

Christian Liebhart

Mitarbeiterbindung

**Employee Retention Management
und die Handlungsfelder der
Mitarbeiterbindung**



Diplomica Verlag

Christian Liebhart

Mitarbeiterbindung: Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung

ISBN: 978-3-8366-2915-7

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2009

Inhaltsverzeichnis

I. Problemstellungen deutscher Unternehmen	3
1. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel.....	3
2. Wandel zur Wissensgesellschaft und Veränderungen der Arbeitsbedingungen.....	6
3. Veränderungen in der Mitarbeiter-Unternehmensbeziehung.....	7
4. Abnahme der Mitarbeiterloyalität.....	8
II. Employee Retention Management in Unternehmen	12
1. Ursprung und Einordnung der Mitarbeiterbindung.....	12
1.1. Allgemeine Begriffserklärung der Mitarbeiterbindung.....	12
1.2. Organisationales Commitment der Mitarbeiter.....	14
1.3. Vor- und nachgelagerte Prozesse im Personalbereich.....	16
1.4. Empirische Ergebnisse zur Bedeutung von Mitarbeiterbindung.....	19
2. Strategisches Retention Management.....	22
2.1. Betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung.....	22
2.2. Verankerung in der Unternehmensstrategie.....	24
3. Operatives Retention Management.....	25
3.1. Analyse wichtiger Funktionen und Personen im Unternehmen.....	25
3.2. Analyse der Fluktuation im Unternehmen.....	27
3.3. Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen.....	32
3.4. Einleitung von Bindungsmaßnahmen und Retention-Controlling.....	35
4. Schlussfolgerung zur Mitarbeiterbindung in Unternehmen.....	38
III. Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung	42
1. Empirische Ergebnisse zur Mitarbeiterbindung.....	43
1.1. Studien zur Bedeutung von Mitarbeiterbindungsinstrumenten.....	43
1.2. Zusammenfassung der Studien.....	47
2. Inhalte und Wege der Mitarbeiterbindung.....	49
2.1. Aufstiegs-, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.....	49
2.2. Unternehmenskultur und interne Kommunikation.....	54
2.3. Mitarbeiterführung im Unternehmen.....	57
2.4. Anerkennung und Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz.....	61

2.5. Vergütungssysteme als Bindungselemente	65
2.6. Work-Life-Balance der Mitarbeiter	67
3. Betriebliche Weiterbildung in Deutschland	71
3.1. Definition der betrieblichen Weiterbildung	71
3.2. Wege und Ziele der betrieblichen Weiterbildung	73
3.3. Studien zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen.....	76
3.4. Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung.....	79
4. Schlussfolgerung zu den Handlungsfeldern der Mitarbeiterbindung.....	81
IV. Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	85
V. Literaturverzeichnis	89
VI. Abbildungsverzeichnis	104
VII. Abkürzungsverzeichnis.....	105

1. Problemstellungen deutscher Unternehmen

In der heutigen Dienstleistungsgesellschaft haben deutschen Unternehmen mit einigen Problemen zu kämpfen: Themen, die bereits in etlichen Studien aufgegriffen wurden, wie der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, der Wandel in der Wissensgesellschaft und die Veränderungen der Arbeitsbedingungen sind in Deutschland den meisten Betrieben bekannt. Ebenfalls relativ neue Aspekte, die in den letzten Jahren mehr und mehr in den Fokus gerückt sind, gehören dazu: Die Veränderungen in der Mitarbeiter-Unternehmensbeziehung und die Abnahme der Mitarbeiterloyalität. Im Folgenden werden diese aktuellen Problemstellungen in deutschen Firmen näher erläutert und ein Überblick geschaffen, aufgrund welcher Einflüsse die Mitarbeiterbindung in der heutigen Zeit ein interessantes Personalinstrument ist.

1.1. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Eine alternde Belegschaft zu managen ist eine große Herausforderung für deutsche Unternehmen. Lediglich 26 % der Befragten, der Studie „HR Landscapes – Defining the Future Path of Talent Management 2006“ der Managementberatung Hewlett Associates, bewerten die demographische Mitarbeiterstruktur als wichtigen Faktor für den Gesamterfolg des Unternehmens. Knapp 70 % der Betriebe gehen davon aus, dass jüngere Mitarbeiter in Zukunft stärker gefragt sind und frei werdende Positionen im Management besetzen.¹ „Über die Hälfte der befragten Unternehmen überarbeitete in der Vergangenheit ihre HR-Strategie. Nur wenige haben jedoch entscheidende Maßnahmen getroffen und ein strukturiertes und integriertes Talent Management-Programm eingeführt, um dem Wandel erfolgreich zu begegnen“², so Piotr Bednarczuk, Geschäftsführer der Hewlett Associates GmbH in Deutschland.

