

Mitarbeiterbindung:

Rentabel - auch in schwierigen Zeiten

Einerseits platzt der Arbeitsmarkt mit freigesetzten und arbeitssuchenden Menschen aus allen personalpolitischen Nähten andererseits suchen Betriebe händelnd qualifizizierte Mitarbeiter. Dass das Gesamtgefüge von Angebot und Nachfrage aus den arbeitspolitischen Fugen geraten ist, ist offensichtlich und hat viele Ursachen. Eine liegt sicherlich darin, dass die Ressource Mensch im Betrieb selten unter strategischen Gesichtspunkten gesehen wird.

In einer Zeit, in der sich in rascher Folge Hochs und Tiefs in den Ergebnisprofilen des Unternehmens ablösen, in der von Heute auf Morgen Absatzmärkte zusammenbrechen und wenig später die Auftragsbücher wieder voll sind, aber die dafür notwendigen Mitarbeiter fehlen, in einer solchen Zeit ist es mehr denn je notwendig, konzentriert und nachhaltig die Personalpolitik des Betriebes auf wertschöpfende Füße zu stellen.

Denn gerade in Krisenzeiten gewinnt Mitarbeiterbindung eine völlig neue Seite. Gerät ein Betrieb – aus welchen Gründen auch immer – in Schieflage, müssen alle Kräfte gebündelt und Erfahrungen der Mitarbeiter genutzt werden. Wenn in einer solchen Situation Leistungsträger das Unternehmen verlassen, verstärkt sich die Krise. Ein Unternehmen ist generell immer nur so gut, wie die Qualität seiner Mitarbeiter. Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen wird das dramatisch deutlich, denn oftmals gehen gerade die, die man wegen ihres Könnens gerne gehalten hätte. Die Anforderungen bleiben ja auch für krisengeplagte Betriebe die gleichen. Außerdem sind die Herausforderungen komplexer geworden.

Kunden fordern von Firmen hohe Dienstleistungsqualität und sind nicht bereit, Abstriche zu machen. Das fachspezifische Wissen zum Beispiel eines Vertriebsmenschen reicht nicht mehr aus, er braucht Kenntnisse über das Marktgeschehen, soziale Geschicklichkeiten im Umgang mit schwierigen Kunden oder unternehmerisches Denken beim Abschließen von Verträgen. Das berufliche Umfeld steht in einem hoch dynamischen Wandel, der in einigen Jahren unter dem demographischen Faktor, wonach sich bis 2030 die Zahl der bis zu 40-jährigen Mitarbeiter fast halbiert haben wird, die Personalbindung besonders notwendig werden lässt. Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen fordern von Unternehmen in hohem Maße

- Lernfähigkeit und
- Veränderungsbereitschaft.

Beide Anforderungen werden fast ausschließlich durch hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter gewährleistet. In diesem Kontext ist Mitarbeiterbindung zu sehen.

Was aber ist Mitarbeiterbindung und welche Konsequenzen sind zu beachten?

Vereinfacht ausgedrückt bedeutet Mitarbeiterbindung, eine Summe gezielter Maßnahmen, um engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Engagierte Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Betrieb und fühlen sich mit ihm emotional verbunden. Und hier knirscht es im Unternehmensgebälk, dass einem schier bange werden kann. Denn wenn man die jüngste Gallup Studie aus dem Jahr 2003 betrachtet, sieht es mit der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen eher düster aus. Im weltweiten Vergleich schneidet Deutschland Besorgnis erregend schlecht ab. Nur zwölf Prozent aller befragten Arbeitnehmer fühlen sich emotional mit dem Betrieb verbunden und engagieren sich entsprechend. Im Vergleich dazu sind es in den USA immerhin schon 30 Prozent. Das bedenkliche Ergebnis an dieser repräsentativen Studie ist, dass 88 Prozent der befragten deutschen Arbeitnehmer sich in keinerlei echten Verpflichtung ihrer Arbeit gegenübersehen.

