

02.09

ZU**b**

Zeitschrift der Unternehmensberatung

4. Jahrgang
April 2009
Seiten 49–96

www.ZUbdigital.de

Wissen und Praxis des Consulting

Fachbeirat:

Dr. Steffen Gackstatter, Innovation Management Inc. a Monitor Group Company

Dr. Peter Melcher, Aufsichtsrat BearingPoint GmbH

Dr. Michael Müller, Geschäftsführer MBtech Consulting GmbH und Vice President MBtech Group

Prof. Dr. Gerd Prechtl CMC, Bundesvorsitzender der Unternehmensberater der Wirtschaftskammer Österreich

Dr. Helmut Schmitt, Droege & Comp. GmbH

Christoph Weyrather, Geschäftsführer, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Prof. Dr. André C. Wohlgemuth CMC, ARCOM Management Consulting, Ehrenmitglied der ASCO

Wissen

Best Practice Strategien

Robotik in der Beratung? [Blum/Kremer, 53]

E-Consulting 2.0 [Strehlau/Sieper, 57]

Kartellrechts-Fallstricke in der
Unternehmensberatung [Soyez, 62]

Soft Skills (Teil 5) [Niedereichholz, 68]

Lösungen

Methoden Arbeitshilfen

Augmented Change Management
[Reiss, 71]

Mitarbeiterbindung und Fluktuation steuern
[Wolf, 77]

Der Staat muss zuerst seine eigenen
Möglichkeiten ausnutzen [Leciejewski, 86]

Der Ansatz des klassischen Management
Appraisal/Talent Management [Kascha, 88]

	Senior Hire	49
Editorial	<i>Die Redaktion: Prof. Dr. Christel Niedereichholz CMC</i>	
	Robotik in der Beratung?	53
Wissen	<i>Michael C. Blum, MBA, Dr. Wolfgang Kremer</i>	
Best Practice	Welche Beratung kann in der Krise funktionieren? Die Autoren zeigen am Beispiel der Testautomatisierung bei einer Produktentwicklung in der Automobilindustrie wie haptisch Beratung sein kann.	
Strategien		
	E-Consulting 2.0	57
	<i>Dipl.-Kfm. Ralf Strehlau, Dipl.-Ökonom Marc Sieper</i>	
	Der Beitrag beschäftigt sich mit Web 2.0-Potenzialen für das Beratungsgeschäft. Anhand spezifischer Tools wird aufgezeigt, wie man in Beratungsprojekten anders vorgehen und den Kunden neu erkennen kann.	
	Kartellrechts-Fallstricke in der Unternehmensberatung	62
	<i>Dr. Volker Soyez</i>	
	Viele unternehmerische Tätigkeitsbereiche sind kartellrechtlich besonders problematisch und für Entscheidungsträger und Berater eine latente Haftungsfall. Der Beitrag skizziert einige dieser Problembereiche.	
	Soft Skills (Teil 5)	68
	<i>Prof. Dr. Christel Niedereichholz CMC</i>	
	Die Berufsethik von Beratern besteht aus ethischen Grundsätzen („do’s and don’ts“) und Gepflogenheiten der seriösen Berufsausübung, obwohl ein Berufsrecht fehlt. Die existierenden Standards werden skizziert.	
Lösungen	Augmented Change Management	71
Methoden	<i>Prof. Dr. Michael Reiss</i>	
Arbeitshilfen	Simulationen, Serious Games, Virtuelle Realität und Web 2.0 können die Effizienz von Change-Vorhaben verbessern, allerdings nur, wenn sie zu einem Augmented Change Management integriert werden.	
	Mitarbeiterbindung und Fluktuation steuern	77
	<i>Dipl.-Ökonom, Dipl.-Psychologe Gunther Wolf CMC</i>	
	Der Beitrag zeigt, wie man in wirtschaftlich schweren Zeiten die richtigen Mitarbeiter gezielt binden, die Attraktivität als Arbeitgeber erhalten und die Produktivität nachhaltig steigern kann.	
	Der Staat muss zuerst seine eigenen Möglichkeiten ausnutzen	86
	<i>Dr. Klaus Leciejewski</i>	
	Die Debatte über Maßnahmen zur Belebung der Konjunktur blendet die Möglichkeiten aus, über die der Staat als Wirtschaftsfaktor selbst verfügt. Diese werden aufgezeigt.	
	Der Ansatz des klassischen Management Appraisal/Talent Management	88
	<i>Dipl.-Kffr. Saba Kascha</i>	
	Der Bereich Management Appraisal bzw. Talent Management wird zunehmend von Unternehmens- und Personalberatern durch Erweiterung ihres Angebots beachtet.	

Die Guten im Töpfchen

Mitarbeiterbindung und Fluktuation steuern

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

Wie ein Gewitter zieht die aktuelle Krise über die deutsche Wirtschaft. Unternehmen mit Weitblick nutzen dessen reinigende Kraft, um sich für die Zukunft optimal zu rüsten: Sie trennen sich zügig von wenig zukunftssträchtigen Einheiten und statten sich mit den Ressourcen aus, die sie für künftige unternehmerische Erfolge benötigen.

Dies gilt auch für die Humanressourcen. Um langfristig die Versorgung des Unternehmens mit künftig benötigten Fach- und Führungskräften trotz des kurzfristig spürbaren Kostendrucks zu sichern, ist das strategische Personalmanagement gefordert, mit Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ebenso selektiv anzusetzen wie mit denen zum Personalabbau.

Der Beitrag zeigt konkrete Wege auf, wie Sie selbst in wirtschaftlich schweren Zeiten die richtigen Mitarbeiter gezielt binden, die Attraktivität als Arbeitgeber erhalten, die Produktivität nachhaltig steigern, erzielte Veränderungen des Unternehmenswertes nachweisen und gewinnbringend nutzen können.

1. Mitarbeiterbindung in der Krise?

Die im 2. Halbjahr 2008 begonnene Talfahrt der Wirtschaft und ihre Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche des Lebens halten die Menschen zu Beginn des Jahres 2009 in Atem.

Während manche lediglich Schutz und Deckung suchen, Rettungspakete abrufen oder eilig Notfallpläne anleiern, beschäftigen sich vorausschauende Unternehmensleitungen heute vor allem mit Szenarien, die über die aktuelle Krise hinausgehen. Sie leiten schon heute mit Weitblick die erforderlichen Maßnahmen ab, bereinigen ihre Geschäftsbereichsportfolien, besetzen durch Rückzug von Marktbegleitern frei gewordene Märkte, schmieden Bündnisse oder übernehmen schwächelnde Wettbewerber.

