



Attraktiver Arbeitgeber 2010

In einer Zukunft mit Nachwuchsmangel einerseits und erhöhten Anforderungen andererseits, wollen viele Arbeitgeber möglichst attraktiv für potenzielle Bewerber sein. Aber was zeichnet ein „attraktives“ Unternehmen aus? Karl Drack über Mittel und Wege Mitarbeiter emotional zu binden.

Das weltweit agierende Institut Great Place to Work® unterstützt z.B. Unternehmen beim Aufbau einer attraktiven, motivierenden und erfolgsfördernden Arbeitsplatzkultur. Durch unterschiedliche Maßnahmen sollen so „mehr Freude und Zufriedenheit bei der Arbeit, Gesundheit, eine höhere Arbeitgeberattraktivität, eine stärkere Unternehmensmarke und letztlich größerer wirtschaftlicher Erfolg“ erzielt werden.

body LIFE-Serie im Überblick

- ☺ Teil 1: Human Resources
- ☺ Teil 2/3: Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern und Schlüsselkräften
- ☺ Teil 4: Great Place to work und Vertrauenskultur

Der Informationsbestand der Welt verdoppelt sich alle zwei bis drei Jahre. Viele Dinge entwickeln sich unaufhörlich weiter. Neue Produkte, neue Strategien, verbesserte Techniken und Werkzeuge tragen dazu bei, bestehende Märkte besser zu „bedienen“ sowie neue Märkte zu erobern. Eine entscheidende Rolle spielen dabei unsere Mitarbeiter. Auch wenn sie nirgendwo in den Bilanzen stehen, sind sie das wahre Kapital in unserem Unternehmen. Attraktive Unternehmen haben das begriffen.

Attraktive Arbeitgeber vertrauen ihren Mitarbeitern

Der Wert „Vertrauen“ steht bei diesen Maßnahmen an oberster Stelle. Eine repräsentative Studie (veröffentlicht 2007) in Kooperation mit der Psychonotics AG in 314 Unternehmen mit über 37.000 Beschäftigten zeigt, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur mehr als 30 Prozent der Unterschiede im Unternehmenserfolg erklären kann.

Ein Stützpfeiler für meine „teamorientierten“ Coachings ist eine umfangreiche Langzeitstudie von Dr. Rolf Berth, in der

die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine innovative Zukunftsbewältigung in europäischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen ermittelt worden sind. Einer dieser Faktoren ist die Vertrauensorganisation mit wenig Kontrolle. „Auf das Wichtigste beschränkt, ist Kontrolle nicht schlecht, aber Vertrauen ist bei weitem besser und effizienter“, so Berth. „Ideelle Werte wie Vertrauen und Integrität lassen sich direkt in Umsätze, Gewinne und Erfolg ummünzen“, bestätigt auch die Autorin von „Megatrends 2010“ Patricia Aburdene.

| Vertrauen im Unternehmen | |
|---|---|
| Unternehmen mit hoher Vertrauenskultur sehr gute Zusammenarbeit, partnerschaftliches Miteinander hervorragende Kommunikation positive, offene Beziehungen zu Mitarbeitern und allen anderen Interessentengruppen enorme Innovationskraft, hohes Engagement und große Loyalität | Unternehmen mit niedriger Vertrauenskultur schlechtes Arbeitsklima große Unzufriedenheit bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und sonstigen Kooperationspartnern zerstrittene Parteien und „Lagerbildung“ langwierige Entscheidungsprozesse, Zeitverschwendung durch unnötige Positionskämpfe |

Vorteile vertrauensbasierter Führung

In Unternehmen verbessert großes Vertrauen die Kommunikation, Kooperation, Innovationskraft, das Engagement und die Umsetzung. Oft genügt nur ein Handschlag, weil Menschen, Teams und Abteilungen einander vertrauen. Die „Dividenden“, die hohes Vertrauen „erwirtschaften“, sind wesentlich schnellere Erfolge bei erhöhter Wirtschaftlichkeit.

Viele Unternehmen haben derzeit massive Probleme mit Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Laut einer von der Bertelsmann Stiftung bei TNS Emnid in Auftrag gegebenen Umfrage unter 1.003 Bundesbürgern meinen rund 60% der Befragten, dass die Unternehmen wohl auch zukünftig eine längerfristige Wohlstandssicherung nicht im Blick haben werden. Nur 37% glauben, Unternehmen würden nach der Erfahrung der Krise ihre Werte neu definieren.

