
BACHELORARBEIT

Frau
Edda Susanne Koopmann

**Erfolg durch
Personalbindungsmaßnahmen:
Unternehmen
im Wettbewerbsvorteil**

2012

BACHELORARBEIT

Erfolg durch Personalbindungsmaßnahmen: Unternehmen im Wettbewerbsvorteil

Autor/in:
Frau Edda Susanne Koopmann

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM09wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Graus

Zweitprüfer:
Dr. Brüggmann

Einreichung:
Upgant-Schott, den 04.09.2012

BACHELOR THESIS

Success through employee retention programmes- Companies with a competitive advantage

author:

Ms. Edda Susanne Koopmann

course of studies:

Angewandte Medienwirtschaft

seminar group:

AM09wS1-B

first examiner:

Prof. Graus

second examiner:

Dr. Brüggmann

submission:

Upgant-Schott, September 04th

Bibliografische Angaben

Koopmann, Edda Susanne

Erfolg durch Personalbindungsmaßnahmen:
Unternehmen im Wettbewerbsvorteil

Success through employee retention programmes-
Companies with a competitive advantage

70 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Kritischer Ansatz	4
2.1 Das Phänomen des unzufriedene Mitarbeiters	5
3 Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern	7
3.1 Zufriedenheitskennzahlen	11
3.1.1 Verfahren zur Zufriedenheitsmessung	12
3.1.2 Abgangsinterviews	15
3.2 „hire und fire“ Politik	16
3.2.1 Fluktuation	17
4 Personalrisikoanalysen	19
4.1 High Potential früh erkennen und fördern	24
4.1.1 Mitarbeiterentwicklung	25
5 Unternehmenskultur	40
6 Unternehmensführung	42
6.1 Interaktionale und strukturelle Führung	42
6.2 Situative Führung	44
6.3 Führung durch Ziele	46
6.3.1 Der Prozess der Zielvereinbarung	47
7 Anreizsysteme	49
7.1 Cafeteria-Konzept	52
7.2 Work-Life-Balance.....	53
8 Zukunftsorientierte Nutzung und Bindung von freien Ressourcen	56
8.1 Vereinbarung von Beruf und Familie - ein wirtschaftliches Erfordernis	56
8.2 Qualifikationen von Migranten besser erschließen	60
8.2.1 Bewertung der Website „Make it in Germany“	63
8.3 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Fachkräftemarkt	64
8.4 Kontakthalten lohnt sich	67

Inhaltsverzeichnis	VI
--------------------	----

9 Fazit.....	69
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
CBT	Computer Based Training
d.h.	das heißt
Ebd.	Ebenda, vorherige Quelle ist identisch mit der nachstehenden
HRM	Human Resources Management
MA	Mitarbeiter
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
u.a.	unter anderem
URL	Uniform Resource Locator
vgl.	vergleiche
WLB	Work-Life-Balance
zit. n.	zitiert nach

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Determinanten der Leistungserbringung	8
Abbildung 2: Motivationspyramide nach Maslow	10
Abbildung 3: Reaktionspyramide von unzufriedenen Mitarbeitern	12
Abbildung 4: Überwachungsstruktur im Personalrisikomanagement	20
Abbildung 5: Benötigte Aspekte zum effektiven Personalrisikomanagement	21
Abbildung 6: System der Personalentwicklung	25
Abbildung 7: Mentoring Vor- und Nachteile	26
Abbildung 8: CBT Vor- und Nachteile	27
Abbildung 9: Seminare Vor- und Nachteile	28
Abbildung 10: Workshops Vor- und Nachteile	29
Abbildung 11: Interne Jobrotation Vor- und Nachteile	32
Abbildung 12: Job Enlargement Vor- und Nachteile	33
Abbildung 13: Job Enrichment Vor- und Nachteile	34
Abbildung 14: Traineeprogramme Vor- und Nachteile	36
Abbildung 15: Coaching Vor- und Nachteile	38
Abbildung 16: Auslandseinsätze Vor- und Nachteile	39
Abbildung 17: Mitarbeiterorientierter Unternehmenskulturbaum	41
Abbildung 18: Zusammenspiel der interaktionalen und strukturellen Führung	42
Abbildung 19: Die vier Führungsstile	44
Abbildung 20: Die Delegation von Handlungsverantwortung	46
Abbildung 21: Anreizsysteme	50
Abbildung 22: Folgen und Auswirkung der Missachtung der WLB	55
Abbildung 23: Erwerbstätigenquote nach Altersgruppe	65

1 Einleitung

Personalbindungsmaßnahmen werden dazu genutzt die High Potentials im Unternehmen zu fördern und diese am Unternehmen zu binden. Ein Unternehmen, das erkannt hat, dass ein Pool an hochqualifizierten Mitarbeitern eine wertvolle Ressource ist und unmittelbar zum Unternehmenserfolg beiträgt, versucht mittels Personalbindungsstrategien sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seiner Konkurrenz zu verschaffen. Ziel des Human Resources Management ist es, dem Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu ermöglichen, indem den Mitarbeitern zu einem hohen Level an Qualifikationen und Leistungen verholfen wird. Dargestellt werden soll, dass durch Human Resources Management Leistungsträger im Unternehmen identifiziert, gefördert und am Unternehmen gebunden werden. Der Grundgedanke ist, dass nur zufriedene Mitarbeiter zur Bestleistung anzuspornen sind. Sie identifizieren sich mit dem Unternehmen, sind motiviert, seltener krank, gehen gerne zur Arbeit, sind bereit sich weitere Kompetenzen anzueignen und widerstehen Abwerbversuchen der Konkurrenz.

Deutschland hat im Januar 2012 eine Arbeitslosenquote von 7,3 % verzeichnet. Bei einer Arbeitslosenquote dieser Höhe bleibt die Frage nicht aus, weshalb Personalbindungsmaßnahmen überhaupt einen so hohen Stellenwert von den Unternehmen zugesprochen bekommen. Die Schwierigkeit liegt darin, dass diese drei Millionen potenziellen Arbeitskräfte oft nicht die von den Unternehmen gewünschten Kompetenzen aufweisen. Zudem nimmt die Anzahl der Absolventen einer Hochschule stetig ab und der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte wird sich mit den Jahren, durch die immer weiter sinkende Geburtenrate, verschärfen.

Für die Unternehmen ist es wichtiger denn je sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren, um die Leistungsträger an ihr Unternehmen zu binden. Hochqualifizierte Arbeitskräfte sind auf dem Arbeitsmarkt gefragt und eher bereit den Arbeitgeber zu wechseln. Auch hat die Generation von heute an den Arbeitgeber ganz andere Ansprüche als die Nachkriegsgeneration. Hierzu erklärt Stengel, dass Anfang der 60 Jahre die Erziehung auf Gehorsamkeit und Unterordnung ausgerichtet war und die heutige Generation vor allem ihre Kinder zur Selbstständigkeit erzieht.¹ Die Generation von heute will sich nicht überarbeiten, sondern ihr privates Leben mit der Arbeit in Einklang bringen. Ein häufiger Arbeitnehmerwechsel ist bei hochqualifizierten Mitarbeitern keine Seltenheit mehr. Demzufolge werden Work-Life-Balance Modelle immer mehr in den Vordergrund der Personalbindungsmaßnahmen rücken. Nach der Kienbaumstudie denken mehr als 90 % der befragten Personalleiter, dass Personalbindungsmanagement eine große Bedeutung für die Entwicklung der Unternehmen hat.

¹ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, Führung von Mitarbeitern, S.834, 2004, nach Stengel.

Allerdings bekommt nur jede fünfte Personalabteilung der befragten Unternehmen ein Budget für das Retention Management zugesprochen.² Hunziger hebt an diesem Punkt hervor, wenn eine aktive Mitarbeiterbindung betrieben wird, diese sich meist nur in Arbeitszeit- und Vergütungsmodellen widerspiegelt.³ Das macht deutlich, dass noch ein enormer Entwicklungs- und Umsetzungsbedarf des Human Resources Management besteht.

Bei der Untersuchung der Fragestellung, ob ein Unternehmen, das Personalbindungsmaßnahmen verfolgt, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Unternehmen erhält, die diese vernachlässigen, rücken die Zufriedenheits- und Motivationsfaktoren in den Fokus der Betrachtung. Nur zufriedene Mitarbeiter binden sich langfristig an ein Unternehmen und stellen ihrem Arbeitgeber ihre volle Leistungsbereitschaft zur Verfügung. Aus dieser Gegebenheit resultiert, dass die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit den Kern der Personalbindung und dieser wissenschaftlichen Arbeit bildet. Aufbauend auf dem Kern der Arbeit, wird ein Geflecht von weiteren Einflüssen, die alle auf die Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit einwirken, beschrieben.

Ein weiterer Schwerpunkt dieser Arbeit befasst sich mit Frauen im Unternehmen, weil Familienpolitik nicht nur ganz oben auf der unternehmenspolitischen Agenda stehen sollte, sondern vielmehr, weil Frauen im Unternehmen ein wesentliches Thema der deutschen Wirtschaft sind. Mit der bisherigen fehlenden Beachtung der Frau und ihrem ersuchen, Beruf und Familie zu vereinbaren, wurden zweierlei negative Konsequenzen hervorgerufen. Zum einen bleiben gut ausgebildete Frauen, die sich für ein Kind entschieden haben, ungenutzte Potenziale, weil sie eben im Regelfall zu Hause bleiben und nicht die Möglichkeit haben Kind und Beruf zu vereinbaren. Zum anderen ergibt sich daraus, dass gut ausgebildete Frauen sich vermehrt für die Karriere entscheiden und daher im Verhältnis die meisten Kinder aus bildungsfernen Familien stammen. Die schlechte Familienpolitik von Unternehmen und Wirtschaft ist ausschlaggebend für den mangelnden qualifizierten Nachwuchs in Deutschland und der ungenutzte Ressource gut ausgebildeter Frauen, damit ein maßgeblicher Auslöser des Fachkräftemangels und Hauptgrund für die Wichtigkeit der Verfolgung von Personalbindungsmaßnahmen.

² o.V., Retention-Management-Studie: Unternehmen sind nicht rat-, aber tatenlos, Heft 54, 28.2.2002, URL: http://www.managerseminare.de/ms_News/Retention-Management-Studie-Unternehmen-sind-nicht-rat-aber-tatenlos,81661

³ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.41, 2004, nach Hunziger, 2000.

In dieser Arbeit wird intensiv auf die weichen, nicht monetären Faktoren Wert gelegt, da davon auszugehen ist, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter ein gutes Grundgehalt erwarten. Das heißt die monetären Faktoren dienen lediglich als Hygienefaktoren und verhindern nur eine Demotivation, fügen aber nichts zu einer Leistungssteigerung und Bindung der Mitarbeiter hinzu. In dieser Arbeit soll mit dem Begriff Mitarbeiter, auch die Mitarbeiterin impliziert werden.

Ziel ist es herauszustellen, ob Personalbindungsmaßnahmen effizient für den Erfolg eines Unternehmens sind. In diesem Zusammenhang soll der Aufwand der Durchführung von Personalbindungsmaßnahmen verglichen werden mit dem Folgeaufwand der Neueinstellung und Kompetenzbeschaffung durch eine höhere Fluktuation. Diese Arbeit soll Unternehmer und Personalierer für die Problematik des Fachkräftemangels sensibilisieren und Möglichkeiten aufzeigen, mit der Herausforderung mittels vorgestellten Personalbindungsmaßnahmen umzugehen. Zudem soll plausibel dargelegt werden, dass der Mensch das wichtigste Potenzial des Unternehmens ist.

2 Kritischer Ansatz

Nicht jedes Unternehmen sieht in der Verfolgung von Personalbindungsmaßnahmen einen Vorteil. Viele Begrüßen auch ein stetigen Wechsel von Arbeitnehmern. Die Tendenz der Befürwortung liegt unter anderem darin, dass auch Chancen und Möglichkeiten in einer höheren Fluktuationsrate liegen. Mitarbeiterkündigungen und Personalfreisetzung bringen eine sofortige Senkung der Personalkosten mit sich. Erfreulich ist, dass dadurch erst einmal Gelder eingespart werden. Ebenso Erfolg versprechend ist, dass das Unternehmen die Chance hat neue Beschäftigte mit innovativem Know-How einzustellen, wenn Arbeitsplätze im Unternehmen frei werden. Damit kann dem Unternehmen neues Wissen beschafft werden, das im Unternehmen so noch nicht vorhanden war. Die Möglichkeit auf Aufstiegschancen für eine höher freige-wordene Stelle ist günstig für das verbleibende Personal. Schanz geht davon aus, dass eine Fluktuation aus organisatorischen Gründen sogar bei den Unternehmen erwünscht sei. Diejenigen Mitarbeiter könnten gehen, mit dessen Leistungen das Unternehmen nicht zufrieden ist.⁴ Stührenberg stellt hier zur Diskussion, dass den Managern die auf kurzfristige Erfolge angewiesen sind oftmals nicht über die finanziellen Mittel verfügen, um überhaupt weit reichende, kostspielige Personalbindungsmaßnahmen, in das Tagesgeschäft des Managements zu integrieren.⁵ Dem schließt sich auch Gertz an, der bezweifelt, dass in einer konjunkturell schwierigen Zeit, in der Manager sich gezwungen sehen Personal zu rationalisieren, die Freiräume zur Verfügung stehen, sich mit Personalbindungsmaßnahmen zu beschäftigen.⁶

Im Verlauf soll erläutert werden, warum ein Unternehmen Gelder für Personalbindungsmaßnahmen ausgeben sollte, wenn es auch aus einer Fluktuation im Unternehmen so viele Vorteile ziehen kann. Dabei wird auf die Kehrseite des Verlustes von Mitarbeitern eingegangen. Darunter fallen unter anderem die beträchtlichen Kosten die bei einer Personalbeschaffung aufkommen, sowie der Verlust von internem Wissen und Unternehmensspezifische Qualifikationen die verloren gehen.

⁴ S. Jaegger, Mitarbeiterbindung: Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern im modernen Unternehmen, S.24, 2006, nach Schanz, S.10, 1991.

⁵ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteil durch strategisches HRM, S.37, 2004, nach Stührenberg.

⁶ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteil durch strategisches HRM, S.56, 2004, nach Gertz 2003.

2.1 Das Phänomen des unzufriedene Mitarbeiters

Viele Unternehmen haben sie, die unzufriedenen Mitarbeiter, die schon Jahre im Unternehmen sind und dies voraussichtlich auch nicht verlassen werden. Motive sind ganz individuell, warum sie bleiben statt zu gehen. Der eine bleibt weil sein Arbeitsplatz nah am Zuhause liegt und der andere scheut sich vor neuen Aufgaben und Verantwortungen bei einem Stellenwechsel. Diese Mitarbeiter werden von Bröckermann in zwei Kategorien eingeteilt. In den aktiven und passiven unzufriedenen. Der aktive beschwert sich häufig und der passive vertraut darauf, dass sich seine Arbeitssituation irgendwann verbessern wird.⁷

Dieses Phänomen der unzufriedenen Mitarbeiter, die trotzdem langfristig im Unternehmen bleiben, zieht die Konsequenz mit sich, dass auch ohne Bemühungen um Mitarbeiterzufriedenheit sich Arbeitnehmer am Unternehmen binden. Warum dann aufwendige Personalbindungsmaßnahmen verfolgen? Ein Unternehmen will Gewinne erzielen, Gewinne werden durch eine hohe Produktivität erzielt, die von dem Engagement und Fleiß der Mitarbeiter abhängt. Ein unzufriedener passiver Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt. Er ist nicht motiviert, nicht engagiert und seine Produktivität wird nicht seinen Möglichkeiten entsprechen. Viel mehr Schaden als der Passive, kann der aktive Unzufriedene anrichten. Der aktive unzufriedene Mitarbeiter nimmt mit seiner Kontrahaltung gegenüber dem Unternehmen Einfluss auf die Motivation und Zufriedenheit der Kollegen

Ersichtlich wird, dass eine Bindung ans Unternehmen nicht auf der Basis eines zufriedenen Mitarbeiters begründet ist. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass nur zufriedene Mitarbeiter bei einem Unternehmen bleiben. Festzuhalten ist, dass Personalbindungsmaßnahmen Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben, nicht aber zwangsläufig auf eine langfristige Bindung ans Unternehmen. So beschreibt das Variety Seeking Behavior⁸ das Verlangen nach Abwechslung bei einem Arbeitgeberwechsel. Durch einen Abwerbungsversuch der Konkurrenz fühlt sich der Mitarbeiter geschmeichelt. Der Mitarbeiter sucht die Abwechslung, eine Möglichkeit seine Leistungen unter Beweis zu stellen, nach einer höheren hierarchischen Einstufung oder einem höherem Entgelt. Das Variety Seeking Behavior verlockt den Mitarbeiter zu einem Stellenwechsel, obwohl der Mitarbeiter immer das Risiko eingeht eine Verschlechterung seiner Arbeitszufriedenheit zu erleiden.