Ende der neunziger Jahre machte ein markanter Ausspruch die Runde, der die Arbeitsmarktlage dieser Zeit verdeutlicht. Die Rede ist vom „War for Talents“. Es wird prognostiziert, dass es künftig deutlich schwieriger wird, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Darüber hinaus ist es für Unternehmen entscheidend, diese Mitarbeiter auch zu binden. Doch was ist eigentlich schädlich an der Fluktuation? Liefert eine regelmäßige Durchmischung der Belegschaft nicht erst einen frischen Wind, der neue Ideen ermöglicht? Und ist es nicht ebenfalls ein sinnvolles

¹ Vgl. Hewlett Associates (2008).

² Hewlett Associates (2008).

Instrument, um weniger motivierte Mitarbeiter von selbst zu verlieren? Fluktuation hat zweifellos auch eine vorteilhafte Seite.³ „Der Umstand an sich ist nicht wirklich problematisch. Strategisch bedeutsam wird er dann, wenn die Fluktuation erhebliche Transaktions- und Opportunitätskosten produziert und den Verlust von (Spezial-) Wissen verursacht“⁴, stellt Matthias Meifert, Mitglied der Geschäftsleitung der Managementberatung Kienbaum, dar.

Der Kampf um die besten Talente ist somit in vollem Gang. Bis vor kurzem konnten Arbeitgeber auf dem deutschen Bewerbermarkt beinahe nach Belieben aussuchen. Wobei hoch qualifizierte Mitarbeiter in ausgewählten Berufsgruppen, wie z.B. Ingenieure, schon immer eine Ausnahme bildeten. Kostendruck und eine angespannte Arbeitsmarktlage waren die entscheidenden Faktoren. Doch das Bild hat sich grundlegend geändert.⁵ Die anhaltende gute Konjunktur hat nicht nur die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen steigen lassen, sondern ebenso die nach talentierten Mitarbeitern. „Besonders bei qualifizierten Fachkräften übersteigt die Nachfrage das Angebot wieder deutlich“, so schildert das Beratungsunternehmen Towers Perrin in der Global Workforce Study 2007-2008 die aktuelle wirtschaftliche Lage und ergänzt: „Das Gewinnen neuer Mitarbeiter mit erfolgskritischen Qualifikationen steht somit wieder im Fokus der meisten Personalverantwortlichen. Unternehmen müssen sich nun umso konsequenter als attraktiver Arbeitgeber („Employer of Choice“) positionieren.“⁶

Nach einer Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer fehlten der deutschen Wirtschaft bereits im Jahr 2007 rund 400.000 Fachkräfte. Eine Haufe-Studie zum Mangel an qualifizierten Mitarbeitern im Mittelstand unterstützt den Trend und kommt zu dem Ergebnis, dass 70 % der befragten Betriebe unter einem Fachkräftemangel leiden. Gleichzeitig melden die Maschinenbau- sowie die Metall- und Elektroindustrie, dass sie allein im Januar 2008 schon zehntausende neue Stellen geschaffen haben.⁷ „Doch was die Branche der Personalberater erfreut, ist für viele Firmen bedrohlich: Fachkräfte bleiben Mangelware. Wo sie abgeworben werden, entstehen große Lücken im Personal. Das betriebsinterne Know-how geht mit der Innovationskraft der Fachkräfte an ein anderes Unternehmen verloren“⁸, beschreibt

³ Vgl. Meifert (2008) S. 16.

⁴ Meifert (2008) S. 16.

⁵ Vgl. Towers Perrin (2007) S. 7.

⁶ Towers Perrin (2007) S. 7.

⁷ Vgl. Enderle (2008) S. 14.

⁸ Enderle (2008) S. 14.