Dies schließt personalstrategische Überlegungen und Aktivitäten ein. Denn auch die Situation vor der Krise ist den Entscheidungsträgern gut in Erinnerung: Noch im Sommer 2008 führte der Mangel an ausreichend qualifizierten und zugleich hoch



Gunther Wolf

motivierten Fach- und Führungskräften in manchen Branchen und Regionen dazu, dass Aufträge nicht angenommen, Ertragspotenziale nicht genutzt und Kunden nicht vor der Abwanderung zum Wettbewerb abgehalten werden konnten.

Die Auswirkungen des Fach- und Führungskraftmangels sind durch das derzeitige Krisenszenario weder außer Kraft gesetzt wie dessen Ursachen, allen voran der demografische Wandel. Die Zahl der in das Erwerbsleben Eintretenden wird weiter rapide fallen, die der Austretenden hingegen steigen. Die Verfügbarkeit der jungen, qualifizierten Kräfte am Arbeitsmarkt wird sich enorm reduzieren, der „Kampf um Talente“ an Brisanz gewinnen.

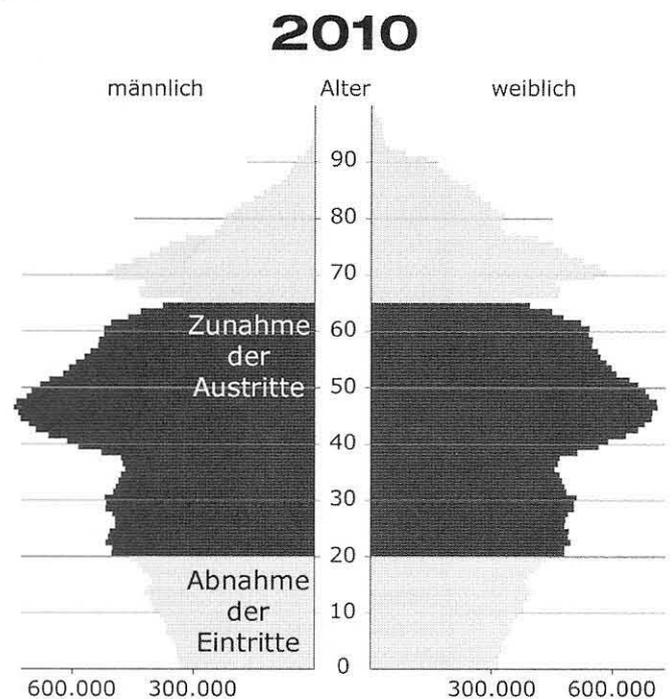


Abbildung 1: Bevölkerungsstruktur. Quelle: Statistisches Bundesamt 2006.

Unternehmen, die mittel- bis langfristige Ertragsverbesserungen im Auge behalten, identifizieren heute systematisch erfolgsrelevante Kräfte und sorgen für deren Bindung an das Unternehmen:

- ▶ Leistungsträger (Hoch- und Höchstleister)
- ▶ Potenzialträger (Talente)
- ▶ Inhaber von Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung

* Gunther Wolf (CMC), Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist seit 1984 als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Als Autor verschiedener Bücher und Fachbeiträge hält er regelmäßig Vorträge und Reden auf Kongressen. Er ist Mitglied des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Geschäftsführer der WOLF® Managementberatung, Strategie- und Zielberatung sowie der mittelständischen I.O. GROUP® Unternehmensgruppe. Internet: www.gunther-wolf.de. Kontakt: g.wolf@gunther-wolf.de

- ▶ Spezialisten mit am Markt schwer verfügbaren Kompetenzen

2. Selektive Mitarbeiterbindung

Wie hoch darf der Aufwand sein, den man für die Identifizierung der Zielgruppen und für das Umsetzen der Bindungsmaßnahmen betreibt? Die Aufwendungen zur effektiven Bindung und Motivation der Arbeitnehmer werden häufig überschätzt, der Gegenwert nicht ausreichend verdeutlicht. Zur Bemessung eines sinnvollen Budgets hilft nicht nur in wirtschaftlich schweren Zeiten eine unternehmensspezifische Kosten-Nutzen-Analyse.

2.1 Nutzen von Mitarbeiterbindung

Die Aufwendungen für die Suche nach einer neuen Spitzenkraft betragen schon heute etwa das 1,5- bis 2-fache des alle Nebenkosten einschließenden Jahresgehaltes¹.

Hinzuzurechnen sind Aufwendungen für die Neubesetzung der Stellen mitgegangener Mitarbeiter, aber auch entgangene Erträge, die durch abwandernde Kunden, sich lösende Geschäftsbeziehungen und Stillstände strategisch wichtiger Projekte entstehen.

Dazu kommen die Aufwendungen für die Einarbeitung des „Neuen“. Sollte sich dieser als Fehlbesetzung herausstellen, schlagen die direkten und indirekten Aufwendungen mit mindestens 2 weiteren Jahresgehältern zu Buche – selbst wenn dies noch innerhalb der Probezeit erkannt wird.

Ein auf erfolgsrelevante Kräfte gerichtetes Mitarbeiterbindungssystem kann deren Fluktuationsquote enorm senken. Bei der Kosten-Nutzen-Analyse für dieses System und dessen Maßnahmen ist derjenige Teil der Aufwendungen als Nutzen anzusetzen, um den das System diese Aufwendungen senkt.

2.2 Kosten von Mitarbeiterbindung

Noch immer werden einzelne Mitarbeiter und Arbeitnehmervertretungen, aber auch das Management vieler Unternehmen von der Einstellung beherrscht, dass Bindungsmaßnahmen stets „an alle Mitarbeiter gleich verteilt“ werden sollten.

Diese Haltung ist für die sowohl in der Finanz- und Wirtschaftskrise als auch im Wettbewerb um qualifizierte Kräfte stehenden Unternehmen untragbar². Ebenso wie beim Personalabbau ist auch bei der Ausrichtung der Bindungsmaßnahmen selektiv vorzugehen.

Gerade hochwirksame Bindungsanreize sind zu kostspielig, um sie mit der Gießkanne auf alle Mitarbeiter auszuschütten. Zudem hat sich nicht der absolute Wert der Belohnung als besonders wirkungsvoll bezüglich Bindung und Motivation herausgestellt, sondern der relative: Mitarbeiter vergleichen sich vornehmlich mit Kollegen im Umfeld, deren Leistungen und Arbeitsergebnisse sie gut einschätzen können. Sie achten darauf, ob diese die gleichen Benefits erhalten oder ob Leistungs-, Kompetenz- und Potenzialunterschiede berücksichtigt wurden. Sind diese Unterscheidungen nicht erkennbar, leidet die Kraft der Bindung an das Unternehmen und obendrein die Attraktivität des Arbeitgebers für herausragende Bewerber.