⁷ Bröckermann, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HR M, S.23, 2004

⁸ Pepels, Personalbindung .Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.131 ff., 2004.

Zusammenfassend betrachtet gibt es unzufriedene Mitarbeiter die sich an das Unternehmen binden und zufriedene Mitarbeiter die das Verlangen nach Abwechslung zu einem Stellenwechsel bewegt.

Es ist also legitim den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Personalbindung zu hinterfragen. Wie schon beschrieben, sorgen Personalbindungsmaßnahmen für eine gesteigerte Motivation und Produktivität, aber verhindert nicht zwangsläufig, dass zufriedene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen aufgrund des Variety Seeking Behavior.

3 Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“⁹ (Saint-Exupéry)

Das vorliegende Zitat von Saint- Exupéry setzt sich mit der Kraft der Motivation auseinander. In dem Zitat wird die Motivation der Männer höher gestellt, als die Beschaffung von Werkzeugen und der Einteilung der Aufgaben selbst. Saint-Exupéry geht davon aus, dass motivierte, engagierte Mitarbeiter einfallsreicher, fleißiger und erfolgreicher sind, in dem was sie tun. Ein Mann mit Motivation, aber ohne Werkzeug, ist einem Mann ohne Motivation, aber mit gutem Werkzeug zu bevorzugen. Der motivierte Mann ist kreativer und von seiner Arbeit begeistert. Es kann davon ausgegangen werden, dass er sich Werkzeug irgendwie beschaffen wird. Der Mann mit dem guten Werkzeug und ohne Motivation hingegen wird nicht so gut arbeiten, weil er nicht den Willen dazu hat, es lästig findet und keine Leidenschaft beim Schiffbau haben wird. Fehler durch ungenaues Arbeiten sind zu erwarten.

Der Begriff Motivation wird oft fälschlicherweise als Fremdsteuerung eines Menschen verstanden. Nach Sprenger ist die eigentliche Bedeutung des Wortes Motivation jedoch die Eigensteuerung eines Individuums. Dagegen belegt der Begriff Motivierung genau das was man unter Motivation versteht, das bewusste Fremdsteuern oder auch negativ ausgedrückt, die Manipulation des Handelns eines Menschen.¹⁰

Bei der Planung von Personalbindungsmaßnahmen sollte bedacht werden, dass nicht jeder Mitarbeiter die gleiche Motivation hat. Das heißt für das Unternehmen, dass nicht allein eine Personalbindungsmaßnahme ausreicht um seine Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Es bedarf mehrere Maßnahmen und Strategien. Für dieses Bündel an Maßnahmen müssen zielgerichtete Einteilungen geschaffen werden, um einen Streuverlust, also eine Fehlplatzierung der Maßnahme zu verhindern. Differenziert werden sollte in kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Altersgruppen, subjektive Bedürfnisse und ähnliches. Junge Berufseinsteiger zum Beispiel sorgen sich häufig noch nicht um ihre Zukunft, so würde das Angebot der Altersvorsorge deplatziert sein. Auch die Vereinbarung zwischen Beruf und Familie wird keinen Motivationsanreiz für

⁹ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.293, 2004, zit. n. Saint-Exupéry

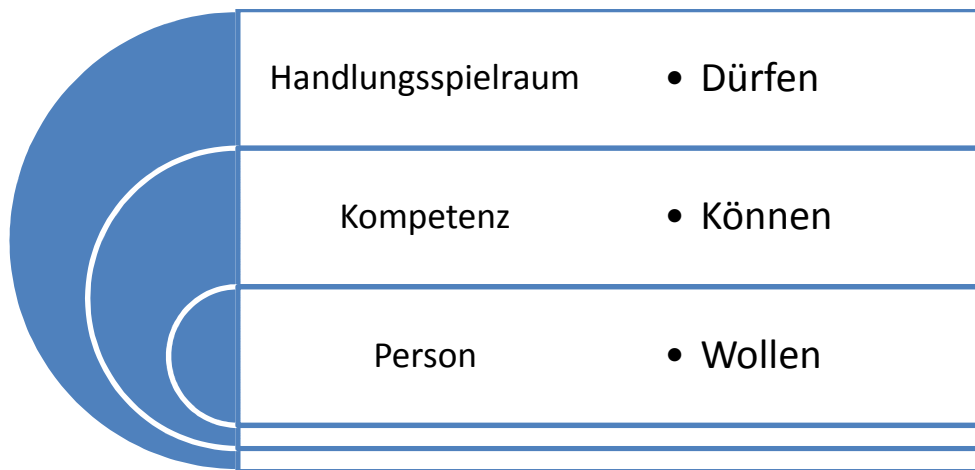
¹⁰E. Ettinger, Innovative Entwicklung im HRM hinsichtlich Personalbindung im Unternehmen, S.64-65, 2003, nach Sprenger, S.20 f, 1996.

einen Zwanzigjährigen bieten, der erst einmal die nächsten zehn Jahre seine Karriere verfolgen möchte. Deswegen ist es wichtig nicht nur auf eine Maßnahme zu setzen, sondern eine Palette davon zu haben, die möglichst viele Bereiche abdeckt. Nur zufriedene Mitarbeiter sollten im Sinne des Unternehmens sein. Hierzu erklärt Hunziger, dass sich ein effektives und auf Personalbindung ausgerichtetes Management unmittelbar auf die Unternehmenskultur und damit auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation auswirken wird, was wiederum mittelbar die Gewinnsituation des Unternehmens verbessert.¹¹

Im Hinblick auf die nachstehende Abbildung definiert Knoblauch Determinanten, die Leistung und Zufriedenheit des Mitarbeiters bestimmen.¹² Die Motivation ist beeinflusst vom Personenabhängigen „Wollen“ der Leistungserbringung. Das „Können“ beschreibt die Fähigkeiten, die er zur Leistungserbringung benötigt und das „Dürfen“ den Freiraum den der Vorgesetzte ihm gewähren muss, um seine Leistung zu erbringen. Beispielsweise hat ein Mitarbeiter nicht die vom Unternehmen vorgegebenen Ziele erreicht. Die Abbildung soll nach Knoblauch als Prüfverfahren genutzt werden, um festzustellen woran die Leistungserbringung gescheitert ist. Kam die Leistung nicht zu Stande, weil der Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert war? Wenn ja, inwieweit kann der Mitarbeiter motiviert werden, damit er die Leistung erbringen kann? Hat die Führungskraft ihm eine Aufgabe erteilt, die seinen Fähigkeiten nicht entspricht? Hatte er also gar nicht die Kompetenzen dazu? Oder konnte der Mitarbeiter seine Leistung nicht erbringen, weil die Führungskraft ihm nicht die geforderten Mittel zur Verfügung gestellt hat? Bei Knoblauchs Prüfverfahren werden die Determinanten einzeln überprüft, um die richtigen Voraussetzungen zur Leistungserbringung des Mitarbeiters gewährleisten zu können.

¹¹ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.41, 2004, nach Hunziger, S.58, 2000.

¹² Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.104, 2004, nach Knoblauch

Abbildung 1: Determinanten der Leistungserbringung¹³

Motivationspyramide

Maslow geht davon aus, dass das Arbeitsverhalten des Menschen positiv beeinflusst werden kann. Er vertritt die Auffassung, dass es eine Hierarchie der Bedürfnisse gibt. In seiner Motivationspyramide stellt er verschiedene Stufen der Bedürfnisse dar. Maslow setzt voraus, dass ein Individuum erst die Bedürfnisse der unteren Stufe befriedigen muss, bevor er die Bedürfnisse der nächst höheren befriedigen kann. Das Fundament seiner Motivationspyramide bilden die körperlichen Bedürfnisse nach Hunger, Durst und Schlaf. Anschließend stehen die Bedürfnisse nach Sicherheit, die auf personalpolitischer Ebene zum Beispiel die Arbeitssicherheit darstellen würde. Dann folgt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Erst dann strebt der Mensch nach Wertschätzung und Anerkennung, wie Prestige und Macht. Auf der letzten Stufe der Motivationspyramide steht das Verlangen nach Selbstverwirklichung. Angewandt in der Personalpolitik eines Unternehmens, würde das heißen, dass ein Mitarbeiter sich erst mit seinem Unternehmen identifizieren muss, bevor er motiviert ist größere Leistungen für das Unternehmen zu erbringen. Er wird versuchen nach einer höheren Position in der Rangordnung des Unternehmens zu streben, welche ihm Anerkennung einbringt.

¹³ Abbildung 1: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Knoblauch, Determinanten der Leistungserbringung, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.104,2004,

Die Motivationspyramide nach Maslow:

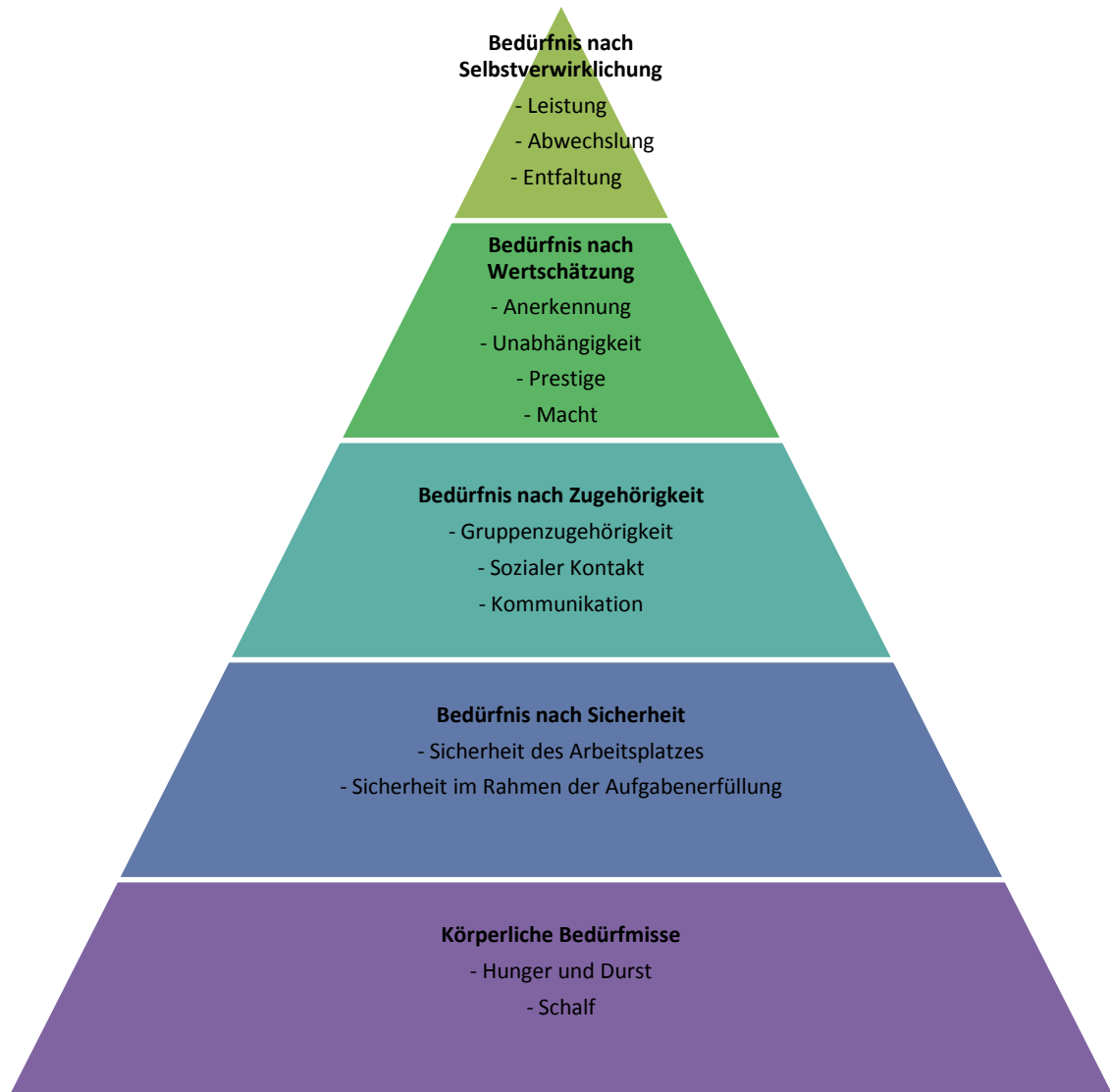


Abbildung 2: Motivationspyramide nach Maslow¹⁴

¹⁴ Abbildung 2: Maslow, Motivationspyramide, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.106, 2004, Abb. n. Knoblauch.

3.1 Zufriedenheitskennzahlen

Viele Unternehmen wünschen sich die Zufriedenheit ihrer Arbeitnehmer als klaren messbaren Wert. Die Wissenschaft versucht diesem Wunsch nachzukommen und eine Berechnung für die Mitarbeiterzufriedenheit zu finden.

Die Komplexität der Zufriedenheitsmessung wird schon deutlich, wenn man sich einen Mitarbeiter vorstellt, der sich selbst als Zufrieden bezeichnet. Dieser Mitarbeiter ist dadurch nicht mit allem zufrieden, er kann mit der Bezahlung zufrieden, mit dem Vorgesetzten sehr zufrieden und mit der Arbeitszeit unzufrieden sein. Der nächste Arbeitnehmer ist vielleicht auch mit Bezahlung und Vorgesetztem zufrieden, aber die Arbeitszeit stört ihn so sehr, dass er sich nur durch diesen ausschlaggebenden Faktor als unzufrieden bezeichnen würde.

Arbeitszufriedenheit zu messen, stellt sich in Folge dessen als ein schwieriges Unterfangen heraus. Rosenstiel beklagt, dass derzeit bestehende Messverfahren die unterschiedlichen Facetten noch nicht gut genug differenzieren können und fordert, dass die verschiedenen inhaltlichen Unterformen der Arbeitszufriedenheit getrennt analysiert werden, damit man spezifische Verbesserungen vornehmen kann. Auch betont Rosenstiel dass die Arbeitszufriedenheit ganz unabhängig von den realen Begebenheiten im Unternehmen sein kann. In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit sinkt bei vielen Menschen der Anspruch ans Unternehmen, sie sind mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes schneller zufrieden zu stellen.¹⁵

¹⁵ Bröckermann , Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, Führung von Mitarbeitern, S.197f., 2004, n. Rosenstiel.

3.1.1 Verfahren zur Zufriedenheitsmessung

Im Nachstehenden werden vier verschiedene Ansätze zur Berechnung der Mitarbeiterzufriedenheit vorgestellt. Dazu sollte zu Beginn verstanden sein, wie Mitarbeiter reagieren, wenn sie unzufrieden sind.



