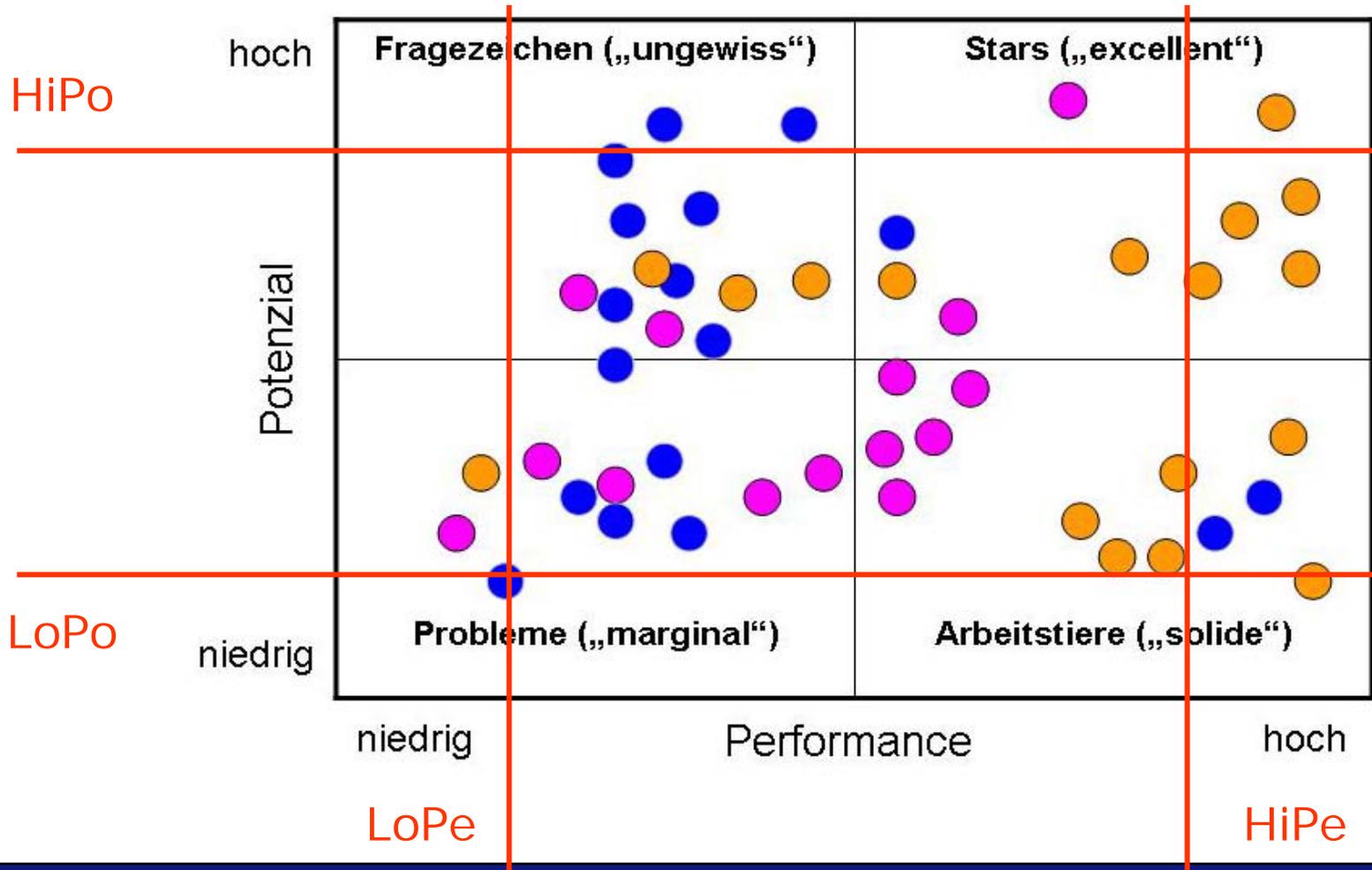
- High Potentials (synonym: Top-Talente)
- evtl. Potentials (synonym: Talente)
- Mittleres Potenzial (60 bis 80 Prozent)
- Low Potentials

