Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

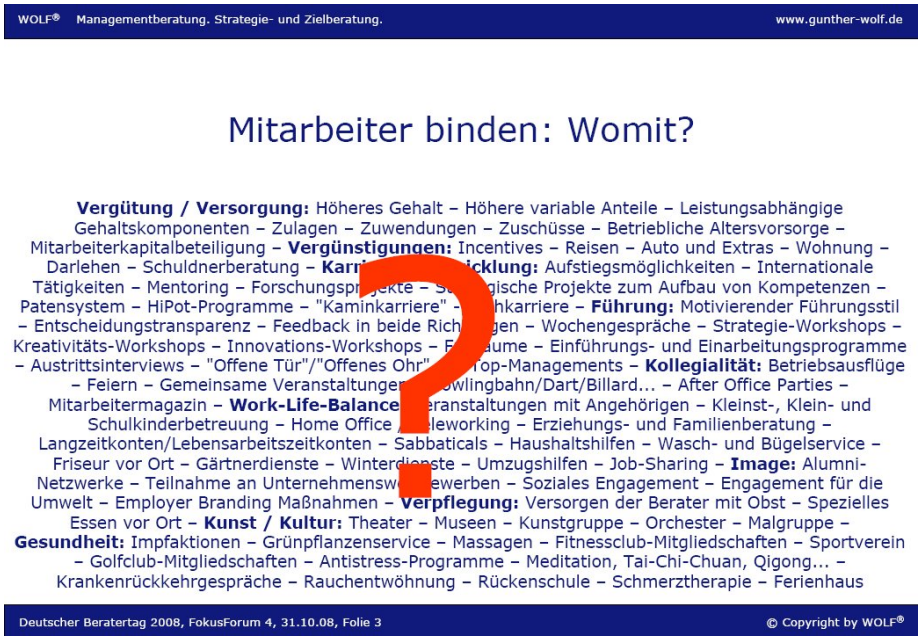
FokusForum 4
Moderne Mitarbeiter-Bindung in der Unternehmensberatung
Top-Talente gewinnen und binden

Referent: Gunther Wolf, I.Q. Group
Moderation: Jörg Murmann, BDU
Protokollant: Joachim Ladra

Ich bin Diplomökonom und Diplompsychologe, Certified Management Consultant, Mitglied des BDU, Mitglied des Fachverbandes Finanzen, Unternehmensführung und Controlling.

Was ist das Vermögen und Kapital der Unternehmensberatung? Das ist genau der Ansatzpunkt, um den es heute geht.

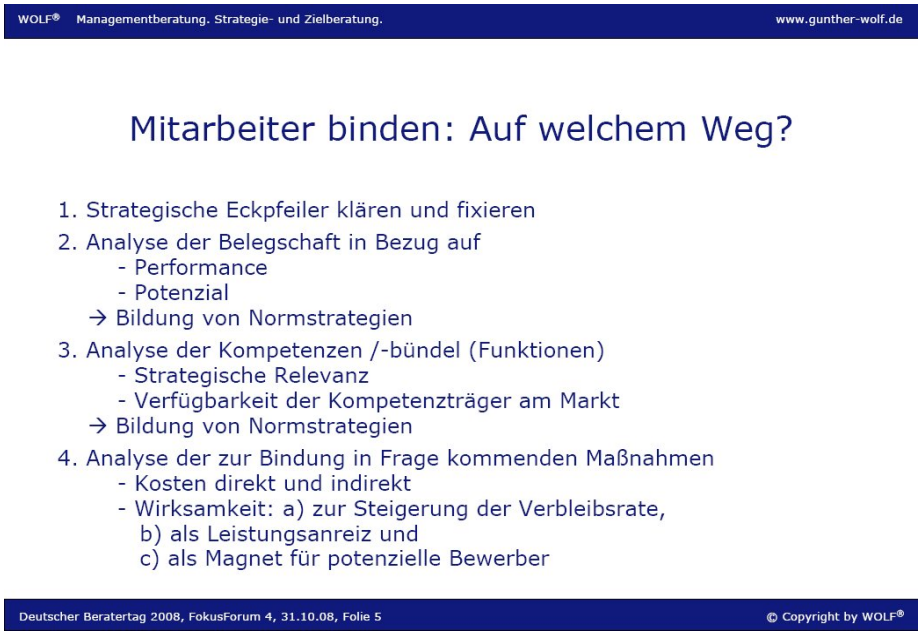
Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de



Hier sehen Sie viele Einzelmaßnahmen. Was Sie von mir heute bitte nicht erwarten, ist eine Einzelmaßnahme, mit der Sie Ihre Toptalente für die nächsten zehn Jahre binden und gewinnen können. So etwas gibt es nicht. Dafür müssen Sie ein Ohr für Ihre Mitarbeiter etablieren und Sie müssen wissen, was die Trends in Ihrem Unternehmen sind, welche Maßnahmen entscheidend sind für Ihre Strategie und Zielsetzung, unter Berücksichtigung Ihrer Kultur und Ihrer Mitarbeiter.