Abbildung 3: Eigene Darstellung, Reaktionspyramide ¹⁶

Die Stufe 1 definiert sich durch Mitarbeiter, die ihre Unzufriedenheit und dessen Auslöser dem Unternehmen mitteilen. Der Vorgesetzte ist alarmiert und kann reagieren, um die nächste Stufe zu verhindern. Wenn die Beschwerden ignoriert werden, wird es vielleicht wieder ruhiger, aber das Problem ist nicht gelöst. In Stufe 2 resigniert der Mitarbeiter, er vertritt eine innere Kündigungshaltung und seine Produktivität geht zurück. Die nächsthöhere Stufe beinhaltet übermäßige Fehlzeiten. Der Mitarbeiter bleibt dem Unternehmen fern, in dem er unzufrieden ist. Er hat keine Bindung oder Verantwortungsbewusstsein mehr für das Unternehmen. Auf der Spitze der Pyramide, auf Stufe 4, steht die Kündigung. Der Mitarbeiter hält es im Unternehmen nicht mehr aus und sucht die Befriedigung seiner Bedürfnisse in einem anderen Unternehmen.

¹⁶ Abbildung 3: Eigene Darstellung, Reaktionspyramide

Berechnung der Zufriedenheitskennzahlen nach Pepels¹⁷:*Beschwerderate =*

$$\frac{\text{Anzahl der dem Management gegenüber geäußerten Beschwerden}}{\text{Anzahl der insgesamt beschwerdebegründenden Vorkommnisse im U.}} \times 100$$

Ein Unternehmen, das sich in der Vergangenheit den Beschwerden nicht angenommen hat, wird in Zukunft keine Beschwerden mehr erhalten, weil der Mitarbeiter weiß, dass es seinen Zustand nicht verbessern wird. Beschwerden gibt es dann immer noch, aber der Arbeitgeber wird in den seltensten Fällen davon etwas mitbekommen. Vielmehr wird der Unmut dann den Kollegen mitgeteilt. Eine niedrige Beschwerderate sagt folglich nichts über die Personalzufriedenheit aus.

Arbeitsproduktivität =

$$\frac{\text{Mengenmäßiger Output im U. (Wertschöpfung als Arbeitsergebnis)}}{\text{Mengenmäßiger Input des Produktionsfaktors Arbeit („Menschtag“) }} \times 100$$

Nach Pepels kann eine hohe Arbeitsproduktivitätsrate als Indikator für ein hohes Maß an Zufriedenheit aufgefasst werden, denn zufriedene Mitarbeiter stellen eine hohe Leistung bereit. Er kritisiert, dass vieles, was die Produktivität im Unternehmen erhöht, die Arbeitsbedingungen verschärft und damit tendenziell den Zufriedenheitsgrad senkt.

Fehlzeitenrate =

$$\frac{\text{Anzahl der nicht betriebsbedingten ausfallenden Arbeitsstunden}}{\text{Anzahl der insgesamt im Betrieb zu leistenden Arbeitsstunden}} \times 100$$

Die Fehlzeitenrate als Zufriedenheitskennzahl zu berechnen scheint zuerst logisch, wenn bedacht wird, dass hoher Stress im Unternehmen sich auf die Gesundheit des Arbeitnehmers niederschlägt. Pepels kritisiert an dieser Überlegung, dass unzufriedene Mitarbeiter psychisch bedingte Krankheiten zu Gunsten der Präsenz am Arbeitsplatz über Jahre hinweg unterdrücken, welches kein Ausdruck von Zufriedenheit, sondern vor allem von Angst um den Lebensunterhalt ist.

¹⁷ Werner Pepels. Personalbindungsmaßnahmen. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, Zufriedenheitskennzahlen, S. 58f.,2004.

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Anzahl der innerhalb einer Periode das U. verlassenden Mitarbeiter}}{\text{Anzahl der während dieser Periode im U. insgesamt beschäftigten MA}} \times 100$$

Die Fluktuationstheorie gibt ebenfalls nur sehr bedingt konkrete Hinweise auf die Zufriedenheit der Belegschaft. Es gibt viele Gründe, weshalb auch unzufriedene Mitarbeiter im Unternehmen bleiben. Unter anderem ein unbefristeter Vertrag, die Nähe zum Wohnort, gutes Gehalt, keine alternative Arbeitsstelle, das Risiko der weiteren Verschlechterung des Zufriedenheitsgrads in einem anderen Unternehmen. Häufig wechseln auch zufriedene Mitarbeiter, die noch in anderen Unternehmen ihren Horizont erweitern wollen oder die aus privaten Gründen den Arbeitgeber wechseln. Dieses Phänomen lässt sich auch mit dem vorher beschriebenen Variety Seeking Behavior erklären.

Die Ansätze zu den bisherig vorgestellten Theorien zur Bemessung des Zufriedenheitsgrades in einem Unternehmen sind nachvollziehbar. Doch bei einer genaueren Analyse stellt sich heraus, dass viele Faktoren in die Überlegungen zu den Theorien nicht angestellt wurden und eine objektive Aussage über den Zufriedenheitsgrad nicht gemacht werden kann. In Kapitel 3.1.2 werden die Erkenntnisse vorgestellt, die aus einer Analyse eines Abgangsinterviews gezogen werden können. Das Abgangsinterview nimmt nicht in Anspruch, als ein Ergebnis für objektive Zufriedenheitskennzahlen zu stehen. Trotzdem wird es als effektive Methode genutzt, um Ursachen einer Fluktuation zu analysieren.

3.1.2 Abgangsinterviews

Ein Abgangsinterview ist ein wichtiges Instrument, Erkenntnisse von Mitarbeitern zu gewinnen, die das Unternehmen verlassen. Grund dafür ist zumal, dass die Mitarbeiter, die gehen, nichts mehr zu „verlieren“ haben. Sie sind aus dem Arbeitsverhältnis befreit und haben deshalb weniger Hemmungen ihre Meinung frei zu äußern.

Auch wenn der Mitarbeiter schon verloren ist, kann diese Situation als Chance genutzt werden, sich über Missstände im Unternehmen Klarheit zu verschaffen. Pepels empfiehlt zu fragen, wie lange der Mitarbeiter über seinen Entschluss das Unternehmen zu verlassen nachgedacht hat, welche Gründe ihn dazu motiviert haben und ob es einen konkreten Auslöser für die Abwanderung gab. Ebenso soll sich erkundigt werden, was der ausschlaggebende Faktor für die Wahl des neuen Arbeitgebers war.¹⁸ Dadurch, dass die Mitarbeiter bei einem Abgangsinterview sehr offen und ehrlich sind, kann viel über die wahren Beweggründe das Unternehmen zu verlassen erfahren werden.

Im Vordergrund sollten Faktoren stehen, die für die Wahl des neuen Arbeitsplatzes ausschlaggebend sind. Es gibt Anreiz die Personalbindungsmaßnahmen mit Unternehmen in der gleichen Branche zu vergleichen und gegebenenfalls anzupassen. Abgangsinterviews sollten in zeitlichen Abständen immer wiederholt werden, damit eine mögliche Verschiebung der Wertigkeiten von Personalbindungsmaßnahmen erkannt werden kann und auf diese Tendenzen eingegangen werden kann. Es bleibt zu bemerken, dass aus dem Abgangsinterview viel Wissen für Verbesserung der Personalpolitik im Unternehmen gewonnen werden kann.

¹⁸ Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteil durch strategisches HRM, S.51, 2004.

3.2 „hire und fire“ Politik

Obwohl der wichtigste Erfolgsfaktor der Unternehmen im Humankapital liegt, ist Personalabbau das erste Mittel, zudem das Unternehmen greift, wenn rote Zahlen geschrieben werden. Unter „hire und fire“ wird eine Maßnahme der Personalpolitik bezeichnet. Das Prinzip von „hire und fire“ meint das Einstellen von Personal in guten Beschäftigungszeiten und das entlassen, wenn sich diese verschlechtern. Durch Personalabbau werden vor allem schnell große Kosten gespart. Diese widersprüchliche Reaktion auf eine wirtschaftliche Flaute, den Erfolgsfaktor „Mensch“ abzubauen ist in der Praxis gängig. Der Autor Friedtag betont in diesem Zusammenhang, dass der Glaube an „harte“, eindeutig messbare Zahlen ungebrochen ist. So birgt der Anspruch - bilanztechnische, verwertbare Kennzahlen zu generieren - die Gefahr, dass die Ressourcen Mensch und Maschine gleichgesetzt werden und Mitarbeiter vornehmlich als Personalkosten wahrgenommen werden.¹⁹

Der Erfolg der Manager wird an den Quartalsberichten gemessen. Dies führt oft zu einer Kurzsichtigkeit. Personalabbau setzt schnell Gelder frei, aber Folgekosten und Probleme die daraus langfristig entstehen werden nicht bedacht. Bei einem wirtschaftlichen Aufschwung rächt sich die voran gegangene „Hire & Fire“ Politik. Der Imageverlust, unmotivierte und verängstigte Mitarbeiter, die ihrem Arbeitgeber nicht mehr trauen und Gelder die aufgebracht werden müssen, um das entlassende Personal wieder einzustellen. Hierbei ist noch einmal zu betonen, dass die eingesparten Gelder vom Personalabbau nicht annähernd für neue Personaleinstellungen ausreichen. Im Bezug auf den routinierten Personalabbau in konjunkturell schwierigen Zeiten, erklärt Friedtag:

„Erst wenn wir begründen müssen, warum wir Potentiale vernichten, werden wir anfangen über den Erfolgswert des Mitarbeiters nachzudenken.“²⁰

¹⁹ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.41, 2004, nach Friedtag, S.18-20, 2003.

²⁰ Ebd.,S.41, nach Friedtag

3.2.1 Fluktuation

Qualifizierte Arbeitskräfte sind sehr gefragt. Bei dem „war of talents“ buhlen die Unternehmen um die Top-Ausgebildeten. Gmür und Klimecki betonen in diesem Zusammenhang, dass schon heute die Fluktuationsraten in den Bereichen stark nachgefragter Qualifikationen ansteigen.²¹ Grundsätzlich gilt je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer ist die Fluktuationsrate. Eine Fluktuation bedeutet primär für den Arbeitgeber einen enormen zeitlichen und finanziellen Aufwand. Die Kosten, die durch eine Fluktuation entstehen, sollen im Folgenden dargestellt werden. Es wird zwischen direkten und indirekten Kosten unterteilt.

Indirekte Kosten

- Demotivation der verbliebenen Angestellten
- Höherer Druck auf die Belegschaft, die Aufgaben von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen haben, übernehmen müssen
- Verlust des Kundenstamms
- Intern erworbenes Wissen und Qualifikationen gehen dem Unternehmen verloren und wird möglicherweise der Konkurrenz zur Verfügung gestellt
- Produktivitätsverlust: Der neue Mitarbeiter benötigt eine Einarbeitungszeit, in der er über eine längere Zeit hinweg nicht 100% seiner Leistung erbringen kann
- Verlust der in den Mitarbeiter getätigten Investitionen, fehlender „Return of Investment“²²
- Imageverlust des Unternehmens

Direkte Kosten ermittelt durch Growth Associates 2003²³

- Abfindungszahlungen im Zusammenhang mit einer Entlassung
- Produktivitätseinbußen während die Stelle unbesetzt ist
- Anzeigekosten
- Personalberatung – Head Hunting
- Etwaige Kosten für Vermittlungsaktivitäten
- Aufwand der Sichtung von Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräche und Bewerberauswahlverfahren
- Hintergrundprüfungen
- Abwerbprämien
- Persönliche Ausstattung mit Arbeitskleidung-, sowie Arbeitsgeräten
- Schulung und Training des neuen Mitarbeiters in der Einarbeitungsphase

²¹ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.29, 2004, nach Gmür/ Klimecki 2001, S. 29.

²² Bröckermann, Pepes, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.39, 2004, nach Bindhardt/ Kemkes, 2003, S.51-53.

²³ Growth Associates, URL: <http://www.growthassociates.org/Articles/RetSurv.html>

Im Folgenden soll ein Rechenbeispiel den finanziellen Aufwand eines mittelständischen Unternehmens erläutern..

Gegeben ist eine mittelständische Firma mit 500 Angestellten und einer Fluktuationsrate von 10% im Jahr, die wieder neubesetzt werden soll. Durchschnittlich erhält jeder Angestellte ein Jahresgehalt von 42.000€. Das US- Arbeitsministerium geht von 14.000€ Fluktuationskosten pro verlorenen Mitarbeiter aus. Dies entspricht ein Drittel des durchschnittlichen Jahresgehalts. Bei 50 Neubesetzungen x 14.000 € würden sich Gesamtkosten von 70.000 € für das Unternehmen jährlich bilden.²⁴

Dennoch kann der Personalabbau eine gerechtfertigte Reaktion des Unternehmens auf eine Krise sein. In schwierigen Zeiten, kann ein Arbeitgeber oft nur durch einen Personalabbau schnell Gelder freisetzen, die das Überleben des Unternehmens sichern. Herausfordernd für das Unternehmen ist, trotz zahlreichen Kündigungen, die Top-Leistungsträger weiterhin im Betrieb zu halten, weil sie die Potenzialträger sind und ohne sie ein Bewältigen der Krise erschwert wird. Birker gibt an diesem Punkt zu bedenken, dass auf Kündigungen meistens die Zahlungen von Abfindungen folgen. Dies kann zu erheblichen Beeinträchtigungen des eigentlichen angestrebten Zwecks einer kurzfristigen Verbesserung der Ertrags- und Liquiditätslage führen und damit den Sanierungserfolg erschweren.²⁵ Hohe direkte und indirekte Kosten entstehen für die Suche, Auswahl und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Experten beziffern sie im Einzelfall mit 25.000 bis 50.000 Euro je nach Qualifikationspotenzial.²⁶ Bei der Erhebung der Fluktuationsrate ist es sinnvoll diese mit Branchengleichen Arbeitsstätten zu vergleichen und eine Differenzierung nach Leistungsträgern und einfachen Mitarbeitern vorzunehmen um eine höhere Aussage durch die Erhebung zu bekommen.

²⁴ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.38, 2004.

²⁵ ebd., S.259, nach Birker.

²⁶ Baulig, 2002.

4 Personalrisikoanalysen

„Great places to work are great places to invest“²⁷ Das Humankapital kann die Leistungs- und Produktionsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen und stellen damit ein Potenzial aber auch ein Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit dar. Unter Personalrisiken werden potenzielle Gefahren für die Erreichung von Unternehmenszielen verstanden, die nach Bröckermann durch die Vernachlässigung oder suboptimale Nutzung des Humankapitals entstehen.²⁸ Im Personalrisikomanagement werden unternehmensstrategische Überlegungen angestrengt, wie Personalrisiken zu Gunsten des Unternehmens gesteuert werden können.

Mit der Einführung des Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) werden die Unternehmen zu einer Risikoanalyse angehalten. Bisher waren Risikoanalysen von der Unternehmensführung freiwillig angesetzt, doch mit dem neuen Gesetz, ist dies nun verpflichtend. In der Vergangenheit war es kaum ersichtlich für einen Investor ob das Unternehmen zukunftsfähig ist oder nicht. Die Risikoanalyse fundierte immer nur auf finanziellen Aspekten. Die Darstellung auf den Konten spiegelt nicht immer die wirkliche Lage des Unternehmens wider. Oftmals erst nach dem Jahresabschlussbericht standen die Kapitalanleger vor Fakten und hatten nur noch die Möglichkeit der Schadensbegrenzung. Deswegen wird den weichen Faktoren, den Mitarbeitern, immer größere Bedeutung zugesprochen. Der Trend von der Ansicht, dass Personal nur noch als Kostenfaktor zu sehen, sondern als Leistung- und Innovationsträger.

Die Personalrisikoanalyse soll ein Teil von der gesamten Risikoanalyse sein und es möglich machen frühzeitig die Risiken und Entwicklungen der Unternehmenssituation zu erkennen. Faktoren die dazu heran gezogen werden, um das Innovationspotenzial eines Unternehmens zu erfassen, ist unter anderem die allgemeine Fluktuationsrate oder ob Mitarbeiter mit Schlüsselqualifikationen das Unternehmen verlassen. Auch die Maßnahmen, die in die Fortbildung der Mitarbeiter investiert werden, sind ein Indikator dafür, ob ein Unternehmen gewillt ist mit dem allgemeinen Fortschritt mitzuhalten und sich anzupassen.