Nutzen von im Unternehmen vorhandenen Instrumenten zur Potenzial-Messung

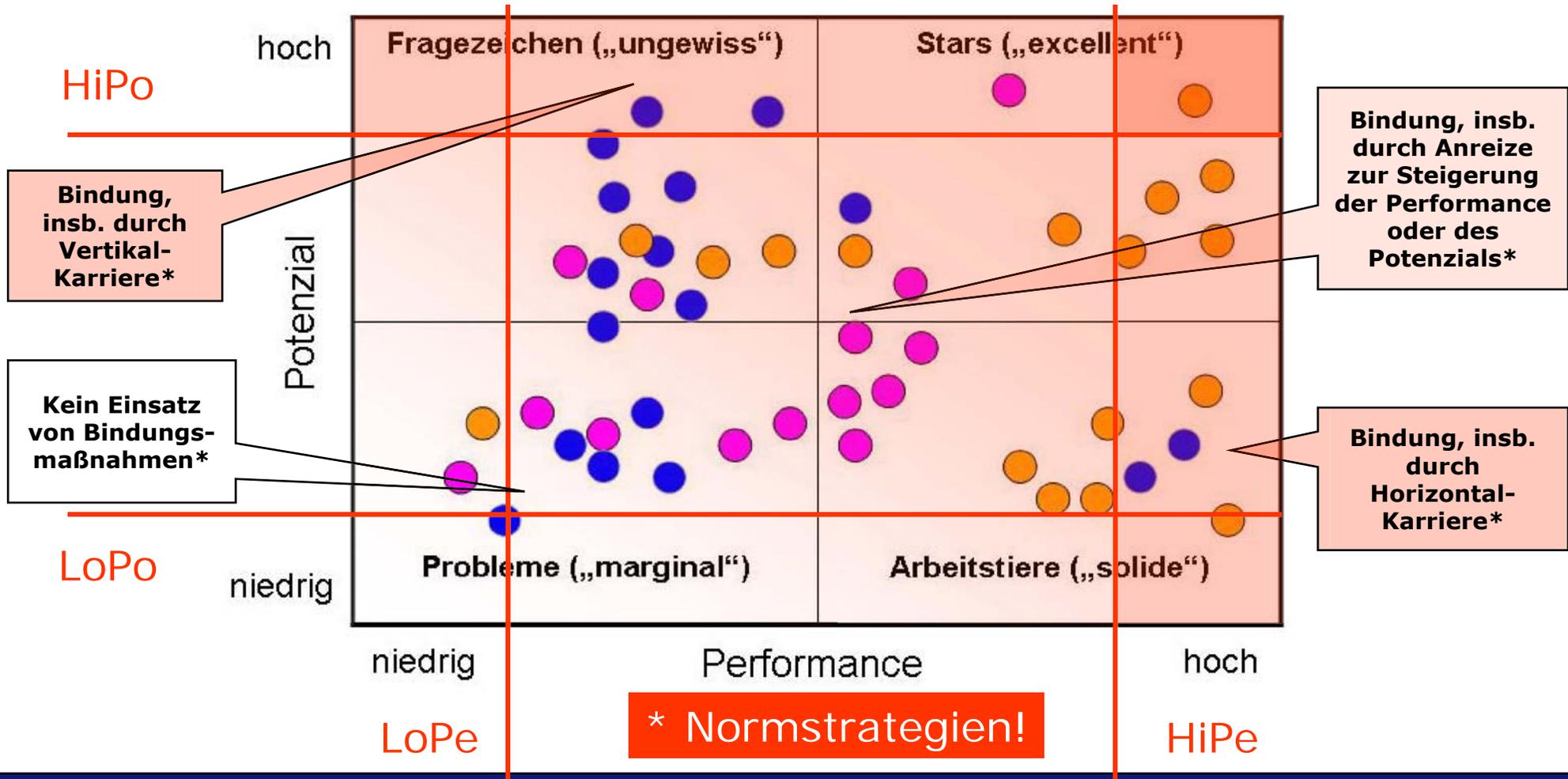
- Vergleich Ist mit Soll (Kompetenzen – Anforderungen)
- Vergleich Ist mit Soll' (Anforderungen einer zukünftigen Position)
- Anlegen normierter Anforderungsmaßstäbe
- Beurteilungsfelder: Qualifikationen, fachliche Kompetenzen, außerfachliche Kompetenzen, Führungskompetenzen
- Führungskraft-Beurteilung, Selbsteinschätzung, 360°, AC ...



2. Bildung von Normstrategien



2. Bildung von Normstrategien



Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
 - Performance
 - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
 - Strategische Relevanz
 - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
 - Kosten direkt und indirekt
 - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,
b) als Leistungsanreiz und
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

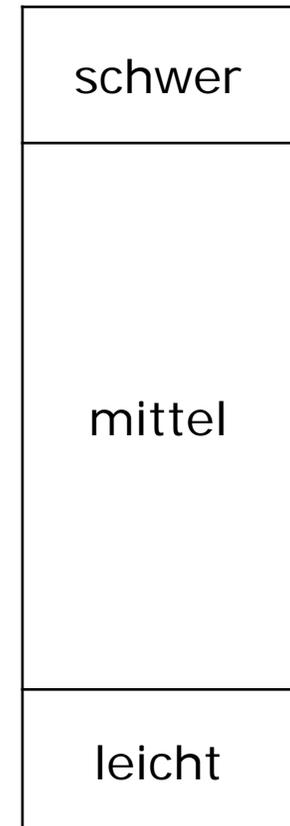
3. Analyse: Strategische Relevanz

- Funktionen bilden, sofern nicht vorhanden
- Funktionen sind "Kompetenzanforderungs-Klassen":
 - a) ähnliche und ähnlich ausgeprägte Qualifikationen
 - b) ähnliche und ähnlich ausgeprägte fachliche Kompetenzen
 - c) ähnliche und ähnlich ausgeprägte außerfachliche Kompetenzen
 - d) ähnliche und ähnlich ausgeprägte Führungskompetenzen
- Die Funktionen sind anhand deren Bedeutung für die Umsetzung der Unternehmensstrategien zu beurteilen

