



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Retention Management im Mittelstand

Weiterbildung als Instrument für die Mitarbeiterbindung

Eine Studie in Kooperation mit:

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft



INHALT

Zur Sache

Quartäre Bildung – ein wirksames Instrument zur
MitarbeiterbindungSeite 4

Executive Summary

Strategien und Instrumente für die erfolgreiche Bindung
von Mitarbeiter/-innen an das UnternehmenSeite 5

Die Forschung im Überblick

Quartäre Bildung als Baustein für ein tragfähiges
Retention ManagementSeite 7

Perspektive Praxis

Was Retention Management ist – und warum es sich
besonders für mittelständische Unternehmen lohntSeite 9

Perspektive Wissenschaft

Warum Retention Management ein zentrales Forschungs-
thema ist – und wie Unternehmen davon profitieren können ...Seite 12

Ergebnisse 1: Bestandsaufnahme

Was Unternehmen über Retention Management wissen – und
welche Erfahrungen sie damit schon gemacht haben.....Seite 15

Ergebnisse 2: Wirkungsmechanismen

Welche Instrumente Unternehmen zur Mitarbeiterbindung
schon einsetzen – und was sie wirklich bringenSeite 17

Empfehlungen für die Akteure der Quartären Bildung

Die Erkenntnisse aus der Studie – und wie sich die Akteure
in der Quartären Bildung damit optimal aufstellenSeite 21

Ausblick

Warum Quartäre Bildung im Rahmen des Retention
Managements noch wichtiger wird – und was dafür
erforscht werden muss.....Seite 22

Beirat

Ein Experten-Team aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft
begleitet die StudieSeite 24

LiteraturSeite 25

ZUR SACHE



Prof. Dr. Sabine Remdich Leiterin des Instituts für Performance Management (IPM) an der Leuphana Universität Lüneburg und Leiterin des Forschungsprogramms „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“



Dr. Volker Meyer-Guckel Stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e. V. sowie Initiator des Förderprogramms „Quartäre Bildung“

Quartäre Bildung – ein wirksames Instrument zur Mitarbeiterbindung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zeichnet sich für das nächste Jahrzehnt ein gravierender Mangel an Fach- und Führungskräften ab. Die Implementierung und Durchsetzung erfolgreicher Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeiter/-innen werden deshalb für Geschäftsleitung und Personalverantwortliche mittelständischer Unternehmen zu einer zentralen Führungsaufgabe. Viele Unternehmen wissen allerdings noch nicht genau, wie sie die Bindung ihrer Mitarbeiter langfristig stärken können.

Es gibt Hinweise, dass Angebote zur Weiterqualifizierung und Karriereentwicklung – also Maßnahmen im Rahmen der sogenannten Quartären Bildung – besonders wirkungsvoll sind und das Commitment von Mitarbeiter/-innen gegenüber ihrem Unternehmen stark erhöhen.

Die Weiterbildungsangebote müssen sich dazu berufs begleitend in den Arbeitsrhythmus einpassen lassen und möglichst direkte Lernerfolge am Arbeitsplatz erzielen. Für viele Mitarbeiter/-innen sind abschlussbezogene wissenschaftliche Weiterbildungen wichtig, die ein persönliches Fortkommen auf der Karriereleiter fördern.

Erst nach und nach erschließen sich Hochschulen das Feld der berufs begleitenden Qualifizierung. Sie stellen sich der Aufgabe, ihr Know-how für die direkte Anwendung aufzubereiten und entwickeln neue Formate für die Vermittlung und den Transfer.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft fördert diese Entwicklung im Rahmen des Programms „Quartäre Bildung“ mit innovativen Forschungsprogrammen und konkreten Hilfestellungen für Unternehmen und Hochschulen. Die Leuphana Universität Lüneburg ist strategischer Partner des Stifterverbandes und bearbeitet Forschungsfragen zu „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“. Sie kooperiert dabei mit ausgewählten Unternehmen.

Gemeinsam mit der MLP Finanzdienstleistungen AG als Partner aus der Wirtschaft untersucht die Leuphana in der vorliegenden Studie, in welchem Umfang das Thema Mitarbeiterbindung (Retention Management) bei klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) bereits präsent ist, welche Maßnahmen sie zur Mitarbeiterbindung ergreifen und wie wichtig Mitarbeiter/-innen selbst bestimmte Maßnahmen für ihre Bindung sind. Von besonderem Interesse ist die Frage, inwieweit die Unternehmen berufs begleitende Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter/-innen systematisch als Bindungsinstrument nutzen.

Dieses Booklet soll KMU Wege zum erfolgreichen Einsatz von Retention Management-Maßnahmen aufzeigen. Für alle im berufsbezogenen Weiterbildungsmarkt aktiven Anbieter aus Hochschulen oder der Erwachsenenbildung stellt es zudem Herausforderungen und Chancen dar, die sich aus der verändernden Situation für sie ergeben.

EXECUTIVE SUMMARY

Strategien und Instrumente für die erfolgreiche Bindung von Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen

Die Studie „Retention Management im Mittelstand – Weiterbildung als Instrument für die Mitarbeiterbindung“ untersucht, mit welchen Methoden KMU leistungsstarkes Personal an ihr Unternehmen binden können. Sie wurde von der Leuphana Universität in Zusammenarbeit mit der MLP Finanzdienstleistungen AG und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft erstellt.

Mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens wurden mehr als hundert ausgewählte mittelständische Unternehmen zu ihren Strategien des Retention Managements (Bindungsmanagements) befragt und Good Practice-Ansätze identifiziert. Die Forscher erfassten dabei aktuell eingesetzte Bindungsinstrumente, fragten zukünftig geplante Handlungsfelder des Retention Managements ab und erkundeten einen möglichen Bedarf entsprechender Unterstützungsmaßnahmen durch Weiterbildungsanbieter und externe Beratungen.

Eine vergleichbare Studie – vor allem mit KMU – wurde bisher in Deutschland noch nicht durchgeführt.

Ergebnisse der Studie

Retention Management ist für mittelständische Unternehmen weitgehend unbekannt.

Zwar ist den meisten Unternehmen bewusst, welch hohen Einfluss die Bindung der wichtigen Mitarbeiter/-innen 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. Dies trifft in besonderem Maße für KMU mit weniger als 50 Mitarbeiter/-innen zu.

Dementsprechend sind ihnen die Instrumente, mit denen Unternehmen die Bindung wichtiger Mitarbeiter/-innen systematisch stärken können, nicht bekannt. Nur wenige sind bezüglich der aktuellen Fluktuationsquote in ihrer Firma im Bilde.

Dennoch befürchtet das Gros der Unternehmen beim Ausscheiden wichtiger Leistungsträger/-innen negative Auswirkungen. Deshalb suchen sie nach Wegweisung und Handlungshilfen.

Die unmittelbaren Führungskräfte haben den größten Einfluss auf eine langfristige Bindung von Mitarbeiter/-innen.

Am ehesten befasst sich nach der Umfrage in kleinen und mittleren Unternehmen die Geschäftsführung mit Retention Management. Indes sind nur 6 % der direkten Führungskräfte in das Thema eingebunden. Diese Gruppe ist aber für den Erfolg von Bindungsmaßnahmen immens bedeutsam. Die Art und Weise, wie sie als Team- oder Abteilungsleiter mit ihren Mitarbeiter/-innen umgehen, beeinflusst deren emotionale Bindung an das Unternehmen.

Führungskräfte müssen daher bezüglich ihrer Wirkung auf die Mitarbeiter/-innen sensibilisiert werden und lernen, wie sie eine emotionale Bindung erzeugen können. Die Geschäftsleitung sollte darauf achten, dass ihre Vorgesetztenriege in diesen Bereichen über die notwendige Kompetenz verfügt und sie bei Bedarf entsprechend schulen.

Die Bedeutung einzelner Handlungsfelder für die Mitarbeiterbindung ist im Wandel begriffen.

KMU stehen zahlreiche Instrumente und Werkzeuge zur Mitarbeiterbindung zur Verfügung. Bei deren Einsatz müssen sie darauf achten, welche Wirkung diese tatsächlich auf die Leistungsträger haben.

So verlieren traditionell eingesetzte Instrumente zur Mitarbeiterbindung wie Gehalt oder sonstige monetäre Anreize spürbar an Zugkraft. Gleiches gilt für sonstige freiwillige Zuwendungen (Fringe Benefits), wie z. B. die Bereitstellung eines Firmenwagens.

Für die Bindung an das Unternehmen haben indes sogenannte „weiche“ Unternehmensfaktoren eine wachsende Bedeutung. Dazu gehören Unternehmenskultur, Führungsverhalten der Vorgesetzten und Wertschätzung von Arbeit und Person.

Die größte Wirkung erzielen Unternehmen durch den Einsatz von Bindungsinstrumenten im Bereich der „mitarbeiterzentrierten weichen Faktoren“. Darunter fallen Karriereentwicklungsoptionen, persönliche

Weiterbildung sowie die Möglichkeiten einer angemessenen Work-Learn-Life-Integration.

Mitarbeiter/-innen sehen Weiterqualifizierung als Basis für ihren beruflichen Erfolg an.

Eine auf systematischer Weiterbildung basierende Personalentwicklung sehen Mitarbeiter/-innen als eine gute Voraussetzung zur Erfüllung ihrer persönlichen Ziele. Damit verbunden ist zumeist das (oftmals nur implizite) Versprechen auf mehr Gehalt, auf neue herausfordernde Tätigkeiten oder einen Aufstieg auf der Karriereleiter. Hierbei spielt auch die wahrgenommene Einstellung des Unternehmens zu Weiterbildung eine entscheidende Rolle: Wie wichtig dem Unternehmen Weiterbildung ist und wie Personalentwicklung vorgelebt wird.