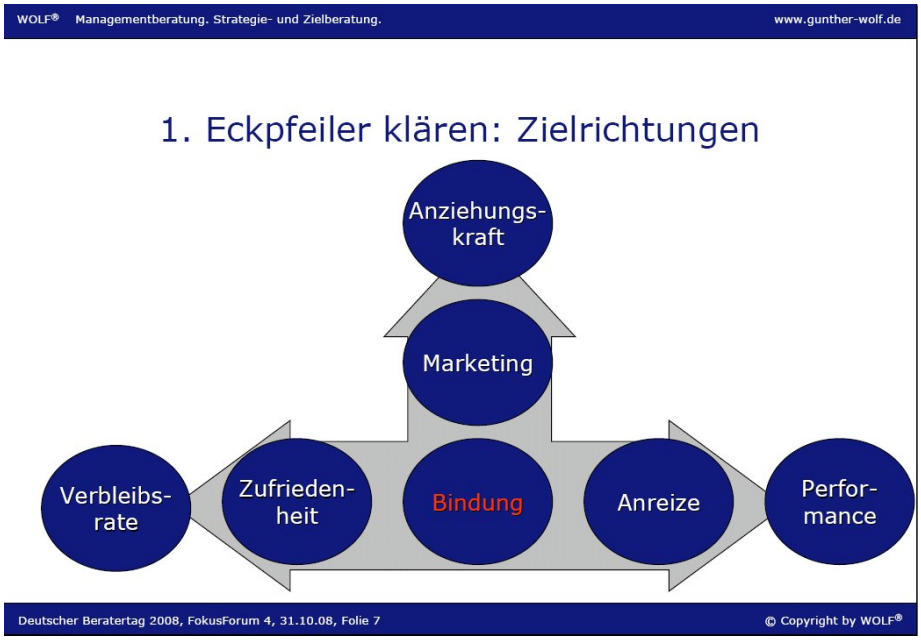
Beispiel Google: Hier ein kleiner Blick in das Headquarter Zürich. Maßnahmen für die Mitarbeiter, die man sehen und fühlen kann. Google bindet die Mitarbeiter sehr erfolgreich. Sie können sich nun selbst die Frage stellen, ob Sie das in Ihrem Unternehmen auch machen möchten.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de



Ich möchte mit Ihnen über die idealtypischen Rahmenbedingungen sprechen. Ich möchte mit Ihnen darüber sprechen, wie Sie Ihre Belegschaft auf Potential hin analysieren, um die Top-Talente zu identifizieren. Wie erkennen Sie strategisch relevante Funktionen und Kompetenzen? Wie ermitteln Sie die Verfügbarkeit dieser Kompetenzen am Markt und welche Normstrategien ziehen Sie daraus? Wie kommen Sie zu den Maßnahmen, die Sie zum Erfolg führen.

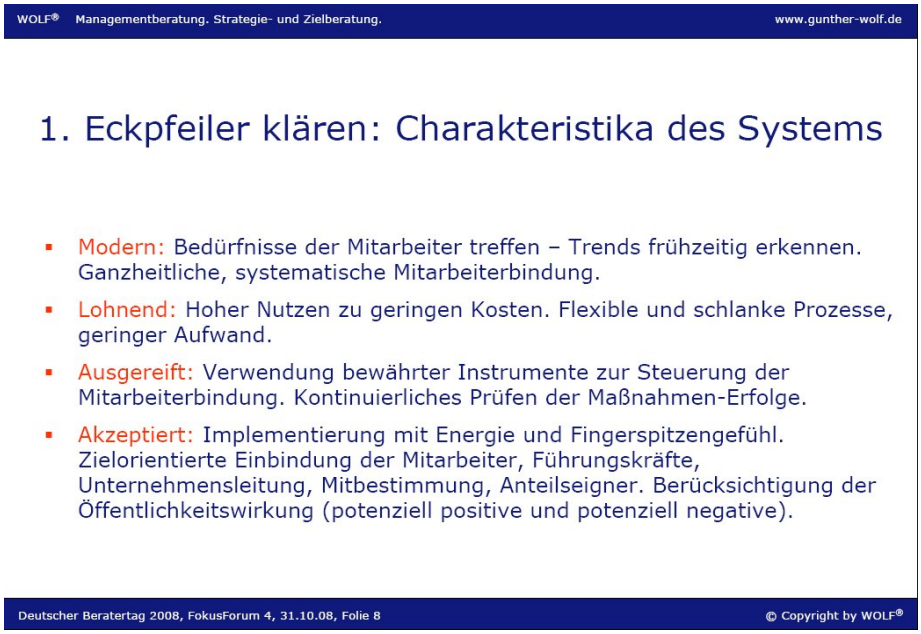
Wir haben Sie außerdem zum Thema Mitarbeiterbindung in Ihren Unternehmen befragt. Die Ergebnisse stelle ich Ihnen im Folgenden ebenfalls vor.



Warum beschäftigen Sie sich mit dem Thema Mitarbeiterbindung? Die Antworten auf diese Frage gehen in drei Zielrichtungen: Die eine Richtung ist eine Senkung der Fluktuation, die andere Richtung zielt in Richtung Performance

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

auf Individual- und Unternehmensebene und die dritte Richtung zielt auf Arbeitgeberattraktivität zur Gewinnung neuer interessanter Mitarbeiter.



Wie soll ein System zur Mitarbeiterbindung aussehen?

- Modern: Vor 20 Jahren war die Tischtennisplatte oder das Fitnessstudio eine erfolgreiche Maßnahme. Heute redet man mehr über Work-Life-Balance. Worum geht es morgen? Hier müssen Sie einen direkten Draht zu Ihrer Zielgruppe installieren – genau so, wie das Vertrieb und Marketing auf Kundenseite machen.
- Lohnend: Alles an alle auszuschütten ist ein teurer Spaß. Unter Kosten- und Nutzenaspekten empfehle ich Ihnen, nicht mit der Gießkanne über alle Mitarbeiter zu gehen, was aus Vereinfachungsgründen bei den meisten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen gemacht wird.