erfolgs- kritisch
mittel
gering

3. Analyse: Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt

- Die Funktionen sind anhand der Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Arbeitsmarkt zu beurteilen

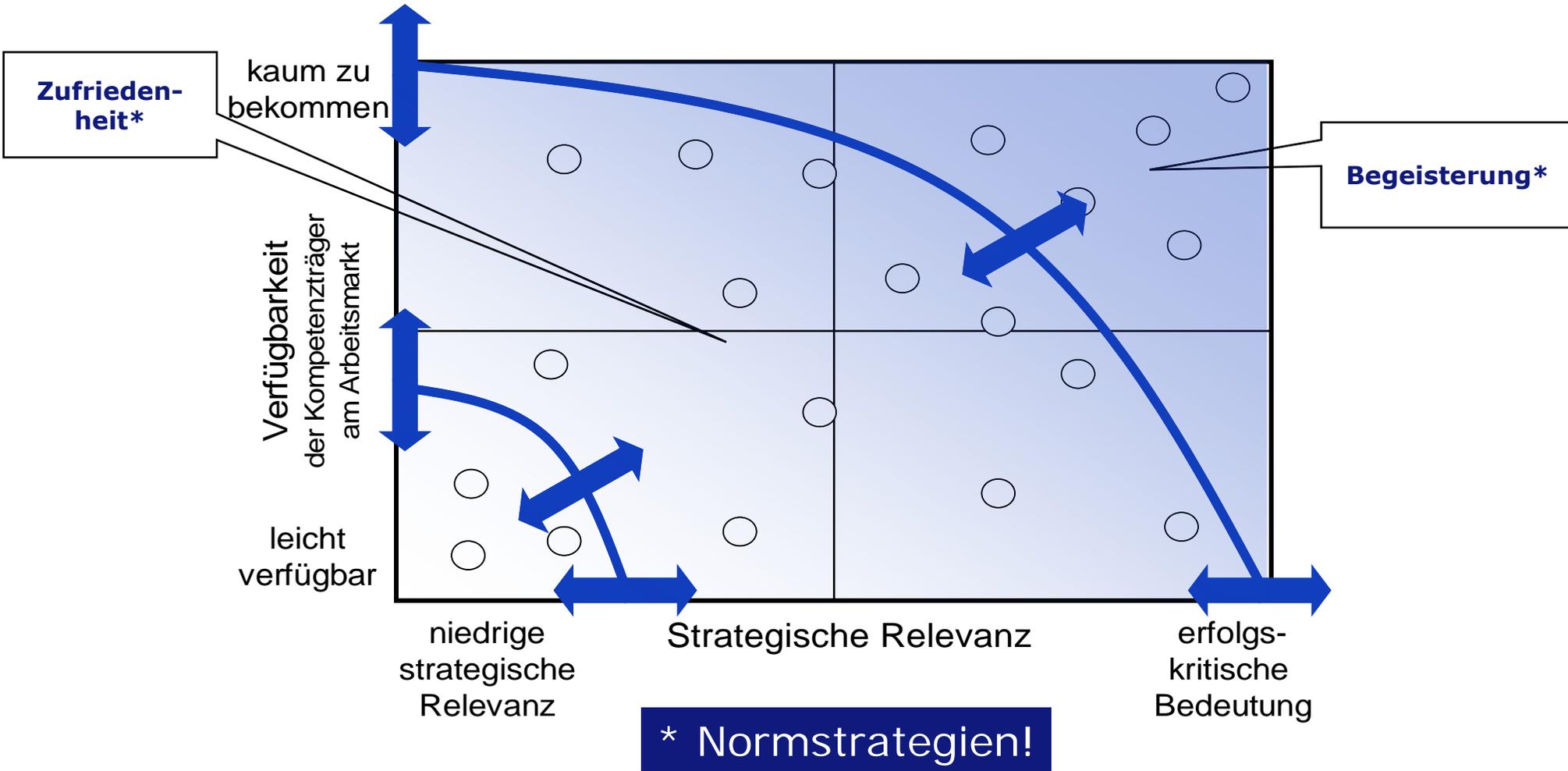


3. Bildung von Normstrategien

- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit führt zu niedriger Fluktuation
- Unter Kosten-Nutzen-Aspekten ist ein selektiver Einsatz der Zufriedenheit stiftenden Maßnahmen sinnvoll

Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt	Strategische Relevanz	Normstrategie: Maßnahmen zur...
schwer gefragte Kompetenzen	erfolgskritisch	Begeisterung: Verhinderung der Fluktuation
mittel	mittel	Zufriedenheit: Verringerung der Fluktuation
leicht nicht gefragte Kompetenzen	gering	keine Maßnahmen: Inkaufnahme von Fluktuation

3. Bildung von Normstrategien



Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
 - Performance
 - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
 - Strategische Relevanz
 - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
 - Kosten direkt und indirekt
 - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,
b) als Leistungsanreiz und
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

2. Analyse der in Frage kommenden Maßnahmen

- Workshop mit Schlüsselpersonen
 - Brainstorming (Ideen sammeln)Auswertung:
 - Unterscheidung nach Performance-, Potential-, CSE-Level
 - Unterscheidung nach Zweck (Bindung, Anreiz, Anziehen)
 - Kosten-Nutzen-Analyse
- Befragung der Mitarbeiter
 - Klarmachen, dass dies kein Wunschzettel ist
 - Es entsteht aber die Pflicht, einige Maßnahmen umzusetzen
 - Mischung aus zu bewertenden Maßnahmen-Vorschlägen und Freifeldern
 - Bewertung: a) Bedeutung für mich, b) Bewertung des Ist-Zustands
 - Oftmals zugleich hoher Informationswert über bestehende Maßnahmen
 - Anonymitätsfrage klären. → Möglichst Gruppenbildung (Pe/Po, CSE).
- Befragung / Beauftragung der direkten Vorgesetzten
 - Für Maßnahmen, die bei CSE eine Begeisterung erzielen sollen

2. Analyse der in Frage kommenden Maßnahmen

Der Hauptgrund für die Fluktuation von gefragten Kräften ist die Gestaltung des Arbeitsumfelds durch den direkten Vorgesetzten

1. Push-Faktoren für CSE

- fehlende Mitgestaltungsmöglichkeiten, fehlender Freiraum zur Entfaltung von Leistung oder innovativem Potenzial
- zu wenig anspruchsvolle Arbeitsinhalte
- unzureichende Karriereaussichten
- unausgewogene Work-Life-Balance