Eine strategisch ausgelegte und nachhaltig betriebene Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen verschafft Unternehmen zudem Vorteile über die Mitarbeiterbindung hinaus. So werden Innovationsfähigkeit und Wachstum einer Firma wesentlich von der Qualifikation der eigenen Mitarbeiter/-innen bestimmt. Ein hoher Anteil an leistungsstarken und engagierten Mitarbeiter/-innen im Betrieb ist der beste Garant für eine ideale wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.

Fazit: Quartäre Bildung ist ein zentrales Instrument im Retention Management und verstärkt dessen Erfolg.

Die Erkenntnisse dieser Studie zeigen, dass KMU zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolgs proaktives Retention Management

betreiben müssen. Dies umfasst sowohl die strategische als auch die operative Verankerung des Themas im Unternehmen.

Für alle staatlichen und privaten Akteure im berufsbezogenen Weiterbildungsmarkt ergeben sich daraus neue Aufgaben wie auch attraktive Tätigkeitsfelder und nachhaltige Marktchancen. Diese liegen in Informationsangeboten für kleine und mittlere Unternehmen zum Nutzen und zum Einsatz von Retention Management.

Weitere Aktionsfelder sind die Qualifizierung der direkten Führungskräfte in der Handhabung von Bindungsinstrumenten und bezüglich bindungsförderlicher Führungsmethoden. Weiterbildungsanbieter können zudem Leistungsträger/-innen durch individuelle Beratungsmaßnahmen dabei unterstützen, ihre für das Unternehmen bedeutsame Position zu erkennen und auszubauen.

Neue Fragen ergeben sich auch für die Forschung. Eingesetzte Bildungsinstrumente müssen einer präzisen Evaluation unterzogen werden. Durch diesen Vorgang wird ihre Wirksamkeit messbar und bewertbar, was die Grundlage für die gezielte Steuerung der Maßnahmen ist. Es gilt, die zentralen Hebel zur Förderung der Attraktivität und Bindungskraft von KMU zu bestimmen und systematisch branchenspezifische oder unternehmensgrößenabhängige Besonderheiten in den Attraktions- und Bindungsmechanismen zu identifizieren.

DIE FORSCHUNG IM ÜBERBLICK

Quartäre Bildung als Baustein für ein tragfähiges Retention Management

Der Begriff „Quartäre Bildung“ umfasst die berufsbegleitende Weiterqualifizierung nach Abschluss einer Berufsausbildung oder eines Studiums. Bei der Umsetzung der Quartären Bildung in Deutschland gibt es oftmals noch Schwierigkeiten. Unternehmen bemängeln unzureichende Transparenz der Qualifizierungsangebote und eine aus ihrer Sicht noch nicht optimale Ausrichtung an den Bedürfnissen der Wirtschaft. Weiterbildungsanbieter wie Institutionen der Erwachsenenbildung oder Hochschulen suchen vielfach noch die Orientierung in diesem für sie oftmals neuen Markt der berufsbegleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung.

Das Forschungsprogramm zur Quartären Bildung untersucht, wie die Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern verbessert und eine Qualitätssicherung der Angebote gewährleistet werden kann. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat in Kooperation mit der Leuphana Universität Lüneburg bereits im Jahr 2009 ein umfangreiches Forschungsvorhaben initiiert. Es soll Wege für mehr „Transparenz und Qualität in der Quartären Bildung“ aufzeigen. Verschiedene Partnerunternehmen aus der Wirtschaft bringen sich mit Konzeptideen und Unterstützung bei der Durchführung in die einzelnen Projekte ein. Sie gewährleisten so einen starken Praxisbezug.

Das Forschungsprogramm gliedert sich in mehrere Felder, auf denen jeweils einzelne Aspekte der Transparenz und Qualitätsentwicklung in der Quartären Bildung erkundet werden, um Handlungsempfehlungen für Hochschulen und Unternehmen sowie die Bildungspolitik zu erarbeiten und ihnen Handlungsansätze für die eigene Praxis anzubieten.

Ein bedeutsames Forschungsfeld ist hierbei die Auswirkung von Weiterbildung auf die Mitarbeiterbindung. Expert/-innen bezeichnen mit dem Begriff „Retention Management“ den systematischen und strategischen Einsatz von Instrumenten, die zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung führen.

Der Gedanke dahinter: Wenn sich die Mitarbeiter/-innen ihrem Arbeitgeber in hohem Maße verbunden fühlen und sich mit ihm identifizieren, werden sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit stärker für die

Ziele des Unternehmens und dessen Erfolg engagieren. Auch werden sie eher bereit sein, anstrengende Veränderungen und Entwicklungen zu akzeptieren, solange diese dem Erfolg des Unternehmens dienen. Zudem werden sie ihrem Unternehmen auch dann treu bleiben, wenn sich attraktive Beschäftigungsalternativen bieten. Damit ist Mitarbeiterbindung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit und Innovation von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Erkenntnisse darüber, wie KMU die Unternehmensbindung besonders erfolgreich wecken und stärken, hat das Institut für Performance Management (IPM) der Leuphana Universität Lüneburg im Rahmen des hier vorgestellten Forschungsprogramms gewonnen.

Die Wissenschaftler/-innen der Leuphana untersuchten dabei im Besonderen, inwieweit die KMU berufsbegleitende Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter/-innen systematisch als Bindungsinstrument nutzen und welche Entwicklungsmöglichkeiten beim strategischen Einsatz von Bindungsinstrumenten bestehen.

Für KMU stellen sich bei der Mitarbeiterbindung besondere Herausforderungen. Demografischer Wandel und der daraus folgende Fachkräftemangel verlangen von Organisationen vermehrte Anstrengungen zur Gewinnung und langfristigen Bindung von Leistungsträger/-innen. Demzufolge werden die Attraktions- und Bindungskräfte von Organisationen in Bezug auf die hart umkämpfte Gruppe der besonders leistungsfähigen und -willigen Mitarbeiter/-innen immer wichtiger, um den künftigen Erfolg zu sichern.

Kleine und mittlere Unternehmen sind zumeist weniger bekannt als Großunternehmen, haben oft Standortnachteile und bieten für karriereambitionierte High Potentials in der Regel wenig attraktive Entwicklungsmöglichkeiten. Viele dieser Leistungsträger/-innen schließen daher KMU bei ihrer Arbeitgebersuche von vornherein aus. Des Weiteren sind diese ressourcenbedingt in ihren Handlungsmöglichkeiten wesentlich begrenzter als große Konzerne. Zudem betreiben viele Mittelständler ihre Personalarbeit ohne professionelle Unterstützung und handeln deshalb oft nur reaktiv, anstatt proaktiv vorzugehen.

Im Wettbewerb um High Potentials benötigen KMU spezifische Strategien und Instrumente, um ihre Attraktivität zu erhöhen und sichtbar

zu machen. Damit ergeben sich zwei zentrale Handlungsfelder: die Identifikation sowie das Management von Anziehungs- und Bindungskräften, damit leistungsstarke Mitarbeiter/-innen gewonnen und dauerhaft gehalten werden können.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass herkömmlich eingesetzte Instrumente des Retention Managements an Wirkung verlieren. Gehaltserhöhungen, Dienstwagen, Mobiltelefone auf Firmenkosten sowie sonstige materielle Anreize zur Mitarbeiterbindung zeigen oft nicht den gewünschten Effekt. Unternehmen machen die Erfahrung, dass sich gute Mitarbeiter/-innen weder durch vertragliche Klauseln noch

durch finanzielle Anreize halten lassen. Zunehmend werden dagegen Elemente wichtig, die zu einer emotionalen Bindung der Mitarbeiter/-innen führen. So etwa Job-Inhalte, Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten oder die Atmosphäre am Arbeitsplatz – alles sogenannte „weiche“ Faktoren. Für Unternehmen besteht die zentrale Herausforderung darin, ihren Mitarbeiter/-innen das sichere Gefühl zu vermitteln, bei dem für sie richtigen Unternehmen zu sein.

Zentrale Erkenntnis: Quartäre Bildung ist weit mehr als eine Aktualisierung von Fachwissen. Richtig umgesetzt kann sie ein strategisches Instrument zur Mitarbeiterbindung sein.

PERSPEKTIVE	FORSCHUNGSFELD	TEILSTUDIE	
Unternehmen	Qualitätsstandards und Markttransparenz in der Quartären Bildung	Weiterbildungsrecherche: Erfassung der Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern	Quartäre Bildung als Bindungselement in KMU: Mögliche Strategien für Retention Management
		Weiterbildungsportale im Internet: Technik- und Usability-Analyse	
Weiterbildungsteilnehmende	Lerntransferorientierung in der Quartären Bildung	Weiterbildungs-Bedarfsanalyse: Erhebung individueller Weiterbildungsstrategien	
		Weiterbildungs-Controllingsysteme: Lerntransferanalyse und Evaluation von Controllingsystemen im Unternehmen	
Weiterbildungsinstitutionen	Professionalisierung der Quartären Bildung	Qualitätskriterien wissenschaftlicher Weiterbildung: Erhebung des Bedarfs von wissenschaftlicher Weiterbildung und Validierung ihrer Qualitätskriterien	
Weiterbildungspolitik	Durchlässigkeit in der Quartären Bildung	Offene Hochschule: Öffnung der wissenschaftlichen Weiterbildung für neue Zielgruppen und Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung	

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“ untersuchen Wissenschaftler der Leuphana Universität Lüneburg in mehreren Teilprojekten die Aspekte Qualitätsstandards und Markttransparenz, Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Weiterbildung, Professionalisierung der Weiterbildung, Lerntransferorientierung sowie Weiterbildung als Instrument des Retention Managements. Weiterführende Informationen: www.quartaere-bildung.de

Was Retention Management ist – und warum es sich besonders für mittelständische Unternehmen lohnt

Wo Unternehmen bei der Mitarbeiterbindung ansetzen und wie sie diese Ziele erreichen, hängt von vielen Faktoren ab. Jedes Unternehmen muss dafür je nach Wirtschaftsbereich, Branche, Mitarbeiterstruktur, Firmengröße und den individuellen Bedürfnissen seiner Mitarbeiter/-innen einen eigenen Weg finden.