Wenn man mit Unternehmern dieses Thema bespricht, mutet es einem hin und wieder wie Kanzelreden an, wenn zwar die große Bedeutung von Mitarbeiterbindung mehr als betont wird, aber bei der Nachfrage nach speziellen Bindungsaktivitäten die Verantwortlichen eher passen müssen. Dies bestätigt auch eine Kienbaum Studie aus 2001, in der die 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen und einige ausgewählte Mittelständler nach der Bedeutung von Mitarbeiterbindung in ihren Häusern befragt wurden. Zwar messen dabei 90 Prozent einer aktiven Mitarbeiterbindung eine große Wichtigkeit zu und 50 Prozent der Firmen bieten auch spezielle Programme an. Aber nur 20 Prozent haben für all diese Aktivität ein ausgewiesenes Budget zur Verfügung.

Dabei rechnet sich durchaus aktive Mitarbeiterbindung. 2003 förderten die Berater von Hewitt Associates in ihrer Studie „Attraktive Arbeitgeber“ hoch interessante Ergebnisse zutage. Sie konnten nachweisen, dass personalpolitische Faktoren wesentlich ausschlaggebender für den Unternehmenserfolg sind als zum Beispiel Wettbewerbseinflüsse, angewandte Technik oder ausgefeilte Managementsysteme. Nach ihren Ergebnissen sind

- Motivation und Engagement der Mitarbeiter,
- das Gewinnen und Halten von Leistungsträgern,
- das Erhalten von Wissen und Produktivität im Betrieb sowie
- eine hohe Mitarbeiterloyalität die wichtigen Faktoren, um in Krisen bestehen zu können.

Noch etwas genauer und eindringlicher belegt die Gallup Studie, dass Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung signifikant

- loyaler,
- produktiver,
- motivierter und
- zufriedener

sind als Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung. Außerdem empfehlen engagierte Mitarbeiter, Produkte, Leistungen und den Arbeitgeber selbst im Gespräch mit Bekannten, Freunden etc. eindringlich weiter. Sie machen also kostenlose und direkte Werbung.

Basis der Mitarbeiterbindung

Wenn es also so viele gute Gründe für eine effektive Mitarbeiterbindung gibt, warum rückt sie dann nicht noch mehr und verbindlich in den Mittelpunkt des betrieblichen Handelns?

Offenbar versagt das Management, in dem es dieses Thema isoliert behandelt und meint, mit Bonisystemen, Job Tickets oder Ähnlichem genug getan zu haben, und ansonsten den Schuldigen außerhalb der eigenen Verantwortung sucht. Einmal sind es dann die bockigen Mitarbeiter, die nur die Hand aufhalten möchten, ein anderes Mal die schlimmen Wettbewerber, die mit hohen Gehältern die Leistungsträger aus dem Unternehmen heraus kaufen oder es ist der viel bemühte Zeitgeist, der die Wirkung der vorhandenen Anreizsysteme auf Null setzt. Manchmal sind es auch die missionarisch plappernden Machbarkeitsapostel, die mit ausgefeilten Beteiligungskonzepten oder Nebelkerzen zündenden „Think Positiv“-Programmen den Blick für das Wesentliche verstellen.