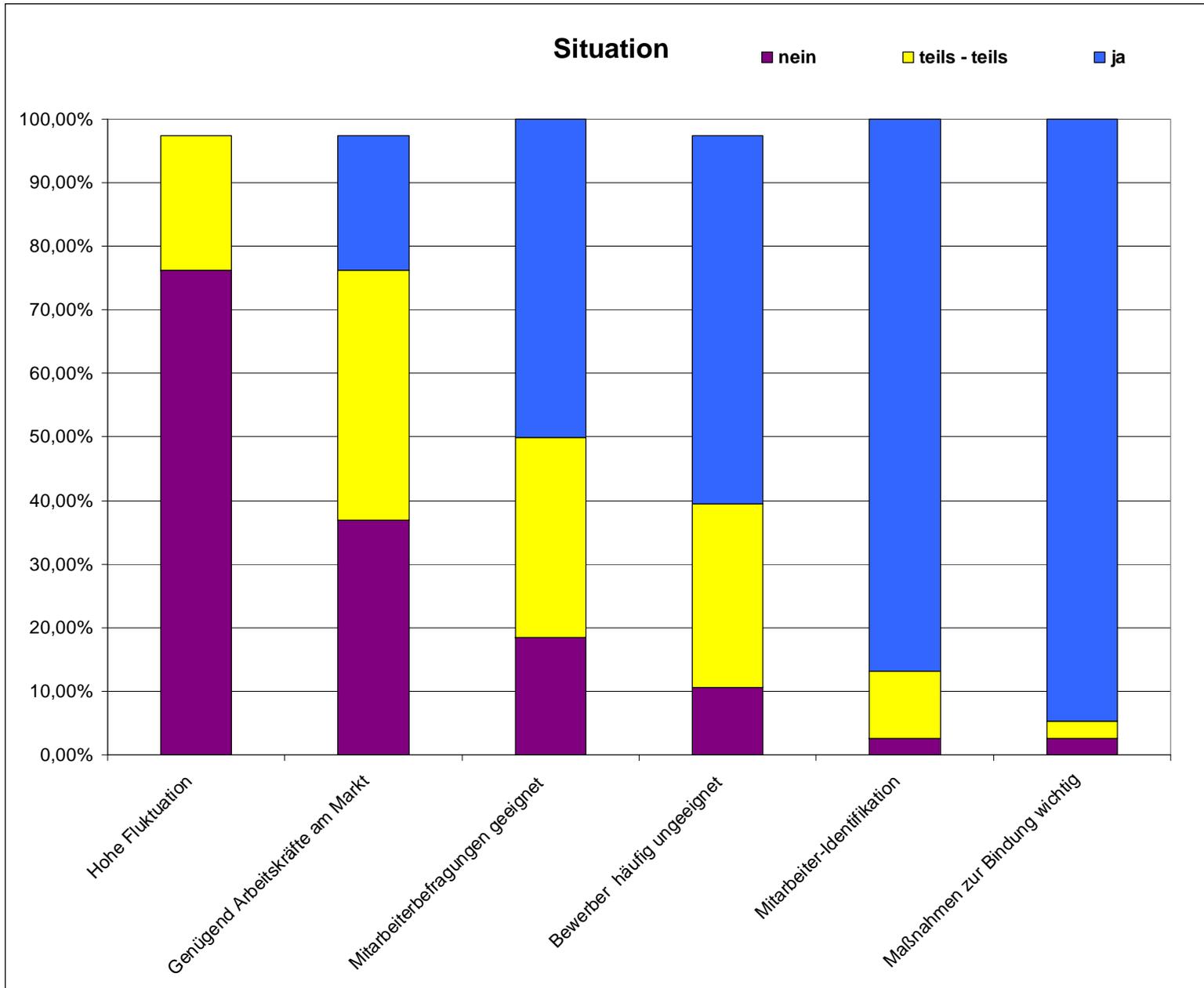
2. Pull-Faktor für CSE

- unzureichendes Grundgehalt bzw. ein nicht auszuslagendes Angebot (aus Arbeitgebersicht Grund Nr. 1)

Befragung: Erste Ergebnisse

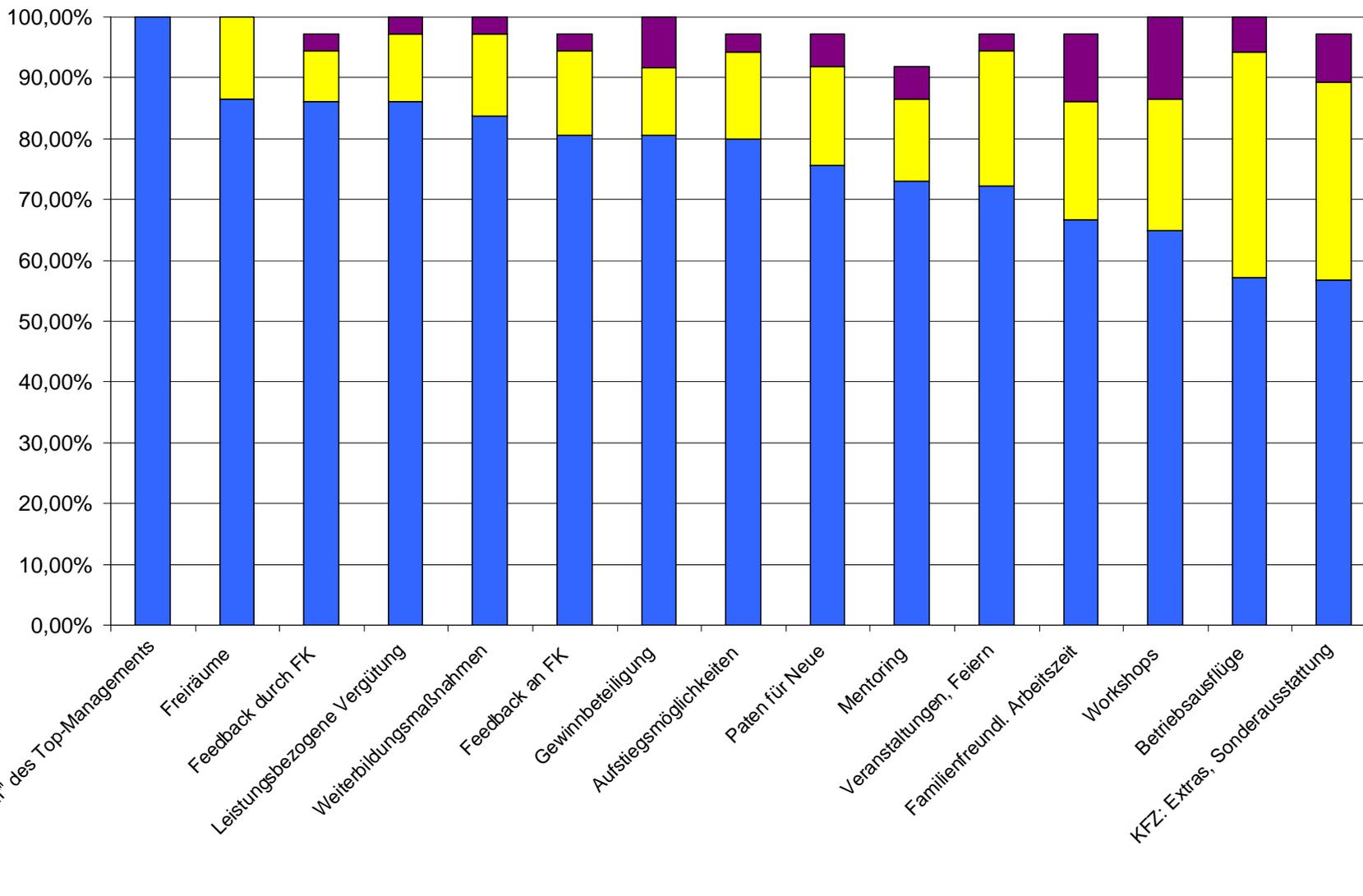
160 Teilnehmer des Deutschen Beratertags 2008 wurden angeschrieben.
40 Antworten (25%) bis 28.10.2008