Kristina Enderle, freischaffende Journalistin, die Situation in einem aktuellen Artikel im Personalmagazin. Werner Pepels, Professor für Marketing an der Fachhochschule Gelsenkirchen/Bocholt, ergänzt: „Denn der Mitarbeiter nimmt alle Informationen, soweit diese nicht anderweitig dokumentiert sind, mit und hinterlässt damit eine Informationslücke, die erst wieder mehr oder minder aufwändig auszubügeln ist.“⁹

Ein Problem ergibt sich ebenso bei der Bevorzugung von jüngeren Arbeitnehmern bei Neueinstellungen in Betrieben. Aktuelle Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zufolge, beschäftigen rund 60 % aller Betriebe keine Mitarbeiter, die älter als 50 Jahre sind. Doch die Jugendfixierung wird zu einem gefährlichen Problem. Zählten 1950 doppelt so viele unter 20-Jährige wie über 60-Jährige zur Bevölkerung, wird es spätestens 2050 genau umgekehrt sein. Die Alterspyramide steht Kopf, und dem Sozialstaat Deutschland brechen die Beitragszahler weg. Überfordert scheint laut Winfried Gertz, von Beruf freier Journalist, in gleicher Weise die Wirtschaft zu sein. Schließlich trennen sich immer viele Firmen von ihren älteren Beschäftigten und vergeuden so überlebensnotwendiges Potenzial.¹⁰

Unternehmen müssen sich mehr denn je anstrengen, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden, denn „[...] eine Steigerung des Human Capitals führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer gesteigerten Wertschöpfung im Unternehmen“¹¹, beschreibt Uwe Schirmer, Studiengangsleiter für Handel und Dienstleistungsmanagement an der Berufsakademie Lörrach. Schon lange reicht es nicht mehr aus, bei Bedarf an neuen Mitarbeitern Stellenanzeigen zu schalten. Damit wandelt sich die Aufgabe und Verantwortung von Personalmanagern: „Personalabteilungen, die früher eher Verwaltungsorganisationen im letzten Gebäudeteil glichen, werden in Zukunft einen gewaltigen Bedeutungsaufschwung erleben“, sagt Horx, Trendforscher und Inhaber des Zukunftsinstituts in Kelkheim bei Frankfurt und fügt hinzu: „Personalpolitik wird zur zentralen Management-Aufgabe, und die HR-Abteilungen sind die besten Freunde von Vorständen.“¹²

⁹ Pepels (2002) S. 130.

¹⁰ Vgl. Gertz (2004) S. 13.

¹¹ Schirmer (2007) S. 57.

¹² Gloger (2001) S. 91.

1.2. Wandel zur Wissensgesellschaft und Veränderungen der Arbeitsbedingungen

Der Wandel hin zur Wissensgesellschaft erfordert einen höheren Bedarf an qualifizierten und kreativen Mitarbeitern, da sich Innovationsfähigkeit in den westlichen Industrieländern zum entscheidenden Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben entwickelt hat. Daraus folgt ein besonderer Bedarf an innovationsfähigem und kreativem Personal. Mitarbeiter handeln dabei laut Gerhard Maier, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Peopledynamix, als „Selbst GmbH“¹³ gegenüber Firmen: „Das Selbstverständnis von Mitarbeitern ändert sich, Mitarbeiter betrachten sich verstärkt als eigenständige Kompetenz-Center und Unternehmer in eigener Sache“¹⁴, die ihre Kenntnisse und Erfahrungen in unterschiedlicher Form interessierten Unternehmen zur Verfügung stellen, bspw. als Festangestellte, Interimskräfte, Freelancer oder Dienstleister.¹⁵

Außerdem ist die Frage nach der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit bei qualifizierten Kräften bedeutsam. Der Verfall des aktuellen Wissens schreitet voran es ist schlecht einzuschätzen, welches Wissen in Zukunft relevant sein wird.¹⁶ Darum ist sich Michael Krohn, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität Frankfurt an der Oder, sicher: „Mit dem steigenden globalen Informationsangebot und einer erhöhten Umweltkomplexität nimmt auch das Nichtwissen zu.“¹⁷

Ebenso zeichnen sich Veränderungen in den deutschen Arbeitsbedingungen ab. Im Büroalltag der vergangenen Zeiten wird laut Winfried Gertz „[...] mit Kolleginnen geschäkert, Gespräche drehen sich ums Kaffeekochen, die Urlaubsplanung oder um das Geschenk zu Ehren des Jubilars. In diese ‚heile‘ Welt des Angestellten platzen nun die Jungdynamiker herein, stellen bewährte Abläufe auf den Kopf und reden vom papierlosen Büro oder der digitalen Personalakte.“¹⁸ Zudem besteht der Berufsalltag heutzutage aus Meetings mit Powerpoint-Präsentationen. Das endet laut Winfried Gertz in Frust und innerer Kündigung: „Ehe es ihnen

¹³ Maier (2003) S. 275.