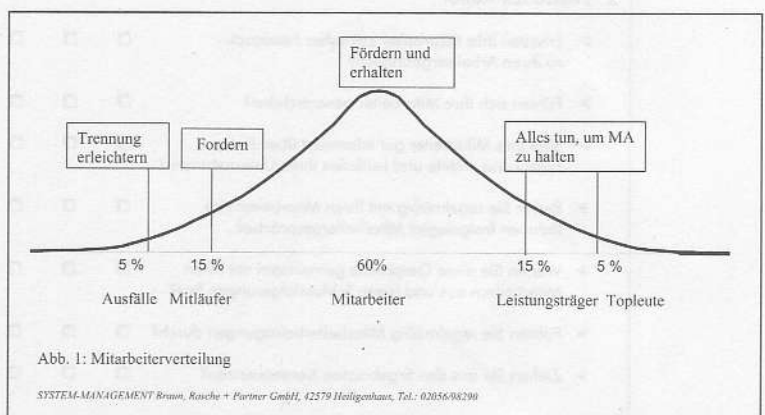
Mitarbeiterbindung braucht

- klare Vorstellungen, was man damit erreichen will,
- respektvolle, verlässliche und glaubwürdige Menschenführung,
- aufeinander abgestimmte Maßnahmen, die in ihrem Gesamtzusammenhang ihre Wirkung vervielfältigen,
- eindeutige Kommunikation, mit der Fordern und Fördern als Perspektive zum persönlichen Wachstum einen Sinn gibt und
- eine kontinuierliche Kontrolle der Effekte der einzelnen Maßnahmen.

Die wichtigste Bedingung allerdings ist, dass sich die handelnden Personen über Motivation von Mitarbeitern und Motivationsvoraussetzungen im Klaren sind. Denn die oftmals als motivierende Maßnahmen missverstandenen Goodies, wie man auch die materiellen Anreize nennen kann, entfalten mit Sicherheit nur ihren instrumentalischen Wert und weniger die Lust und die Eigenmotivation des Mitarbeiters.

Es ist zwingend notwendig, Bindungsmaßnahmen mit Mitarbeiter individuellen Bedürfnissen zu koppeln. Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Dazu muss der Chef wissen, was den einzelnen Mitarbeiter am Unternehmen hält. Hier sollte endlich mit dem Vorurteil aufgeräumt werden, dass Mitarbeiterbindung mit Einzelmaßnahmen zu erkaufen ist.

Mitarbeiterbindung entsteht an mehreren Baustellen. Zu beachten sind die Schnittstellen zur Führung, zur Personalentwicklung, zur Unternehmens-/Abteilungskultur, zur Arbeitsstruktur, zu Handlungsspielräumen, Sozialleistungen und auch zum Lohn- und Gehaltssystem. Es wird nicht genügen, Mitarbeiterbindung mit attraktiven Gehältern zu betreiben oder sie der Führungskraft alleine zu übertragen.



Was einen Mitarbeiter bindet, entscheiden einzig seine Bedürfnisse. Wenn er etwas von dem erhält, was er haben möchte, so erlebt er dies als angenehm. Bevor man also einen Mitarbeiter im Betrieb halten möchte, muss man sich mit ihm beschäftigen, seine Werte, seine Motive, seine Wünsche etc. kennen. Erst dann kann man Antworten finden, ob ein sicherer Arbeitsplatz, ein gutes Betriebsklima, Entwicklungsperspektiven, Vergütung, qualifizierungsgerechter Einsatz, die Unternehmenskultur, die Transparenz der Arbeit, die Ziele, Visionen und Mission des Unternehmens, Sozialleistungen, Work-Life-Balance-Programme etc. ihre Wirkung entfalten.

Mitarbeiterbindung als System und in Schritten kann folgendes Format annehmen:

1. Warum überhaupt Mitarbeiterbindung?

Eingangs hatten wir gesagt, dass es viele Gründe gibt, die richtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dies ist noch zu wenig, um mit nachhaltigen Programmen Bindungskonzepte zu realisieren. Wer an konkrete Ziele konkrete Maßnahmen koppelt, schafft die Basis für

eine nachhaltige Implementierung. Geht es um das Sichern von hohen Qualitätsstandards und Leistungen im Markt? Soll Mitarbeiterfluktuation im Leistungsträgbereich gesenkt werden? Geht es um das Sichern des Erfahrungswissens der Mitarbeiter? Soll mit der Mitarbeiterbindung eine höhere Effizienz und Effektivität erzielt werden? Dient Mitarbeiterbindung möglicherweise einer Krisenfitness, um gut durch Schiefagen des Betriebes zu kommen oder sie überhaupt in ihrer Tragweite zu verhindern? Sollen Rekrutierungskosten gesenkt oder auch Opportunitätskosten vermieden werden?