- Zwischen 6 und 800 Mitarbeiter (Durchschnitt: 94)
- Mitarbeiterzahl: bei 71 % steigend, 20 % gleich, 9 % gesunken (3 Jahre)
- Beratungsfelder:
 - 22 in Strategieberatung
 - 25 in Organisationsberatung
 - 13 in IT-Beratung
 - 11 in HR-Beratung
 - 6 in anderen Beratungsfeldern



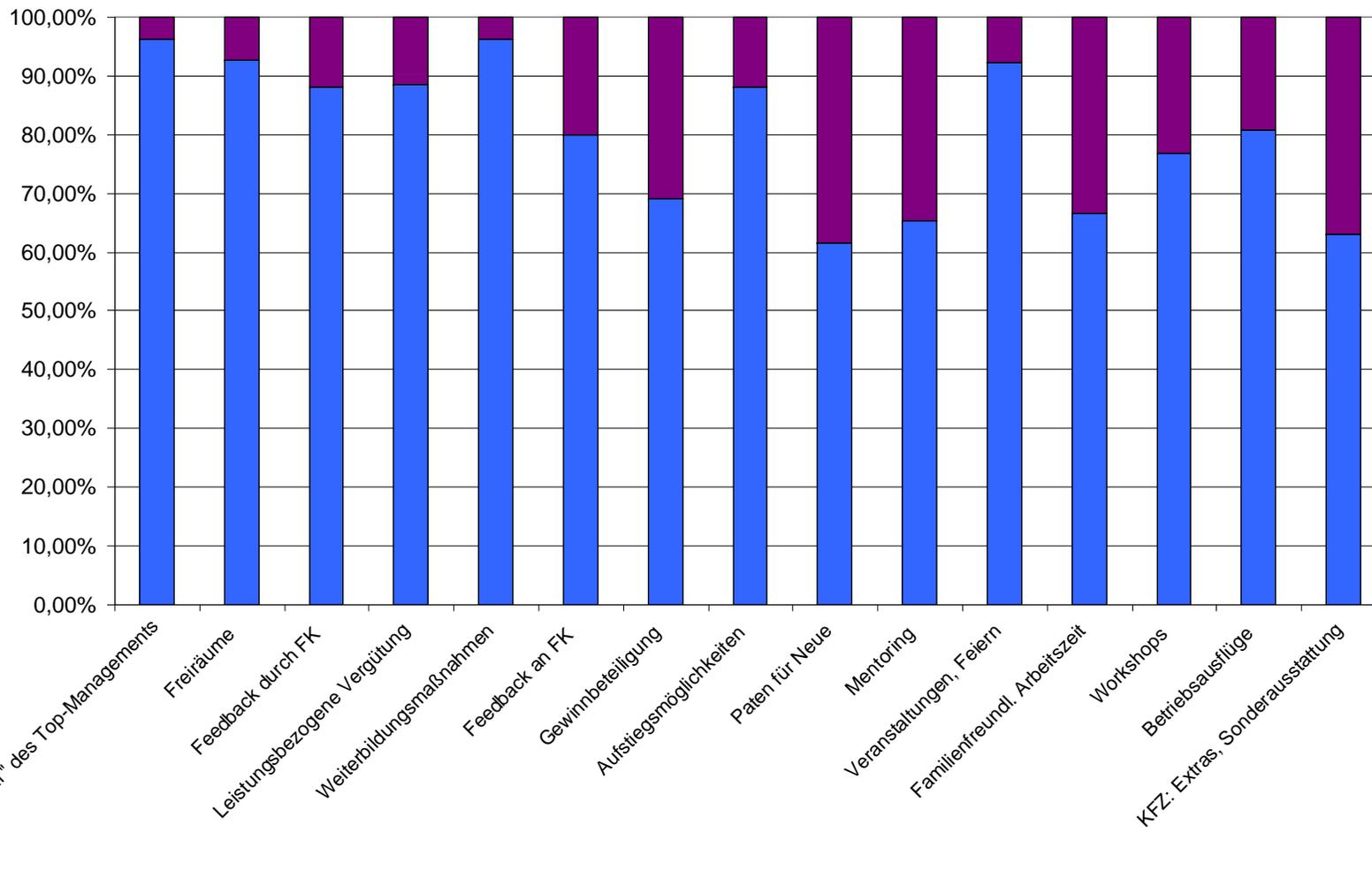
Einschätzung der Eignung von Maßnahmen

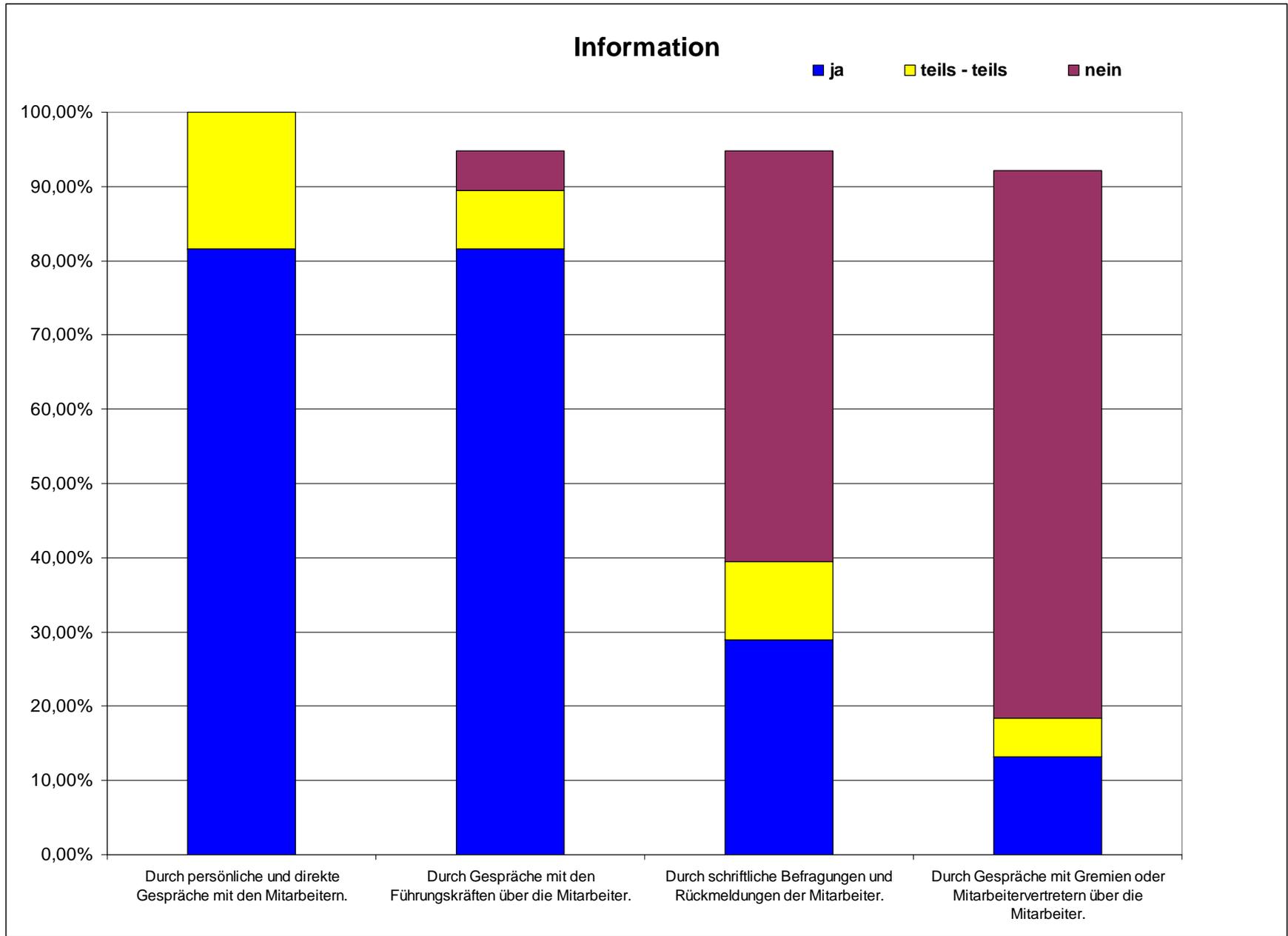
■ ja ■ teils - teils ■ nein

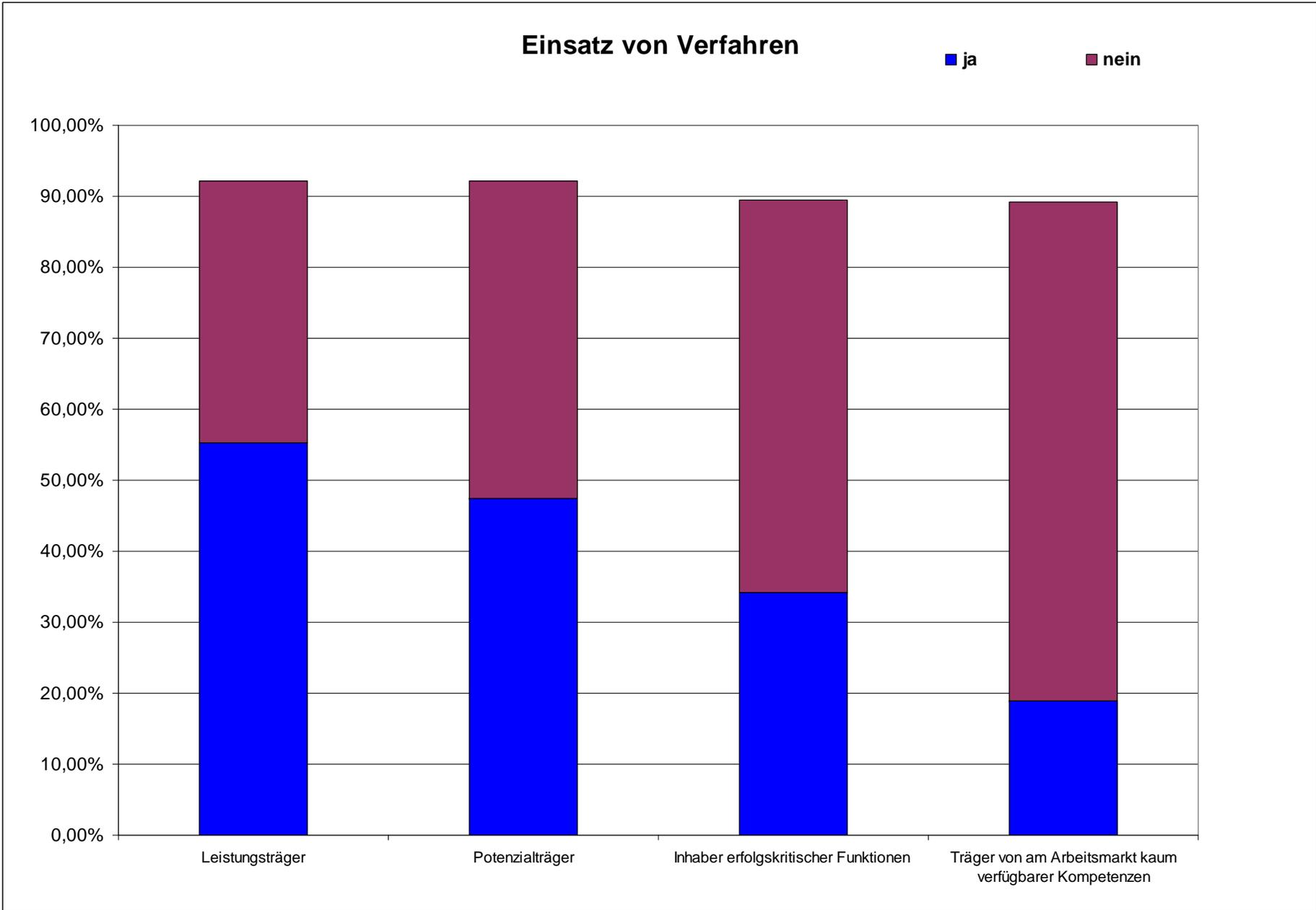


Einsatz der Maßnahmen