Aus diesen Gründen treffen moderne, an Kosten-Nutzen-Aspekten ausgerichtete Systeme Unterscheidungen zwischen Mitarbeitern, für die hoher, mittlerer und kein Einsatz von Bindungsmaßnahmen erfolgt.

Die maßgeblichen Kriterien sind dabei:

- ▶ Leistung
- ▶ Potenzial
- ▶ Strategische Relevanz
- ▶ Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Arbeitsmarkt

Die beiden erstgenannten Kriterien richten sich auf die Person selbst. Bei den zwei letztgenannten Kriterien hingegen werden die Funktionen bzw. die hierfür erforderlichen Kompetenzen betrachtet.

3. Personbezogene Analyse

Bindungsmaßnahmen müssen nicht zwangsläufig geldwerte Zuwendungen sein. Dies wird gerade bei denjenigen Maßnahmen deutlich, die auf die Analyse jedes einzelnen Mitarbeiters im Hinblick auf seine gezeigte Leistung und sein Potenzial folgen können.

3.1 Ermittlung und Analyse des Potenzials

Die Ermittlung des individuellen Potenzials bezieht sich auf den Erfüllungsgrad der Anforderungen in den jeweiligen Beschäftigungsebenen. Hierzu zählen:

- ▶ Qualifikationen
- ▶ Fachliche Kompetenzen
- ▶ Fachübergreifende Kompetenzen (intrapersonelle und interpersonelle Kompetenzen, wie z. B.

¹ Vgl. Armutat, S. et al.: Retentionmanagement: Die richtigen Mitarbeiter binden, in: DGFP e.V. (Hg.), Schriftenreihe Praxis Edition, Bielefeld 2004

² Ist die wirtschaftliche Lage des Unternehmens besonders positiv, können ergänzend zu den selektiven auch einzelne breit gestreute Annehmlichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit eingesetzt werden. Ein Sportplatz für alle Mitarbeiter etwa kann sich positiv auf das Betriebsklima und, sofern es in ausreichendem Maße nach außen getragen wird, auf das Unternehmensimage in der Branche oder in der Region auswirken.

kommunikative Kompetenzen, Konfliktkompetenzen oder Methodenkompetenzen)

- ggf. Führungskompetenzen

Für alle gegenwärtig und künftig relevanten Qualifikationen und Kompetenzen der Stelle bzw. Funktion werden Soll-Bereiche festgelegt. Die Bewertung des erkannten Ist-Potenzials erfolgt in der Regel durch die jeweilige Führungskraft unter Rückgriff auf die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters³. Vermehrt werden 360°-Befragungen und Assessment Center eingesetzt, um eine möglichst hohe Neutralität der Bewertung zu erzielen.

Um den Beurteilenden die Bewertung zu erleichtern und um das Risiko von Fehlbewertungen zu vermindern, sollten ihnen a) Definitionen der jeweiligen Kompetenz, b) eine Aufstellung von relevanten, der Kompetenz zugeordneten Kriterien und c) einige Beispiele an die Hand geben werden.

1	2	3	4	5
keine Kenntnisse	Grundkenntnisse	konversations-sicher	verhandlungs-sicher	Muttersprache
	Soll min.		Soll max.	

Tabelle 1: Normierte Skala zur Kompetenzbewertung (Beispiel: Englischkenntnisse) mit gekennzeichnetem Sollbereich

Mithilfe derart strukturierter Fragebögen werden Fähigkeitspotenziale für die derzeitige und in der Regel auch vorausschauend für die nächste Laufbahnstufe im Unternehmen ermittelt. Damit die Ergebnisse auch für weitere Analysen im Hinblick auf hier zunächst unberücksichtigt gebliebene Positionen nutzbar bleiben, werden die Maßstäbe normiert. Eine bloße Skala der Form „Erwartungen nicht getroffen / Erwartungen erfüllt / Erwartungen übertroffen“ reicht hierfür nicht aus, da die Erwartungen (Soll-Werte) der anderen Position andere Ausprägungen aufweisen können.

Das Ergebnis der Potenzialbewertung ist den Soll-Werten entgegenzustellen. Dies erlaubt eine Zuordnung jedes Mitarbeiters zu einer der folgenden Gruppen:

Gruppe	Verteilung (Faustregel)
Höchstes Potenzial („High Potentials“, „Top-Talente“)	ca. 5 Prozent der Belegschaft
Hohes Potenzial („Talente“)	ca. 15 Prozent der Belegschaft
Mittleres Potenzial	ca. 60 Prozent der Belegschaft
Niedriges Potenzial	ca. 20 Prozent der Belegschaft

Tabelle 2: Gruppenbildung im Hinblick auf erkanntes Potenzial

Aus den verschiedensten Gründen kann nicht davon ausgegangen werden, dass das in den Mitarbeitern gebundene Potenzial stets bestmöglich genutzt wird bzw. zur Entfaltung kommt. Eine tiefer gehende Betrachtung der gezeigten Leistung hat daher zu erfolgen, bevor selektiv Mitarbeiterbindungsmaßnahmen – möglicherweise aber auch Aktivitäten zur Verbesserung des Potenzials – abgeleitet werden können.

3.2 Ermittlung und Analyse der gezeigten Leistung

Auch bei der Ermittlung der gezeigten Leistung (Performance) liegt der Ausgangspunkt auf der Individual-Ebene. Mit hinreichend in Bezug auf ihre Beurteilungs- und Feedbackfähigkeiten geschulten Führungskräften können Performance- und Potenzial-Daten in einem Zug erhoben werden.

Der erforderliche Bezug der individuellen Leistungsbeiträge zum Unternehmen wird durch die aus der Zielhierarchie abgeleiteten Individual-Ziele und dem jeweiligen Zielerreichungsgrad hergestellt. Nahezu jedes Unternehmen misst seine Performance und die der einzelnen Mitarbeiter mit allgemeinen oder auch mit unternehmensspezifischen Tools. Die Balanced Scorecard ist mittlerweile ein anerkanntes Instrument, welches hierbei zum Einsatz kommen kann.

Dies erlaubt eine Zuordnung jedes Mitarbeiters zu einer der folgenden Gruppen:

Gruppe	Verteilung (Faustregel)
Höchste Leistung	ca. 5 Prozent der Belegschaft
Hohe Leistung	ca. 15 Prozent der Belegschaft
Mittlere Leistung	ca. 60 Prozent der Belegschaft
Niedrige Leistung	ca. 20 Prozent der Belegschaft

Tabelle 3: Gruppenbildung im Hinblick auf gezeigte Leistung

Nicht selten bleibt die gezeigte Performance hinter den Möglichkeiten zurück, welche durch den Potenzialwert wiedergegeben werden. Hier spiegeln sich niedrige Bindungsintensität, Absentismus, „innere Kündigung“ oder mangelndes Engagement wider. Daneben können interne Einflüsse, z.B. das Vorgesetztenverhalten, aber auch externe Störfaktoren die Entfaltung des Potenzials verhindert haben.