- Ausgereift betrifft die Instrumente zur Steuerung der Mitarbeiterbindung, auch um die angesprochenen Trends zu erheben und um festzustellen, welche Sachen nicht mehr gebraucht werden. Einer der häufigsten Fehler, die ich in der Beratung antreffe, ist, dass man an Sachen festhält, die früher gut ankamen. Das macht keinen Sinn. Sie müssen wissen, was nicht mehr bindend wirkt und sich in der Wirkung vielleicht ins Gegenteil verkehrt hat.

- Akzeptiert: Wenn Sie zurück in Ihre Beratung kommen, sagt man Ihnen vielleicht, „Das Geld kannst Du besser in Gehaltserhöhungen stecken“. Lassen Sie sich nicht von Ihren Zielen abbringen und kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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!

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 9 © Copyright by WOLF®

Klären Sie das Budget. Wenn das Ganze nichts kosten darf, lassen Sie es sein. Wenn die Kosten-Nutzen-Analyse positiv sein soll, können Sie etwas bewegen.

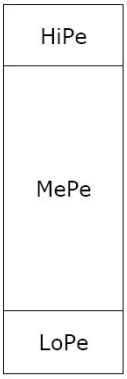
Die beginnt mit einer Analyse der Belegschaft im Hinblick auf Performance und Potential.

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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.



Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 11 © Copyright by WOLF®

Ich gehe davon aus, Sie wollen nicht nur die Top-Talente binden und gewinnen. Daher habe ich hier das Thema ein wenig erweitert auf Hochleister usw.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

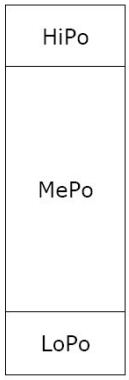
In vielen Unternehmen gibt es Instrumente, die Sie nutzen können, um Leistung zu messen. Ich bin davon ausgegangen, in Unternehmensberatungen sei das auch so. Bei der Befragung bin ich eines Besseren belehrt worden. Wenn Sie keine Instrumente haben, überlegen Sie mal, ob es Sinn macht.

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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 ...

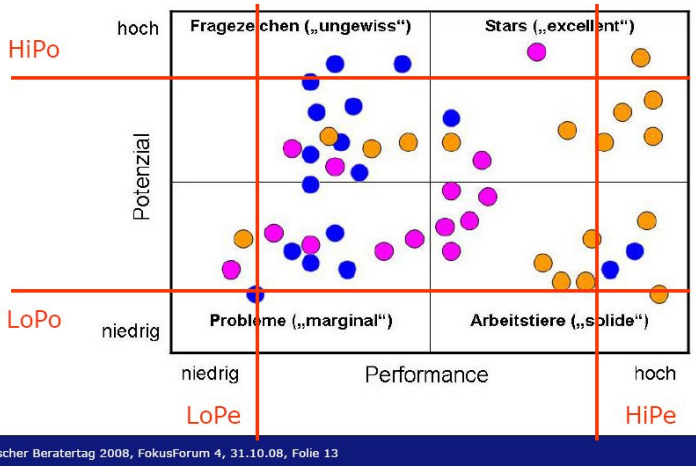


Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 12 © Copyright by WOLF®

Das gleiche gilt für Potential: Denken Sie darüber nach, wie Sie durch eine Analyse des Potentials Ihrer Mitarbeiter Top-Talente identifizieren können und sortieren Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend den aufgeführten Klassen ein.

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

2. Bildung von Normstrategien

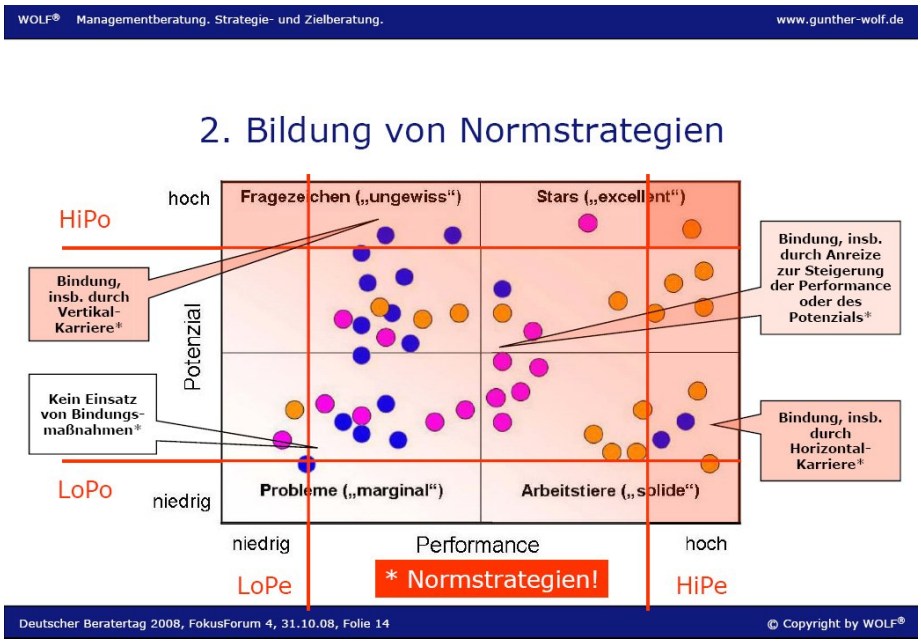


Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 13 © Copyright by WOLF®

Wenn Sie das tun, ergibt sich eine Ihnen wohlbekannte Matrix. Wie Sie die roten Linien zur Abgrenzung von High und Low Potentials festsetzen, müssen Sie selbst herausfinden – je nachdem, welche Situation Sie im Unternehmen vorfinden und wo Sie zukünftig hinwollen.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

In dieser Ansicht werden drei Teams (blau, pink und orange) in das Portfolio eingeordnet und miteinander verglichen. Aus diesem Personalportfolio können Sie ablesen, wie man z.B. durch Versetzungen einen gewinnbringenden Austausch erreichen kann. Bei blau können wir hier etwas zu viele Potentialträger identifizieren, die anderen haben davon etwas zu wenig. Außerdem sind mit diesem Portfolio gewisse Normstrategien verbunden.