Eine Vielzahl von Zielen ist gerechtfertigt. Wie bei jedem Ziele-Management, sollten sie anspruchsvoll und messbar sein und auch von allen getragen werden. Ein schwammig formuliertes Ziel wie zum Beispiel „Wir möchten die Leistungsträger im Unternehmen halten, um die Effizienz gewährleisten zu können“, ist zu ungenau. Verbindlicher dürfte wirken „Wir binden unsere Leistungsträger, um die Produktivitätsquote von 90 Prozent in der Fertigung sicher zu stellen“.

2. Welche Mitarbeiter sollen gehalten werden? (Siehe Abb. 1)

Abb. 2

Kurzcheck Mitarbeiterbindung

1. Aufgaben

Ja sehr überwiegend eher weniger nein

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ➤ Stimmen die Aufgaben mit den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter überein? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Finden Ihre Mitarbeiter Anregung und Herausforderung in ihren Aufgaben? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Kennen Ihre Mitarbeiter die Bedeutung ihrer Aufgaben im Gesamtzusammenhang? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Bieten die Aufgaben Entscheidungs- und Kontrollspielräume, die Ihre Mitarbeiter wünschen? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

2. Feedback Kultur

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ➤ Erhalten Ihre Mitarbeiter zeitnahes Feedback zu ihren Arbeitsergebnissen? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Fühlen sich Ihre Mitarbeiter gewertschätzt? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Sind Ihre Mitarbeiter gut informiert über Ziele, Ergebnisse, Werte und Leitlinien ihres Unternehmens? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Reden Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern im Rahmen festgelegter Mitarbeitergespräche? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Werten Sie diese Gespräche gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern aus und legen Schlussfolgerungen fest? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Führen Sie regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Ziehen Sie aus den Ergebnissen Konsequenzen? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Produktivität, Effizienz etc. hängt im Wesentlichen davon ab, dass Mitarbeiter auf hohem Qualitätsniveau und mit adäquatem Einsatz der Mittel ihre Aufgaben bewältigen. Hier gibt es naturgemäß bei der Vielzahl der Mitarbeiter Unterschiede. Einige Wenige, in der Regel sind es aber immerhin so um die 20 bis 30 Prozent, gehören zu den herausragenden Leistungsträgern, die mit hoher Eigenmotivation und Initiativkraft ihre Arbeit verrichten. Man erkennt sie meist daran, dass sie ein starkes Leistungsmotiv auszeichnet, Freude an Herausforderungen haben, sozial geschickt im Umgang mit anderen Mitarbeitern sind, persönliche Entwicklung als Ziel haben und schlichtweg erfolgreich sind. Für diese Gruppe von Mitarbeitern muss alles getan werden, sie im Betrieb zu halten und in Eigenverantwortung stärkenden Funktionen einzusetzen. Circa 60 Prozent der Mitarbeiter, erfüllen ihre Leistungsstandards und müssten verstärkt gefördert, aber eben auch dem Unternehmen erhalten bleiben. Für den Rest, die sogenannten „Minderleister“ ist der Bindungsaufwand nicht zu rechtfertigen. Es ist durchaus förderlich, solche Mitarbeiter zu entlassen, weil eine positive Signalwirkung auf die Leistungsstarken ausgeht und auch weniger Unruhe und Konflikte in der Belegschaft zu erwarten sind. Im Gegenteil – das Unterneh-

3. Mitarbeiterförderung

Ja sehr überwindend eher weniger nein

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ➤ Gibt es ein Konzept zur internen Karriereförderung? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Bieten Sie die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung/-qualifizierung? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Können Ihre Mitarbeiter in der Tätigkeit Neues lernen? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Fordern Sie von Ihren Mitarbeiter, Ideen und Innovationen zu entwickeln? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Erhalten Ihre Mitarbeiter von den Vorgesetzten aktive Unterstützung und Coaching? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

4. Bindungsanreize

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ➤ Können Ihre Mitarbeiter ihre Arbeitszeit auf die persönlichen/privaten Belange abstimmen? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Bieten Sie Gesundheitsprogramme an? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Praktizieren Sie flexible Arbeitszeiten? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Bieten Sie Ihren Mitarbeitern monetäre (Prämien, Boni, variables Gehalt etc.) nicht monetäre (Handy, Autoversicherung etc.) Anreize? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ➤ Gibt es spezielle Anreizangebote, aus denen Mitarbeiter wählen können? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Um die passenden Veränderungsansätze in Ihrem Unternehmen zu finden, überprüfen Sie, welche Maßnahmen Sie planen und umsetzen sollten, wenn Sie bei den oben stehenden Fragen „eher weniger“ oder „nein“ angekreuzt haben.