„Am erfolgreichsten sind Unternehmen, die ihren Angestellten die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit verdeutlichen“, sagt Bernhard Küppers, Bereichsvorstand bei der MLP Finanzdienstleistungen AG in Wiesloch. Der langjährige Head of Corporate University ist Experte für Retention Management.

Manche Firmen geben ihren Führungskräften die Möglichkeit, Überstunden auf einem Zeitwertkonto anzusparen. Das Zeitguthaben können sie beispielsweise im Rahmen eines mehrwöchigen Corporate Social Volunteering einsetzen oder auch für privat motivierte Weiterbildungsmaßnahmen nutzen. Die Unternehmensberatung Boston Consulting Group bietet ihren Principles and Partners, das sind die beiden obersten Führungsstufen, alle fünf Jahre die Möglichkeit, für drei Mo-

nate einen privaten Traum zu erfüllen – sei es auf eine Insel zu reisen oder sich in Projekte einzubringen, die nichts mit dem Arbeitsalltag zu tun haben.

Unternehmen sollten all diese Instrumente zur Mitarbeiterbindung strategisch einsetzen. Die Herausforderung dabei ist das Ausbalancieren der verschiedenen Möglichkeiten. Denn welche Wertigkeit jeder Mitarbeiter einzelnen Faktoren beimisst, unterscheidet sich von Person zu Person oftmals gewaltig.

Firmen müssen die individuellen Erwartungshaltungen früh erkennen und mit den verfügbaren Instrumenten in Einklang bringen. Dies ist ein dynamischer Prozess und bedarf einer ständigen Überprüfung und Neujustierung. Die Bindung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters an sein Unternehmen muss gepflegt werden.

„Retention Management zahlt sich selbst dann aus, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter trotz aller Bindungsmaßnahmen das Unternehmen verlässt,“ weiß Personalexperte Küppers, „er wird es schweren Herzens tun und stets positiv über seine Zeit bei dem Unternehmen sprechen.“ Und das wiederum trägt zur Attraktivität des Unternehmens auf dem Stellenmarkt bei.



Interview

Bernhard Küppers Bereichsvorstand MLP Finanzdienstleistungen AG in Wiesloch

Herr Küppers, wofür brauchen Firmen eigentlich ein Retention Management?

Es geht zunächst darum, wie Unternehmen ihre für Schlüsselpositionen wichtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig in der Firma halten. Das wird schwierig, wenn diese das Gefühl haben, sie könnten in anderen Unternehmen zu besseren Bedingungen tätig werden. Um diese Leute vom Weg-

gang abzuhalten, müssen Unternehmen die Initiative ergreifen und die Voraussetzungen zum Dableiben schaffen – also Retention Management betreiben.

Bringt die Weiterqualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht schon den gewünschten Erfolg?

Einerseits ist es für Unternehmen zwingend notwendig, in eine umfassende Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren. Diese können sich anschließend umso leichter in neue Themenfelder einbringen. Andererseits laufen Firmen Gefahr,

diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch schnell wieder zu verlieren, weil sie flexibler werden und mehr berufliche Möglichkeiten haben.

Warum ist das Thema für Unternehmen jetzt so wichtig?

Unternehmen investieren zunehmend in Personalentwicklungsmaßnahmen. In unserer Sparte als Finanzdienstleister dauert es beispielsweise fünf bis sieben Jahre, bis eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter sich das nötige Fachwissen und die Soft Skills angeeignet hat, um im Unternehmen volle Leistung zu bringen. Wenn er uns kurz danach verlässt, geht für das Unternehmen damit ein Großteil der erwarteten Erträge verloren.

Hinzu kommt, dass aufgrund der demografischen Entwicklung künftig Nachfolgerinnen und Nachfolger für Führungspositionen fehlen. Firmen werden daher ein extremes Problem haben, wenn sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nachhaltig für ihr Unternehmen gewinnen können.

Was tun?

Diese Bindung funktioniert nicht allein über vertragliche Klauseln. Letztlich muss das Unternehmen sich so präsentieren, dass es für die Führungskraft attraktiver ist zu bleiben, als den Arbeitgeber zu wechseln.

Welche Schwierigkeiten sehen Sie dabei, Herr Küppers?

Personalverantwortliche – und dazu gehören neben der Geschäftsleitung und der Personalleiterin oder dem Personalleiter alle Unternehmensmitglieder, die Führungsverantwortung tragen – sind zwar davon überzeugt, dass sie eine gute Unternehmenskultur aufgebaut haben und sind mit diesem

„Retention Management ist eine strategische Aufgabe. Unternehmen müssen hier die Initiative ergreifen“

Ergebnis zufrieden. Mit der Frage, ob das reicht, um leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu binden, haben sie sich aber häufig noch nicht beschäftigt.

Wenn Schlüsselmitarbeiterinnen und Schlüsselmitarbeiter – deren Know-how essenziell für das Unternehmen ist – gefragt werden, ob ihrer Meinung nach alles getan wird, damit sie sich nachhaltig für das Unternehmen engagieren können, sehen diese die Situation im Betrieb unter Umständen völlig anders.

Durch Retention-Management lässt sich eine Lösung für dieses Problem finden?

Retention Management ist kein abgegrenztes betriebswirtschaftliches Fachgebiet wie das Controlling, sondern ein breit aufgestelltes Handlungsfeld. Da es sich bei der Entscheidung der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers für oder gegen ein Unternehmen immer um ein komplexes Geschehen handelt, muss auch das Instrumentarium dazu verschiedene Aspekte umfassen.

Dabei spielt das Image des Unternehmens eine Rolle – als wie wertvoll es empfunden wird, dort zu arbeiten. Es kommt darauf an, wie sehr die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sich mit den Werten des Unternehmens identifiziert und die Innovationsfreude oder das Risiko, dass die Firma wichtige Marktentwicklungen verpassen könnte, subjektiv einschätzt. Schließlich geht es auch um konkrete Anreize für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter.

Welche Anreize wünschen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Arbeitgebern?

Die Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die ideale Situation gehen üblicherweise stark auseinander. Der eine möchte schnell auf der Karriereleiter vorankommen, ein anderer wünscht sich eine bessere Altersvorsorge, ein Dritter möchte eine Auszeit nehmen und mal etwas anderes machen.

Hinzu kommt, dass jeder von uns je nach Personentyp alle fünf bis zehn Jahre eine inhaltliche Veränderung braucht, um nicht die Motivation zu verlieren. Das Unternehmen benötigt also ein Potpourri von Angeboten.

Wo sollten Firmen bei der Mitarbeiterbindung ansetzen?

Firmen sollten auf jeden Fall reizvolle Weiterbildungsangebote für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter parat haben. Die eigene fachliche und persönliche Fortentwicklung ist dafür essenziell.

Daneben gibt es die klassischen, finanziellen Incentives, wie Unternehmensbeteiligungen oder eine betriebliche Altersvorsorge. Eine Sonderstellung nehmen Zeitarbeitskonten ein, die zum Beispiel auch für ein Sabbatical oder im Rahmen des Corporate Social Volunteering genutzt werden können.

Retentionmaßnahmen müssen also nicht immer unmittelbar mit dem Job zu tun haben?

Es ist immens wichtig, neben fachlichen Personalentwicklungsmaßnahmen auch Dinge anzubieten, die zu neuen Erkenntnissen führen – also quasi Personalerfahrungsmaßnahmen. Das kann alles Mögliche sein, worauf die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter so richtig Lust hat. Besonders beruflich hochrangige Angestellte haben oft das Bedürfnis, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen – aber auch die Notwendigkeit und die Verpflichtung.

Praxistipps

Bei der Umsetzung von Bindungsmaßnahmen sollten Firmen kreativ vorgehen. Hier vier Ideen aus der Praxis, die bei Mitarbeiter/-innen gut ankommen:

80/20-Lösung Mitarbeiter/-innen sind in der Regel nur in 80 % ihrer Arbeitszeit für das Unternehmen produktiv. Firmen sollten ihnen die Möglichkeit eröffnen, die „unausgelasteten“ 20 % für die Weiterbildung und kreative Themen einzusetzen (Lorenz & Rohrschneider 2010).

Nachhaltiger Aufbau interner Karrieren Durch eine systematische Karriereplanung können Unternehmen gute Mitarbeiter/-innen für leitende Funktionen aufbauen. Beispielsweise bei einer Neugliederung der Unternehmensstruktur – etwa bei eigenen Geschäftsbereichen unter dem Dach einer Holding – könnten größere Mittelständler neue verantwortungsvolle Tätigkeitsbereiche für den Führungsnachwuchs schaffen und somit die Besten langfristig für das Unternehmen begeistern (Lürssen 2003).

Zeitwertkonten Unternehmen kompensieren Mehrarbeit nicht nur über Geld, sondern auch über Zeit. Beispiel: Überstunden werden nicht ausgezahlt, sondern auf einem Zeitwertkonto gesammelt. Dieses Kontingent können die Mitarbeiter/-innen dann auch für die Erfüllung von persönlichen Vorhaben, z. B. externe Weiterbildungsmaßnahmen, Coaching, Sabbatical oder ein soziales Projekt, verwenden (Kümmerle, Buttler & Keller 2009).

Finanzierungsvereinbarung Unternehmen können ihren Mitarbeiter/-innen Finanzierungsunterstützung bei einem berufs begleitenden Studium, zum Beispiel einem MBA-Studium, geben und eine entsprechende Lernpartnerschaft mit einer Hochschule schließen (Weiß 2010).