Diese Normstrategien habe ich Ihnen in diesem Chart verdeutlicht.

Normstrategie 1 betrifft die High Potentials. Bitte überprüfen Sie hier, ob alles für die Mitarbeiter passt. Ermöglichen Sie diesen Leuten eine vertikale Karriere. Top-Talente brauchen Freiräume, Verantwortung und Karriere. Das gilt auch für High Potentials mit Low Performance. Wenn es nach einer Beförderung immer noch nicht mit der Performance klappt, müssen Sie an eine andere Form der Beförderung denken – weg!

Die High Performer binden Sie insbesondere durch eine horizontale Karriere: Veränderung oder Erweiterung des Aufgabenspektrums und interessante Projekte. Das bedeutet nicht nur Karriere, das ist gleichzeitig auch Bindung. Eine Verbesserung der Bindung ist immer auch eine Verbesserung der Performance.

Die Normstrategie für die Mitarbeiter im mittleren Bereich: Wenn Sie nur die Performance verändern wollen, denken Sie hier über kurzfristige Anreizsysteme nach, bei einer Verbesserung der Bindung über langfristige Anreize.

Was Sie mit den Leuten machen, die weder hohe Performance, noch hohes Potential haben, müssen Sie entscheiden.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 15 © Copyright by WOLF®

Wir verlassen nun die Analyse der Belegschaft auf Personenebene. Wir gehen nun auf Funktionen und Kompetenzen ein.

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 16 © Copyright by WOLF®

Wir betrachten die strategische Funktion von bestimmten Funktionen und Kompetenzen. Ganz unwissenschaftlich verwende ich hier Funktionen und Kompetenzen als analoge Begriffe, die ich bei dieser Betrachtung gleich halten will.

Kompetenzen ordnen Sie nun bitte der strategischen Bedeutung oder der Bedeutung für den Erfolg Ihres Unternehmens zu. Sie sind Berater und kennen Projekte von strategisch höchster Bedeutung. Achten Sie auf die Leute in Ihrem Unternehmen, deren Verlust für Sie eine Verzögerung eines solchen Projektes bedeuten würde.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

3. Analyse: Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt

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

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 17 © Copyright by WOLF®

In der zweiten Dimension erheben Sie die Verfügbarkeit von Kompetenzen am Arbeitsmarkt. Normalerweise werden Sie das bei der Besetzung eines Postens ganz schnell herausfinden.

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

3. Bildung von Normstrategien

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

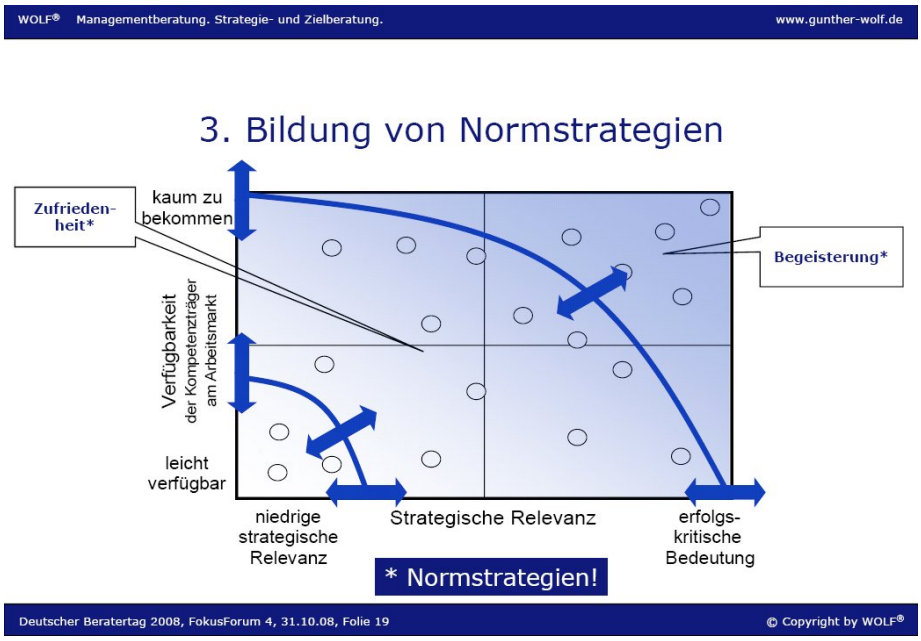
Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt	Strategische Relevanz	Normstrategie: Maßnahmen zur...
schwer gefragte Kompetenzen	erfolgskritisch	Begeisterung: Verhinderung der Fluktuation
mittel	mittel	Zufriedenheit: Verringerung der Fluktuation
leicht nicht gefragte Kompetenzen	gering	keine Maßnahmen: Inkaufnahme von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

