

Gut gebunden?



Ein Beitrag von
Martin Scheele

Ein Großteil der Unternehmen versagt, wenn es darum geht, Mitarbeiter nachhaltig zu binden. Dabei sind Retentionsmaßnahmen in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels nötiger denn je. Über drei Arten von Commitment

Verschiedene Abteilungen, verschiedene Lösungen. So hat es der Sanitär- und Heizungstechniker Viega seit seiner Gründung vor 120 Jahren mit der Arbeitszeit seiner Mitarbeiter gehalten. Homeoffice war hier und da möglich, eine schriftliche, firmenübergreifende Regelung gab es nicht. Manchen Mitarbeiter beschlich deshalb ein ungutes Gefühl, wenn er teilweise von zu Hause aus seine Arbeit verrichtete. Vergangenes Jahr kam der Wunsch in der Belegschaft auf, Arbeitsmöglichkeiten abseits des eigentlichen Büros systematisch zu klären und schriftlich zu fixieren. Alf Müller, Chef der Personalentwicklung, war gefragt.

Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit sind Begriffe, die eine große Wirkung auf die Bindungsstärke von Mitarbeitern zu ihren Arbeitgebern haben. In Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ist die Bindungsfähigkeit eines Unternehmens ein relevantes Erfolgskriterium. Dabei unterscheidet die Arbeitspsychologie drei Arten von Commitment: affektiv, normativ und kalkulatorisch.

Unter der *affektiven Ausprägung* versteht man, dass sich die Person emotional an das Unternehmen gebunden fühlt. Im Falle eines *normativen Commitments* verspürt der Arbeitnehmer eine moralische Verpflichtung, im Unternehmen zu bleiben. „Die normative Bindung ist zum einen personenabhängig, etwa weil man von den Eltern zu Loyalität erzogen wurde“, sagt Rolf van Dick, Professor für Sozialpsychologie von der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Zum anderen sei diese Bindung erfahrungsbasiert: Wenn eine Führungskraft in einer speziellen Krise zum Chef gestanden habe, bleibe diese der Organisation eher treu und kündige nicht, selbst wenn sie im Moment nicht mehr gerne dort arbeite oder Jobalternativen habe.

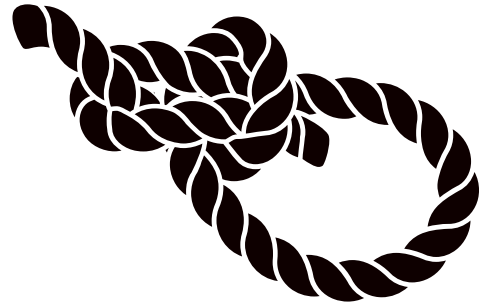
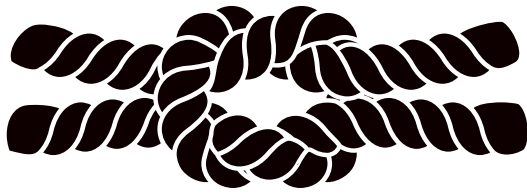
Davon abgrenzend definiert sich die *kalkulatorische Variante* dadurch, dass die persönlichen Kosten für eine Person, das Unternehmen zu verlassen, hoch wären. Das

kalkulatorische Commitment sei, so van Dick, dann stark, wenn der Mitarbeiter erstens aktuell keine Alternativen habe, etwa ausgelöst durch eine hohe Arbeitslosenquote, und zweitens bei einem Wechsel spezifische Vorteile verlieren würde. Das könne zum Beispiel eine Betriebsrente sein, die sich in ihrer Ausgestaltung nur bei diesem Arbeitgeber finde, ein besonders schönes Büro oder ein zusätzlicher Urlaubsanspruch.

„Je höher das kalkulatorische Commitment, desto niedriger die Arbeitsleistung“

Alle drei Arten stehen für eine starke Bindung – haben aber unterschiedliche Auswirkungen, etwa auf die Leistung der Beschäftigten. Prisca Brosi, Professorin für Human Resource Management an der Kühne Logistics University in Hamburg, weiß: „Je höher die affektive Bindung an das Unternehmen, desto höher ist auch die Arbeitsleistung.“ Interessanterweise zeigt sich dieser Zusammenhang jedoch nicht für das normative Commitment, und für das kalkulatorische Commitment ist er sogar negativ: Je stärker es ausgeprägt ist, desto niedriger ist laut Brosi die Arbeitsleistung.