Nach einer Studie von Mercer Management Consulting sind nur 40 Prozent der Beschäftigten überzeugt, dass ihre Chefs offen und ehrlich sind. In die andere Richtung verhält es sich oft genauso! Wie sagte schon Nietzsche: „Das Schlimmste ist nicht, dass du mich belogen hast, sondern dass ich dir nicht mehr vertrauen kann.“ Fehler machen wir alle. Entscheidend ist es, sie ehrlich zuzugeben und sich zu entschuldigen.

Wie beurteilen Sie die Situation in puncto Vertrauen in Ihrem Unternehmen? Bei welchen Mitarbeitern oder Unternehmen würde Ihnen ein „Handschlag“ genügen?

Attraktive Arbeitgeber honorieren Leistungen

Gute Leistungen im Unternehmen können dauerhaft nur von kompetenten Mitarbeitern erbracht werden. Ein optimaler Mix aus persönlicher, fachlich-methodischer, sozial-kommunikativer und handlungsorientierter Kompetenz steht in Hochleistungsunternehmen im Mittelpunkt.

Sehr gute Mitarbeiter „treiben“ die Umsätze nach oben. Gehen wir davon aus, dass Ihnen ein Top-Verkäufer 300 Mitglieder pro Jahr mehr beschere kann. Bei einem durchschnittlich realisierten Gesamtumsatz von 3.000 Euro pro Mitglied ergäbe das einen Mehrumsatz von rund 900.000 Euro.

Als guter Chef sollten Sie diese Leistung respektieren und entlohnen. Sie kennen ja die beiden Sprüche: „Geben und Nehmen ist das Gesetz aller Entwicklung.“ Und: „Wer permanent mit Nüssen bezahlt, ist irgendwann von Affen umgeben.“

Meine Erfahrung: Der (Mehr-)Erfolg ist die Folge einer höheren Kompetenz, einer leistungsgerechten Bezahlung und weiterer Faktoren, die noch besprochen werden.

Attraktive Arbeitgeber binden Mitarbeiter

Gerade Mitarbeiter in wichtigen Positionen – sogenannte Schlüsselkräfte – sollten mit individuellen Bindungsmaßnahmen bei der Stange gehalten werden. Die Einstellungs- und/oder Fluktuationskosten guter Mitarbeiter bis hin zu extrem wichtigen Schlüsselpersonen sind in der Praxis enorm. Erst wenn Humankapital erkannt, Kreativität und Innovation genutzt und Kosten externer Mitarbeitergewin-

Download-Service

Fragebogen Arbeitszufriedenheit
(für Mitarbeitergespräche)

Exklusiver Service für
unsere Abonnenten



www.bodylife.com/downloads

Kostenlose Registrierung unter
www.bodylife.com
„Klick“ auf my body LIFE

WHI Inkasso kümmert sich um Anneliese!



Ihr Forderungs-Partner im Fitness-Bereich

Unser Schwesterunternehmen WHL ist Ihnen sicherlich als einer der führenden Leasing-Anbieter im Fitness-Bereich bekannt. Neu ist die WHI Inkasso GmbH – auch hier können Sie auf unsere jahrzehntelange Erfahrung und Kompetenz vertrauen.

Mangelnde Zahlungsmoral und Forderungsausfälle sind für Fitness-Studios eine bittere Pille und zudem unnötig zeitintensiv. Bei uns sind Ihre Forderungen in guten Händen. Schnell, zuverlässig und kompetent. Sprechen Sie uns an – wir kümmern uns um Ihr Geld.

Ihr Willi Härzer



nung (Stellenanzeigen, Einarbeitung, Probezeitkündigungen etc.) konkret „kalkuliert“ werden, werden interne Mitarbeiterbindungsstrategien umgesetzt.