Dort, wo Sie schon akzeptierte Bindungsmaßnahmen betreiben, überprüfen Sie die jeweiligen Wirkungen und passen Sie die Maßnahmen gegebenenfalls veränderten Bedingungen an.

Für alle Bindungsbestrebungen gilt:

- Sie müssen miteinander vernetzt und im Gesamtzusammenhang bewertet werden,
- Mitarbeiter sollen für ihre speziellen Wünsche und Bedürfnisse Wahlmöglichkeiten besitzen,
- alle Bindungsmaßnahmen müssen mit konkreten, nachhaltbaren und verbindlichen Zielen einhergehen.

• Eine kontinuierliche, an den Zielen und Teilzielen fest gemachte Bewertung der Maßnahmen, damit die Durchführung maßgeschneiderter Programme überprüfbar sind.

• Bindungsprogramme sind A-Aufgaben für Management und Mitarbeiter, damit sie ihre Wirkung maximal entfalten können und Schuldzuweisungen beim Scheitern erschwert werden.

• Mitarbeiterbindung ist als Systemelement einer Prozesskette zu sehen, die mit der Mitarbeitersuche beginnt und mit dem Austritt eines Mitarbeiters endet. Wenn zum Beispiel Kompetenz- und Anforderungsprofil der Auswahl der Mitarbeiter zugrunde liegen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die richtigen Mitarbeiter auch Spaß an der Arbeit haben werden. Und wenn beim Ausscheiden eines Mitarbeiters er Gelegenheit hat, in einem offenen und vertrauensvollen Gespräch die Gründe seines Ausscheidens wie zum Beispiel fehlende Zukunftsperspektiven, Qualifikationsdefizite, Konflikte, Gehaltsfragen etc. darzulegen, sind Voraussetzungen gegeben, die Schwachstellen im Unternehmen abzustellen.

4. Bindungsprofile entwickeln

Bevor Anreizsysteme geschaffen werden, sollten auf zwei Ebenen die Bedarfe analysiert werden:

• *Beurteilen der Bindungsaktivitäten durch die Entscheider*

Im Rahmen eines Selbstbildes sollte geklärt werden, wie weit die Aufgaben, die Kommunikationskultur, die Mitarbeiterförderung, spezielle Bindungsanreize etc. eingesetzt werden, um Leistungsträger dem Betrieb zu erhalten. (Vergleiche auch Abb. 2)

• *Mitarbeiterbefragung*

Im Sinne eines Fremdbildes sollten alle Mitarbeiter bezogen auf bindungsrelevante Bereiche wie zum Beispiel Führung, Arbeitsorganisation, Anreizsysteme etc. befragt werden. Aus der Befragung können dann bedarfsgerecht Ansatzpunkte gefunden werden.

Die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild sollte schnell zum Nachdenken anregen und Signal für eine bessere Führungsarbeit sein. Beim Nachdenken über Bindungskräfte entfaltende Ansätze, sind mehrere Maßnahmenfelder zu beachten:

• *Zusammenarbeit zwischen den Kollegen*

Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, sind für

men zeigt sich als mitarbeiter- und leistungsorientiert und verfolgt konsequent diesen Anspruch.

3. Welche Rahmenbedingungen beziehungsweise Voraussetzungen müssen gegeben sein?

Um wirkungssichere Anreizsysteme zu schaffen, sind Kenntnisse über Wünsche und Erwartungen von Mitarbeitern erforderlich, aber auch die Kenntnis von Trennungsgründen. Hier liegt eine wichtige Informationsquelle für die Einschätzung der kulturellen und Unternehmens spezifischen Stärken und Reserven.