Die Messung der Intensität der Bindung von Mitarbeitern zu dem Unternehmen erfolgt mithilfe von Mitarbeiterbefragungen. Maßgeblich sind hierbei Fragen, die auf das Commitment mit den Strategien, Zielen und Werten des Unternehmens gerichtet sind. Weitere Aspekte sind die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit sowie mit der Zusammenarbeit im Team bzw. Unternehmen, mit der Führung und mit dem Betriebsklima. Erkenntnisse aus diesen Erhebungen und

³ Vgl. Wolf, G. / Schaffner, K., Visionäres Personalcontrolling, in: BDU e. V. (Hrsg.), Controlling: Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung, Berlin 2006

der Vergleich mit Durchschnittswerten (gleiche Region, Branche oder Unternehmensgröße) führen zu wertvollen Ansatzpunkten für eine mit sehr geringen Kosten verbundene Optimierung sowohl der Bindungsintensität als auch der Performance.

3.3 Potenzial-Performance-Portfolio

Die Portfoliotechnik diente ursprünglich der Beurteilung von Wertpapierdepots und wurde erfolgreich auf Fragestellungen zur Einschätzung von Geschäftseinheiten eines Unternehmens übertragen. Als stark komplexitätsreduzierendes Visualisierungstool kommt es auch im strategischen Personalmanagement zum Einsatz.

Die erhobenen Daten der Mitarbeiter werden als Kreise in ein Koordinatensystem mit den zwei Analysekriterien „Potenzial“ und „Performance“ eingeordnet.

Insgesamt fünf Dimensionen können durch die beiden Achsen, die Farbe der Kreisfläche, die Randfarbe und die Größe der Kreise visualisiert werden. So ist es etwa möglich, die jeweiligen Bindungsintensitäten darzustellen oder die primären Analysekriterien mit den im Folgenden

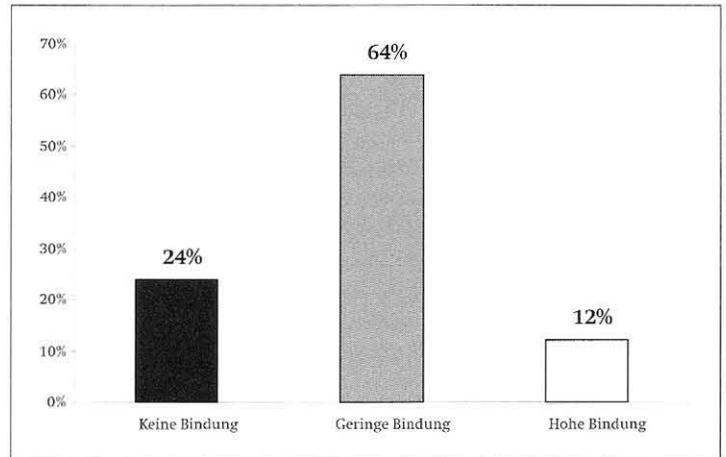


Abbildung 2: Mitarbeiterbindung in Deutschland, Quelle: IFAK Institut, Arbeitsklima-Barometer 2008⁴

besprochenen Aspekten „Verfügbarkeit am Markt“ und „Strategische Bedeutung“ zu verknüpfen.

Selektive Maßnahmen mit Bindungswirkung sind als Normstrategien mit Empfehlungscharakter bereits in das Konzept des Potenzial-Performance-Portfolios integriert. Eine zentrale Rolle spielen dabei Karrierepfade und Anreizsysteme.

⁴ Das IFAK Institut befragte im Frühjahr 2008 2.000 repräsentativ ausgewählte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland.

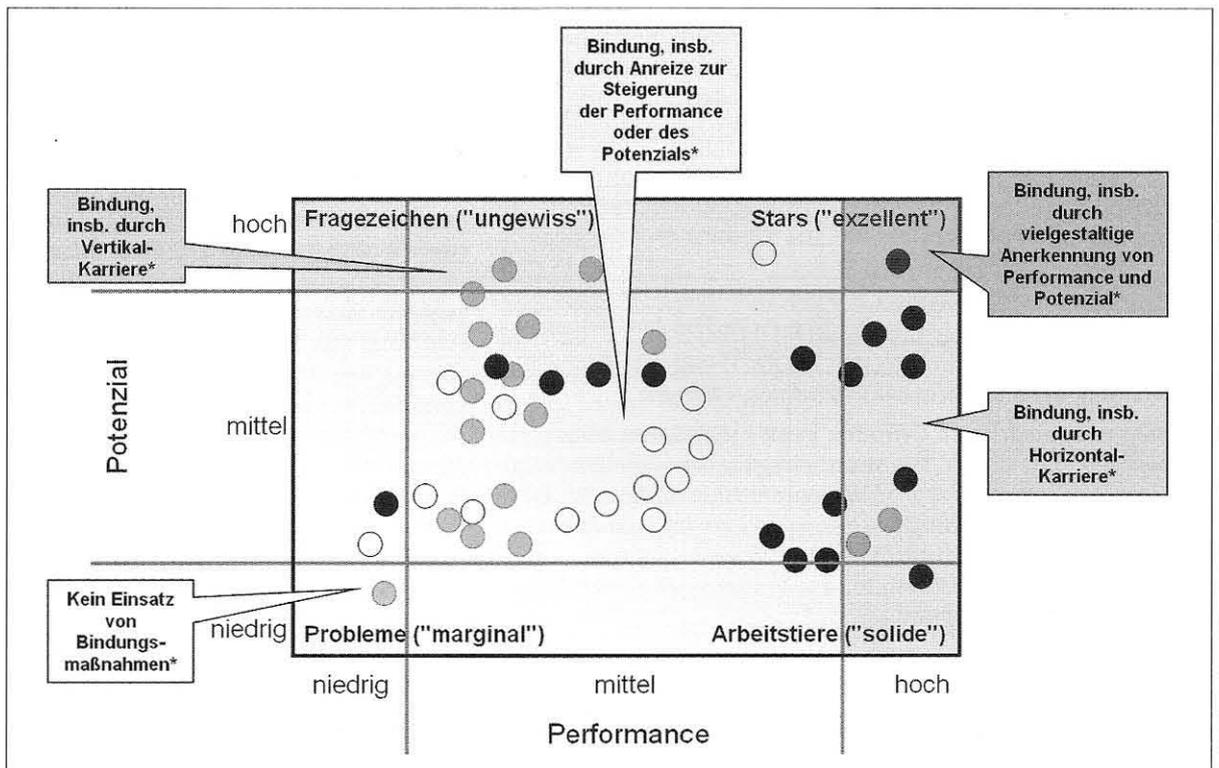


Abbildung 3: Potenzial-Performance-Portfolio.
* Normstrategien

1. Bindung von Talenten (hohes und höchstes Potenzial):

Sofern Potenzial für die nächst höhere Laufbahnstufe gegeben ist, kann ein vertikaler Karriereschritt in Betracht gezogen werden. Talente erfahren insbesondere durch Freiräume und die Möglichkeit zur Übernahme von weitgehender Verantwortung besondere Bindung, aber auch Motivation.