Warum Retention Management ein zentrales Forschungsthema ist – und wie Unternehmen davon profitieren können

Die Forschungspartner haben sich mit verschiedenen Fragen zum Retention Management beschäftigt: Befassen sich mittelständische Unternehmen schon systematisch mit Mitarbeiterbindung? Kennen sie Retention Management als strategisches Personalbindungskonzept? Sind ihnen die Parameter bewusst, an denen sie ansetzen können? Wie reagieren Mitarbeiter/-innen auf diese Maßnahmen? Wie setzen Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen im Retention Management ein?

Die Wissenschaftler/-innen des Instituts für Performance Management (IPM) befragten dazu schriftlich und im Interview die Geschäftsführer/-innen oder Leiter/-innen der Personalabteilungen von 101 Unternehmen anhand eines ausführlichen Fragebogens.

Ein Schwerpunkt der Befragung war die Ermittlung von Erfahrungswissen. Die Interviewer baten die Gesprächspartner, ein Beispiel zu schildern, bei dem es ihnen gelungen ist, einen kündigungsbereiten Mitarbeitenden im Betrieb zu halten.

Die Forscher/-innen ließen sich von ihren Interviewpartnern zudem eine Situation aufzeigen, in der diese es nicht geschafft haben, einen wichtigen Mitarbeitenden von der Kündigung abzuhalten. Die Berichte geben ein Bild davon, was mittelständische Unternehmen bei der Mitarbeiterbindung richtig und falsch machen können.

Über eine Onlineerhebung erfassten die Forscher außerdem die Wünsche der Mitarbeiter/-innen und glichen sie mit der Sichtweise der Firmenleitung ab. Insgesamt nahmen 108 Mitarbeiter/-innen aus verschiedenen Unternehmen teil. Sie wurden zu einer Gruppe zusammengefasst und den Aussagen aller Arbeitgeber gegenübergestellt.



Interview

Prof. Dr. Sabine Remdich Leiterin des Instituts für Performance Management (IPM) an der Leuphana Universität Lüneburg

Frau Professor Remdich, wie sehr beschäftigt sich die Wissenschaft überhaupt schon mit Retention Management?

Es gibt zwar schon viele Forschungsarbeiten zu Einzelaspekten wie Arbeitszufriedenheit, Commitment oder Identifikation, allerdings existiert zum Thema Retention Management als Gesamtmodell wenig empirisch abgesichertes Wissen.

Welche wissenschaftliche Disziplin beschäftigt sich vorrangig mit dem Thema?

Zentrale Akteure sind auf diesem Gebiet die Psychologen. Sie untersuchen zum Beispiel die Bedeutung von Mitarbeiterbindung für den Unternehmenserfolg und entwickeln Instrumente zu deren Messung. Sie geben Antworten auf die Frage, durch welche In-

strumente und Maßnahmen Unternehmen ihre Mitarbeiterbindung erhöhen können. Sie analysieren die Bindungsebene – also ob sich Bindung auf die Organisation als Ganzes, auf den eigenen Bereich, das persönliche Team oder aber eher auf Projekte und Aufgaben bezieht.

Ihr Institut hat eine Studie zum Retention Management erstellt. Was ist das Besondere daran?

Wir haben uns auf kleine und mittlere Unternehmen konzentriert. Sie sind für Arbeitnehmer oftmals nicht so attraktiv wie große, internationale Konzerne. Mittelständische Unternehmen müssen sich deshalb besonders intensiv Gedanken darüber machen, wie sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig ansprechen und langfristig binden.

Zielsetzung unserer Studie war es, diejenigen Merkmale von KMU zu identifizieren, welche deren Attraktivität für leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen und gleichzeitig Maßnahmen des Retention Managements aufzuzeigen, die wirkungsvoll und nachhaltig die Attraktivität von KMU für neue Mitarbeitende erhöhen.

Was können Sie KMU Neues sagen?

Mitarbeiterbindung wird auch in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen – gerade in KMU. Die Unternehmen sind auf ein hohes Commitment ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen und müssen daher attraktive Arbeitgeber sein. Es scheint heute eine Verlagerung von der Bindung zur Gesamtorganisation stärker hin auf das eigene Team bzw. Projekt und die konkrete Aufgabe stattzufinden.

Unsere Studie hat gezeigt, dass Retention Management ein mehrdimensionales Konzept ist und auf Unternehmensebene als übergeordnete Strategie anzulegen ist. Die Bedürfnisse leistungsstarker Mitarbeitender variieren über die Lebensspanne hinweg. Je nach Arbeits- und Lebenssituation der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters müssen passgenaue Lösungen gefunden werden. Insgesamt kann man sagen, dass erfolgreiches Bindungsmanagement immer sehr stark auch Beziehungsmanagement ist. Sogenannte „weiche“ Faktoren wie Unternehmens- und Führungskultur oder Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen haben eine hohe Bindungswirkung.

Welche Expertise konnte das von Ihnen geleitete Institut für Performance Management in diese Studie einbringen?

Angesiedelt an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis ist das IPM ein kompetenter Ansprechpartner zu Fragen des Lebenslangen Lernens und der Human Performance. Wir werfen den Blick auf den Erhalt der Innovationsfähigkeit der Unternehmen – wir wissen, was es bedeutet, wenn wettbewerbsrelevantes Wissen dem Unternehmen durch Fluktuation oder auch

„Wir bringen das Wissen aus vielen Disziplinen zusammen“

im Zuge des demografischen Wandels verloren geht und klären auf, wie man gerade durch Weiterbildungsmaßnahmen und Personalentwicklung Innovation und Bindung erreichen kann.

Wie müssen mittelständische Unternehmen die nun vorliegenden Auswertungen lesen, bewerten und welche Rückschlüsse sollten sie daraus ziehen?

Am Anfang steht die Diagnose. Unternehmen sollten sich zunächst einen Überblick über die Situation in ihrem Betrieb verschaffen: Wie sind sie aufgestellt in puncto Alters- und Qualifikationsstruktur der Mitarbeitenden, wer sind die Wissensträger, in welchen Positionen arbeiten Schlüsselpersonen? Welche Leistungsträger/-innen werden in nächster Zeit ausscheiden? Wie kann das Unternehmen Nachwuchs rekrutieren? Hierfür gibt es eine Vielzahl methodischer Instrumente: Altersstrukturanalyse, Benchmark-Studien oder Mitarbeiterbefragungen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse muss jedes Unternehmen seine individuelle Strategie zur Mitarbeiterbindung entwickeln. Dabei sollten Geschäftsführung, Personalverantwortliche und insbesondere auch die Führungskräfte gezielt überlegen, welche der unterschiedlichen Bindungsinstrumente und Tools sie anwenden wollen und können. Unsere Untersuchung liefert Erkenntnisse dazu, wie sich KMU als attraktive Arbeitgeber positionieren können.

Wie sollten Firmen vorgehen, damit sich der Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen für sie auch lohnt?

Wir wissen aus der Studie, dass Weiterbildung als Bindungsstrategie besonders erfolgreich ist, wenn damit für den Arbeitnehmer eine Perspektive für seine Weiterentwicklung im Unternehmen verbunden ist. Firmen sollten Weiterbildungsangebote deshalb zum Beispiel mit individuellen Entwick-

lungsplänen verknüpfen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit verbundene Karriereoptionen aufzeigen.

Welchen Wert haben diese Erkenntnisse für Weiterbildungsanbieter?

Die Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen müssen dazu beitragen, die Bedeutung von Weiterbildung noch stärker zu kommunizieren. Die Botschaft muss sein, dass Firmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Investition in deren Weiterbildung längerfristig an sich binden können. Die Weiterbildungsakteure sollten obendrein passgenaue und zielgerichtete Angebote für die unternehmensspezifischen Qualifikationsbedarfe entwickeln.

Welche weiteren Untersuchungen sind in Sachen Retention Management noch erforderlich?

Es wird zukünftig um den Aufbau eines Modells gehen, welches die verschiedenen Attraktions- und Bindungsmechanismen aufzeigt. Es kann postuliert werden, dass diese Mechanismen einen Einfluss auf das gezeigte Commitment der Organisationsmitglieder ausüben, welches wiederum ihr Verhalten im Unternehmen determiniert. Ein zukunftsorientiertes Modell muss einen Blick auf die Wirkmechanismen liefern und könnte damit eine gezielte Diagnose und Intervention in den KMU sicherstellen.

Die Datenerhebung müsste erweitert werden, damit branchenspezifische oder unternehmensgrößenabhängige Besonderheiten in diesen Attraktions- und Bindungsmechanismen identifiziert werden können. Durch mehrere Erhebungswellen mit derselben Stichprobe von Unternehmen könnten die Wirksamkeit von ergriffenen Maßnahmen geprüft und die möglicherweise spezifischen Bindungs- und Attraktionskräfte in den verschiedenen Entwicklungsphasen von Unternehmen untersucht werden – so beispielsweise in der Innovationsphase oder in der Wachstumsphase. Mit diesen Erkenntnissen wären wir dann wieder einen großen Schritt weiter.

Wie lässt sich die Mitarbeiterbindung stärken?

Finanzielle Anreize Diese gehören zu den beliebtesten Methoden der Personalverantwortlichen und werden in mehreren Studien unter den Top 3 der wichtigsten Gründe geführt, warum Mitarbeitende im Unternehmen verbleiben (De Vos & Meganck 2009).

Karriereentwicklungsmöglichkeiten Hierzu zählt nicht nur der für Mitarbeiter/-innen sehr wichtige Aufstieg auf der Karriereleiter, sondern ebenso die Entwicklung seiner Fertigkeiten und Fähigkeiten. Daher sind Weiterbildungsmöglichkeiten in Form von Trainings, Mentoring, Coaching oder E-Learning wichtige Bindungsinstrumente (Steel, Griffeth & Hom 2002).