Was unternehmen deutsche Firmen nun, um die affektive Bindung ihrer Mitarbeiter zu stärken? Eine Studie der Leuphana Universität Lüneburg ging noch 2012 hart ins Gericht mit einem Großteil der Unternehmen hierzulande. So sei das Retention Management für mittelständische Unternehmen weitgehend unbekannt. „Zwar ist den meisten Unternehmen bewusst, welch hohen Einfluss die Bindung der wichtigen Mitarbeiter auf ihren wirtschaftlichen Erfolg hat. Doch nur wenige verfügen über das notwendige Wissen, um dabei wirkungsvoll vorzugehen. Die Hälfte aller befragten Firmen kennt das Konzept ‚Retention Management‘ nicht“, hieß es damals in der Studie. Dies treffe in besonderem Maße für Firmen mit weniger als 50



Mitarbeitern zu. Konkret ergab die Untersuchung zudem, dass nur sechs Prozent der Führungskräfte in das Thema eingebunden sind. „Diese Gruppe ist aber für den Erfolg von Bindungsmaßnahmen immens bedeutsam“, urteilen die Autoren der Studie.

„Je individualisierter, desto besser“

Was sind also geeignete Personalinstrumente? Wissenschaftlerinnen wie Brosi wissen: Das Gehalt oder sonstige monetäre Anreize wirken, sind aber bei weitem nicht die alleinigen Faktoren. Gleiches gilt für sonstige freiwillige Zuwendungen, wie etwa die Bereitstellung eines Firmenwagens. „Für die Bindung an das Unternehmen spielen heute die weichen Faktoren wie die Passung zum Job und zum Unternehmen sowie die persönlichen Bindungen innerhalb des Unternehmens eine sehr wichtige Rolle“, sagt Brosi. Dabei beziehe sich insbesondere die Passung zum Unternehmen auf Faktoren wie Kultur, Werte und Ziele sowie die das Adressieren der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Darunter fallen auch Karriereentwicklungsoptionen, persönliche Weiterbildung sowie die Möglichkeiten einer angemessenen Work-Life-Integration. „Je individualisierter ein Unternehmen vorgeht, desto höher ist die Chance, dass der Mitarbeiter im Unternehmen bleibt.“

Auch Alf Müller von Viega kann aus dem Stand ein Bündel an Maßnahmen aufzählen, die sein Unternehmen eingeführt hat, um Mitarbeiter besser zu binden. Das inhabergeführte Familienunternehmen entspricht damit so gar nicht dem Bild, das Studien über den Mittelstand herausgefunden haben. Müller unterscheidet individuelle und programmatische Maßnahmen.

In den ersten Bereich würden etwa spezifische Karriereplanungen gehören. „Wir versuchen den Wünschen der Kollegen weitgehend Rechnung zu tragen“, sagt Müller. Zu den programmatischen Instrumenten gehören neue Büro-Modelle, kollaborative Arbeitskonzepte, eine moderne Kantine, Mitarbeiterempfehlungsprogramme, ein von den Mitarbeitern gesteuerter Prozess für die Weiterentwicklung der

Unternehmenskultur, eine firmeneigene Weiterbildungsakademie – und nicht zuletzt flexible Arbeitszeiten. 2018 hat Viega Vertrauensarbeitszeit geschaffen. Im Kern bedeutet das Modell, dass Mitarbeiter ihre Arbeitszeit weitgehend eigenständig und selbstverantwortlich gestalten können. Die Regelung ist auch dem Fachkräftemangel geschuldet. Schon zuvor hatte Viega einen Ableger in Dortmund extra für den IT-Bereich gegründet, weil viele der Spezialisten nicht bereit waren, täglich nach Attendorn zu pendeln.

Betriebskindergarten und Sorgentelefon

Eine große Bedeutung hat für Müller der angestoßene Prozess zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. 2017 erhielten 60 der insgesamt 3.000 in Deutschland Beschäftigten – von allen Standorten und aus allen Hierarchiestufen – die Chance, in Workshops die Werte und Ziele des Unternehmens zu erarbeiten. „Wir brauchen eine Belegschaft, die die Ziele kennt und die diese auch weltweit vertritt“, sagt Müller. Die stärkere Einbindung der Mitarbeiter erfolge nun auch im Strategieprozess, an dem erstmalig auch Vertreter der zweiten und dritten Ebene teilnehmen.

