

Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung – nicht nur Aufgaben der Personalabteilung

In diesem zweiten Teil stehen die Mitarbeiterbindung sowie empirische Antworten auf die im ersten Teil gestellten Fragen im Zentrum der Überlegungen.

Mitarbeiterbindung (Retention) lautet eines der Zauberworte des modernen Personalmanagements. Der „Kampf um die Talente“ tobt bereits seit einiger Zeit heftig. In Zeiten einer geänderten Demographie sowie akuten Fach- und Führungskrätemangels kommt deshalb auch der Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen erhebliche Bedeutung zu. Dabei geht es um die sog. affektive Bindung, die subjektiv empfundene innere Zuwendung zum sowie die Identifikation mit dem eigenen Arbeitgeber. „Unser Unternehmen ist klasse, es macht Spaß, hier zu arbeiten!“ – so hört sich die Aussage eines affektiv gebundenen Mitarbeiters über seinen Arbeitgeber an (Ver-Bundenheit). Weniger wünschenswert sind das normative Commitment – dies beruht darauf, dass das Unternehmen sich früher um den Mitarbeiter gekümmert hat und er nun eine Art moralischer Verpflichtung verspürt, eine Ge-Bundenheit. Auch die Bindung des Mitarbeiters durch arbeitsrechtliche Bindungsklauseln scheint weniger erstrebenswert. Die kalkulative Bindung schließlich beruht auf einer „knallharten“ Abwägung des Mitarbeiters, der seinen Einsatz und den Nutzen, den er aus seinem Beschäftigungsverhältnis zieht, gegeneinander abwägt und nur so lange im Unternehmen bleibt wie das Kosten-Nutzen-Kalkül nicht für andere Arbeitgeber spricht.

Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung stehen in diesem Zusammenhang (siehe Grafik):

Natürlich kann es nicht darum gehen, alle Mitarbeiter gleichermaßen an ein Unternehmen zu binden. In der Regel erfahren die Mitarbeiter besondere Aufmerksamkeit, die Schlüsselpositionen besetzen, besondere Potenziale mitbringen und/oder am Arbeitsmarkt schwer zu beschaffen sind (DGFP 2004). Natürlich beeinflussen gesellschaftliche, wirtschaftliche und individuelle Faktoren die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung. Allerdings muss man sich darüber im Klaren sein, dass Mitarbeiterbindung kein kurzfristiges Konzept darstellt, das man bei Bedarf „anschalten“ und dann wieder stilllegen kann, wenn man es (anscheinend) nicht mehr benötigt (Szebel-Habig 2004).

Die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung greifen auf die gleichen personalwirtschaftlichen Instrumente zurück, die bereits in Zusammenhang mit der Mitarbeitermotivation angesprochen wurden: interessante und herausfordernde Tätigkeiten, flexible Arbeitszeiten, gerechtes Entgelt, bedürfnisorientierte Sozialleistungen, ansprechende Mitarbeiterführung durch den Vorgesetzten, angenehme Zusammenarbeit mit den Kollegen, umfassende Information sowie verlässliche Entscheidungen seitens der Geschäftsleitung. Hinzu kommen in jüngster Zeit Konzepte und Programme, die überwiegend aus den USA importiert wurden, die teils unter anderen Bezeichnungen auch im deutschen

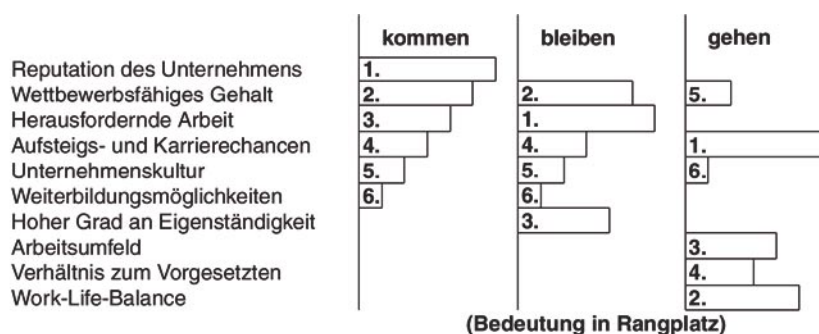
Personalmanagement seit Längerem ihren Stellenwert besitzen: Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen und Gleichbehandlung (Diversity Management und Gender Mainstreaming), familienbewusste Personalpolitik, der Umgang mit älteren Mitarbeitern (Aging Workforce), betriebliche Gesundheitsförderung (Health Care Management), Work-Life-Balance und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer (Employability). Auch bei den Bindungsaktivitäten sind die Führungskräfte in vielfältiger Weise in die Verantwortung genommen.

Mitarbeiterbindung beginnt bereits bei der Einführung neuer Arbeitnehmer – neue Mitarbeiter, die ein Unternehmen frühzeitig wieder verlassen, entscheiden sich schon in den ersten Tagen dafür – und endet erst bei der gegebenenfalls erforderlichen Freisetzung von Mitarbeitern. Outplacement, die Unterstützung beim Austritt und bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung sowie Beschäftigungsgesellschaften machen den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern den verantwortungsvollen Umgang des Unternehmens mit der Belegschaft in wirtschaftlich schwierigen Zeiten von Personalabbau deutlich – die verbleibenden Mitarbeiter nehmen wahr, wie mit den von Abbaumaßnahmen betroffenen Kollegen umgegangen wird (Survivor-Problematik).