Job-Inhalte Mitarbeiter/-innen haben das Bedürfnis, Leistung zu zeigen und möchten daher neuen Herausforderungen begegnen können. Zur Stärkung der Bindung sollten daher Jobs geschaffen werden, die Herausforderungen beinhalten und Erfolgserleben ermöglichen (Horwitz, Heng & Quazi 2003).

Atmosphäre am Arbeitsplatz Die soziale Unterstützung durch beruflich oder persönlich wichtige Personen im Unternehmen, wie z. B. Kolleg/-innen sowie Führungskräfte wird von Mitarbeiter/-innen als wichtiger Bindungsfaktor angesehen. Eine verbesserte Interaktion durch Schaffung von Austausch und Kommunikationsmöglichkeiten wäre eine wirkungsvolle Maßnahme (Roehling, Cavanaugh, Moynihan & Boswell 2000).

Work-Learn-Life-Integration Es gibt – vor allem unter sehr engagierten Mitarbeiter/-innen – ein erhöhtes Bedürfnis, die Balance zwischen privaten Belangen (z. B. Familie) und der beruflichen Karriere herzustellen. Unternehmen können beispielsweise mit flexiblen Arbeitszeiten diesen Wünschen entsprechen. Unterstützung durch den Arbeitgeber suchen Mitarbeiter/-innen besonders auch in den zeitaufwendigen Lern- und Studienphasen während einer beruflichen Weiterqualifizierung (Anderson, Coffey & Byerly 2002).

ERGEBNISSE 1: BESTANDSAUFNAHME

Was Unternehmen über Retention Management wissen – und welche Erfahrungen sie damit bereits gemacht haben

Die Forschung bei mittelständischen Unternehmen zeigt, dass die Befragten den Stellenwert von Retention Management generell erkennen, das Konzept aber noch weitgehend unklar ist. In den meisten KMU existiert weder Wissen zu Bindungsmanagement noch Strategien für die konsequente Umsetzung.

Retention Management wird im Mittelstand als Erfolgsfaktor erkannt ...

Drei von vier befragten mittelständischen Unternehmen (73 %) schreiben Retention Management einen hohen oder sogar sehr hohen Stellenwert zu. Lediglich für 10 % der Firmen ist die Mitarbeiterbindung ein Thema von weniger großer Bedeutung (vgl. Abb. 1).

... und die Firmen befürchten ohne Retention Management negative Auswirkungen auf ihren Betrieb ...

96 % der befragten Unternehmen befürchten Nachteile für die Firma, wenn Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nicht präzise und gut gesteuert durchgeführt werden. Da insbesondere der Verlust von Schlüsselspieler/-innen dem Unternehmen auf vielfältige Art und Weise schaden kann, ist es von Interesse, diesem Risiko entgegenzuwirken.

Mehr als jede dritte Firma sieht in dem Verlust von Know-how, der Verzögerung wichtiger Prozesse sowie einer erhöhten Arbeitsbelastung

des Teams mögliche negative Auswirkungen eines mangelhaften Retention Managements (vgl. Abb. 2).

Des Weiteren befürchtet jede vierte Firma, dass im Zusammenhang mit dem Ausscheiden eines wichtigen Mitarbeitenden auch wichtige Kundenbeziehungen gefährdet werden könnten.

Ebenso viele Befragte gaben an, dass ein für das Unternehmen wichtiger Kulturträger verloren geht. Solche Kulturträger sind Mitarbeiter/-innen mit einer besonders engen Beziehung zum Unternehmen. Sie fühlen sich wie ein Eigentümer für das Wohl der Firma verantwortlich („Psychologisches Eigentum“). Wissenschaftliche Studien belegen, dass diese Mitarbeiter/-innen durch ihre Strahlkraft ebenso das Betriebsklima wie auch die Außenwirkung des Unternehmens positiv beeinflussen (Van Dyne & Pierce, 2004).

... dennoch fehlt eine klare strategische Ausrichtung und konsequente Umsetzung des Themas.

Um für sich selbst eine erste Orientierung zur Umsetzung von Retention Management zu erhalten, suchen mittelständische Unternehmen nach Best-Practice-Beispielen anderer Firmen am Markt. Hier kannte knapp die Hälfte aller befragten Personen einen Betrieb, der ihrer Meinung nach über ein wirksames Retention Management verfügt.

Jene, die ihre Angaben noch weiter konkretisieren konnten, gaben die hohe Qualität des Personalmanagements als entscheidenden Faktor an (42 %, vgl. Abb. 3): Darunter fallen z. B. das Aufzeigen von Karriereperspektiven für die Mitarbeiter/-innen und die dazugehörigen Weiter-

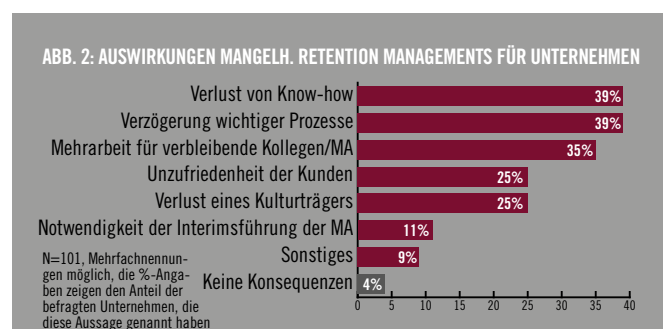
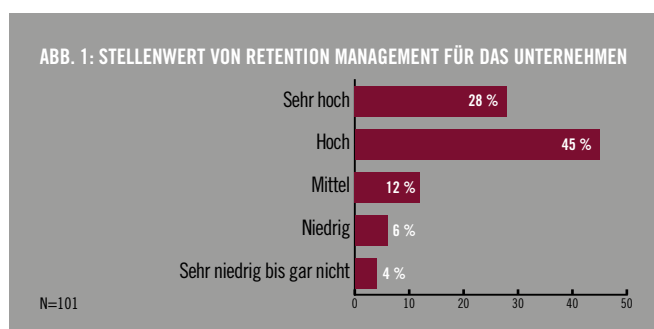
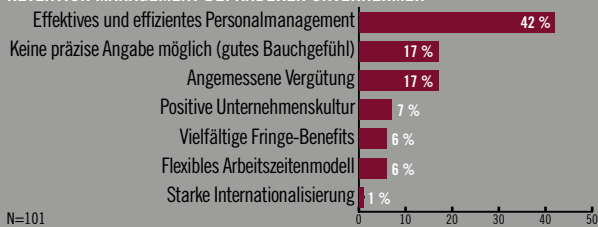


ABB. 3: BEOBACHTETE ERFOLGSFAKTOREN FÜR RETENTION MANAGEMENT BEI ANDEREN UNTERNEHMEN



bildungsmaßnahmen. Knapp jedes fünfte Unternehmen konnte keine präzisen Erklärungen für ein funktionierendes Retention Management nennen. Sie stützen sich auf das Bauchgefühl.

Wenn es aber um das eigene Unternehmen geht, so hat bisher nur die Hälfte das Thema Retention Management mit konkreten Zielen hinterlegt (54 %).

Bei genauerer Nachfrage zeigte sich des Weiteren, dass nur 39 % der KMU eine klare strategische Positionierung der Geschäftsführung mit der operativen Umsetzung durch Führungskräfte auf unteren Hierarchiestufen verknüpfen. Jedes dritte der untersuchten Unternehmen (37 %) bearbeitet das Thema nicht strategisch, sondern rein operativ, z. B. mit Maßnahmen im Einzelfall, wie das Setzen von finanziellen Anreizen. Dies geschieht allerdings eher reaktiv und unkoordiniert.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass KMU in Bezug auf Retention Management nur mangelhaft strategisch aufgestellt sind. Insbesondere die unteren Führungsebenen müssen verstärkt dafür sensibilisiert werden.

Commitment

Bindung an das Unternehmen wird in der Literatur mit „Organisationalem Commitment“ betitelt. Es lassen sich drei Formen unterscheiden:

1. Emotionale Bindung: „Das Wohlergehen der Organisation liegt mir am Herzen. Ich will in diesem Unternehmen arbeiten.“ (Affektives Commitment.)
2. Moralische Bindung: „Ich muss der Organisation auch etwas zurückgeben.“ (Normatives Commitment.)
3. Fortsetzungsbezogenes Commitment: „Auf dem Arbeitsmarkt gibt es derzeit keine attraktiven Alternativen und wenn ich wechsele, verliere ich wahrscheinlich viele Privilegien.“ (Kalkulatorisches Commitment.)

Am häufigsten befasst sich noch die Geschäftsführung mit Retention Management (31 %), gefolgt von der Personalleitung (17 %). Aber nur 6 % der direkten Führungskräfte, welche am meisten und intensivsten mit den Schlüsselspieler/-innen zu tun haben und den größten Hebel darstellen, sind in das Thema involviert.

Es zeigt sich somit sehr deutlich, dass nahezu jedes zweite befragte Unternehmen die Mitarbeiterbindung nicht im ganzen Betrieb konsequent strategisch verfolgt und die Umsetzung vernachlässigt. Sie gehen damit ein hohes Risiko ein.

ERGEBNISSE 2: WIRKUNGSMECHANISMEN

Welche Instrumente Firmen zur Mitarbeiterbindung schon einsetzen – und was sie wirklich bringen

Mitarbeiterbindung ist ein mehrdimensionales Konzept. Für Unternehmen ist es wichtig, jeweils die richtigen und passenden Maßnahmen des Retention Managements für ihren Bedarf auszuwählen und mit dem richtigen Einsatz von Mitarbeiterbindungsmethoden die Entscheidung der Schlüsselspieler/-innen, ob sie im Unternehmen bleiben oder es verlassen, zu beeinflussen.