ja nein







Fazit

CSE, Top Performer und Top Talente gewinnen und binden:

1. Zielpersonen im Unternehmen identifizieren
2. Bedürfnisse erheben oder Maßnahmen zur Förderung von Bindung, Anreiz und Anziehungskraft entwickeln
3. Maßnahmen erfolgswirksam umsetzen (Kosten/Nutzen)
4. Das Business erfolgreicher betreiben
5. Das Profil transportieren, Erfolge zeigen
6. Kontinuierliche Aktualisierung und Verbesserung

Kleine Weisheiten:

"Wahre Schönheit kommt von innen"
"Der Fisch fängt am Kopf an, gut zu riechen"
"Erfolg zieht an"

Zum Weiterlesen

- **Handbuch der Unternehmensberatung:**
 - Management und Controlling des Humankapitals
 - Gestaltung variabler Vergütung in Consultingunternehmen

- **Handbuch der Mittelstandsberatung:**
 - Erfolgreiche Mitarbeiterbindung
 - Humankapital messen, planen und steuern

BDU-Mitglieder erhalten Ermäßigung...!



Moderne Mitarbeiter-Bindung in der Unternehmensberatung - Top Talente gewinnen und binden -

Vielen Dank für Ihre Fragen,
Widersprüche und Anregungen.