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 18 © Copyright by WOLF®

Diese beiden Dimensionen ordnen Sie wieder in ein Personalportfolio ein. Diesem Personalportfolio sind Ziele und Maßnahmen entsprechend den Dimensionsgrößen zugeordnet: Bei Funktionsträgern mit mittlerer Verfügbarkeit und mittlerer strategischer Relevanz sind die Maßnahmen auf eine Verringerung der Fluktuation ausgerichtet. Bei Inhabern erfolgskritischer Kompetenzen, die am Markt schwer zu kriegen sind, müssen Sie die Fluktuation verhindern – sonst ist der Posten vakant.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

Bei denen, die weder erfolgskritisch noch schwer zu kriegen sind, schlage ich vor, Sie tun einfach nichts. Sollten das Top-Talente oder Top-Performer sein, werden sie von den vorher beschriebenen Maßnahmen zur Karriereförderung profitieren. Sollten sie im mittleren Bereich sein, profitieren sie von den Anreizsystemen. Die, die dann noch übrig sind, sind die, die keine Leistung bringen, kein Potential und keine strategische Bedeutung für das Unternehmen haben und am Arbeitsmarkt sofort wieder zu kriegen sind. Ich empfehle nicht, dort besonders viel zu investieren.



Sie müssen nun eine unternehmensspezifische Grenze ziehen, die Mitarbeiter mit schwerer Verfügbarkeit und hoher erfolgskritischer Bedeutung von den anderen Mitarbeitern trennt. Oberhalb dieser Grenze müssen Sie Begeisterung wecken. Sie müssen entscheiden, was mit Mitarbeitern mit hoher strategischer Bedeutung passiert, die am Markt leicht zu ersetzten sind. Das gleiche gilt für Mitarbeiter, die nur schwer am Markt verfügbar sind, aber keine große strategische Bedeutung haben.

Der mittlere Bereich betrifft den Bereich der Zufriedenheit, d.h. selektive Bindungsmaßnahmen. Im unteren Bereich, entsprechend Kosten-Nutzen-Aspekten, ist die Unzufriedenheit zu generieren.

Wie erziele ich Begeisterung? Begeisterung erzielen Sie bei Ihren Mitarbeitern ebenso wie bei Ihren Kunden durch Übertreffen von Erwartungen. Zufriedenheit ist das Erfüllen von Erwartungen.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 20 © Copyright by WOLF®

Wie kommen Sie an solche Maßnahmen?

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 21 © Copyright by WOLF®

Wenn Sie Erwartungen erheben wollen, die Sie im Bereich der Zufriedenheit erfüllen wollen, müssen Sie nachfragen – wie im Vertrieb.

Wie komme ich an Maßnahmen, die Begeisterung erzielen? Es bleibt Ihnen nur eine einzige Möglichkeit: Sie müssen innovativ und kreativ sein, Sie müssen die Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter, die Sie begeistern wollen, ganz genau kennen.

Das kann in der Regel nur der direkte Vorgesetze. Der kann es jedoch häufig nicht. Das ist meine wichtigste Botschaft: Mit allem, was das Thema Mitarbeiterbindung, -gewinnung und –motivation betrifft, beginnen Sie mit der

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

Führung. Der direkte Vorgesetzte spielt als die emotionale Repräsentanz des Unternehmens bei diesen Punkten eine entscheidende Rolle, er ist der Dreh- und Angelpunkt beim Thema Bindung, Fluktuation, Anziehung und Performance. Machen Sie das für Ihre Mitarbeiter zur Pflicht, damit es ihnen klar ist, um welch zentrale Aufgabe es hier geht. Geben Sie diese zentrale Aufgabe dezentral an die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen.

Warum hauen uns Critical Skill Employees (CSE) ab? Hier sehen Sie die Ergebnisse von verschiedenen Befragungen, die ich zusammengetragen habe.

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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 auszuschlagendes Angebot (aus Arbeitgebersicht Grund Nr. 1)

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 22 © Copyright by WOLF®

Wir haben Sie gefragt. Von allen Teilnehmern haben wir 40 Antworten bekommen. Herzlichen Dank, eine super Rücklaufquote.

WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

Befragung: Erste Ergebnisse

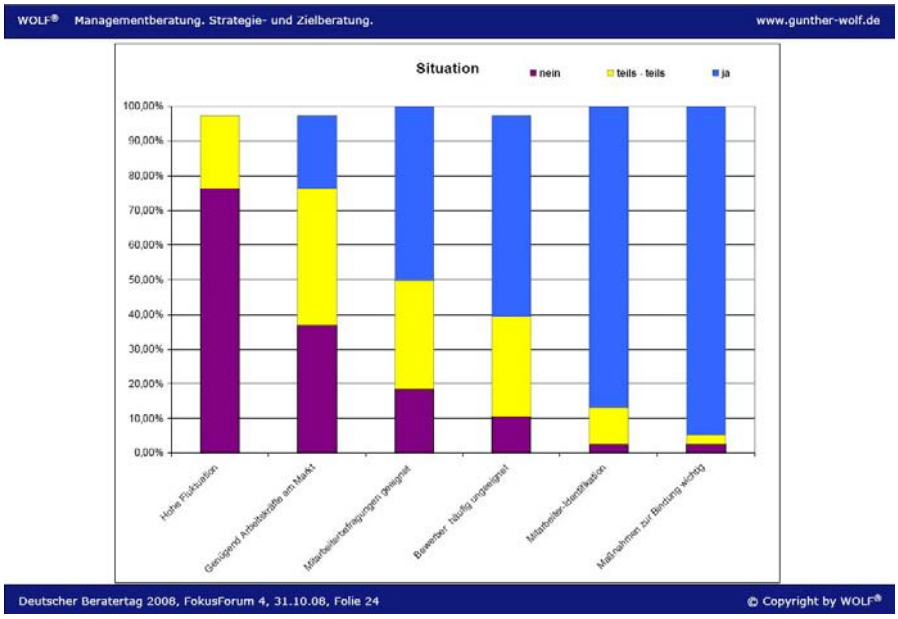
160 Teilnehmer des Deutschen Beratertags 2008 wurden angeschrieben.
40 Antworten (25%) bis 28.10.2008