In diesem Teil der Studie wurden Betriebe nach ihren Erfahrungen beim Einsatz von Bindungsinstrumenten befragt: Welchen Instrumenten messen sie den größten Nutzen für die Mitarbeiterbindung bei. Mit welchen Maßnahmen haben sie bereits versucht, wechselwillige Mitarbeiter/-innen von ihrem Kündigungsvorhaben abzuhalten. Welche Wirkungen konnten durch die realisierten Maßnahmen erzielt werden?

Aus den Befragungsergebnissen lässt sich ableiten, welche der von den Unternehmen für das Retention Management favorisierten Instrumente tatsächlich auch als Erfolg versprechend gelten können.

Jedes dritte Unternehmen versucht, Führungskräfte durch monetäre Anreize zu binden

37 % der befragten Unternehmen setzen bei der Mitarbeiterbindung bislang auf mehr Gehalt oder andere finanzielle Anreize – also auf den Einsatz sogenannter „harter“ Faktoren. Fast die gleiche Anzahl der mittelständischen Firmen sieht auch künftig keine Alternative zu der Strategie, Mitarbeiter/-innen durch bessere Bezahlung an sich zu binden.

Firmen machen dabei aber die Erfahrung, dass die wirkliche Bedeutung der monetären Instrumente für die Bindung an ein Unternehmen weitaus geringer ist, als von ihnen angenommen wird. Nur in einem von vier Fällen führt eine versprochene Gehaltserhöhung zum Verbleib im Unternehmen.

Die Krux indes: Wenn monetäre Anreize fehlen, lockert sich die Bindung der Mitarbeiter/-innen an ihr Unternehmen. Circa 45 % der Firmen gaben an, dass ein Ausbleiben von Gehaltserhöhungen schnell auch zu Kündigungen von Leistungsträger/-innen führt. Firmen müssen

deshalb dieses Instrument rechtzeitig und in einer richtigen Dosierung zum Erhalt der Bindung der für sie wichtigen Mitarbeiter/-innen einsetzen. Finanzielle Anreize erweisen sich insgesamt als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Bindung von Leistungsträgern.

Für sonstige materielle Leistungen (Fringe Benefits) ergibt sich ein anderes Bild: Eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung haben derlei Zuwendungen gerade einmal für 2 % der Mitarbeiter/-innen. Allerdings würde kaum ein Unternehmensmitglied allein wegen einer nicht gewährten Zusatzleistung seine aktuelle Arbeitsstelle aufgeben.

Unternehmenskultur erweist sich als wichtige Determinante der Mitarbeiterbindung

Eine positive Unternehmenskultur, und damit verbunden, ein gutes Betriebsklima sind laut den Ergebnissen dieser Studie die wichtigsten Faktoren für das Verbleiben von Leistungsträger/-innen im Unternehmen. Drei von vier Betrieben räumen diesen Punkten für die Zufriedenheit ihrer Leistungsträger/-innen aktuell einen hohen Stellenwert ein.

Die stetig wachsende Bedeutung dieser Faktoren scheinen mittelständische Unternehmen in dieser Studie indes zu verkennen. Der Anteil der Firmen, die eine Verbesserung der Unternehmenskultur und des Betriebsklimas in Zukunft als bedeutsam für die Mitarbeiterbindung ansieht, liegt nur bei 37 %.

Die Ursache dafür kann in der Erfahrung liegen, die Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt gemacht haben: In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und verstärkten Personalabbaus haben viele Arbeitnehmer/-innen trotz eines schlechten Betriebsklimas an ihrem Arbeitsplatz ausgeharrt.

Die Einschätzung durch die Mitarbeiter/-innen könnte sich schon bald ändern: Mit dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel in Industrie und Mittelstand und dem daraus resultierenden Nachfrageanstieg nach gut qualifizierten Mitarbeiter/-innen verändert sich auch das Bewusstsein um den eigenen Wert. Die Mitarbeiter/-innen werden sich immer klarer, dass sie Alternativen haben und Arbeitgeber sich um sie bemühen müssen. Sie werden die Entscheidung für einen Stellenwech-

sel künftig verstärkt auch von der Qualität des direkten Arbeitsumfeldes abhängig machen.

Unternehmen sollten mehr auf eine positive Führungskultur achten

Ein anderes Bild ergibt sich bei der Führungskultur: Ist diese nicht positiv ausgeprägt, so ist dies in 15 % der befragten Unternehmen ein wichtiger Grund, dass Schlüsselspieler/-innen der Firma den Rücken kehren. Dennoch haben viele Unternehmen die Bedeutung von Führungskultur noch nicht ausreichend verinnerlicht. Nur circa 13 % wollen in Zukunft hierauf ein Augenmerk legen oder vermehrt Aktivität zeigen.

Firmen sollten deshalb verbindliche Ziele für die Führungsmannschaft festlegen und deren Umsetzung evaluieren. Dazu bieten sich beispielsweise 360-Grad-Feedbacks an, bei denen Führungsverhalten und Leistungen der Führungskraft aus unterschiedlichen Blickwinkeln (z. B. Unternehmensleitung, Kunden, Mitarbeiter etc.) beurteilt werden.

Eine ausgewogene Work-Learn-Life-Integration wird in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend gelebt

Bisher sahen nur 13 % der Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Learn-Life-Integration als gute Möglichkeit, Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen zu binden. Um Arbeit und Privates besser in Einklang zu bringen, können sie Mitarbeiter/-innen beispielsweise die Möglichkeit zur temporären Heimarbeit bieten, für arbeitende Mütter in der Nähe zu ihrer Arbeitsstelle Kindergartenplätze einrichten und Führungskräften Gelegenheit zu einer beruflichen Auszeit geben (z. B. in Form eines Sabbaticals).

Aus der Erfahrung von Unternehmen sind für die Mitarbeiter/-innen selber solche Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Learn-Life-Integration nicht unbedeutend. In etwa 16 % der befragten Firmen ist das Vorhandensein ausreichender Angebote ebenfalls ein Grund für die Leistungsträger/-innen, im Unternehmen zu verbleiben. Daher sollten diese Maßnahmen ein wichtiger Bestandteil des Retention Managements sein.

Der Psychologische Vertrag

Bei einem Arbeitsverhältnis geht eine Reihe an wechselseitigen Leistungen und Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten über den formal geschlossenen Vertrag hinaus und kann durch diesen allein auch nicht abschließend geregelt werden.

Hierzu gehören insbesondere der Umfang der wechselseitigen Leistungen, wie beispielsweise die tatsächlich vom Arbeitnehmenden erbrachte Leistungsmenge und deren Qualität sowie seine Motivation und persönliches Engagement, oder von Seiten des Arbeitgebenden Versprechungen gegenüber dem Angestellten in Bezug auf potenzielle Karriereoptionen oder Gehaltsentwicklungen.

Darüber hinaus teilen das Unternehmen und der Beschäftigte Vorstellungen über die Regeln des Umgangs miteinander. Diese basieren auf gemeinsamen Werten und Normen, aus denen sich faktische, aber nicht vertraglich gesicherte, gegenseitige Erwartungen ergeben. Personalexperten sprechen dabei von einem „Psychologischen Vertrag“.

Werden die Erwartungen des Mitarbeitenden nicht ausreichend erfüllt, kann das die Zufriedenheit und emotionale Bindung zum Unternehmen mindern (De Vos, Buyens & Schalk 2005). Beschäftigte, die subjektiv einen Bruch des psychologischen Arbeitsvertrags wahrnehmen, zeigen verstärkt Merkmale von Formen des Rückzugs, Ausharrens oder der passiven Anpassung. Für Arbeitnehmende stellt sich anschließend rasch die Frage: „Welches andere Unternehmen kann meine Ansprüche besser erfüllen?“

Die Gestaltung des Tätigkeitsfelds der Mitarbeiter/-innen als wichtige zukünftige Bindungsmaßnahme

40 % der befragten Unternehmen haben erkannt, dass der Arbeitsplatz und die konkreten Arbeitsinhalte für ihre Mitarbeiter/-innen in Zukunft von großer Bedeutung sein werden. In der Vergangenheit hatten gerade einmal 9 % der Firmen diesen Bereich im Fokus.

Eine Verbesserung der Jobinhalte kann sich in der Ausweitung der Tätigkeitsbereiche der Mitarbeiter/-innen zeigen oder auch im Übertragen von mehr Verantwortung. Die Qualität der Tätigkeit wird gerade für Leistungsträger/-innen immer wichtiger für ihre Arbeitgeberwahl.

Unternehmen liegen mit dieser Zielsetzung richtig: Für fast jeden zweiten Arbeitnehmenden ist eine Ausweitung und Aufwertung seines Tätigkeitsbereichs ein gewichtiger Grund, bei seinem Unternehmen zu bleiben. Etwa jeder vierte Angestellte würde beim Fehlen solcher Entwicklungen sogar die Firma verlassen, da sich der Key-Player von morgen mehr und mehr über seine Tätigkeit definieren wird.

Unternehmen sollten auch in Zukunft auf die Karriereoptionen ihrer Mitarbeiter/-innen achten

Eine große Zugkraft im Instrumentarium der weichen Faktoren haben nach Einschätzung der Unternehmen „Aufstiegschancen“. Die Aussicht auf einen nächsten Karriereschritt ist danach für fast jeden dritten Arbeitnehmenden (31 %) ein treffiger Grund, im Unternehmen zu verbleiben.

Karrierechancen sind insofern auch von Bedeutung, als dass sie die Zukunft der Schlüsselspieler/-innen determinieren. Durch das Aufzeigen einer Perspektive – zum Beispiel, welche Position in welchem Zeitraum übernommen werden kann – drückt das Unternehmen auch sein Vertrauen zum Mitarbeitenden und seinen Leistungen aus.