²⁷Ph. D. Phillips , Investing in Your Company` s Human Capital, Strategies to Avoid Spending Too Little- or Too Much Jack J. Phillpips, Ph.D., S.117, 2005
URL: <http://books.google.de/books?id=I1LgJ8BbEgcC&printsec=frontcover&dq=editions:lppG-tfZMi4C&hl=de&sa=X&ei=2uW4T82RL9GVswaDwYmSCA&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=editions%3AlppG-tfZMi4C&f=false>

²⁸ Bröckermann, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resources, S.133 2004.

Die Personalrisiken, die diese Faktoren beschreiben, werden von Bröckermann wie folgt eingeteilt:

- Das Engpassrisiko, also fehlende Leistungsträger
- Das Austrittsrisiko, gemeint sind gefährdete Leistungsträger oder Mitarbeiter mit Schlüsselqualifikationen, die das Unternehmen verlassen könnten
- Das Anpassungsrisiko, das heißt falsch oder gar nicht qualifizierte Beschäftigte und
- Das Motivationsrisiko, also die von Beschäftigten zurückgehaltene Leistung²⁹

Auf die gegebenen Personalrisiken werden passende Personalbindungsmaßnahmen ausgewählt, um diesen entgegenzuwirken. Grundsätzlich wird bei der Steuerung von Personalrisiken zwischen der kooperativen und autoritären Risikosteuerung unterschieden.³⁰ Die kooperative Risikosteuerung zeichnen sich zumeist durch immaterielle Anreize aus. Den Mitarbeitern wird Anerkennung und Wertschätzung entgegengebracht und dazu ermutigt selbstständiger mit größeren Handlungsspielräumen zu arbeiten.³¹ Die Top-Leistungsträger werden durch mehr Freiheiten und durch Überzeugung an das Unternehmen gebunden.

Kropp definiert die autoritäre Risikosteuerung als Abhängigkeitsstrategie zulasten der Mitarbeiter und entlarvt diese auf lange Sicht gesehen sogar als eigentliche Risikotreiber.³² Durch Vertragsklauseln, Werkwohnungen, etc. wird die Abhängigkeit des Arbeitnehmers zum Arbeitgeber verstärkt. Es entsteht eine Zwangsbindung zum Unternehmen, die sich die Mitarbeiter entziehen wollen. Die Konsequenz aus einer autoritären Risikosteuerung ist das verstärkte Eintreten eines Motivationsrisikos, mit der Folge einer innerlichen Ablehnung zum Unternehmen und damit einer Leistungsminderung.

²⁹ Bröckermann, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.24, 2004

³⁰ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.156, 2004, nach Kropp.

³¹ Ebd. S.156ff., nach Kropp.

³² Ebd. S.156ff., nach Kropp

Risikoidentifikation			Pla- nung	Steuerung	Überwachung		
Risiko	Mess- größe	Ist- wert (alt)	Soll- wert Plan- wert	Abwehr- reaktion	Ist- wert (neu)	Abwei- chung	Abwei- chungs- analyse
Motivati- on	Skalen- wert	15	20	Maßnahmen- mix	22	2	Positiver Erfolg
Austritt	Zahl	10	5	Maßnah- menmix	8	-3	Negativer Erfolg

Abbildung 4: Überwachungsstruktur im Personalrisikomanagement nach Kropp³³

Ein Kontrollsystem, das die Wirkung der Maßnahme auf positive bzw. negative Entwicklungen beobachtet, ist für ein effektives Personalrisikomanagement sehr wichtig. Durch die in der Abbildung dargestellte Tabelle von Kropp, kann der Erfolg von Steuerungsmaßnahmen auf Personalrisiken überwacht werden.

Als erstes wird ein Personalrisiko festgelegt, das durch eingeleitete Maßnahmen verbessert werden soll. Unter der Nutzung aller zugänglichen Quellen und notierten Mitarbeitermeinungen soll unter gründlicher Analyse ein Istwert aller erfolgsrelevanten Personalrisiken ermittelt werden. Als Beispiel führt Kropp die Motivation auf, der er einen Skalenwert im Ist-Zustand von 15 zuteilt. Die Motivation soll gesteigert werden. Als nächstes muss eine terminale Zielvereinbarung getroffen werden, die festlegt, welcher Soll-Zustand in welcher Zeitspanne erreicht werden soll. Hierbei ist zu beachten, dass dem Veränderungsprozess eine realistische Zeitspanne zur Umsetzung zugesprochen wird. Der geplante Wert, der erreicht werden soll wird von Kropp auf 20 festgelegt. Nach der Anwendung einer motivationsfördernden Maßnahme soll der neue Istwert festgelegt werden, der dann mit dem Planwert abgeglichen wird. In der Tabelle ergab der neue Istwert 22. Damit 2 Werte auf der Skala besser, als angestrebt war. Es ist also eine positive Wirkung der Maßnahme auf das Personalrisiko zu verzeichnen.

³³ Abbildung 4: Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.157, 2004, nach Kropp.

Mit dem gleichen Schema können auch fehlgeschlagene Maßnahmen ausgemacht werden, die dann angepasst und verbessert werden müssen. Durch die wandelnde Werteempfindung der Mitarbeiter muss immer wieder die Aktualität der Personalbindungsmaßnahmen überprüft werden. An Kropps Tabelle ist die Ermittlung der Werte für einen Zustand zu beanstanden. Die Werte, die den Zustand eines Personalrisikos beschreiben, sind nicht objektiv.

Es müsste ein System zur objektiven Erfassung der Werte für Personalrisiken eingeführt werden, damit das Ergebnis der Personalrisikoanalyse vergleichbarer und repräsentativer wird. Ein Schritt in diese Richtung, wäre ein einheitliches Verfahren. Vorzustellen wäre ein standardisierter Fragebogen, dessen Antwortmöglichkeiten Punkte zugeordnet werden, anhand dessen später der Skalenwert ermittelt werden kann. Jaeger betont in diesem Zusammenhang, dass im Allgemeinen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen dann sinnvoll eingesetzt worden sind, wenn sich mittel- bis langfristig die verfolgten Auswirkungen, wie zum Beispiel die Senkung der Fluktuationsrate, um fünf Prozent auch einstellen.³⁴

In der nachstehenden Abbildung werden benötigte Schritte für ein effektives Personalrisikomanagement aufgeführt. Ziel der Unternehmensführung muss es sein alle erfolgsrelevanten Personalrisiken auszumachen. Dann sollten Regelungen eingeführt werden, um diese Bereiche zu überwachen und eine schnelle Identifikation von Personalrisiken zu gewährleisten. Als nächstes muss die Handhabung mit Risiken im Personalsektor festgelegt werden, um diesen entgegenzuwirken. Ein Kontrollsystem, das die Wirkung der Maßnahmen auf positive bzw. negative Entwicklungen beobachtet, ist für ein effektives Personalrisikomanagement unabdinglich.

Durch die gesetzlich verankerte Risikoanalyse wird den Human Resources im Unternehmen eine größere Bedeutung beigemessen. Einerseits werden die Mitarbeiter jetzt als Innovationspotenzial und eine positive Personalrisikoanalyse als herausragendes Merkmal für ein zukunftsfähiges Unternehmen gesehen. Andererseits gibt es bei der Personalrisikoanalyse noch keine einheitlichen Richtlinien oder einen Maßnahmenkatalog. Das Messen von Personalrisiken ist erschwert und es besteht noch keine einheitliche Vorgehensweise.

³⁴ S. Jaeger, Mitarbeiterbindung: Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern im modernen Unternehmen, S.39, 2006.

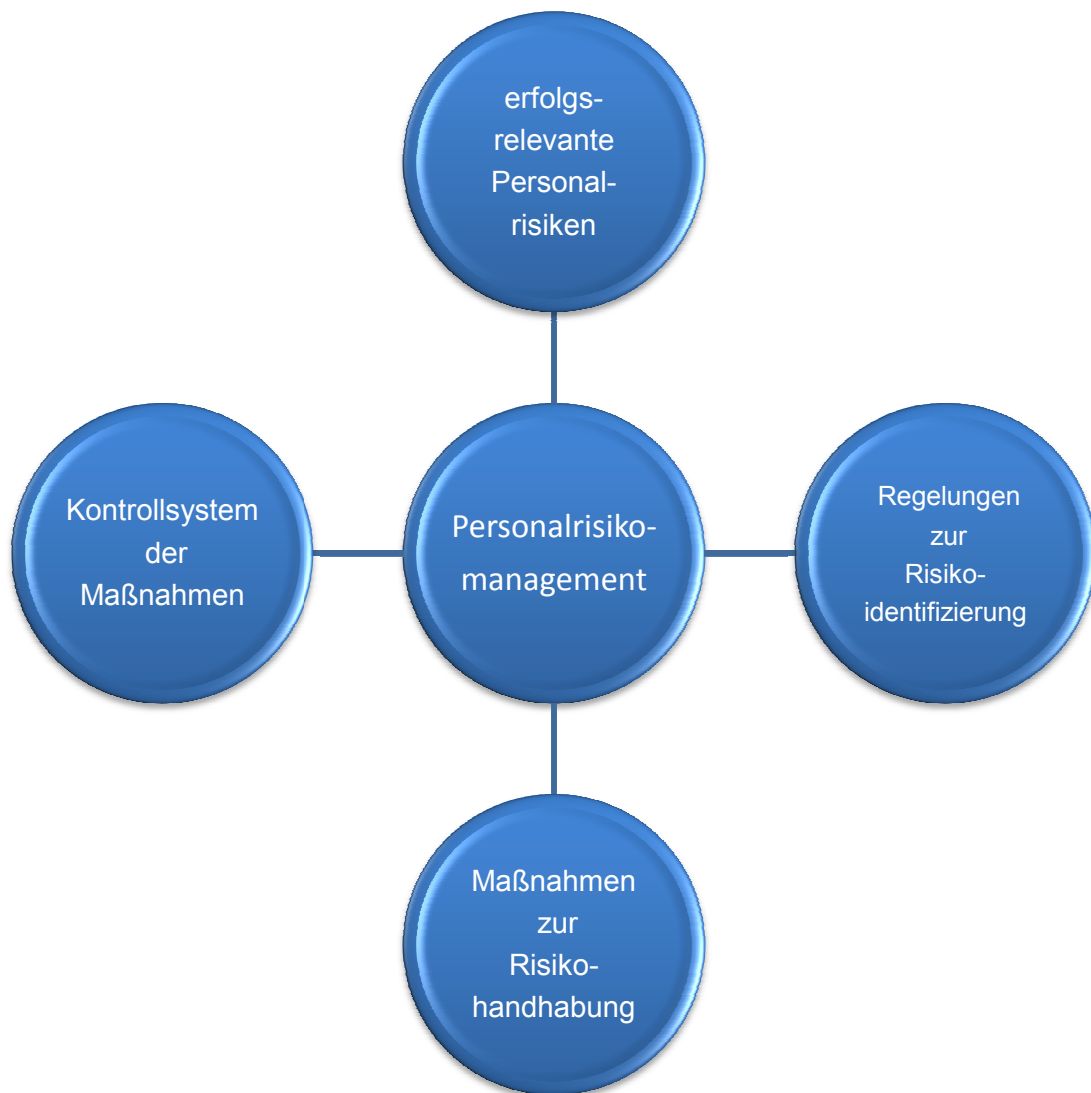


Abb. 5: Eigene Darstellung, Benötigte Aspekte zum effektiven Personalrisikomanagement³⁵

³⁵ Abbildung 5: Eigene Darstellung, Benötigte Aspekte zum effektiven Personalrisikomanagement

4.1 High Potential früh erkennen und fördern

High Potentials früh erkennen und zu fördern gewinnt heute und in Zukunft an unternehmenswichtiger Bedeutung. Durch eine Potentialanalyse werden Stärken, Schwächen und Motivatoren eines Mitarbeiters detailliert herausgearbeitet. Kahbka schildert, dass Unternehmen mit der ausgeprägten Fähigkeit Mitarbeiter im Unternehmen zu entwickeln und zu halten, die Potenzialanalyse für einen zielorientierten Mitarbeiterinsatz nutzen.³⁶ Gleichzeitig sorgt eine Potentialanalyse für einen Überblick aller gegebenen Fähigkeiten, die das Unternehmen inne hat. Aufgedeckt werden Lücken, für die noch geeignete Potenziale gebraucht werden oder zur Vorbereitung auf einen Positionswechsel. Für die Unternehmen ist es ein muss hoch qualifizierte Mitarbeiter zu identifizieren und zu fördern. In der Kienbaumstudie werden Parameter festgelegt, an denen high Potentials definiert werden.

1. Internationale Orientierung
 - a. Bsp.: Auslandsaufenthalte
2. Praxisbezug, Ergänzung zur theoretischen Vorbildung im Studium
3. Leistungspotential
 - a. Überdurchschnittliche Noten
 - b. Kurze Studiendauer
4. Persönlichkeit
 - a. Soziale Kompetenzen, wie Team- und Projektfähigkeit³⁷

Das Mitarbeiterpotenzial wird zunehmend zum strategischen Erfolgsfaktor für die Unternehmen. Daher werden die Anstrengungen für eine systematische Potentialplanung und -entwicklung weiterhin zunehmen. Insofern werden die Investitionen ansteigen. Um aber auch bei Personalinvestitionen einen hohen „return of investment“ sicherzustellen, werden auch die Bemühungen in Personalbindungsmaßnahmen wachsen.

³⁶ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.84, 2004, nach Gerwin Kahabka.

³⁷ E. Ettinger, Innovative Entwicklung im HRM hinsichtlich Personalbindung im Unternehmen, S.27, 2003, vgl. Kienbaum- Studie.

4.1.1 Mitarbeiterentwicklung

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“³⁸ (Becker)

Die zentrale Aufgabe der Mitarbeiterentwicklung ist es, mit Hilfe der Potenzialanalyse den Personalentwicklungsbedarf des Unternehmens zu ermitteln und mit fördernden Maßnahmen die Mitarbeiter in das gewünschte Entwicklungsstadium zu heben, um die Erreichung der Unternehmensziele zu gewährleisten. Elmazi definiert als Ziel der Personalentwicklung eine Interessenintegration der individuellen Entwicklung und Karriere der Mitarbeiter mit den allgemeinen Unternehmenszielen.³⁹ Fortbildungen kosten eine Menge Geld, die das Unternehmen erst einmal als Vorleistung investieren muss. In einer langfristigen Planung kristallisiert sich heraus, dass es sich um ein „Return of Investment“ handelt. Mitarbeiter die langjährig im Unternehmen sind und an mehreren Seminaren und Workshops teilgenommen haben, können ihr Wissen an die Nachwuchskräfte weitergeben. Marburger ergänzt, dass für langjährige, loyale Mitarbeiter das Training aufhört ein Kostenfaktor zu sein, sondern zu einem Nettoertrag des Unternehmens wird.⁴⁰

In der kommenden Abbildung soll das System der Personalentwicklung erläutert werden. Eine Planung der Mitarbeiterentwicklung beginnt bei dem Personalbedarf des Unternehmens und des Entwicklungspotenzial des Angestellten. Das heißt, welche Qualifikationen die Arbeitskraft schon mitbringt, ob dieser motiviert ist sich weiterzubilden und welche Fertigkeiten und Fähigkeiten erlernt werden müssen, um die Tätigkeiten in Zukunft von einem anderen Mitarbeiter übernehmen zu können. Anhand eines Vergleichs der Unternehmensbedarfs- und der Entwicklungspotenzialanalyse werden die Unternehmensziele und die hierfür notwendigen Maßnahmen festgelegt. Es wird nach dem drei Phasen Modell vorgegangen.⁴¹ Erst wird geplant welche Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiter machen sollte, um die Anforderungen des Unternehmens danach erreichen zu können. Dann folgt die Durchführung der Maßnahmen und eine Kontrolle nach einem vorher fest definierten Zeitraum.