¹⁴ Maier (2003) S. 275.

¹⁵ Vgl. Maier (2003) S. 275-276.

¹⁶ Vgl. Krohn (2007) S. 197-199.

¹⁷ Krohn (2007) S. 199.

¹⁸ Gertz (2004) S. 36.

zu bunt wird, haben sich die High Potentials längst aus dem Staub gemacht und ein alternatives Betätigungsfeld gefunden.“¹⁹

Folglich wird Ingenieuren, Betriebswirten und Informatikern frühzeitig eingepflegt, welche Vorteile mit der Flexibilisierung der Arbeitswelt verknüpft sind. Die feste Arbeitsstelle, bei der sich die Mitarbeiter werktags von neun bis fünf am Arbeitsplatz befanden, ist schon bald die Ausnahme. In Zukunft wird die Projektarbeit mit einer freien Zeiteinteilung an Bedeutung gewinnen.²⁰

1.3. Veränderungen in der Mitarbeiter-Unternehmensbeziehung

„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen“²¹, so beschreibt der Management-Denker Peter F. Drucker die aktuelle Situation in der Mitarbeiter-Unternehmens-Beziehung. Mit dieser Aussage spricht er ein brandaktuelles Thema an. Analog erleben laut Gerhard Maier die internen Welten von Betrieben einen permanenten Wandel, wobei sich das Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern seit einiger Zeit verändert hat. So werden Mitarbeiter nicht mehr nur als bloßer Kostenfaktor gesehen, sondern immer mehr als Investitions- und Wertschöpfungsfaktor im Firmen betrachtet. Damit bilden sie einen zentralen Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Betriebes.²²

„Die Zeiten, in denen selbst hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte um ihren Job bangten, [...] sind vorbei“²³, wie die Ergebnisse der Studie „Attraktive Arbeitgeber in Zentral- und Osteuropa“ von der Managementberatung Hewitt Associates zeigen. Darin hegen nur 8 % der leistungsstarken Mitarbeiter Zweifel, in kurzer Zeit bei einem anderen Arbeitgeber einen neuen Job zu finden. Fast jeder Zweite der Befragten (47 %) hingegen ist der Überzeugung, innerhalb nur weniger Wochen bei einem anderen Betrieb unterzukommen.²⁴ „Früher konnten

¹⁹ Gertz (2004) S. 36.

²⁰ Vgl. Gertz (2004) S. 37.

²¹ Maier (2003) S. 275.

²² Vgl. Maier (2003) S. 275.

²³ Perspektive Mittelstand (2008).

²⁴ Vgl. Perspektive Mittelstand (2008).

Manager froh sein, wenn sie irgendwo Arbeit fanden. Heute kann ein Unternehmen froh sein wenn es für seine Aufgaben Mitarbeiter findet²⁵, erklärt Ulrich Schumacher, Vorstandsvorsitzender von Infineon, die neue Situation auf dem Arbeitsmarkt. Wer heute entlassen wird, der fängt einfach bei einem anderen Arbeitgeber an ohne lange arbeitslos zu sein. Thomas Aleweld, Leiter HR-Consulting bei Hewitt Associates in Deutschland bringt es auf den Punkt: „Nur die besten Arbeitgeber werden in Zukunft auch die besten Mitarbeiter für sich gewinnen und diese über einen längeren Zeitraum an sich binden können.“²⁶ Im Rahmen der Studie von Hewitt wurden insgesamt 90.000 Arbeitnehmer, davon 1.800 Top-Manager aus 504 Unternehmen und zehn verschiedenen Ländern – darunter auch Deutschland – befragt.