Welchen Wert der Faktor Karrierechancen für das Retention Management tatsächlich haben kann, ist offensichtlich vielen mittelständischen Firmen noch nicht ausreichend bewusst. In der Vergangenheit legte gerade einmal jedes vierte Unternehmen sein Augenmerk auf diesen Faktor. Aber auch in der Zukunft sehen nur 22 % der befragten Unternehmen darin ein bedeutsames Handlungsfeld der Mitarbeiterbindung.

Dies birgt Risiken: Etwa 56 % der befragten Unternehmen geben mangelnde Karrierechancen als Grund dafür an, dass Schlüsselspieler/-innen das Unternehmen verlassen haben.

Die Empfehlung: Durch eine systematische Karriereplanung sollten Unternehmen gute Mitarbeiter/-innen für leitende Funktionen aufbauen und neue verantwortungsvolle Tätigkeitsbereiche für den Führungsnachwuchs schaffen.

Personalentwicklung als Basis für den erfolgreichen Einsatz mehrerer Bindungsinstrumente

Eng verknüpft mit einer Verbesserung der Jobinhalte und den Karrieremöglichkeiten im Unternehmen ist die Qualifizierung der Beschäftigten. Weiterbildungsmaßnahmen sind deshalb für Unternehmen ein wichtiges Instrument für das Retention Management.

Dies ist für viele Unternehmen noch ein blinder Fleck, denn sie sehen die Notwendigkeit der Weiterbildung nicht: Nur jedes sechste Unternehmen (15 %) möchte zukünftig sein Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen verstärken.

Die Ergebnisse der Befragung der Arbeitnehmer bestätigen auf den ersten Blick die Sichtweise der Unternehmer. Für gerade einmal 4 % der Arbeitnehmer/-innen ist ein ausreichendes Weiterbildungsangebot der Grund, dem Arbeitgeber treu zu bleiben.

Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus: Das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten allein führt noch nicht zu einer Mitarbeiterbindung. Um Weiterbildung zu einem Werkzeug des Retention Managements zu machen, müssen Unternehmen das Angebot mit Zielen unterlegen. Einen Sinn sehen Mitarbeiter/-innen vor allem dann in der Weiterbildung, wenn sie dazu führt, interessantere Aufgaben zu übernehmen oder im Unternehmen gezielt Karriere zu machen. Dies zeigte auch die Onlineerhebung unter den Mitarbeiter/-innen der teilnehmenden Unternehmen. Wenn die Personalentwicklung auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Schlüsselspieler/-innen abgestimmt ist, so zeigen diese ein wesentlich höheres Commitment und verbleiben länger im Unternehmen.

Ansatzpunkte für das Retention Management

Für die Bindung von Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen können Firmen unterschiedliche Instrumente einsetzen. Experten unterscheiden hierbei zwischen sogenannten harten und weichen Wirkfaktoren.

Harte Faktoren

Harte Faktoren sind ein wichtiger Hebel auf Seiten der Firmen. In der Vergangenheit haben diese Instrumente viel Aufmerksamkeit in Unternehmen erfahren und Verwendung gefunden. Ein wichtiger Grund liegt in der Einfachheit und Transparenz dieser Instrumente. Im Gegensatz zu weichen Faktoren zeigen sie eine sofortige Wirkung und sind einfach zu messen (Horwitz, Heng & Quasi 2003).

- **Finanzielle Anreize:** Unter finanziellen Anreizen werden erfolgsabhängige Vergütung, Unternehmensbeteiligungen und betriebliche Altersvorsorge verstanden.
- **Fringe Benefits:** Dazu gehören sonstige materielle Anreize, wie z. B. Firmenwagen oder Diensttelefone.

Weiche Faktoren

Firmen erweitern bei der Mitarbeiterbindung durch weiche Faktoren ihre Handlungsmöglichkeiten über finanzielle und materielle Elemente hinaus (De Vos, Buyens & Schalk 2005). Sie können solche Bindungsinstrumente und die dazugehörigen Prozesse effektiv im Unternehmen verankern.

Weiche Faktoren mit Unternehmensbezug

Zu den unternehmensbezogenen weichen Faktoren – auch soziale Instrumente genannt – gehören z. B. die Unternehmens- und auch die Führungskultur.

- **Unternehmenskultur:** Hierzu zählen beispielsweise die Offenheit des Umgangs miteinander wie auch das Zeigen von Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter/-innen, das Verhalten gegenüber Kunden, Instrumente des Gesundheitsmanagements und der gesunden Führung. Hier zeigt sich das emotionale Gesicht

des Unternehmens, seine generelle Stimmung und Reizbarkeit. Diese präzise zu lesen und zum Guten für das Unternehmen zu beeinflussen, gehört zu den wichtigsten strategischen Führungsaufgaben (De Vos, Buyens & Schalk 2005).

- **Führungskultur:** Eine positive Führungskultur in einem Unternehmen hat eine starke Bindungskraft. Merkmale einer solchen Führungskultur umfassen die Erreichbarkeit der Führungskraft bei Problemen und Fragen ihrer Mitarbeiter/-innen, ein konstruktiver Umgang mit Feedback (auch sich selbst gegenüber), das Setzen von anspruchsvollen, aber erreichbaren Zielen sowie ein fairer, empathischer Umgang mit dem untergeordneten Team.

Weiche Faktoren mit Mitarbeiterbezug

Neben den weichen Faktoren, die übergeordnet auf der Unternehmensebene wirksam werden, gibt es auch weiche Faktoren, die sich unmittelbar auf den einzelnen Mitarbeitenden beziehen. Darunter versteht man z. B. die Inhalte und das Vielseitigkeitspotenzial der eigenen Tätigkeit (Steel, Griffeth & Hom 2002), persönliche Karriereentwicklungsmöglichkeiten (Horwitz, Heng & Quazi 2003), eine ausgeglichene Work-Learn-Life-Integration (Anderson, Coffey & Byerly 2002) oder auch individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten (Butler & Waldroop 2001).

- **Tätigkeit:** Die maßgeblichen Wertekriterien bei der Beurteilung der Tätigkeit umfassen Handlungsspielräume, übertragene Verantwortungsbereiche, aber auch abwechslungsreiche Aufgaben.
- **Karriereaussichten:** Die Entwicklung der Karriere beschreibt den vertikalen Aufstieg des Mitarbeitenden im Unternehmen, welcher zumeist gleichzeitig mit der Übernahme neuer Aufgaben und Tätigkeiten einhergeht.
- **Work-Learn-Life-Integration:** Eine gesunde Balance zwischen Arbeits- und Privatleben ist für Leistungsträger im Unternehmen wichtig, um Belastungsreaktionen vorzubeugen (z. B. Burnout-Syndrom). Für Unternehmen liegt der Nutzen darin, das Leistungspotenzial der Schlüsselspieler/-innen auf Dauer voll ausschöpfen zu können.
- **Personalentwicklung:** Hierunter fallen Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter/-innen sowie systematische individuelle Entwicklungspläne.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE AKTEURE DER QUARTÄREN BILDUNG

Die Erkenntnisse aus der Studie – und wie sich die Akteure in der Quartären Bildung damit optimal aufstellen

Unterschiedliche Handlungsfelder sind zentral für ein erfolgreiches Retention Management und die Bindung von Schlüsselspieler/-innen. Die Akteure im Bereich der Quartären Bildung müssen gezielte Maßnahmen ergreifen, um sich hier optimal zu positionieren.

Unternehmen: Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

Vor dem Hintergrund demografischer und wirtschaftlicher Entwicklungen wird die Umsetzung wirksamer Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeiter/-innen für Unternehmen zu der zentralen Führungsaufgabe. Unternehmen müssen sich bemühen, für leistungsstarke Mitarbeiter/-innen attraktiv zu sein und so den Zugang zu neuen Talenten am Arbeitsmarkt zu sichern bzw. die internen Talente und Leistungsträger/-innen stärker an das Unternehmen zu binden. Eine besondere Herausforderung für die Unternehmen liegt darin, die Bindung ihrer Beschäftigten in allen Phasen ihrer Berufskarriere sicher zu stellen – vom Hochschulabsolventen bis hin zum älteren Angestellten. Entsprechend müssen sie für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter/-innen in den einzelnen Lebensphasen passende Angebote machen – vom inhaltlich attraktiven Einstiegsjob über eine finanzierte berufsbegleitende Weiterbildung bis hin zum Angebot eines Sabbaticals.

Weiterbildungsteilnehmende: Aktiv in den Gestaltungsprozess einbringen

Weiterbildung ist für Mitarbeiter/-innen der Schlüssel, um die eigenen Marktchancen im Sinne der Arbeitsmarktfähigkeit zu optimieren und die nächsten Karriereschritte anzustoßen. Mitarbeiter/-innen können sich nicht immer darauf verlassen, dass sich ihr Arbeitgeber systematisch Gedanken darüber macht, wie er sie langfristig im Unternehmen

halten kann. Im Gegenteil, eine Großzahl der Unternehmen weiß nicht genau, was sie für eine gute Mitarbeiterbindung konkret tun können. Daher sollten Mitarbeiter/-innen auch selbst aktiv werden und ihre Erwartungen an ein gutes Arbeitsverhältnis, Wünsche zur Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes und Qualifizierungserfordernisse offen kommunizieren.

Weiterbildungsanbieter: Angebote am Praxisbedarf ausrichten

Für die Weiterbildungsanbieter liegen die Marktchancen in zwei Handlungsfeldern: Zum einen können sie Unternehmen zum Thema Bindungsmanagement sensibilisieren und dazu beispielsweise Workshops zum fachlichen Erfahrungsaustausch mit konkreten Beispielen und Problemlösungen aus der Unternehmenspraxis organisieren. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Tools und Methodenwissen zum Retention Management zur Verfügung zu stellen, mit denen Firmen ihre Situation analysieren und Veränderungen einleiten können. Dies kann verknüpft werden mit einer begleitenden Beratung, um schrittweise wirksame Retention-Management-Konzepte zu identifizieren und im Unternehmen zu implementieren.