Ein ähnliches, aber nicht deckungsgleiches Bild ergibt sich bei der Maschinenfabrik Heinrich Georg aus Kreuztal, rund zehn Kilometer nördlich von Siegen gelegen. Thomas Kleb, oberster Personalverantwortlicher der Firma mit 500 Mitarbeitern, kommt aus dem Erzählen nicht heraus, wenn es um Retention-Management-Leistungen geht. Ungewöhnlich für einen Mittelständler dieser Größe ist dabei sicherlich der Betriebskindergarten, der Gesundheitsbeirat sowie das Sorgentelefon. Im Falle der Hotline stehen externe, geschulte Dienstleister mehrerer Fachrichtungen für die Mitarbeiter und deren Angehörige bereit, um sich möglichen Sorgen und Nöten im beruflichen, aber auch im privaten Bereich anzunehmen.

Neben anderen Instrumenten wie flexiblen Arbeitszeiten, Sabbaticals, Open Spaces, vielen Weiterbildungsangeboten in der hauseigenen Akademie erwähnt Personalexperte Kleb den Dialog: „Im Gegensatz zu den früheren gewohn-

ten Flurgesprächen haben wir systematische Feedbackgespräche organisiert“. Diese finden in einem geschützten, vertraulichen Rahmen zusätzlich zum Jahresgespräch statt. Das Jahresgespräch sei auf die Komponente Gehalt eingeschränkt worden. „Früher hatten die Mitarbeiter beim Jahresgespräch nur die Dollarzeichen in den Augen, nun haben wir in den Gesprächen die Möglichkeit, aufgrund eines Kompetenzmodells eine gegenseitige Selbst- und Fremdeinschätzung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu analysieren.“ Geld sei ein Hygienefaktor, spiele aber eine untergeordnete Rolle, sagt Kleb.

Achtsamkeit, Respekt, Vertrauen

Eine zentrale Bedeutung für das Commitment der Mitarbeiter hat nach Klebs Meinung die Unternehmenskultur. „Ich kenne viele Familienunternehmen, die der jeweilige Inhaber patriarchalisch führt, in der Folge können sich Mitarbeiter nicht entfalten und werden kaum wertgeschätzt.“ Beim Sondermaschinenbauer, erzählt Kleb, hat der geschäftsführende Gesellschafter Mark Georg eine Geschäftsleitung

gegründet, in der die wichtigsten Ressorts vertreten sind. „Allen voran die Unternehmensspitze sieht den Mitarbeiter ganzheitlich und versucht Achtsamkeit, Respekt und Vertrauen vorzuleben“, sagt Kleb. „Wir würden nie einen fachlich erfolgreichen Mitarbeiter einstellen, der arrogant und elitär daherkommt.“

Das Maßnahmenbündel, das Heinrich Georg und Viega geschnürt haben, gibt ihnen offenbar recht. Viega-Personalmanager Müller zufolge sind dem Unternehmen in den vergangenen sieben Jahren nur wenige Leistungsträger abhandengekommen. Diese haben aus persönlichen oder familiären Gründen das Unternehmen verlassen, weil sie beispielsweise nicht mehr zwischen ihrem Wohnort und der Firma pendeln wollten. Die Eigenkündigungsquote sei gering und liege aktuell bei 1,5 Prozent. Laut Heinrich-Georg-Manager Kleb liegt diese Quote bei unter einem Prozent, darunter seien Fälle wie ein junger Konstrukteur, der außerhalb der Region wohnt und dessen Familie nicht umziehen möchte, ein Außenmonteur, der nicht mehr reisen und eine Sekretärin, die sich beruflich komplett verändern wollte. •

ANZEIGE



RECRUIT TODAY. OWN TOMORROW.

Um erfolgreich zu sein, benötigt Ihr Unternehmen die besten Talente. Mit den innovativen Lösungen von Cielo bewältigen Sie die Recruiting-Herausforderungen von heute und legen den Grundstein für ein erfolgreiches Talent-Management von morgen.

Besuchen Sie uns unter cielotalent.com