³⁸Cornelia Tonhäuser, Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen Internationaler Verlag der Wissenschaften, S.38, 2010, nach Becker S.4, 2002.

³⁹ Jung, S.252,2008, nach Dritan Elmazi, Zielgrößen von Trainee-Programmen, S.6, 2009.

⁴⁰Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.296, 2004,nach Marburger.

⁴¹ O.V. Drei Phasen Modell

Bröckermann hebt an diesem Punkt hervor, dass die Potenzialanalyse und –förderung die wirksamsten Bindungsstrategien sind.⁴² Gerade junge Mitarbeiter sind bestrebt ihre Kenntnisse und Fähigkeiten immer weiter auszubauen. Sie wollen lernen. Renommier-te Unternehmen haben das längst erkannt und besitzen oft eine hohe Anziehungskraft auf junge Fach- und Führungskräfte. Zu erforschen, wie ein Unternehmen arbeitet, um erfolgreich zu werden, ist ein großer Anreiz. Wenn sich ein Unternehmen damit brüsten kann einen Top-Manager im Unternehmen zu haben, ist es oftmals so, dass Mitarbeiter ein niedrigeres Gehalt in Kauf nehmen, wenn ihnen gleichzeitig die Möglichkeit geboten wird, ihren Marktwert zu steigern.⁴³

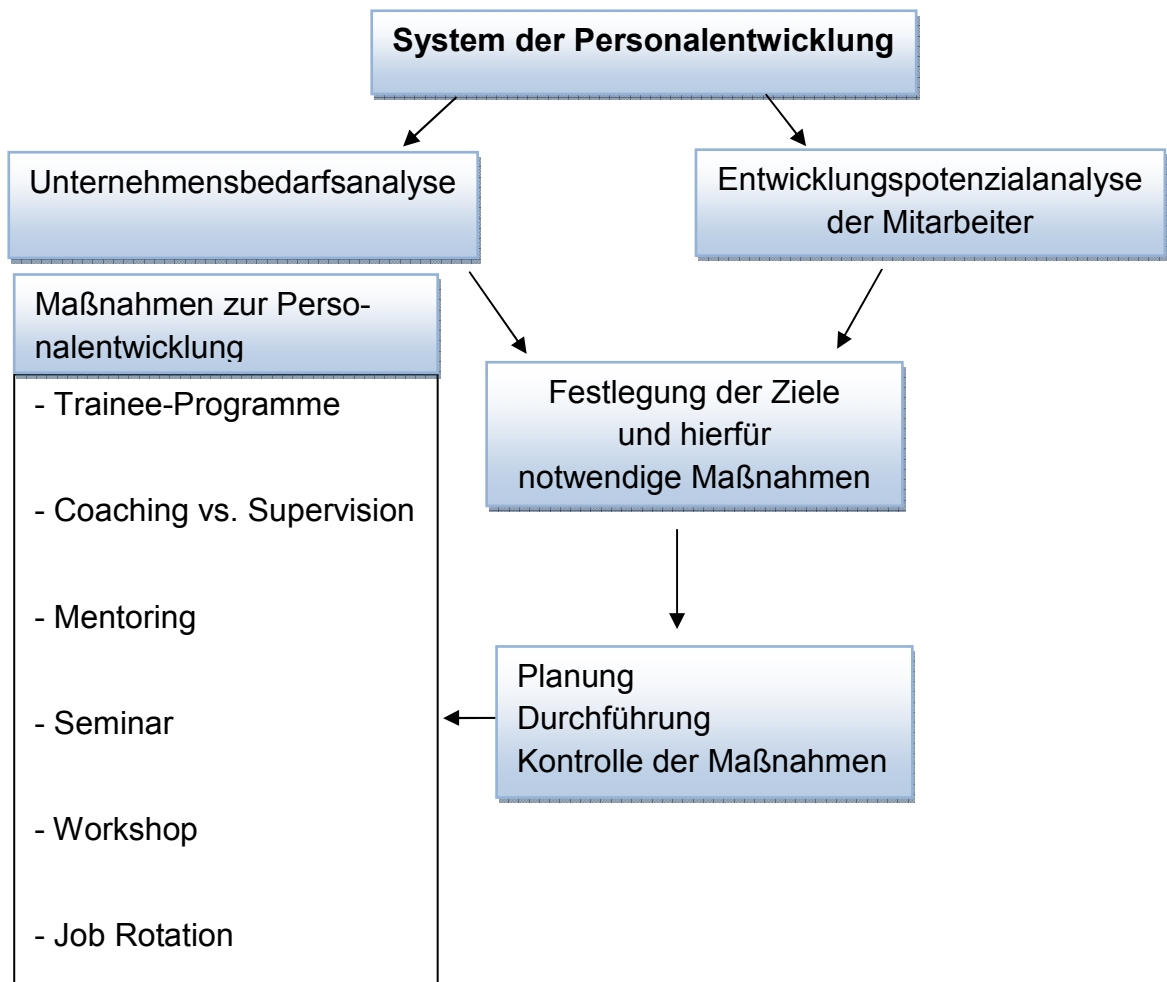


Abbildung 6: System der Personalentwicklung, in Anlehnung an Mudra⁴⁴

⁴² Bröckermann, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.203, 2004.

⁴³ Kurt Küherz, Director EMEC Maintenance, der Rockwell Automation GmbH, mündliche Mitteilung vom 13.5.2012

⁴⁴ Abbildung 6: System der Personalentwicklung, in Anlehnung an Mudra, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM S.153, 2004.

Im folgendem sollen die Maßnahmen aus der vorherstehenden Abbildung „System der Personalentwicklung“ in Anlehnung an Mudra 2004 kontrovers beleuchtet werden.

Mentoring ist eine wirksame Methode zur Nachwuchsförderung. Beim Mentoring fördert eine Führungspersönlichkeit, der Mentor, einen jüngeren weniger erfahrenen Mitarbeiter, den Mentee. Der Mentor unterstützt seinen Mentee bei der Erschließung informeller Netzwerke. Die Förderung wird individuell auf den Mentee abgestimmt, der bei seiner Arbeit direktes Feedback von dem Mentor erhält. Der Mentor lässt seinen Mentee an seinen Erfahrungen teilhaben und steht ihm beratend zur Seite. Ein Vorzug ist auch, dass die Führungsebene mit Hilfe des Mentors schneller auf die Fähigkeiten des Meentes aufmerksam wird, welches nützlich für die weitere Karriere des Mentees ist. Es gibt differenzierte Ausprägungen des Mentorings,

„[...] wie beispielsweise Reverse Mentoring (der Senior lernt vom Junior), Gruppenmentoring (eine kleine Gruppe von Mentees wird von einem Mentor betreut), Peer-to-Peer-Mentoring (Mentoring unter Gleichgestellten) sowie Cross-Mentoring (Mentoren und Mentees kommen aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen).“⁴⁵ (Sabine Hockling)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Kontakten, Einführung in die richtigen Kreise • individuelle Förderung • direktes Feedback • Zugriff auf den Erfahrungsschatz einer Führungspersönlichkeit • der Mentee erhält mehr Aufmerksamkeit → gut für die Karriere 	<ul style="list-style-type: none"> • gutes Mentoring hängt von dem Mentor ab • großer Zeitaufwand • Gefahr, dass der Mentee keine Eigeninitiative zeigt, sondern vieles dem Mentor überlässt

Abbildung 7: Mentoring Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁴⁶

⁴⁵ Sabine Hockling, Zeit Online, „So bauen Chefs den Nachwuchs auf“, 16.03.2012, URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/chefsache-mentoring>

⁴⁶ Abbildung 7: Eigene Darstellung, Mentoring Vor- und Nachteile

Computer Based Training (CBT)

Unter Computer Based Training wird ein computerunterstütztes Lerntraining verstanden. Oftmals ist das Lerntraining, wie in einem Spiel, in aufeinander aufbauende Level eingeordnet. Der Schwierigkeitsgrad erhöht sich im Laufe des Trainings. Andrade betont den Vorteil, dass Lernschritte beliebig oft wiederholt werden können und das sich CBT besonders eignet, wenn eine Standardisierung der Bildung erwünscht ist.⁴⁷ CBT punktet vor allem mit einem geringen Kostenaufwand gegenüber Seminaren und Workshops. Für die Mitarbeiter ist es angenehm ihr eigenes Lerntempo wählen und Ort, sowie Zeit für sich bestimmen zu können. Der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, die Lernerfolge genauestens zu verfolgen und dadurch Handlungsbedarf zu erkennen. Gegen ein CBT steht vor allem, dass keine direkten Rück- und Verständnisfragen möglich sind und ältere Mitarbeiter Probleme mit der Bedienung des Computers haben. Das CBT ist sehr theoretisch, was eine Aufbringung von viel Konzentration fordert. Außerdem können sich Schwierigkeiten ergeben, dass theoretisch Erlernte in die Praxis umzusetzen. Im Zusammenhang mit dem CBT wird oftmals der Begriff Blended Learning verwendet, der hier nur der Vollständigkeit erläutert, nicht aber in der Vorteil-Nachteil Listung notiert werden soll. Blended Learning ist eine Mischform aus einer altertümlichen Lehrmethode, die vom CBT unterstützt wird.⁴⁸ Beispielsweise wird im Laufe eines Seminars erlerntes Wissen mit Hilfe eines Computerprogramms gefestigt oder vertieft. Vorteilhaft beim Blended Learning ist die Abwechslung zwischen einer Face-to-Face Kommunikation und der selbstständigen Erarbeitung von Themengebieten am Computer.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• geringer Kostenaufwand• gleiches Bildungsniveau bei allen Mitarbeitern• individuelles Lerntempo und unabhängig von Zeit und Ort	<ul style="list-style-type: none">• erfordern viel Eigenmotivation• keine Besprechung/ direkte Rückfragen möglich• sehr theoretisch• schwer für ältere MA

Abbildung 8: CBT Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁴⁹

⁴⁷ De Andrade, M.A. Business Communications, Schweiz, URL: <http://www.doku.net/artikel/computerba.htm>

⁴⁸ o.V., URL: <http://www.e-teaching.org/glossar/blended-learning>, 9.2.2012

⁴⁹ Abbildung 8: CBT Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

Seminare

Ein Seminar ist eine Lehrveranstaltung, die der Vermittlung von Basis- und Fachwissen dient. Das Seminar wird immer von einem Seminarleiter gehalten. Positiv ist, dass bei der Wissensvermittlung auch immer die Gelegenheit zur Interaktivität besteht. Es sind Rückfragen und Besprechungen einzelner Aspekte für ein besseres Verständnis möglich. Gerade dadurch erzielen Seminare einen höheren Nutzenfaktor für die Teilnehmer, weil auch durch die Suche eines Dialogs Zusammenhänge des Lernstoffes sich besser einprägen, als zum Beispiel gegenüber einem einseitigen Lernen beim Computer Based Training. Nachteilig ist ein höherer Kosten- und Zeitfaktor, der aber in einem Nutzen-Kosten-Verhältnis steht.



Abbildung 9: Seminare Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁵⁰

⁵⁰ Abbildung 9: Seminare Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

Workshops

Ein Workshop ist ein praxisbezogener Lehrgang, der einer gemeinsamen Analyse und Lösungsfindung komplexer Sachverhalte unter Anwendung eines Moderators dient. Es findet ein Wissens- und Erfahrungsaustausch auch unter den Teilnehmern statt. Diese gehören meist zu einer homogenen Gruppe. Bei der Arbeit an Praxisbeispielen können die Teilnehmer neue Erkenntnisse gewinnen und vom Moderator wird weiteres Wissen vermittelt. Je größer der Erfahrungsschatz der Teilnehmer ist, desto interessanter kann der Workshop werden.

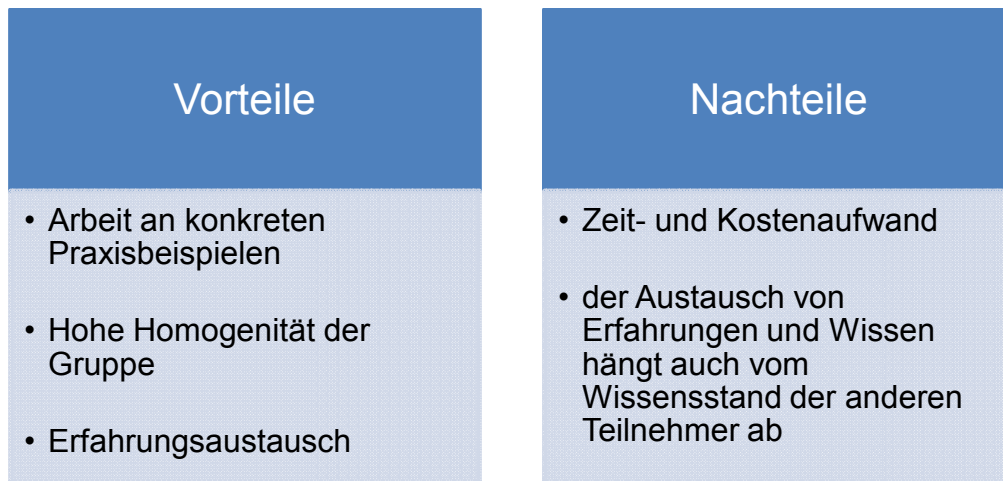


Abbildung 10: Workshops Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁵¹

⁵¹ Abbildung 10: Workshops Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

Rahmenbedingungen der Maßnahmendurchführung

→ Bei den Rahmenbedingungen von Mitarbeiterentwicklungsmaßnahmen kann grob in *Training off, on* und *near the Job* unterschieden werden.

- *Training off the Job* erfolgt außerhalb des Arbeitsplatzes, das eine Ablenkung der normalen Alltagstätigkeiten verhindert. Training off the Job findet also in einer störfreien Umgebung statt, meist in Form eines Seminars oder eines Workshops. Es beschäftigt sich zwar mit den Aufgaben, nicht aber mit den direkt internen Unternehmensspezifischen Aufgaben des Mitarbeiters.
- *Training on the Job* beschreibt die Schulung am Arbeitsplatz unter Anleitung eines Coach o.ä.⁵² Training on the Job basiert auf dem Prinzip Learning by doing. Nach Lugert beinhaltet es die Förderung durch Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment⁵³ und befasst sich direkt mit den individuellen Aufgaben des Mitarbeiters.
- *Training near the Job* ist eine Mischform aus Training on und off the Job. Räumlich gesehen findet das Training außerhalb des Arbeitsplatzes statt, inhaltlich orientiert es sich aber eng an die Herausforderungen der Arbeitsstruktur des Mitarbeiters am Arbeitsplatz.

⁵² Prof. Dr. Bartscher, Gabler Wirtschaftslexikon,
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86092/on-the-job-training-v5.html>

⁵³ Sebastian Lugert, Unternehmensführung: Alles rund ums Management,
URL: <http://www.unternehmen-fuehren.de/504/mitarbeiter-gezielt-fordern-durch-job-enlargement-enrichment-und-rotation/>

Interne Jobrotation

Unter der internen Jobrotation wird ein systematischer Wechsel der Mitarbeiter am Arbeitsplatz verstanden. Dadurch lernen alle Mitarbeiter die Arbeitsabläufe des Unternehmens kennen und sind in der Lage diese nachzuvollziehen. Die Mitarbeiter können ihre Qualifikationen erweitern, werden flexibler im Einsatzgebiet und können als Vertretung für einen Kollegen zur Verfügung stehen. Ein großer Vorteil birgt sich auch darin, dass sie während ihrer Jobrotation ein Kommunikationsnetzwerk mit anderen Abteilungen aufbauen. Bei auftretenden Problemen in ihrer Zielerreichung, kennen die Mitarbeiter unter Umständen Kollegen aus anderen Bereichen, die ihr Problem lösen können. Bröckermann erläutert in diesem Gesichtspunkt, dass die Abteilungen dadurch miteinander arbeiten, voneinander profitieren und sich so als Einheit sehen.⁵⁴ Allerdings ist eine Jobrotation vom zweifelhaften Nutzen, wenn es sich zum Beispiel um einen Bereich handelt, der spezielles technisches Wissen voraussetzt. Der Mitarbeiter würde hier den Workflow eher behindern. Zusätzlich ist eine Einarbeitungszeit des Mitarbeiters einzurechnen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Erweiterung der Qualifikationen• größere Einsatzflexibilität• sichert eine MA -Vertretung• Arbeitsabläufe des gesamten Unternehmens können nachvollzogen werden• keine Arbeitsmonotonie• MA kennen andere MA, die eine Lösung haben	<ul style="list-style-type: none">• bei extrem spezialisierten Aufgabenbereichen im Betrieb ist ein Lernerfolg bei der Jobrotation schwer realisierbar• Einarbeitungszeit erforderlich

Abbildung 11: Interne Jobrotation Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁵⁵

⁵⁴ Bröckermann, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.281, 2004.