Aus dieser Veränderung zwischen der Mitarbeiter-Unternehmens-Beziehung besteht laut Gerhard Maier für zukunftsorientierte Firmen die Herausforderung darin, ihr erfolgskritisches Humankapital optimal zu betreuen. „Das Kernthema, das vor allem in Zeiten der Dienstleistungsgesellschaft immer mehr über den langfristigen Erfolg von Unternehmen entscheiden wird, ist die mittel- und langfristige Bindung erfolgskritischer Mitarbeiter an das Unternehmen“²⁷, ist sich Gerhard Maier sicher. In dem Maße, in dem Betriebe die Identifikation mit dem Arbeitgeber und die Bindung ihrer Mitarbeiter stärken, gewährleisten sie den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.²⁸

1.4. Abnahme der Mitarbeiterloyalität

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Loyalität? Daniela Lohaus, Professorin an der Hochschule für Technik in Stuttgart, und Wolfgang Habermann, Präsident der Proviadis School of International Management and Technology in Frankfurt am Main, erklären Loyalität als „[...] die professionelle Haltung, formal-vertragliche Verpflichtungen nicht aus Angst vor negativen Konsequenzen, sondern aus Vertragstreue einzuhalten.“²⁹ In diesem Fall schließen Mitarbeiter einen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen und fühlen sich dazu verpflichtet, ihre Arbeitskraft voll zum Nutzen des Betriebes einzubringen und die Unternehmensvorgaben zu

²⁵ Gloger (2001) S. 91.

²⁶ Perspektive Mittelstand (2008).

²⁷ Maier (2003) S. 276.

²⁸ Vgl. Maier (2003) S. 276.

²⁹ Lohaus/Habermann (2006) S. 50.

vertreten, gleichfalls wenn sie von den eigenen Vorstellungen abweichen. Diese uneingeschränkte Loyalität würden sich die Firmen gerne wünschen, doch der Alltag zeigt leider das Gegenteil.³⁰

Die Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber nimmt zunehmend ab. Dafür sind Mitarbeiter heute permanent auf dem Arbeitsmarkt, gleichermaßen ob sie aktuell einen Job haben. Headhunting auf Internetportalen wie „XING.com“, „placement24.com“ oder „experteer.de“ und ein stets wachsendes Weiterbildungsangebot leisten ihren Beitrag dazu.³¹ Zudem ergänzt Ansgar Kinkel, Recruiting-Manager bei A.T.Kearney, einer Unternehmensberatung in Düsseldorf: „Loyalität und Bindung an einen Arbeitgeber nehmen ab. Deshalb reicht es nicht aus, dem neuen Mitarbeiter am ersten Tag den Schreibtisch zu zeigen und ihn in seine Arbeit zu schicken.“³² So baut sich Unzufriedenheit auf, die zu Kündigungsgedanken führen. „Job-Hopping ist Alltag, und ein unzufriedener Mitarbeiter ist schnell weg“³³, stellt Horx, Trendforscher und Inhaber des Zukunftsinstituts in Kelkheim bei Frankfurt, die neue Beweglichkeit dar. Auch Christian Scholz, Professor für Personalmanagement an der Universität Saarbrücke, beschreibt das Phänomen klar und deutlich: „Mitarbeiter sehen sich ständig nach Beschäftigungsalternativen um, während Unternehmen ihre Mitarbeiter knallhart nach Kostenaspekten selektieren.“³⁴

Das Arbeitsklima-Barometer 2007 des Marktforschungsinstituts IFAK in Taunusstein ergab, dass fast zwei Drittel (63 %) der Arbeitnehmer sich ihrem Arbeitgeber nur mäßig verbunden fühlen. Gut ein Fünftel (22 %) hat keine Bindung, d.h. der Mitarbeiter hat innerlich bereits gekündigt. Nur ein Siebtel (15 %) bekundet eine hohe Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Das bedeutet hochgerechnet in Zahlen: nur 4,75 Mio. Erwerbstätige in Deutschland sind ihrem Unternehmen stark verbunden. 6,97 Mio. sind ohne Bindung und 19,95 Mio. haben eine mäßige Bindung zu dem Arbeitgeber. Die Studie zeigt deutlich: Mitarbeiter, bei welchen die Bindung nur schwach ausgeprägt ist, legen eine geringere Eigeninitiative und weniger Verantwortungsbewusstsein in ihren Firmen an den Tag als die gebundenen Mitarbeiter.

³⁰ Vgl. Lohaus/Habermann (2006) S. 50 und Pesch (2008).

³¹ Vgl. Pesch (2008).

³² Gloger (2001) S. 93-94.

³³ Gloger (2001) S. 94.

³⁴ Gertz (2004) S. 30.