Selbst bei einem Talent mit niedriger Performance („Fragezeichen“) ist diese Normstrategie zutreffend: Sofern das Potenzial in der nächsten Karrierestufe ausreichend genutzt wird, erhöht sich der Nutzen für das Unternehmen. Falls nicht, fällt dieser in der nächsten Stufe in den Bereich „Kein Einsatz von Bindungsmaßnahmen“, was eine Trennung erleichtern kann.

Insoweit sind bei Anwendung dieser Normstrategie sogar Mitarbeiter des „Fragezeichen“-Bereichs gegenüber „Stars“ vorzuziehen. Denn zum einen wird bei letzteren in der derzeitigen Beschäftigungsebene eine Performance-Lücke gerissen. Zum anderen beinhaltet die Beförderung die Gefahr, dass der „Star“ wider Erwarten den Anforderungen der nächsten Ebene nicht gewachsen ist (Peter-Prinzip).

2. Bindung von Hoch- und Höchstleistern:

Hier ist die Möglichkeit der horizontalen Karriere als denkbare Normstrategie hinterlegt. „Stars“ und „Arbeitstiere“ hegen häufig den Wunsch, umfassendes und tief gehendes Wissen über operative Prozesse ihres Arbeitsbereichs zu erwerben und als Experten hierfür Anerkennung zu finden. Sie können weitgehend kosten- und risikolos durch eine Verbreiterung des Aufgabengebietes gebunden werden, durch zusätzliche Arbeitsfelder, Entscheidungsfreiheiten, Verantwortungsräume sowie durch Weiterbildung im eigenen oder in angrenzenden Arbeitsbereichen.

3. Bindung des Mittelfeldes

Hier finden sich mit Abstand die meisten Mitarbeiter. Um sowohl die Performance zu verbessern als auch die Bindung zum Unternehmen, empfiehlt sich hier eine Kombination aus leistungsorientierten und langfristigen Varianten der variablen Vergütung bzw. Mitarbeitererfolgsbeteiligung⁵.

Erfolgreich bewältigte Tätigkeiten und erzielte Performance-Steigerungen im Leistungsmittelfeld treffen bei Führungskräften zumeist auf weit weniger Aufmerksamkeit als Höchstleistungen. Um Mitarbeiter in diesem Bereich zu binden, zu fördern und zu fordern, sollte der direkte Vorgesetzte auch für „kleine Schritte“ seine Anerkennung differenziert und deutlich kundtun.

4. Geringe Leistung, geringes Potenzial

Für den Bereich der talentfreien Problemfälle mit niedriger Leistung werden keine Bindungsmaßnahmen als Normstrategie empfohlen. Erfahrungsgemäß können etwa die Hälfte der Mitarbeiter in diesem Segment durch die Aussicht auf Variable Vergütung im Mittelfeld zu Leistungsverbesserungen bewegt werden. Für die verbleibende Hälfte sind ana-

log zum ursprünglichen Wertpapierportfolio möglicherweise die Voraussetzungen für eine Trennungsgesellschaft gegeben.

Kosten spielen bei der Bewertung der Normstrategien eine wichtige, limitierende Rolle. Die in diesem Portfolio aufgeführten Normstrategien können nahezu ohne zusätzliche Kosten umgesetzt werden. Gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten hat die Unternehmensleitung besonders darauf zu achten, dass im Bereich der variablen Anreizsysteme keine Chancen zur kostenneutralen Gestaltung vertan werden.

Die Portfoliotechnik ist dazu geeignet, mit der Entwicklung und Bewertung von Maßnahmen zur Steigerung a) des gesamten Humankapital-Potenzials und b) dessen Nutzungsgrades einen positiven Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung zu leisten. Flankiert werden diese Aktivitäten von intensiver interner Kommunikation, wie etwa Schulungen, Informationsbroschüren und Veranstaltungen; aber auch durch das externe Marketing. Dies kann enorm zur Steigerung der Attraktivität am Arbeitsmarkt für Leistungs- und Potenzialträger beitragen, sowie für Mitarbeiter mit erfolgskritischen Kompetenzen.

4. Funktionsbezogene Analyse

Spezialisten haben zumeist Funktionen inne, für die seltene und am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbare Kompetenzen erforderlich sind. Diese Funktionen haben bei dem selektiven Einsatz der Bindungsmaßnahmen eine besondere Bedeutung. Denn ihre Nachbesetzung ist stets mit einem hohen Aufwand und ebensolchen Kosten für das Unternehmen verbunden.

Es geht zudem häufig wertvolle Zeit verloren, bis ein adäquater Ersatz gefunden werden kann. Sofern sich das Auffinden eines wechselfähigen Kandidaten als unmöglich erweist, müssen bei anderen Mitarbeitern entsprechende Kompetenzen langwierig aufgebaut werden. Bis dahin sind viele der Kunden, die auf den Spezialkompetenzen basierende Produkte oder Dienstleistungen nachfragen, schon in der Hand von Wettbewerbern.

Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Strategische Relevanz der Funktion: Der

⁵ Wolf, G.: Gestaltung von variabler Vergütung in Consultingunternehmen, in: Sommerlatte, T. / Mirow, M. / Niedereichholz, C. / von Windau, P. (Hrsg.), Handbuch der Unternehmensberatung: Organisationen führen und entwickeln, Berlin 2006.

Verlust eines Mitarbeiters, der eine Funktion mit hoher strategischer Bedeutung innehat, kann beispielsweise zum Versanden eines wichtigen Projekts führen oder sogar zum Niedergang einer strategisch bedeutsamen Geschäftseinheit. Die Abwanderung und das Fehlen der Kraft in der vorgesehenen Schlüsselposition würde die Geschäftsfähigkeit des gesamten Unternehmens in enormem Maße beeinträchtigen. Dies gilt es mit gezielten Maßnahmen zu verhindern.