- 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

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 23 © Copyright by WOLF®

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

Die Mitarbeiterzahl der antwortenden Unternehmen lag zwischen 6 und 800 mit einem Durchschnittswert von 94. Die Mitarbeiterzahl ist dabei bei 71% der Unternehmen über die letzten drei Jahre gestiegen. Ich habe einige Daten abgeglichen, das Ergebnis scheint anhand dieser Daten sehr repräsentativ zu sein.

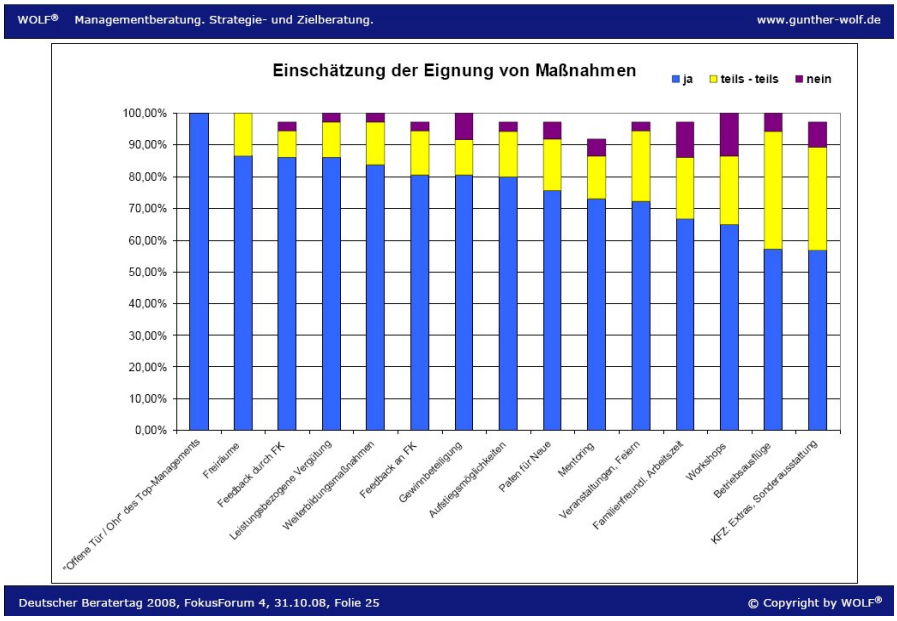


76% haben dem Statement „Bei uns herrscht eine hohe Fluktuation“ nicht oder eher nicht zugestimmt. Ich war furchtbar überrascht. Der Begriff „hoch“ war dabei nicht näher erläutert, um das Gefühl in den Unternehmen zu erfassen. Ich denke, Beratungsunternehmen haben sich auch schon an die Fluktuation der Mitarbeiter gewöhnt. Die fehlenden Prozente entsprechen der Angabe „Kann ich nicht beantworten“.

Wir haben nach der Eignung verschiedener Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung gefragt. Die Maßnahme „Offene Tür und offenes Ohr des Topmanagements“ bekam 100% Zustimmung. In Ihrer Entscheidung folgt die Schaffung von Entscheidungsfreiräumen. Aus meiner Erfahrung ist dieser Punkt gerade für die Bindung von Top-Talenten ganz entscheidend.

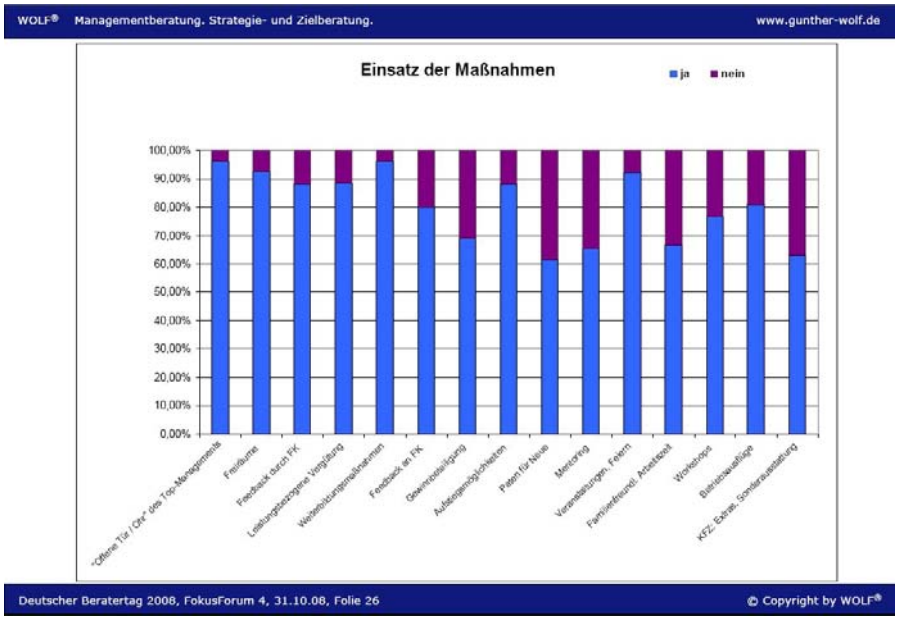
Im Fragebogen haben wir mehr als doppelt so viele Maßnahmen angeboten. Hier habe ich nur die zusammengefasst, die mehr als 50% Zustimmung erhalten haben.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