Interessant ist bei der Zusammenschau von Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterleistung, Fluktuation und Personalmarketing der Umstand, dass es nicht die gleichen Aspekte sind, die Mitarbeiter zufrieden machen, zu besonderen Leistungen veranlassen, im Unternehmen halten, zum Wechsel des Arbeitgebers treiben und zur Bewerbung bei einem attraktiven Arbeitgeber bringen. Eine Studie der Unternehmensberatung Towers Perrin (2003) hat dies am

Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	hoch	Unecht Gebundene	Nachhaltig Gebundene
	niedrig	Absprungkandidaten	Jobhopper
		hoch	niedrig
		Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	

Beispiel der Arbeitgeberattraktivität, der Mitarbeiterbindung und der Fluktuation eindrucksvoll belegt. Arbeitnehmer hatten anhand von zehn Faktoren die Bedeutung jedes Faktors für Attraktivität (kommen), Bindung (bleiben) und Fluktuation (gehen) zu gewichten. Bei ungefähr der Hälfte der Faktoren besitzen die Vorgesetzten erheblichen Einfluss (siehe Grafik):



Abschließend sollen einige ausgewählte neuere empirische Befunde zu Motivation und Zufriedenheit sowie zu Bindung und Fluktuation wiedergegeben werden: „Aktuell (2006) verspüren 87 Prozent der Arbeitnehmer hierzulande keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Ar-

beit: 68 Prozent aller Beschäftigten machen lediglich Dienst nach Vorschrift, 19 Prozent haben die innere Kündigung bereits vollzogen“. Die Fehltagel aufgrund von Krankheit oder Unwohlsein (basierend auf der Selbstauskunft der Befragten) betragen bei Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung 4,6, bei Mitarbeitern ohne emotionale Bindung sieben Tage – ein Unterschied von

2,4 Tagen! „Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter, die keine emotionale Bindung aufweisen, ihr Unternehmen binnen eines Jahres verlassen, ist sehr viel höher als bei Personen mit einer hohen emotionalen Bindung.“ (Gallup 2006). „Zu den widerlegten Mythen zählt, dass

nur jüngere Mitarbeiter wirklich motiviert sind, Mitarbeiter primär an ihrem eigenen monetären und nicht am Gesamterfolg interessiert sind und dass Mitarbeiter nicht mehr loyal sind und ständig nach neuen Jobs Ausschau halten.“ (Towers Perrin 2007). „Es konnte [...] der Nachweis erbracht werden, dass die Unternehmenskultur, insbesondere die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und das Engagement der Mitarbeiter einen sehr bedeutsamen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben.“ (Hauser/Schubert/Aicher 2008). Diese beispielhaften neueren empirischen Ergebnisse liefern klare Belege dafür, dass es durchaus Antworten auf die eingangs aufgeworfenen Fragen gibt und dass die Vorgesetzten – ebenso wie der Personalbereich – in der Verantwortung stehen.



Startschuß für das Bahnprojekt „Stuttgart–Ulm“

Stuttgart. Anfang April unterzeichneten DB-Vorstand Stefan Garber, Bundesverkehrsminister Wolfgang Tiefensee und Baden-Württembergs Ministerpräsident Günther Oettinger die Finanzierungsvereinbarung für das Bahnprojekt „Stuttgart–Ulm“. Die Gesamtkosten für das aus den beiden Teilen „Umbau Bahnknoten Stuttgart“ und „Neubau Hochgeschwindigkeitsstrecke Wendlingen–Ulm“ bestehende Projekt werden mit rund fünf Milliarden Euro beziffert. Sie werden vom Bund, dem Land Baden-Württemberg, der DB AG, dem Verband Region Stuttgart, dem Flughafen und der Stadt Stuttgart aufgebracht.

Verkehrsvertrag für die S-Bahn Stuttgart unterzeichnet

Stuttgart. Die Vertragspartner DB Regio AG als Betreiber und der Verband Region Stuttgart als Aufgabenträger haben Anfang April in Stuttgart den über 600 Seiten starken Vertrag über den Betrieb der S-Bahn von 2013 bis 2028 unterzeichnet.

Für die DB Regio AG griffen der Vorstandsvorsitzende Ulrich Homburg und der Sprecher und Kaufmännische Leiter der S-Bahn Stuttgart, Hans-Albrecht Krause, zum Stift. Von Seiten des Verbands Region Stuttgart, unter dessen Regie das Vergabeverfahren für den S-Bahn-Betrieb lief, unterzeichneten Regionalpräsident Thomas S. Bopp und Wirtschaftsdirektor Jürgen Wurmthaler.

„Wir wissen aus langjähriger Er-

fahrung, dass es eine Herausforderung ist, unsere Fahrgäste tagtäglich von unserer Leistung zu überzeugen“, so Ulrich Homburg.

Hans-Albrecht Krause hob hervor: „Das komplette S-Bahn-Team hat sich in den letzten Jahren mächtig ins Zeug gelegt, um den Zuschlag für den Vertrag zu erhalten. Unser Ziel war, für unsere Fahrgäste die bereits sehr gute Qualität nochmals zu steigern. Dies gelingt uns durch hohe Investitionen in mehr Komfort, bessere Information und mehr Sicherheit.“

Wesentlicher Bestandteil des Vertrages ist die Anschaffung von 83 neuen Fahrzeugen des Typs ET 430. Zudem trägt DB Regio das Umsatzrisiko während der Laufzeit.