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die jeweiligen Ausprägungsgrade

- ▶ der strategischen Relevanz und
- ▶ der Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Arbeitsmarkt

funktionsbezogen zu erheben und zumindest jährlich einer kritischen Revision zu unterziehen. Die Ergebnisse dienen als Entscheidungsgrundlage für die Frage, ob mithilfe von Bindungsmaßnahmen die Fluktuation in der nächsten zeitlich begrenzten Periode einzudämmen oder gar möglichst völlig zu unterbinden ist.

Eine einfache 10er Skala von „leicht verfügbar“ (0) bis „nicht zu bekommen“ (10) bzw. von „geringe strategische Bedeutung“ (0) bis „in höchstem Maße erfolgskritisch“ (10) reicht hierfür aus.

4.1 Strategische Bedeutung und Arbeitsmarkt-Verfügbarkeit

Die beiden Analyse Kriterien, die strategische Relevanz der Funktion und die Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Arbeitsmarkt, besitzen nur in der Zusammenschau eine Aussagekraft.

Dies wird in den Extremwerten der Skala deutlich, wenn eine Funktion zwar durch nicht nachzubesetzende Kompetenzen gekennzeichnet ist, aber diese keine strategische Relevanz besitzt. Hier werden die Bindungsmaßnahmen allenfalls auf die Eindämmung der Fluktuation abzielen.

Dies gilt auch für den umgekehrten Fall, wenn eine Funktion zwar strategische Bedeutung besitzt, aber im Falle eines Weggangs leicht und zügig nachzubesetzen wäre.

4.2 Mitarbeiterzufriedenheit

Die Zufriedenheit des Mitarbeiters ist ein zentraler Faktor für die Bindung zum Unternehmen. Leistungs- oder Potenzialträger etwa, die mit ihren Karriereschritten oder durch Anreizsysteme erlangte Benefits Zufriedenheit erlangen, fühlen sich in entsprechendem Maße ge- und verbunden.

- ▶ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit führt zu niedrigerer Fluktuation
- ▶ Mitarbeiterbegeisterung führt zu einer Verhinderung von Fluktuation

Die Zufriedenheit bzw. Begeisterung kann sich auf besondere Zuwendungen beziehen, aber – weitgehend kostenneutral – auch auf Aufgaben, Arbeitsumfeld, Arbeitsklima, Kollegen, Zusammenarbeit und nicht zuletzt auf das Verhalten des direkten Vorgesetzten.

4.3 Das Funktions-Portfolio

Die Portfoliotechnik leistet auch zur Visualisierung der Kriterien „Strategische Relevanz“ und „Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt“ sowie zur Ableitung von Normstrategien wertvolle Dienste. Hier werden drei „CSE-Level“ unterschieden:

- 1. Hohe Ausprägung der beiden Faktoren: Critical Skill Employees (CSE)**
Wenn beide Analyse Kriterien, die strategische Relevanz der Funktion und die geringe Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Arbeitsmarkt in hoher Ausprägung zusammenfallen, zielt die Normstrategie auf Begeisterung. Es kann durchaus sinnvoll sein, keine Kosten und Mühen zu scheuen, um hierdurch das Ausscheiden von Critical Skill Employees zu verhindern. In nicht seltenen Fällen verhindert Begeisterung selbst diejenigen Weggänge, die durch private Veränderungen verursacht werden und daher unter gemeinhin als „unumgänglich“ gelten.
- 2. Mittlere Ausprägung der beiden Faktoren**
Im Mittelbereich sorgt Zufriedenheit für eine Verringerung der Fluktuation bei denjenigen Kräften, die über am Markt durchschnittlich gefragte Kompetenzen verfügen oder die Funktionen von mittlerer Strategischer Relevanz innehaben. Unter Kosten-Nutzen-Aspekten wird hier eine niedrige Fluktuation angestrebt – nicht aber eine Senkung auf Null um jeden Preis.
- 3. Geringe Ausprägung der beiden Faktoren**
Im unteren Bereich ist unter Kosten-Nutzen-Aspekten denkbar, auf das Ergreifen von Maßnahmen ganz zu verzichten. Gerade in Krisenzeiten tut die Unternehmensleitung gut daran, in diesem Bereich keine kostspieligen Bindungsmaßnahmen zu ergreifen.

Im Funktions-Portfolio trennt die gekrümmte Linie die Bereiche der unterschiedlichen Normstrategien voneinander ab. Im oberen linken Segment sind die Critical Skill Employees (hoher CSE-Level) erkennbar, die durch auf Begeisterung abzielende Maßnahmen fest gebunden werden.