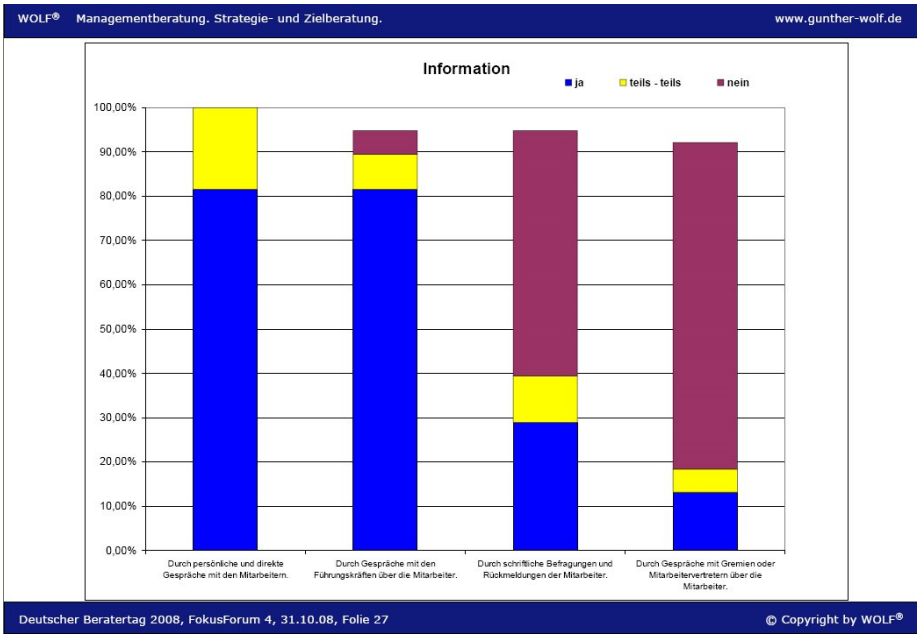


Wir haben Sie dann gefragt, ob Sie diese Maßnahmen einsetzen. Das Ergebnis entspricht recht gut Ihrer Einschätzung, ob die Maßnahmen geeignet sind oder nicht. Sie sehen Ausreißer bei Weiterbildungsmaßnahmen, Aufstiegsmöglichkeiten, Veranstaltungen, Workshops und Betriebsausflüge. Diese sind unverhältnismäßig höher angesetzt als Ihre Einschätzung der Eignung der Maßnahmen.

Wenn Sie diese Maßnahmen tatsächlich nicht als geeignet ansehen, sollten Sie darüber nachdenken, ob Sie diese Maßnahmen gleichstufig machen wollen, z.B. bei den Veranstaltungen. Die Mitarbeiter, bei denen Sie Begeisterung wecken wollen, laden Sie mit Familie ein, im Bereich der Zufriedenheit in kleinerem Rahmen ohne Familie und die, bei denen Sie Unzufriedenheit erzeugen wollen, laden Sie gar nicht zu Feiern ein.



Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de



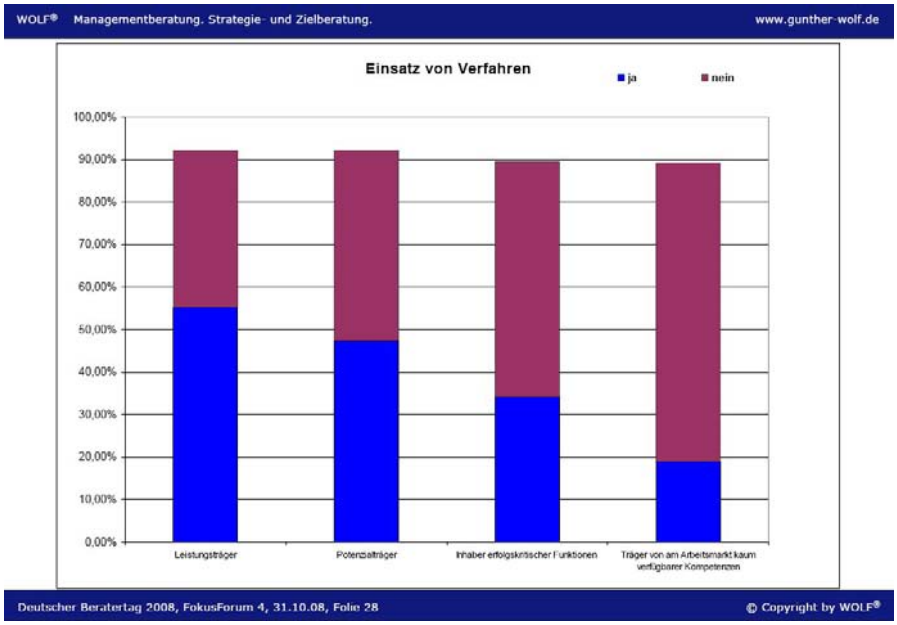
Dann wollten wir wissen, wie sich die Unternehmensleitung über die Zufriedenheit Ihrer Berater informiert. 82% bejahten sowohl die persönlichen Gespräche mit den Mitarbeitern als auch Gespräche mit den Führungskräften über die Mitarbeiter.