Weitere Grundlagen sind:

- Ein Mitarbeiterportfolio, aus dem Leistungsindizes und Entwicklungspotenzial hervorgehen, damit Mitarbeiterbindungsprogramme strategisch begründet werden können.
- Ein Konzept bezogenes Budgetieren von Einzelmaßnahmen inklusive Gesamtbudget, damit die Bindungsprojekte nicht in monetären Zwangsjacken ersticken.

die Arbeitsmotivation von enormer Bedeutung. Man weiß beispielsweise, dass je größer der Zusammenhalt einer Gruppe ist, desto größer ist auch die Motivation, in ihr zu arbeiten. Es ist auch mit mehreren Untersuchungen gut belegt, dass in turbulenten Zeiten gerade kleine Gruppen mit großem Engagement zusammenrücken und sich mit den Leistungszielen identifizieren und alle Kraft einsetzen, diese zu erreichen.

● Vorgesetztenverhalten

Das Vorgesetztenverhalten den Mitarbeitern gegenüber hat einen genauso, wenn nicht noch stärkeren Einfluss als andere Bedingungen auf die Mitarbeiterbindung und die Motivation des Mitarbeiters. Denn der Vorgesetzte schafft Voraussetzungen, innerhalb derer sich ein Mitarbeiter selbst motivieren kann oder eben demotiviert handelt. Vorgesetzte, die auf Mitarbeiter eingehen, offen, glaubwürdig, respekt- und vertrauensvoll kommunizieren, sie auch erkennbar fördern wirken sicherlich konstruktiver als Vorgesetzte, die dem Motto anheim fallen: „Die Abwesenheit von Kritik ist Lob genug“.

● Arbeitsinhalt

Weder Überforderung noch Unterforderung wirken anregend – sie hemmen vielmehr. Arbeitsinhalte sollten immer auch einen Handlungsspielraum bieten, der der Kompetenz, den Motiven und Wünschen des Mitarbeiters angemessen ist. Anregende Aufgaben reizen einen gut ausgebildeten Mitarbeiter sicherlich mehr als stupide, sich wiederholende oder einfach zu erledigende Aufgaben.

● Arbeitsbedingungen

Damit sind nicht nur ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze gemeint, sondern auch Arbeitsmittel auf dem neuesten Stand, flexible Arbeitszeiten, Lebensarbeitszeitmodell etc.

● Arbeitsstrukturen

Wenn ein Mitarbeiter

- seinen Beitrag zur Gesamtleistung des Unternehmens erkennt,
- sich mit seinem Arbeitsplatz erkennbar als Teil des Ganzen erlebt, oder gar
- selbst den Arbeitsrhythmus, Arbeitsablauf und zum Beispiel im Rahmen teilautonomer Arbeitsgruppen Verantwortlichkeiten bestimmt, sind Identifikation und Engagement leichter möglich, als in abgegrenzten Arbeitsplätzen.

● Personalentwicklung

Das persönliche Vorwärtkommen ist immer ein Grund für erhöhte Motivation. Hier sollten gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen dem Mitarbeiter Chancen bieten, sich fachlich und persönlich weiter zu entwickeln.

● Materielle/immaterielle Anreize

In dieser Kategorie sind die am weitest verbreiteten Anreizaktivitäten zu finden:

- variable Gehaltsanteile, Sozialleistungen, Altersvorsorge etc.
- Theater-Abos, Firmenwagen, Versicherungen, Rabatte, Bahncard, Vertrauensarbeitszeit, Fitness, Sauna, Job-Tickets etc.

Die zur Mitarbeiterbindung skizzierten Maßnahmenfelder wirken in zweierlei Richtungen:

● Sie motivieren Mitarbeiter aus dem Arbeiten heraus. Diese sogenannte intrinsische Motivation hat in der Regel einen außerordentlich hohen Bestands- und Überlebenswert und führt dazu, dass ein Mitarbeiter in der Arbeit aufgeht und den sogenannten „Flow“ erlebt (er kennt weder Zeit noch Raum und identifiziert sich voll mit der Arbeit), die Arbeit macht ihm schlicht Spaß.