⁵⁵ Abbildung 11: Interne Jobrotation Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

Job Enlargement

Job Enlargement beschreibt die Aufgabenerweiterung des Mitarbeiters. Dabei wird der Arbeitsinhalt des Mitarbeiters ausgedehnt. Es kommen neue Aufgabenbereiche hinzu, die in der Regel näheres mit seinen vorher ausgeführten Tätigkeitsbereich zu tun haben. Runter reduziert auf eine einfache Arbeitshandlung, würde zu der Hauptaufgabe Krabben pullen, noch Krabben waschen und Krabben auf den LKW verladen hinzu kommen. Der Aufgabenbereich wird erweitert, die Entscheidungskompetenz wird nicht vergrößert. Job Enlargement soll die einseitige Belastung und Monotonie beim Arbeitnehmer auflösen. In dem mehrere Aufgabenbereiche von einem Mitarbeiter abgedeckt werden, kann der Mitarbeiter eher die größeren Zusammenhänge der Unternehmensstruktur erkennen und sich zugehöriger fühlen.⁵⁶

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Erweiterung der Aufgabenbereiche• verhindert zu starke Spezialisierung, einseitige Belastung	<ul style="list-style-type: none">• Aufgabenpensum wird überschritten• Überforderung mit den neuen Aufgaben → fehlende Kenntnisse• keine neuen Entscheidungsgewalten

Abbildung 12: Vor- und Nachteile Job Enlargement, Eigene Darstellung⁵⁷

⁵⁶ Wirtschaftslexicon24, URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/job-enlargement/job-enlargement.htm>

⁵⁷ Abbildung 12: Job Enlargement Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

Job Enrichment

„Es werden Planungs-, Kontroll- und Entscheidungskompetenzen in die Arbeitsaufgabe integriert, die vorher von hierarchisch höheren Stellen wahrgenommen wurden (Delegation von Verantwortung).“⁵⁸ (Wirtschaftslexikon)

Dadurch vergrößert sich der Gestaltungsspielraum des Angestellten. Der Angestellte kann selbstständig die Arbeitsabläufe koordinieren. Dies führt zu einer gesteigerten Arbeitsmotivation und einem höheren Selbstbewusstsein des Mitarbeiters. Job Enrichment birgt das Risiko der Überforderung des Mitarbeiters und seine neuen Entscheidungsbefugnisse könnten ihm nicht genügend Zeit für seine früheren Tätigkeiten lassen, was zu Unzufriedenheit führen kann.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Zuteilung von Planungs-, Kontroll- und Entscheidungskompetenzen• größerer Gestaltungsspielraum / Eigenverantwortlichkeit• gestärktes Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none">• weniger Zeit für die ursprüngliche Arbeitsaufgabe des MA• Überforderung

Abbildung 13: Job Enrichment Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁵⁹

⁵⁸ Wirtschaftslexikon 24, URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/job-enrichment-arbeitsbereicherung/job-enrichment-arbeitsbereicherung.htm>

⁵⁹ Abbildung 13: Job Enrichment Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

Traineeprogramme

Als Trainee wird ein Auszubildender bezeichnet⁶⁰, zumeist mit Hochschulabschluss, der eine systematische Einführung ins Unternehmen bekommt. Bei einem Traineeprogramm handelt es sich um eine berufsvorbereitende Personalentwicklungsmaßnahme, dass in der Regel in einem Zeitrahmen von 6 bis 12 Monaten stattfindet.⁶¹ Beim Traineeprogramm haben die Trainees die Möglichkeit wichtige Firmenbereiche und Personen kennenzulernen. Nach Friedrichsen werden Trainees häufiger in ein festes Anstellungsverhältnis übernommen. Vor allem liegt es daran, dass die Firmen viel mehr Geld in die Ausbildung von Trainees investieren, als sie das Vergleichsweise bei Praktikanten tun würden.⁶² Von Nutzen ist, dass im Traineeprogramm schon praktisches Wissen und ein Einblick in die internen Unternehmensabläufe vermittelt wird. Der Trainee durchläuft verschiedene Arbeitsbereiche und bekommt eine Vorstellung von den Anforderungen an seine spätere Einsatzposition im Unternehmen. Positiv für das Unternehmen ist, seine Führungskräfte aus den eigenen Reihen rekrutieren zu können. Nachteilig am Traineeprogramm ist, das Gehalt und die inhaltlichen Vorstellungen eines Traineeprogramms stark von den unternehmerischen Vorstellungen variiert. Generell gilt, vor dem Abschluss eines Traineevertrags, sich über die Rahmenbedingungen zu informieren. Ein weiterer Nachteil wäre, dass Trainee-Plätze rar sind. Auf durchschnittlich 50 Bewerbern kommt ein Trainee-Platz.⁶³

⁶⁰ Vgl. Englisch-Deutsch Wörterbuch, Langenscheidt, S.316.

⁶¹ Olfert, Personalwirtschaft, 12 Aufl., S.400, 2006.

⁶² Heike Friedrichsen, gehaltsreport, Spiegel Online,
URL:<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/gehaltsreport-was-trainees-verdienen-a-792766.html>

⁶³ Thomas Friedensberger, Management Nachwuchs, Das Karrierehandbuch für Absolventen, 26 Aufl., S.146, 2006, nach Susann Bartsch, Das Traineeprogramm als Instrument der Personalentwicklung, S.9.

Vor- und Nachteile eines Traineeprogramms:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• systematische Praxiseinführung ins Unternehmen• wichtige Firmenbereiche und Personen kennenlernen• spezifische Kenntnisse über das spätere Einsatzgebiet• Führungskraft aus den eigenen Reihen	<ul style="list-style-type: none">• durchschnittlich 50 Bewerber auf einen Trainee-Platz• Gehalt und Inhalt des Traineeprogramms kann unternehmensabhängig stark variieren

Abbildung 14: Traineeprogramm Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁶⁴

⁶⁴Abbildung 14: Traineeprogramm Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

Coaching

Definition Coaching:

„Coaching ist person-, prozess- und organisationsbezogene Beratung im beruflichen Kontext mit dem Ziel der effektiven und ökonomischen Aufgabenerfüllung unter Beachtung ethischer Grundsätze.“⁶⁵ (Guido Pelzer)

Coaching wird generell mit Sport assoziiert. Beim Sport motiviert und betreut der Coach die Spieler. Coaching bedeutet im Rahmen der Betrachtung von Fach- und Führungskräften die Beratung ihrer Personal- und Führungsverantwortung im Bezug der Wahrnehmung ihrer Aufgaben.⁶⁶ Coaching dient der Vorbereitung auf Neuorientierungsprozesse, Persönlichkeits- und Verhaltensänderungen, dazu gehört u.a. Defizite im Softskillbereich aufzuarbeiten.⁶⁷ Als Instrument fungiert eine individuelle Unterstützung und Beratung, sowie ein persönliches Feedback, dass zur Selbstreflexion anregt. Ein Coach ist nicht für die Lösung der Probleme da, sondern für das Erkennen von Problemursachen und der Analyse der dazu führenden Prozesse.⁶⁸ Der Coachee soll dazu gebracht werden, seine Probleme durch etwa Verhaltensänderungen eigenständig zu lösen. Der Coach hilft vorhandene Fähigkeiten des Coachees auszubauen und ihm Hilfestellungen zur Selbsthilfe zu geben. Coaching und Supervision haben viele Gemeinsamkeiten. Unterschiede, wie der Zielgruppenbereich haben sich heute weitestgehend aufgelöst. Supervision konzentrierte sich früher mehr auf non-profit Organisationen und Einrichtung, im Gegensatz dazu werden Coachings vor allem in Wirtschaftsunternehmen praktiziert. Jetzt wird Supervision auch speziell für Wirtschaftsunternehmen angeboten. In dem Artikel „Alles Coaching – oder was?“ vertritt Neumann-Wirsigs den Standpunkt, dass sich Supervision und Coaching konkret voneinander unterscheiden. Ihrer Auffassung nach liegt der Unterschied darin, dass beim Coaching die Unternehmensziele und die Optimierung der Prozesse zu den Unternehmenszielen im Mittelpunkt stehen. Supervision hingegen konzentriert sich mehr auf die Berufsrolle und bietet mehr Platz für eine Selbstreflexion bieten würde.⁶⁹

⁶⁵ Guido Pelzer, URL:

http://www.meinselbstbewusstsein.de/Selbstbewusstsein_Antworten_Tipps/Definition_Coaching.html

⁶⁶ Harald Brill, Ausbildungsinstitut Kassel, URL: <http://www.nlp-ausbildung.de/nlp-coaching/coaching.htm>

⁶⁷ Ebd., Brill, URL: <http://www.nlp-ausbildung.de/nlp-coaching/coaching.htm>

⁶⁸ Deutscher Bundesverband Coaching e.V. URL: <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>

⁶⁹ Heidemarie Neumann-Wirsig: Alles Coaching - oder was?, BSO-Journal, 2003 zit. n. URL: www.beratungspool.ch

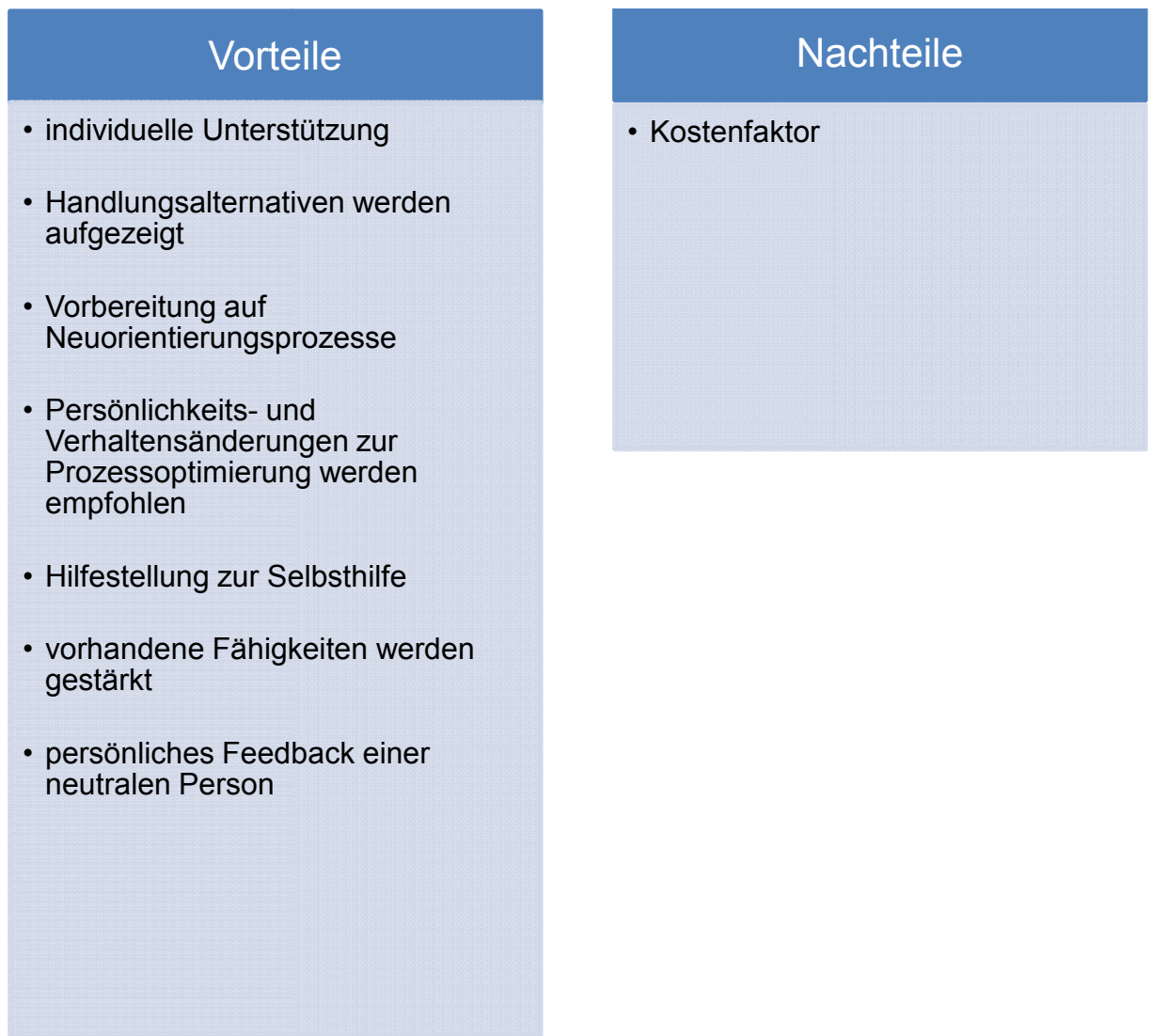


Abbildung 15: Coaching Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁷⁰

⁷⁰ Abbildung 15: Coaching Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

Auslandseinsätze

Bei einem beschäftigungsbedingten Ortswechsel ins Ausland, kann ein Mitarbeiter seine Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse ausbauen. Konzerne die international Tätig sind, entsenden Mitarbeiter ins Ausland um ihre Unternehmensziele zu unterstützen. Kulturell unterschiedliches Wissen und Handlungsabläufe können dadurch ausgetauscht und erlernt werden.

Ein Mitarbeiter der sich im Ausland bewährt hat, gewinnt an Wert für das Unternehmen, da er international flexibel einsetzbar ist. Für den Mitarbeiter hat das positive Auswirkungen auf seine Karriere. Die größte Gefahr bei einem Auslandseinsatz ist der frühzeitige Abbruch. Ein Auslandseinsatz bedeutet einen erhöhten Kostenaufwand für das Unternehmen, der sich durch eine gelungene Personalentwicklung des Mitarbeiters rechnet. Tritt dieser Fall aber nicht ein, ist eine große Fehlinvestition entstanden. Ein Abbruch eines Auslandsaufenthalts geschieht meist wegen einer unzureichenden Auswahl und Vorbereitung des Mitarbeiters. Es muss vorab eine Entscheidung getroffen werden, welcher Mitarbeiter sich besonders eignet. Er muss auf die bevorstehenden kulturellen und sprachlichen Unterschiede, sowie Lebensveränderungen im Alltag vorbereitet worden sein, die der Mitarbeiter neben seiner regulären Arbeit zu meistern hat.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Erweiterte Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse• Förderung internationaler Managementfähigkeiten• Sprachkompetenzen• Karriereförderung• flexibel einsetzbar in internationalen Tochterunternehmen	<ul style="list-style-type: none">• großer Kostenfaktor• Fehlinvestition, bei vorzeitigem Abbruch des Mitarbeiter• Zeitaufwendig: Personalauswahl und Vorbereitung des Mitarbeiters auf kulturelle und sprachliche Herausforderungen

Abbildung 16: Auslandseinsätze Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung⁷¹

⁷¹ Abbildung 16: Auslandseinsätzen Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung

5 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur spiegelt die gelebten Unternehmenswerte und -traditionen wider. Sie muss authentisch und nach innen und außen stimmig sein. Das Unternehmen tritt auch an Standorten in anderen Ländern als eine Gesamtkultur auf. Bröckermann äußert, dass je größer ein Unternehmen ist, sich eigene Teilkulturen entwickeln. In einer stimmigen Unternehmenskultur können Einzelkulturen existieren, ohne das einheitliche Gesamtbild zu gefährden.⁷² In der Konsequenz bedeutet dies, dass regionale Unterschiede in der Unternehmenskultur akzeptiert werden.