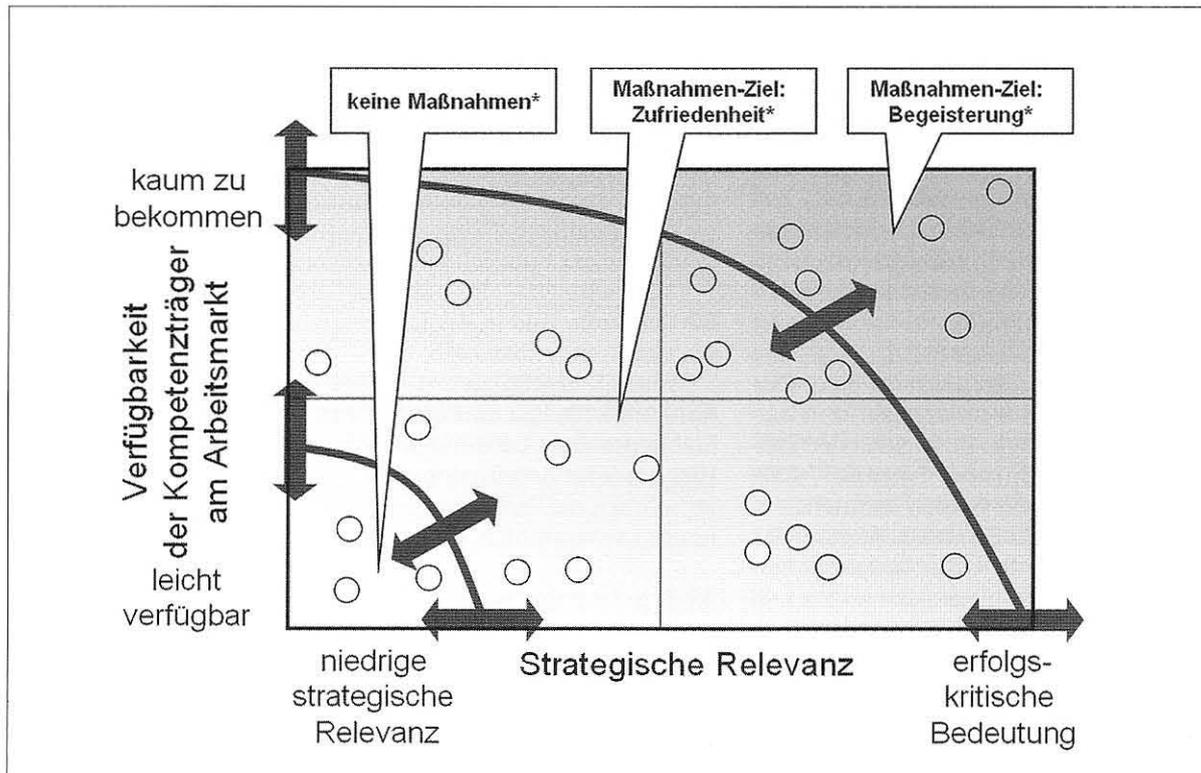


Abbildung 4: Funktions-Portfolio. * Normstrategien

Die Krümmung und die Achsenwerte der Linien sind unternehmensspezifisch zu definieren und richten sich danach, wie die zwei Dimensionen bewertet werden.

Bedeutsam ist, auch das Verhalten der Wettbewerber am Arbeitsmarkt im Auge zu behalten. Normstrategien werden auf der Basis dieser Erkenntnisse entsprechend korrigiert, einzelnen Maßnahmen ergänzt oder zeitweilig eingestellt.

5. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Es liegt in der Natur der Sache, dass es kein fertiges Erfolgsrezept gibt im Hinblick auf Art und Umfang der Bindungsmaßnahmen. Moderne Mitarbeiterbindung bedeutet insbesondere, gerade nicht pauschale Maßnahmen zu ergreifen oder unreflektiert umzusetzen, was sich etwa Organe der Mitarbeitervertretung wünschen. Diese Maßnahmen könnten am Bedarf der Belegschaft und insbesondere der anvisierten Zielgruppe vorbeigehen.

- Moderne Mitarbeiterbindung bedeutet, diejenigen Maßnahmen zu finden, die ganz genau zu dem jeweiligen Unternehmen und zu dessen Mitarbeiterschaft passen.

In Abhängigkeit von Faktoren wie z.B. Alter, Branche, Region oder Unternehmenskultur sind jeweils unterschiedliche Maßnahmen angezeigt. Eine Bindungsmaßnahme, die eine Werbeagentur zu einem attraktiven Arbeitgeber macht, kann in der Metallverarbeitung auf Bewerber und Mitarbeiter befremdlich oder sogar abschreckend wirken.

Regionale Unterschiede machen sich bereits innerhalb Deutschlands bemerkbar, noch mehr bei international agierenden Unternehmen: Zwischen dem, was russische Top-Talente und Leistungsträger mit ihrem Arbeitgeber verbindet, und dem, was indische High Potentials und High Performer anzieht, liegen – im wahrsten Sinne des Wortes – Welten.

Dazu kommt, dass die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter ebenso einem ständigen Wandel unterliegen wie Konsumentenpräferenzen. Das Strategische Personalmanagement muss daher einen direkten Draht zu der Belegschaft etablieren und pflegen – im Vertrieb und Marketing ist dies im Hinblick auf Kunden und Märkte längst eine Selbstverständlichkeit.

5.1 Zufriedenheit erzielen? Mitarbeiter befragen!

Für die Gestaltung des „direkten Drahtes“ hat sich die Befragung der Mitarbeiter als die einfachste und zugleich ergebnisreichste Methode erwiesen. Ziel ist es, die zweckdienlichsten Maßnahmen zu ermitteln und überholte oder ihren Zweck ver-

fehlende Maßnahmen aus dem Angebot des Unternehmens zu streichen.

Hierzu wird zunächst ein kurzer Workshop mit Schlüsselpersonen des Unternehmens durchgeführt. Ein erstes Brainstorming dient dem Ziel, Ideen für Bindungsmaßnahmen zu sammeln.

Diese werden im zweiten Schritt ausgewertet im Hinblick auf den primären Zweck, den die erarbeiteten Maßnahmen verfolgen: a) Bindung, b) Anreiz oder c) Anziehen von Bewerbern. Sämtliche Maßnahmen werden hiernach einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen und daraufhin entschieden, für welche der Zielgruppen (Performance-, Potenzial-, CSE-Level) sie eingesetzt werden könnten.

Bei der anschließenden Befragung der Mitarbeiter werden die ausgewählten Maßnahmen-Vorschläge auf zwei Ebenen bewertet: a) Bedeutung für den Mitarbeiter selbst, b) Bewertung des Ist-Zustands. Sinnvoll ist die Ergänzung um Freifelder.

Bei der Befragung sind einige Punkte zu beachten, um die beabsichtigte Wirkung nicht ins Gegenteil zu verkehren. So muss der Unternehmensleitung klar sein, dass die Erhebung nicht etwa „rein zu Informationszwecken“ gestartet werden kann. Denn mit ihr kommt der Stein bereits ins Rollen. Unmittelbar im Anschluss an die Befragung sind erste Veränderungen zu vollziehen und ausreichend zu kommunizieren. Andernfalls sind negative Folgen für den Grad der Mitarbeiterbindung absehbar, und auch für deren künftige Auskunft- und Kooperationsbereitschaft.

Auf der anderen Seite muss der Belegschaft im Vorfeld deutlich gemacht werden, welche Schrittfolge nach der Befragung geplant und was zeitlich bzw. finanziell möglich ist. Es dürfen keine unrealistischen Erwartungen geweckt werden – die Mitarbeiterbefragung ist kein „Wunschzettel“, der die Unternehmensleitung zur Erfüllung verpflichtet!

Die Arbeitnehmervertretung wird zu einem frühen Zeitpunkt in die Gestaltung der Maßnahmenpakete einbezogen. Sofern nicht schon ohnehin durch Gesetz oder Tarifvertrag abschließend geregelt, hat der Betriebsrat zu vielen der in Frage kommenden Bindungsleistungen ein Mitbestimmungsrecht. Auch bei den Mitar-

beiterbefragungen sind Rechte des Betriebsrats zu berücksichtigen.

Um die Bindungsleistungen selektiv vergeben zu können, sind zwar alle Mitarbeiter zu befragen, aber die Gruppen getrennt auszuwerten. Dies schließt die Durchführung als anonyme Befragung aus. Sofern damit zu rechnen ist, dass es hierdurch zu großen Verfälschungen kommt, können die Mitarbeiter der jeweiligen Gruppen unterschiedliche oder zur Unterscheidung gekennzeichnete Fragebögen erhalten.

Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen regelmäßig durchführen, sind in der Lage, erzielte Veränderungen zu messen und Trends abzulesen.