● Sie motivieren Mitarbeiter hinsichtlich materieller/immaterieller Art – extrinsisch sozusagen. Diese extrinsische Motivation, und das sollte man beherzigen, hat meist instrumentellen Wert, um etwas zu erhalten und sorgt für Besitzstandsdenken. Immer dann, wenn ein Anreiz nicht mehr gegeben werden kann, wird Demotivation die Folge sein.

Die höchste Bindungskraft hat alles, was den Mitarbeiter aus der Tätigkeit und den Ergebnissen seines Tuns heraus selbst anregt. Dazu gehören beispielsweise

- Arbeitsinhalte, die den sozialen Motiven gerecht werden,
- Ergebnisverantwortung für einen Bereich, der dem Leistungsmotiv des Mitarbeiters entspricht,
- erweiterte Handlungsspielräume, die dem Machtmotiv des Mitarbeiters gerecht werden. Etc.

Die Gefahr der materiellen Anreize liegt im

● Korrumpierungseffekt, wonach eine an sich motivierende Tätigkeit mittelfristig in ihrer Wertigkeit reduziert wird, wenn starke äußere Anreize wie z. B. Prämien etc. gewährt werden.

● Fokussieren auf materielle Anreize, wodurch mit großer Wahrscheinlichkeit der Blick auf immaterielle beziehungsweise intrinsische Motivation verstellt wird.

In Anlehnung an den Züricher Arbeitswissenschaftler, Professor Ulich, kann festgestellt werden: Mehr Handlungsautonomie und weniger Leistungsboni.

5. Cafeteria-Systeme aufbauen

Aus der Vielzahl von bindungsfähigen Einzelaktivitäten sind solche zusammen zu stellen, die dem Bedarf und den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen. Verschiedene Mitarbeitergruppen können dann auf einzelne Angebote zugreifen, beispielsweise zwischen verschiedenen Pkw-Modellen wählen, mehr Verantwortung übernehmen, Freigestellt werden für ein Studium, interne Studienangebote mit staatlichem Abschluss nutzen, Versorgungswerke in Anspruch nehmen etc.

So bietet beispielsweise eine Kreissparkasse individualisierte Anreize für ihre Leistungsträger, denen sie Teilzeitverträge zur Unterstützung eines externen Studiums oder interne Master-/Bachelor-Studiengänge anbietet. Eine deutsche Bank bietet ihren Mitarbeitern zur Auswahl Theater-Abos, Jobtickets, Belegschaftsaktien oder individualisierte Anreize wie z. B. Promotionsförderung, Traineeprogramme oder auch ein Studium im Ausland an.

6. Effektkontrolle

Es kommt nicht so sehr auf die einzelnen Maßnahmen an, sondern auf ihre Wirkung im Zusammenhang mit der

eingangs genannten Zielsetzung von Mitarbeiterbindung. Die Evaluation sollte fortlaufend sein, damit bei Abweichungen oder veränderten Rahmenbedingungen steuernd eingegriffen werden kann.

Wer in Mitarbeiter investiert, sollte als verantwortungsvoller Unternehmer auch die Früchte seines Bemühens an messbaren Kriterien beurteilen. So koppelt beispielsweise der Automobilzulieferer Brose seine „Brose Arbeitswelt“, in der Mitarbeiter und ihre Familienangehörigen firmeninterne Massagen, Sauna, Fitnessräume, etc. nutzen können, an eindeutig definierten Leistungskennzahlen, Arbeitszufriedenheitsindizes etc.

Wer es schafft, effektive, also für Mitarbeiter wichtige Anreize zu bieten, der entwickelt gerade in Krisen großes Engagement und geringere Bereitschaft, von der Fahne oder gar zum Wettbewerber zu gehen.

Der Autor: Diplom-Psychologe Walter Braun ist Geschäftsführender Gesellschafter der SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH in Heiligenhaus und Lehrbeauftragter für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Telefon: (0 20 56) 9 82 90, E-Mail: system-management@t-online.de.