Die Unternehmenskultur sollte ein festes Handlungsmuster definieren, es gibt den Mitarbeitern Sicherheit und schafft Vertrauen. Die Arbeitnehmer sollten von größeren Umstrukturierungs- und Veränderungsplänen im Unternehmen in Kenntnis gesetzt werden, damit sich keine Unsicherheiten bei ihnen aufbauen. Das Management sollte nicht ein übermäßig optimistisches Bild der Zukunft des Unternehmens kreieren, sondern realistisch bleiben, um Enttäuschungen und Demotivationen der Mitarbeiter vorzubeugen. Im Unternehmen sollten klare Ziele gesetzt sein und welche Meilensteine dafür von jedem Mitarbeiter zu erreichen sind⁷³. Die Unternehmenskultur bestimmt maßgeblich inwieweit die Personalbindungsmaßnahmen greifen. Worrach erläutert hierzu, dass es einer Unternehmenskultur bedarf, die in ihrer Bedeutung auch über der Mitarbeiterbindung anzusiedeln ist.⁷⁴ Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur unterstützt ein zukunfts- und wettbewerbsfähiges Unternehmen, in dem die Entwicklungen und Kompetenzen der Mitarbeiter gefördert und die Arbeitsqualitäten gesteigert werden.

⁷² Bröckermann, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.271,2004.

⁷³ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM ,in Anlehnung an Rolf Knoblauch, S.115 f.

⁷⁴ Cornelia Worrach, Zeitschrift „Personalwirtschaft“, S.67, 2001.

Die Unternehmenskultur ist hier bildhaft als Wurzel des Baumes dargestellt. Die Personalbindung, die immer auch eine Mitarbeitermotivation zur Leistungssteigerung bedeutet, wird hier als Stamm skizziert. Die Äste bilden die fünf größten Gruppen der Personalbindungsmaßnahmen und die Baumkrone versinnbildlicht, dass die Personalbindung im Kontext der kulturellen und persönlichen Hintergründe betrachtet werden sollten.

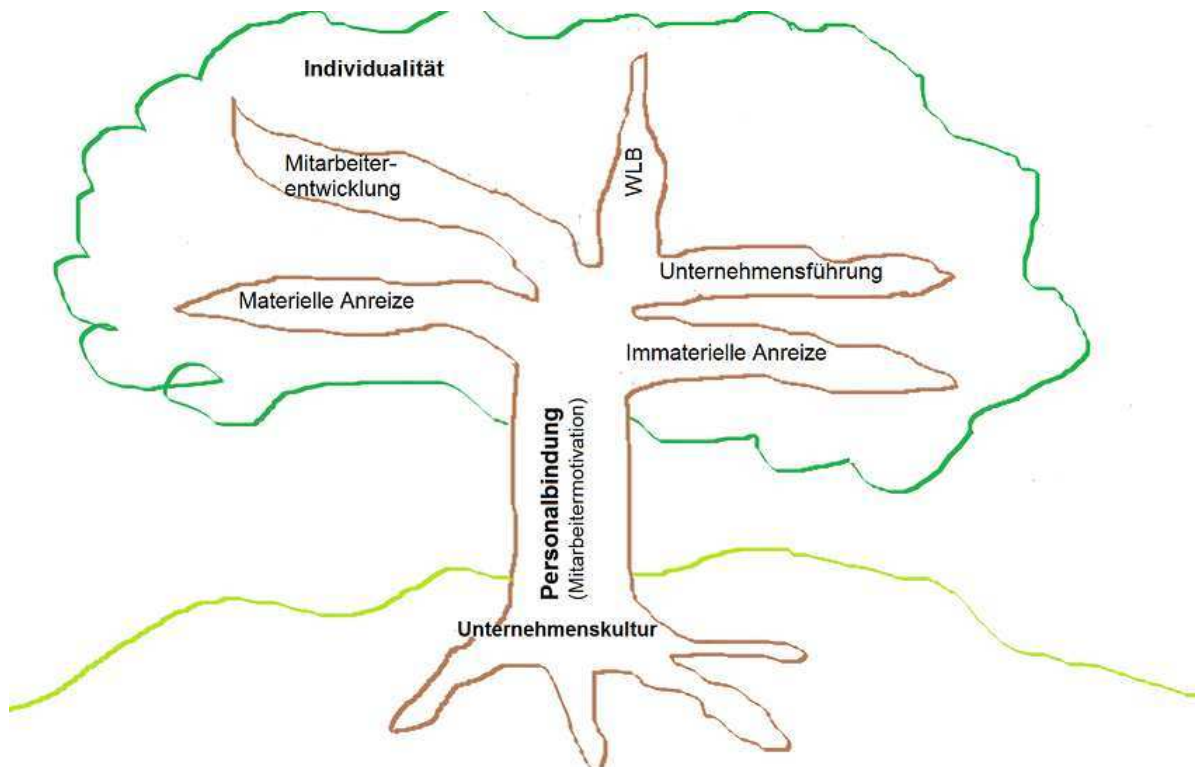


Abbildung 17: Mitarbeiterorientierter Unternehmenskulturbaum, in Anlehnung an Jaegger⁷⁵

⁷⁵ Abbildung 17: Mitarbeiterorientierter Unternehmenskulturbaum, Eigene Darstellung, in Anlehnung an S. Jaeger, Mitarbeiterbindung: zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern im modernen Unternehmen, S. 119, 2006.

6 Unternehmensführung

6.1 Interaktionale und strukturelle Führung

Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, seine Mitarbeiter zum Erreichen der vorgegeben Unternehmensziele zu motivieren. Nach Bea & Haas sind die Human Resources nicht von sich aus produktiv, ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg hängt unmittelbar von den Führungsfähigkeiten ab.⁷⁶ Eine gute Führung verdeutlicht seinen Mitarbeitern die Unternehmensziele, motiviert diese zu effektivem Arbeiten, koordiniert die Aufgaben und kontrolliert die Ergebnisse.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Zusammenspiel von der interaktionalen und strukturellen Führung. Die interaktionale, wie strukturelle Führung wirkt auf den Mitarbeiter ein.

Die strukturelle Führung betrifft vom einfachen Mitarbeiter bis zur Führungsebene alle im Unternehmen. Sie wird durch die Unternehmenskultur ausgedrückt, die jedem im Unternehmen Normen, Regeln und Verhaltensweisen vorgibt nach denen gehandelt werden soll. Die Unternehmenskultur ist auch von der Führungsebene einzuhalten und beeinflusst somit das Führungsverhalten im Sinne der Unternehmenskultur. Je nach Führungsstil verändert sich aber auch die strukturelle Führung. Die interaktionale Führung hat also prägende Auswirkungen auf die strukturelle Führung. Interaktionale und strukturelle Führung nähern sich auf diese Weise an und es entsteht eine gelebte Unternehmenskultur.

Bei der interaktionalen Führung haben die Führungskräfte direkteren Einfluss auf die Mitarbeiter, als bei der strukturellen Führung. Durch die direkte Führungsart können die Mitarbeiter zu bestimmten Verhaltensweisen gebracht werden. Die Führungskraft ist dem Mitarbeiter direkt vorgesetzt. In der betrieblichen Hierarchie gibt die Führungskraft Anweisungen nach unten weiter. Ein produktives Arbeiten der Mitarbeiter hängt von der Kompetenz der Führungskraft ab. Es ist eine Herausforderung erfolgreich zu führen, denn die Mitarbeiter müssen sich willig führen lassen. Hier soll die strukturelle Führung den Handlungsrahmen für eine erfolgreiche Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter bieten.

⁷⁶ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteil durch strategisches HRM, S.35, 2004, nach FX. Bea & J. Haas, S.26f., 2001.

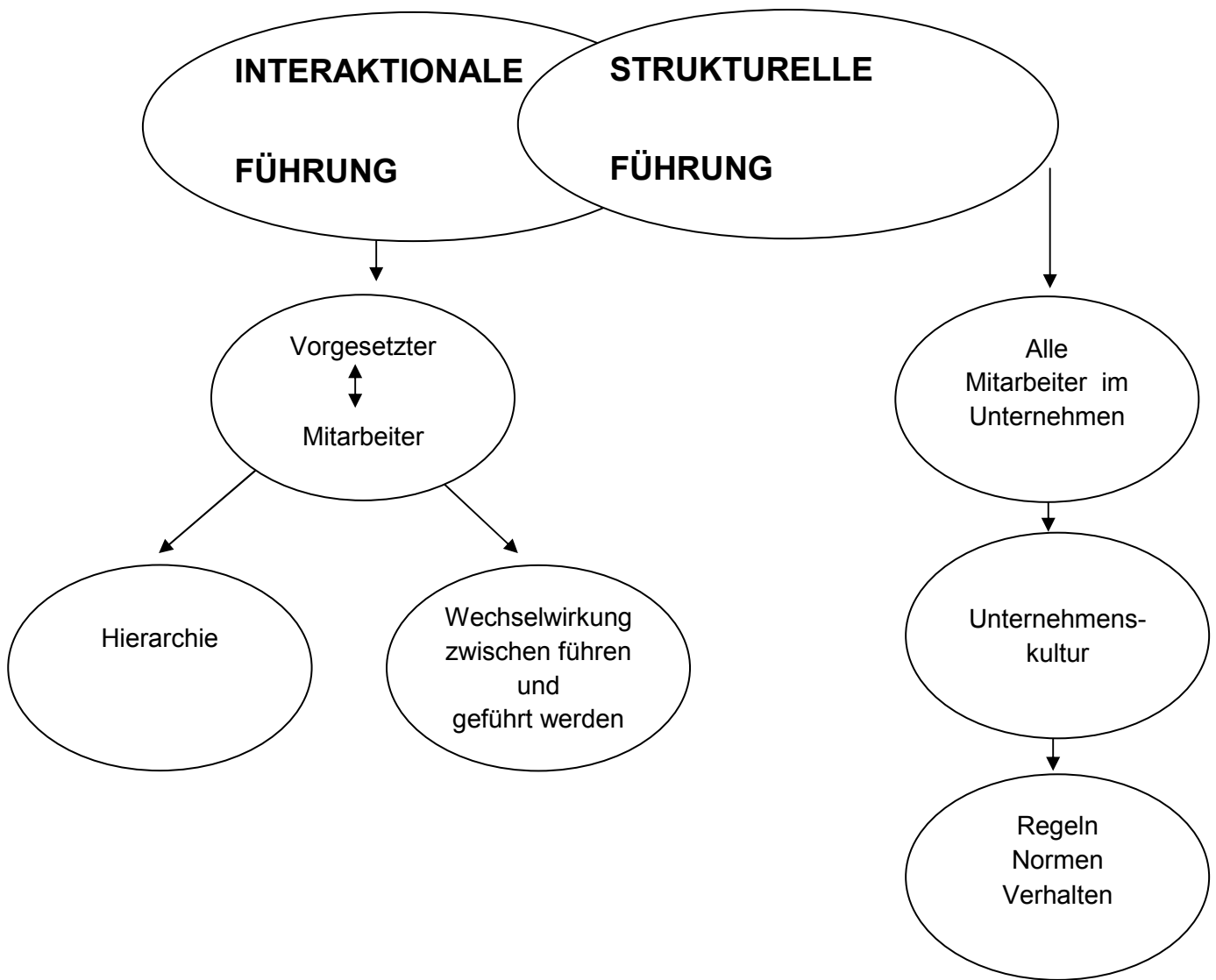


Abbildung 18: Zusammenspiel der interaktionalen und strukturellen Führung, Eigene Darstellung⁷⁷

⁷⁷ Abbildung: :Zusammenspiel der interaktionalen und strukturellen Führung , Eigene Darstellung

6.2 Situative Führung

Ettinger stellt zur Diskussion, dass Führungskräfte heute nur noch lediglich 5 % ihrer Arbeitszeit mit eigentlichen Führungsaufgaben verbringen, wie das Erkennen von Problemen, das Erarbeiten zielorientierter Lösungen und das Delegieren von Verantwortung. Die Führungskräfte verbringen zu viel Zeit mit Aufgaben, die sie auch delegieren könnten.⁷⁸ Die Führungskraft sollte nicht versuchen alle Aufgaben zu übernehmen, weil er den Handlungsbedarf sieht und es ihm schneller vorkommt selber zu agieren, anstatt seine Mitarbeiter anzuweisen. Einige Führungskräfte versuchen sich unersetzbar zu machen, um so ihre Führungsposition gegenüber jüngeren, hochqualifizierten Mitarbeitern zu verteidigen. Dementsprechend beschäftigen sie sich auch mit Aufgaben, die genauso gut ein anderer Mitarbeiter erledigen könnte. Sie lassen sich nicht in „die Karten“ schauen, um aufstrebenden Mitarbeitern nicht das Gefühl zu geben selbst diese Führungsaufgaben übernehmen zu können. Dieses Führungsverhalten ist für das Unternehmen sehr schädlich, denn wenn die Führungskraft durch Krankheit oder durch Rente ausfällt, ist kein anderer Mitarbeiter mit den Aufgabenbereichen betraut. Daher wird es immer wichtiger den Führungskräften erkenntlich zu machen, dass sie zum Einen Nachfolger ausbilden müssen und zum Anderen eine „Moderatorenfunktion“⁷⁹ einzunehmen haben. In der folgenden Darstellung wird das situative Führungsverhalten beschrieben. Es wird davon ausgegangen, dass eine Führungskraft nicht immer den gleichen Führungsstil zeigen sollte, sondern ihn situationsbedingt anpassen muss. Zudem wird eine Entwicklung des Mitarbeiters erwartet, in dessen Schlussphase die Führungskraft nur noch eine Moderatorenfunktion wahrzunehmen hat.

Bei einem neuen Mitarbeiter (S1) wird davon ausgegangen, dass dieser erst einmal konkrete Anweisungen und eine konstante Überwachung seiner Leistungen benötigt. Der neu Eingestellte ist in seiner Einarbeitungsphase in den Handlungsabläufen noch unsicher und es fehlen ihm die vorausgesetzten Fähigkeiten. Die Führungskraft muss den Mitarbeiter noch stark dirigieren.

Im Feld S2 ist der Mitarbeiter durch die Zeit im Unternehmen routinierter und sicherer. Um die Fachkompetenz weiter auszubauen, muss die Führungskraft vom Dirigieren zum Coachen übergehen. Er begründet die Entscheidungsfindung und beginnt sich in eine unterstützende Position zu begeben.

⁷⁸ E. Ettinger, Innovative Entwicklung im HRM hinsichtlich Personalbindung im Unternehmen, S. 73, 2003.

⁷⁹ Ebd. Ettinger S.37

Wenn der Mitarbeiter sich nun ausreichende fachliche Kompetenzen angeeignet hat und die nötige Erfahrung mit bringt, verfällt die Führungskraft in eine ausschließlich unterstützende Beziehung zu dem Mitarbeiter. Es findet eine gemeinsame Ideenentwicklung statt. Entscheidungskompetenzen werden dem Mitarbeiter mit unterstützenden Hilfsmitteln übertragen.

Am Ende der Entwicklungsphase (S4) des Mitarbeiters kann sich die Führungskraft weitestgehend zurückziehen. Der Mitarbeiter arbeitet selbstständig, besitzt Fachkompetenz und Sicherheit, sowie die Verantwortung Entscheidungen und Umsetzungen alleine zu tätigen.