Bildungspolitik: Weichen für mehr Wirkung stellen

Für die Entwicklung KMU-kompatibler Instrumente zum Retention Management sind noch eine Reihe von Forschungs- und Entwicklungsprojekten nötig. Zudem bedarf es weiterer Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit und des Nutzens von Retention Management, insbesondere in mittelständischen Unternehmen. Erfahrungsgemäß nutzen auch KMU Weiterbildungsangebote noch viel zu selten. Es zählt zu den bildungspolitischen Aufgaben, durch geeignete Voraussetzungen, Konzepte und Weiterbildungsprogramme die Innovations- und damit die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der KMU zu erhalten bzw. perspektivisch zu steigern.



Dr. Josef Lange Staatssekretär im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur sowie Vorsitzender des Beirats zum Förderprogramm „Quartäre Bildung“

Als aktuelles Thema in der Personalführung diskutieren Experten und Wissenschaftler/-innen derzeit das Konzept der sogenannten „Gesunden Führung“ – also, wie eine Führungskraft heute handeln muss, damit ihre Mitarbeiter/-innen im weitesten Sinne dem Unternehmen gesund erhalten bleiben. Eine solche mitarbeiterorientierte Führungsqualität kann künftig ein wichtiges Auswahlkriterium bei der Besetzung leitender Funktionen sein.

Aus der betrieblichen Praxis ist jedoch zu hören, dass ein Gutteil der Führungskräfte auf der mittleren und höheren Ebene die eigenen Mitarbeiter/-innen nicht gut genug kennt, um zu wissen, wie man sie bei Abwanderungstendenzen gegebenenfalls halten kann. Die hier vorliegende Studie zum Thema Retention Management zeigt zudem auf, dass nur 6 % der direkten Führungskräfte in den Mitarbeiterbindungsprozess eingebunden sind.

Eine Schlussfolgerung daraus könnte sein, bei Weiterbildungsstudiengängen im Managementbereich künftig mehr auf die Bereiche Personalführung und Personalentwicklung einzugehen. Denn was die Hochschulen an berufs begleitenden Masterstudiengängen aufgelegt haben, ist zwar volkswirtschaftlich

und mit Blick auf die Außenbeziehungen von Unternehmen vernünftig angelegt. Offensichtlich kommt aber die Innenentwicklung von Unternehmen dabei zu kurz.

Für die Bildungspolitik ist es obendrein ein wichtiges Anliegen, die Nahtstelle zwischen Nachfragenden von Weiterbildungsmaßnahmen und deren Anbietern transparent zu gestalten. Dafür sehe ich grundsätzlich zwei Ansätze: Erstens die Hochschulen und Institutionen der Erwachsenenbildung organisieren den Kontakt zu den Unternehmen selbst. Oder: Die Unternehmensverbände, beziehungsweise die Weiterbildungsseite der Wirtschaft, übernehmen diese Aufgabe, um dann mit „geballter Nachfragemacht“ auf die Bildungsanbieter zuzukommen: Wir haben hier ein Problem, bietet uns dafür möglichst optimale Lösungsvorschläge.

„Personalentwicklung wird zur zentralen Aufgabe der Unternehmen“

Eine Scharnierfunktion zwischen beiden Positionen einzunehmen, könnte auch ein interessantes Betätigungsfeld für Beratungsunternehmen, aber insbesondere für die Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft werden. Hilfreich wäre der Aufbau von Informationsportalen. Passende Weiterbildungsangebote könnten Unternehmen dann über das Internet suchen.

Je eher den Unternehmen klar wird, was es für sie bedeutet, wenn in den nächsten Jahren nicht genügend Fach- oder Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen, desto eher haben sie die Chance, gegenzusteuern. Es mangelt im Mittelstand jedoch noch an der Sensibilisierung für das Thema Retention Management.

Diese Untersuchung deckt auf, dass die meisten kleinen und mittleren Unternehmen die Mitarbeiterbindung zwar irgendwie praktizieren, die dafür besonders wirkungsvollen Instrumente aber nicht strategisch einsetzen. Dabei können Beratungsunternehmen helfen – beispielsweise durch eine vorausschauende Personalbedarfsplanung und durch das Aufzeigen strategischer Bindungsmaßnahmen und -konzepte.

Die Ansätze dazu sind weit gefächert. Durch alle Konzepte aber zieht sich eine Abkehr vom lange Zeit praktizierten „One-size-fits-all“-Ansatz – also von der Vorstellung, eine Bindungsmaßnahme passt auf alle Mitarbeitergruppen.

Firmen segmentieren ihre Belegschaft beispielsweise danach, wie leicht es ihnen fällt, eine entsprechende Führungskraft oder ei-

nen Spezialisten am Bewerbermarkt wiederzufinden. Ein anderer Bewertungsaspekt ist, wie stark einzelne Mitarbeitergruppen zum Unternehmenserfolg beitragen.

Allein durch diese Überlegungen entstehen unterschiedliche Gruppierungen von Bindungskonzepten, die man strategisch angehen kann. Die meisten dieser Bindungsmaßnahmen haben dabei gar nichts mit monetären Leistungen zu tun.

Einer der Hauptfaktoren für die Bindung von Mitarbeiter/-innen ist die Qualität der unmittelbaren Führungskraft – also die Art und Weise wie etwa der Team- und Abteilungsleiter mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgeht.

„Es fehlt eine Psychologie der Führungskompetenz“

Ernüchternd aber ist: Die wenigsten Führungskräfte wissen und kennen die Motive ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, warum sie gerade bei diesem Unternehmen in dieser Branche arbeiten. Sie haben auch kaum Interesse an dem privaten Umfeld ihres Mitarbeitenden. Es fehlt in den Betrieben eine Psychologie der Führungskompetenz. Unternehmen sollten deshalb vorrangig dafür sorgen, dass ihre unmittelbaren Führungskräfte in diesem Bereich weiter qualifiziert werden.



Dr. Udo Bohdal Strategieberater für Organisations-, Personal- und Veränderungsthemen bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte in Frankfurt sowie Mitglied im Beirat des Förderprogramms „Quartäre Bildung“.

Teilnehmer/-innen des Beirates im Projekt „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“

Dr. Udo Bohdal

Partner und Practice Leader des Bereichs Human Capital Advisory Services
Deloitte-Stiftung der Deloitte & Touche GmbH

Hans-Jürgen Brackmann

Geschäftsführer
Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)

Dr. Dorothee Buchhaas-Birkholz

Referat 415 – Wissenschaftlicher Nachwuchs
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Andreas Buß

Vorstand der Laurens Spethmann Holding AG & Co
Laurens Spethmann Holding AG & Co

Dr. Annette Freitag

Leiterin der ZAV-Auslandsvermittlung Hamburg
Bundesagentur für Arbeit

Bernhard Küppers

Head of Corporate University und Head of Corporate Strategy
MLP Finanzdienstleistungen AG

Dr. Josef Lange

Staatssekretär
Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Sirka Laudon

Leiterin Personalentwicklung
Axel Springer AG

Dr. Volker Meyer-Guckel

Stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Thomas Schnädter

Geschäftsführer Montblanc Deutschland
MONTBLANC International Holding GmbH

Ann-Katrin Schröder

Programmleiterin Hochschule Wirtschaft
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Dr. h. c. Jürgen Walter

Vorsitzender des nbeb e. V.
Niedersächsischer Bund für freie Erwachsenenbildung e. V.

LITERATUR

- Anderson, Coffey & Byerly (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes, *Journal of Management*, 28 (6), 787–810.
- Butler, T. & Waldroop, J. (2001). Job sculpting: The art of retaining your best people. *Harvard Business Review on finding and keeping the best people*. *Harvard Business Review*, 179–203.
- De Vos A., Buyens D. & Schalk R. (2005). Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*. 13 (1), 41–52.
- De Vos A. & Meganck A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' view on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*. 38 (1), 45–60.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T. & Quazi, H. A. (2003), Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13, 23–44.
- Kümmerle, K., Buttler, A. & Keller, M. (2009). Betriebliche Zeitwertkonten: Einführung und Gestaltung in der Praxis. Heidelberg, München: Rehm.
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2010). Praxishandbuch Mitarbeiterführung: Führungstechniken konkret dargestellt. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Lürssen, J. (2003). So macht man Karriere: 17 Gesetze, die Sie kennen müssen. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Roehling, M.V., Cavanaugh, M.A., Moynihan, L.M., & Boswell, W.R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39 (4), 305–320.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2002). Practical retention strategy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 16 (2), 149–162.
- Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439–459.
- Weiß, R. (2010). Bildungsökonomie und Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel: Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung (S. 367–382). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Herausgeberin:

Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Performance Management
Wilschenbrucher Weg 84, 21335 Lüneburg

Durchführung der Studie:

Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Performance Management
Prof. Dr. Sabine Remdisch, Wissenschaftliche Leitung
Ernst Roidl, Dipl.-Wirtschaftspsychologe (FH), Projektkoordination
Milan Uhe, Dipl.-Wirtschaftspsychologe (FH), Projektdurchführung
Ina Cramer, Dipl.-Psychologin, Projektdurchführung

In Kooperation mit:

MLP Finanzdienstleistungen AG, Alte Heerstraße 40, 69168 Wiesloch

Gefördert durch:

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Barkhovenallee 1, 45239 Essen
Ann-Katrin Schröder, Programmleiterin Quartäre Bildung

Redaktionelle Bearbeitung und Interviews:

Alfred Preuß, Redaktionsbüro

Satz:

Ron Müller

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funk-
sendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.
Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