Wenn die Ergebnisse im Hinblick auf mögliche Zuwendungen, Annehmlichkeiten und Anreize zu heterogen sind, kann das Etablieren eines Cafeteria-Systems in Betracht gezogen werden. Hier hat jeder Arbeitnehmer die Möglichkeit, aus einer vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Palette an Maßnahmen diejenigen auszuwählen, die seinen Bedarf am besten treffen.

5.2 Begeisterung wecken? Vorgesetzte aktivieren!

In der Regel können über Mitarbeiterbefragungen lediglich Maßnahmen abgefragt und geprüft werden, die Zufriedenheit erzielen – nicht aber Begeisterung. Denn:

- ▶ Begeisterung entsteht nur bei Übertreffen der Erwartungen

Wenn Bedürfnisse mithilfe einer Befragung erhoben werden, steigen die Erwartungen auf Höhe der gegebenen Antwort. Der betreffende Mitarbeiter erwartet, dass er in absehbarer Zeit etwas von dem bekommt, was er wünscht. Wenn er es dann bekommt, ist er „nur“ zufrieden.

Aus diesem Grund können Maßnahmen, die bei den strategisch so relevanten und zugleich kaum zu bekommenden Critical Skill Employees eine Begeisterung erzeugen sollen, nicht durch Befragung dieser Zielgruppe ermittelt werden.

Daher müssen kreativ und einfallreich Ideen für „unerwartete“ und individuell zugeschnittene Maßnahmen entwickelt werden. Damit diese Begeisterung hervorrufen, sollte man die Motive und Lebensumstände des betreffenden Mitarbeiters gut kennen. Diese Aufgabe kann nur der direkte Vorgesetzte erfüllen.

Mit dem Verhalten des Vorgesetzten und seiner Kompetenz, sich in andere einzufühlen und sie zu motivieren, steht und fällt nicht nur die Bindung des CSE zum Unternehmen, sondern auch die aller weiteren Mitarbeiter.

Befragt man Unternehmen nach dem Grund für das Ausscheiden von Spitzenkräften, ist das unzureichende Grundgehalt bzw. ein nicht ausschlagendes Angebot das am häufigsten genannte Kriterium. Tatsächlich stellt sich dieser „Pull-Faktor“ bei Befragungen ausscheidender Spitzenkräfte regelmäßig nicht als der bedeutendste Aspekt heraus. Die befragten Kräfte beklagen eher „Push-Faktoren“ wie:

- ▶ fehlende Freiräume zur Entfaltung von Leistung oder innovativem Potenzial
- ▶ fehlende Mitgestaltungsmöglichkeiten
- ▶ zu wenig anspruchsvolle Arbeitsinhalte

► unzureichende Informationsflüsse

Diese Aspekte fallen eindeutig in den Einflussbereich des unmittelbaren Vorgesetzten. Die endgültige Entscheidung, den Arbeitgeber zu wechseln, steht bei Spitzenkräften meist am Ende einer Kette von erfolglosen Versuchen bei dem unmittelbaren Vorgesetzten, ihre Situation adäquat zu gestalten. Zuletzt kommt die Forderung nach einem höheren Gehalt, sozusagen als „Schmerzensgeld“. Ein Vorgesetzter, der die Bedürfnisse nicht erkennt und erst bei einem Gehaltswunsch aufmerksam wird, sieht diesen bei Abwanderung des Mitarbeiters ebenso zwangsläufig wie fälschlich als ausschlaggebenden Grund an.

► Der unmittelbare Vorgesetzte nimmt als Repräsentanz in der emotionalen Bindung zum Unternehmen eine zentrale Rolle ein.

Zugespitzt formuliert: Mit dem Angebot eines Swimmingpools für Mitarbeiter können Defizite in der Führung gerade bei dem ebenso gefragten wie anspruchsvollen Klientel der erfolgskritischen Spitzenkräfte nicht ausgeglichen werden.

Maßnahmen zur Bindung von Talenten, Leistungsträgern und Arbeitnehmern mit gefragten Schlüsselkompetenzen müssen daher zuallererst das Verhalten der Vorgesetzten in den Fokus nehmen. Ist der Führende flexibel genug, um Innovationen zuzulassen? Wie ernst nimmt er die gemeinsame Erarbeitung individueller Karrierepläne und Entwicklungsziele?

Die konsequente Anwendung der Zieloptimierung als Weiterentwicklung der konventionellen Zielvereinbarung erlangt unter diesen Gesichtspunkten als wichtiges Führungs- und Steuerungs-System eine besondere Bedeutung⁶.

In verschiedenen Unternehmen werden Führungskräfte auch nach dem Beitrag variabel vergütet, den sie in ihrem Bereich zur Senkung der ungewollten Fluktuation leisten. Hiermit kann ein erster Anreiz für Führungskräfte geschaffen werden, sich mit den eigenen Möglichkeiten intensiver als bisher auseinanderzusetzen.

6. Fazit

Krisen wie die derzeitige bergen für das Strategische Personalmanagement besondere Chancen. Da die Personalkosten in den meisten Unternehmen eine nicht unerhebliche Kostenposition bilden und damit auch hohe Kostensenkungspotenziale darstellen, kommen Personalthemen zwangsläufig auf den Tisch des Top-Managements.

Dabei achtet das Personalmanagement darauf, dass sowohl die notwendigen Bereinigungen als auch die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung selektiv umgesetzt werden, um langfristig die Versorgung des Unternehmens mit Fach- und Führungskräften zu sichern.

Dies setzt eine exakte Analyse der Human Ressourcen voraus, die sinnvollerweise unter den Aspekten von Unternehmenswertsteigerung, langfristiger Ertragssicherung und der Verpflichtung zum Risikomanagement⁷ kontinuierlich betrieben wird. Im Falle vorliegender Versäumnisse ist die Analyse zügig in Angriff zu nehmen. Auf dieser Basis werden Talente, Leistungsträger und Critical Skill Employees identifiziert, graduelle Abstufungen getroffen und mit den jeweils zutreffenden Maßnahmen angesetzt.

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

Die wirksamste aller hierauf zielenden Maßnahmen ist die Verbesserung des Führungsverhaltens der unmittelbaren Vorgesetzten bis hin zur Spitze des Unternehmens. Gut zu wissen, dass dies zugleich die Bindungsmaßnahme mit den geringsten Kosten ist.

⁶ Vgl. Wolf, G.: Variable Vergütung: Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern, Hamburg 2004.

⁷ Corporate Governance Kodizes verpflichten Unternehmen zunehmend zu Talent Management und zu Nachfolgeregelungen als Teil eines integrierten Risikomanagement Instrumentariums.