Maßnahmen zur Bindung kompetenter Mitarbeiter sollten im Unternehmen genauso selbstverständlich sein wie Kundenbindungsprogramme (CRM). Denn sowohl die Loyalität von Stammkunden als auch von kompetenten Mitarbeitern beeinflusst den Unternehmenserfolg (Umsatz, Gewinn, Image, Bekanntheitsgrad, Marke etc.) und somit den Unternehmenswert erheblich. Und den Erfolg lieben wir doch alle. Mitarbeiter, die ihren Kick in der Arbeit

Die wichtigsten Bindungsfaktoren

- Visionäre Orientierung für langfristigen Erfolg.
- Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber allgemein.
- Ausreichende Entscheidungsfreiheit.
- Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen.
- Innovatives Unternehmen.
- Gutes Schulungs-/Trainingsangebot.
- Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich.

Pyramide und Herzberg mit seinen Motivatoren und Hygienefaktoren als „Zweifaktoren-Modell“. Folgende Motivatoren

- Leitbild/Spielregeln,
- sichere, gesunde Arbeitsbedingungen,
- minimale Bürokratie sowie
- gute Kommunikation in der Organisation (horizontal, vertikal und lateral).

Attraktive Arbeitgeber führen Mitarbeitergespräche

Diese und andere Faktoren beeinflussen das Leistungs- und Bindungsverhalten von Mitarbeitern im Unternehmen erheblich. Welche konkreten Faktoren bei welchen Mitarbeitern situativ zur Wirkung kommen und somit hohe Anreize für hohe Leistungen und eine hohe Bindung schaffen, muss durch regelmäßige Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen ermittelt werden.

In unserem Download-Bereich stellen wir Ihnen einen Fragebogen zum Thema Arbeitszufriedenheit zur Verfügung, den Sie für Ihre Mitarbeiter verwenden können. Sie wissen ja: „Wer fragt, der führt!“

Fazit Arbeitgeber, die attraktiv sein wollen, müssen sinnvolle Aufgaben vorzeigen, Perspektiven für die Karriere bieten, motivierend sein oder Demotivation vermeiden. Flexible Arbeitszeiten, leistungsgerechte Bezahlung, gute Aus-/Weiterbildungsmöglichkeiten und eine attraktive Work-Life-Balance stehen bei Mitarbeitern außerdem hoch im Kurs.

Fakt ist: „Die Analphabeten des 21. Jahrhunderts werden nicht die Menschen sein, die nicht lesen und schreiben können, sondern diejenigen, die nicht lernen, umlernen und dazulernen können.“ Das gilt für Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen.

Karl Drack

Literatur:
Covey M. R. S.: Schnelligkeit durch Vertrauen 2009
Covey R. S.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe 2006
Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement 1999
Dürndorfer, M. et al.: Humankapital-Management in deutschen Unternehmen 2005
Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2007
Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007
Wilkes, M.W./Stange, K.: Gnadlose Erfolgskette 2008
Towers P.: Global Workforce Study 2007
Wucknitz, U. D.: Handbuch Personalbewertung 2009
www.greatplacetowork.com



Fühlen Sie Ihren Mitarbeitern auf den Zahn und nutzen Sie unseren Fragebogen „Arbeitszufriedenheit“

finden („workers high“) lieben ihren „Beruf“. Somit ziehen sich „attraktive“ Mitarbeiter und „attraktive“ Unternehmen an. Spitzenunternehmen wissen, was sie wollen ... und Spitzenmitarbeiter auch!

So binden Sie Mitarbeiter

Was motiviert Mitarbeiter im Unternehmen zu bleiben? Welche Faktoren wirken demotivierend? Zum Thema (De-)Motivation liefert die Organisationspsychologie viele Untersuchungsergebnisse. Eine hohe Arbeitszufriedenheit führt in der Regel zu

- höherer Arbeitsleistung,
- weniger Fehlzeiten und
- geringerer Fluktuation.

Forschungen zur Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung gibt es viele. Die Klassiker sind nach wie vor die Maslow-

erhöhen maßgeblich die Arbeitszufriedenheit:

- Anerkennen von Leistung durch Lob und Kritik,
- Arbeitsgestaltung gemäß der Kompetenzen der Mitarbeiter,
- Delegation von Aufgaben und Verantwortung,
- Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum sowie
- klare Zielvereinbarungen.

Darüber hinaus definierte er sogenannte Hygienefaktoren, die von Mitarbeitern in der Regel vorausgesetzt werden. Wenn diese fehlen, führt dies zur Unzufriedenheit und wirkt demotivierend. Solche Hygienefaktoren sind:

- faires Einkommen inklusive Nebenleistungen,



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung, Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 50 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 350 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und der DHfPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: www.drack.com