Die Antworten zu schriftlichen Befragungen und Rückmeldungen der Mitarbeiter stehen in eklatantem Widerspruch dazu, für wie wichtig die Befragten dieses Instrument halten. Das machen nur 29%. In 13% der Fälle wird die Zufriedenheit in Gesprächen mit Gremien oder Mitarbeitervertretern erhoben.

Überraschend sind die Angaben zur Existenz von Verfahren zur Identifikation verschiedener Personengruppen. Leistungsträger werden nur in 55% der Fälle systematisch erfasst, Potentialträger bei 45%. Inhaber erfolgskritischer Funktionen werden in 37% der Unternehmen ermittelt und Träger von am Arbeitsmarkt kaum verfügbaren Kompetenzen nur in 34%.

Im Hinblick auf den Einsatz von Analyseverfahren, um verschiedenen Menschen die richtigen Maßnahmen zukommen zu lassen, um die Mitarbeiterbindung zu stärken, haben wir im Beratungssektor also noch einiges an Nachholbedarf.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de



WOLF® Managementberatung. Strategie- und Zielberatung. www.gunther-wolf.de

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"

Deutscher Beratertag 2008, FokusForum 4, 31.10.08, Folie 29 © Copyright by WOLF®

Wir kommen zum Fazit: Wenn Sie Top-Talente für Ihr Haus gewinnen wollen, müssen Sie sie top binden. Sie müssen vor allem die binden, die Sie im Haus haben. Dann müssen Sie diese sechs Schritte befolgen und Ihr Beratungsunternehmen anziehend machen – nicht schminken, nicht besser darstellen, als es ist. Das erzeugt später Enttäuschung.

Das Ganze geschieht natürlich nicht zum Selbstzweck, sondern aus handfesten ökonomischen Gründen. Wenn Sie erfolgreich am Markt agieren, dann werden die Bewerber, die Sie brauchen, von alleine zu Ihnen kommen.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de

Nehmen Sie bitte die folgenden Botschaften mit:

- Erst binden, dann gewinnen.
- Differenzieren Sie, welche Mitarbeitergruppe was bekommt.
- Etablieren Sie ein Ohr an Ihren Mitarbeitern.
- Bilden Sie das Set, das unternehmensspezifisch am besten zu Ihnen passt. Kopieren Sie nichts.
- Evaluieren Sie Ihre Maßnahmen über das Ohr, das sie etabliert haben.

Frage aus dem Publikum: „Wie sehen Sie den Konflikt zwischen erfolgreicher Mitarbeiterbindung und unserem Beratungsgeschäft? Meiner Beobachtung nach scheitert die Bindung guter Berater daran, dass Zusagen im Bezug auf Karriere und fachliche Themen aus Projektnotwendigkeiten heraus nicht eingehalten werden. Das Staffing von Projekten lässt die Einhaltung dieser Zusagen nicht zu."

Ich kann den Punkt – auch als Leiter eines Beratungsunternehmens – sehr gut nachvollziehen. Wir haben das in der Umfrage nicht befragt, ich kann nur meine persönliche Meinung dazu sagen: Ich bin bei meinen Consultants mit Offenheit sehr gut gefahren – von vornherein sagen, wie das Beratungsgeschäft ist. Machen Sie klar, dass Sie in eine Richtung gehen wollen, dass es aber auch ganz anders kommen kann. Betonen Sie, dass Sie das Zugesagte aber auch nicht vergessen. Der direkte Vorgesetzte sollte natürlich auch nur versprechen, was er halten kann. Wenn beide Seiten ein Verständnis für die Rahmenbedingungen entwickeln, unter denen solche Entscheidungen getroffen werden, treffen Sie auf Verständnis.

Anmerkung aus dem Publikum: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man Mitarbeitern die Chance geben muss, Unzufriedenheit zu äußern, ohne dass es Ihnen negativ ausgelegt wird. Nur so kann ein Vorgesetzter ein Gefühl für die Stimmung seiner Mitarbeiter entwickeln."

Anmerkung aus dem Publikum: „Ich habe ein Problem mit der Balance zwischen der Offenheit über die Normstrategien und ihrer Anwendung zur Erzeugung eines Wettbewerbs und der individuellen Behandlung. Diese Balance zu wahren und sicherzustellen, dass dies in einer netten und integeren Weise geschieht, erfordert in meinen Augen enormes Geschick der Vorgesetzten. Nur so kann ich das Thema deeskalieren."
Normstrategie heißt nicht „Das ist die Norm und nur so machen wir es". Die Normstrategie ist nur die Basis, mit der wir in eine Situation hineingehen und darauf aufbauend die individuelle Lösung finden.

Anmerkung aus dem Publikum: „Mir hat das Thema Werte gefehlt. Als Unternehmer habe ich den Konflikt, dass ich Zusagen einem Mitarbeiter gegenüber bewusst nicht einhalten kann, weil ich den Mitarbeiter woanders brauche. Ist das Thema Werte für Sie selbstverständlich?"

Werte spielen eine entscheidende Rolle in der Kultur des Unternehmens und dabei, dass man ein attraktiver Arbeitgeber werden möchte. Das umfasst das Thema Marke. Markenbildung bei einem Unternehmen muss die Werte mit berücksichtigen.

Zitelmannstraße 22
D-53113 Bonn
Telefon 0228 / 91 61-0
Telefax 0228 / 91 61-26
info@BDU.de
www.BDU.de