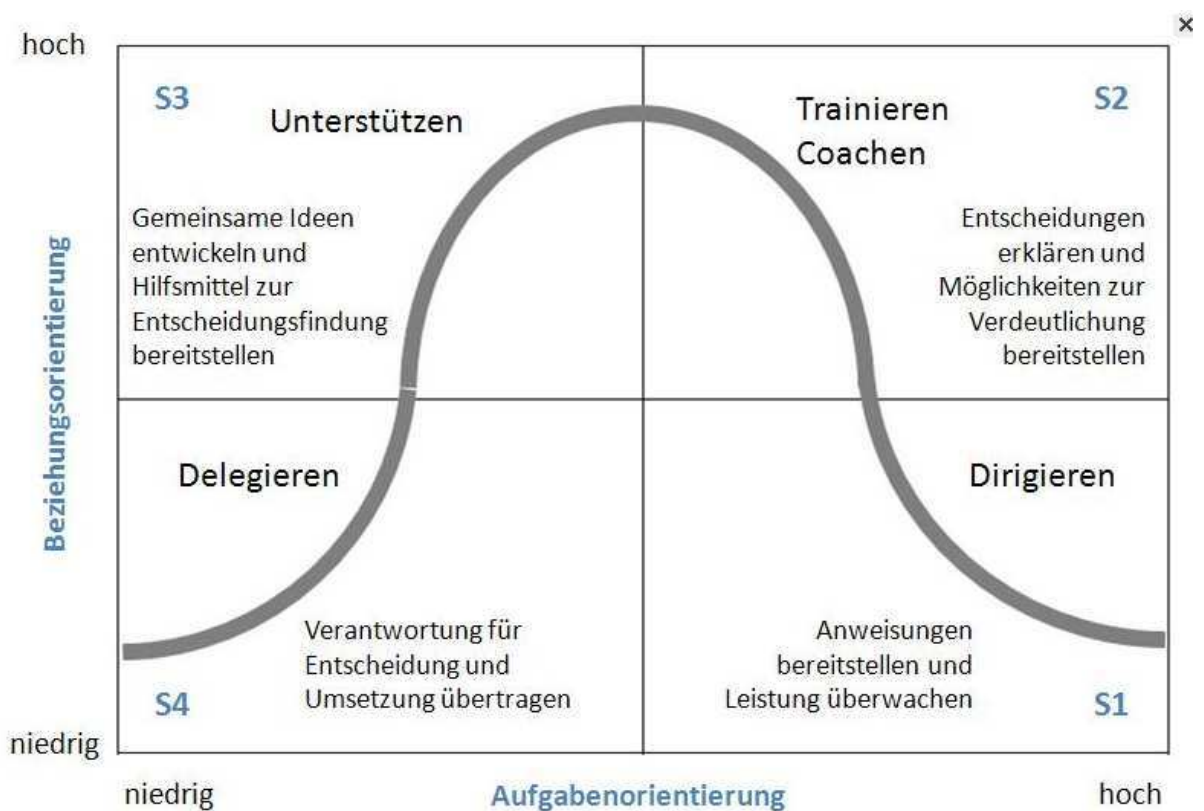


Abb. 19: Die vier Führungsstile, Martin Kretschmer; nach Paul Hersey und Ken Blanchard⁸⁰

⁸⁰ Abbildung 19: Martin Kretschmer, Die vier Führungsstile

URL: <http://mkretschmer.files.wordpress.com/2010/06/bild1.png> , nach Hersey und Blanchard

6.3 Führung durch Ziele

Die Abläufe in den Unternehmen werden immer komplexer. Es werden Spezialisten für einzelne Fachgebiete eingestellt. Hier zeichnen sich die heutigen Herausforderungen an die Führungskräfte ab. Die Führungspersönlichkeiten können nicht in jedem Fachgebiet so bewandert sein, wie die eingestellten Spezialisten. Wenn dem Experten bewusst ist, dass er über mehr Wissen in einem bestimmten Themengebiet verfügt, als sein Vorgesetzter, fällt es ihm schwer Befehle von diesem anzunehmen. Die Führung muss in diesem Fall, um authentisch zu bleiben, sich in Delegation von Aufgaben widerspiegeln. An diesem Punkt setzt die Idee „Führen durch Ziele“ an. Den Spezialisten werden Ziele gesetzt, die in einem bestimmten Zeitraum erfüllt werden müssen. Es überbleibt ihnen selbst Wege zu diesen gesetzten Zielen zu finden. Auf detaillierte Arbeitsanweisungen wird verzichtet.

„Führen durch Ziele“ beinhaltet einige Vorteile. Die Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung für notwendige Maßnahmen zu ihrer Zielerreichung und sind motivierter, diese Ziele im festgelegten Zeitraum zu bewältigen. Es findet eine stärkere Leistungsorientierung statt, weil die Erreichung von einem Ziel auch immer die Belohnung des Mitarbeiters durch Anerkennung wie Prämien mit sich bringt. Die Führungsebene kann die Mitarbeiter viel genauer beurteilen, zum Beispiel anhand der benötigten Zeit der Zielerreichung oder der vorgeschriebenen Umsetzung des Zieles.⁸¹ Im Nachstehenden soll die richtige Formulierung von Zielen, der Zielfindungsprozess und die Zielbewertung beschrieben werden.

Ziele müssen SMART formuliert sein. Das heißt, es muss bei der Zielformulierung darauf geachtet werden, dass die Ziele präzise ausformuliert sind und schriftlich festgehalten wurden. Die Zielerreichung muss in Zahlen messbar und überprüfbar sein. Die Ziele sollten anspruchsvoll sein, den Mitarbeiter weder unter- noch überfordern. Wichtig ist die realistische Erreichbarkeit, denn unrealistische Ziele würden den Mitarbeiter frustrieren. Auch muss die Zielerreichung in einem festgelegten Zeitraum erfolgen.

S= Spezifisch

M= Messbar

A= Anspruchsvoll

R= Realistisch

T= Terminiert ⁸²

⁸¹ Küherz Kurt, Director EMEC Maintenance, der Rockwell Automation GmbH, mündliche Mitteilung vom 13.5.2012

⁸² Grimm, Praxiswissen update, Ziele und Zielvereinbarungen, ProFirma, 2009, URL: <http://www.haufe-akademie.de/downloads/documents/4118.pdf>

6.3.1 Der Prozess der Zielvereinbarung

Übergeordnet definiert der Konzern ein Unternehmensziel, welches innerhalb einer gesetzten Frist erreicht werden soll. Die Unternehmensführung teilt dem Werksleiter das Unternehmensziel in einem Zielvereinbarungsgespräch mit. Dieser bespricht mit den jeweiligen Bereichsleitern, welche differenzierten Teilziele die Bereichsleiter zum Unternehmensziel beizutragen haben. Die Bereichsleiter erörtern wiederum den Abteilungsleitern die erwartenden Teilziele, die zu erbringen sind. Die Abteilungsleiter vergeben die weiter aufgespaltenen Ziele an die Gruppenleiter, die diese zu guter Letzt an die Mitarbeiter weitergeben.

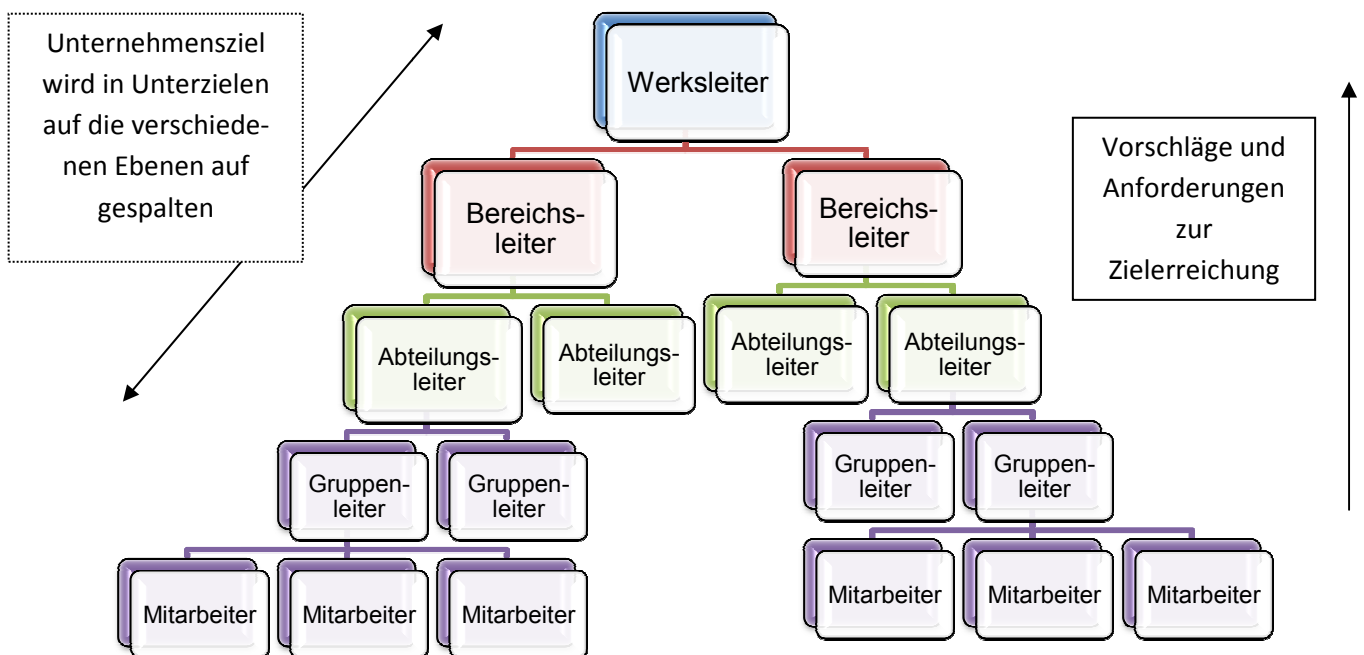


Abbildung 20: Die Delegation von Handlungsverantwortung ⁸³

Der hier oben beschriebene Prozess der Zielvereinbarungsgespräche verläuft von der oberen hierarchischen Stufe zur untersten, dabei werden die Ziele für die verschiedenen Ebenen immer detaillierter definiert.

⁸³ Abb. 20: Die Delegation von Handlungsverantwortung, Eigene Darstellung, in Anlehnung an Olfert, Klaus, Management by Objectives, 1.Aufl., Friedrich Kiehl Verlag 2008, URL: <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/management-by-objectives.php>

Die Zielvereinbarungsgespräche verlaufen aber auch entgegengesetzt. Die Mitarbeiter können Vorschläge zur Zielerreichung einbringen und mögliche Schwierigkeiten nennen. Sie können das Fehlen von benötigtem Bedarf für eine erfolgreiche Zielerreichung aufführen, wie den Mangel an Qualifikationen oder Anforderungen an den Arbeitsplatz. Die Unternehmensführung nimmt Anforderungen und Vorschläge auf, um die Zielerreichung zu optimieren.

Dem Prozess der Zielvereinbarung anschließend, kann die Größe der Differenz zur Zielvorgabe bestimmt werden. Nach dem terminierten Zeitraum zur Zielerreichung, werden die Zielvorgaben, dem sogenannten Soll-Zustand, mit dem Ist-Zustand verglichen. Differenzen werden genauer auf Ursachen analysiert und Konsequenzen aus dem Ergebnis gezogen. Bei einem mangelhaften Ergebnis der Zielerreichung werden Förderungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Führungskräfte erarbeitet und Verbesserungsmöglichkeiten eingeleitet. Bei einer erfolgreichen Zielerreichung sollten die Faktoren, die dazu beigetragen haben, herausgefunden und ausgebaut werden. Besonders fähigen Mitarbeitern sollten Aufstiegsmöglichkeiten oder hohe Prämien zur Anerkennung zur Verfügung gestellt werden. Kontraproduktiv wirkt sich eine Erhöhung der Zielvorgaben aus. Dies könnte von betroffenen Mitarbeitern als Bestrafung aufgefasst werden.

Die Wichtigkeit der Zielvereinbarungsprozesse äußert sich in der Identifikation mit den Unternehmenszielen. Zielvereinbarungsprozesse sind daher Produktions-, sowie Wettbewerbsfaktoren. Es ist die Akzeptanz der Ziele und Werte und die Bereitschaft jedes Einzelnen sich dafür zu engagieren.

7 Anreizsysteme

Die Anreiz- Beitrags- Theorie von March und Simon besagt, dass den Leistungen des Mitarbeiters entsprechende Angebote des Unternehmens gegenüberstehen sollten. Diese Anreize dienen der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter und bewirken eine Motivation zu weiteren Leistungen, zu Identifikation und zu rollenkonformen Verhalten.⁸⁴ Die Anreize sollen den Mitarbeiter produktiver machen und Loyalität mit dem Unternehmen erzeugen. Das Konzept des Anreizsystems dient dazu, dass sich immer weniger „High Potentials“ zu einem Wechsel entschließen. Das Anreizsystem wird untergliedert in monetäre und nicht monetäre Anreize. In den Worten von Horsch steht bei den monetären Anreizen die Planung eines gerechten Entgeltsystems im Vordergrund. Bei den nicht monetären Anreizen geht es um soziale Bedürfnisse, etwa die Selbstverwirklichung bei der Aufgabenerfüllung.⁸⁵

Zu Beginn werden die monetären Anreize auf den Mitarbeiter beleuchtet. Unternehmen setzen auf Gehaltserhöhungen, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu halten und zu fördern. Monetären Anreizen werden eine hohe Wirksamkeit gegenüber den nicht monetären Anreizen zugesprochen und ist daher oftmals der einzige praktizierende Anreiz in den Unternehmen. Macht Geld zufrieden? Ein Arbeitnehmer mit einer hohen Qualifikation erwartet von seinem Arbeitgeber ein hohes Gehalt. Dies ist seine Grundvoraussetzung und spornt ihn noch nicht zu herausragenden Leistungen an. Desweiteren muss festgehalten werden, dass auch ein gut bezahlter Arbeitnehmer sein Gehalt mit anderen vergleicht. Jeder Arbeitnehmer will sich gerecht behandelt fühlen und die Höhe des Gehalts ist nur relativ. Das Problem: jeder vergleicht sein Gehalt mit anderen unter verschiedenen Gesichtspunkten. Der eine misst sein Gehalt nach Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen, der andere nach der Art seiner Ausbildung und wiederum der nächste nach Familie. Hieraus kann die Konsequenz gezogen werden, dass selbst, wenn das hohe Gehalt als gerecht empfunden wird, es nicht zu einer Steigerung der Zufriedenheit oder Produktivität führt. Knoblauch gibt hier zu bedenken, dass vielmehr ein als gerecht empfundenen Gehalt auf die Dauer als selbstverständlich hingenommen wird und dadurch nur negative Konsequenzen verhindert werden.⁸⁶ Nach Knoblauch stellen selbst Gehaltserhöhungen, wenn sie bei Tarifierhöhungen routinemäßig erfolgen, keine positive Anreizwirkung auf den Mitarbeiter dar.

⁸⁴ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.102, 2004, Anreiz- Beitrags- Theorie von March & Simon 1976.

⁸⁵ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.27, 2004, nach Horsch , S.241, 2000.

⁸⁶ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.111, 2004, nach R. Knoblauch

Gehaltserhöhungen sollen in einer Art Belohnungssystem erfolgen. Knoblauch schlägt vor, dass der Vorgesetzte dem Mitarbeiter immer sagt, warum es zu einer Verbesserung kam. Beispielsweise durch eine sehr gute Leistung, langjähriger Betriebstreue, etc. Eine für den Mitarbeiter nachvollziehbare Belohnung, auf eine vom Unternehmen erwünschte Verhaltensweise, bewirkt einen positiven psychologischen Effekt. Hierzu erklärt er ergänzend, dass wenn ein Mitarbeiter mit einem niedrigen Gehalt eine Gehaltserhöhung von 300€ erhält, sich dieses motivierend auf ihn auswirkt. Erhält aber ein Manager mit einem monatlichen Gehalt von 8.000€ eine Gehaltserhöhung von 300€ könnte dieses den Manager verärgern, weil er diese Erhöhung als lächerlich empfindet. Daher wird nahegelegt lieber in unregelmäßigen Abständen leistungsbezogene Gehaltserhöhungen auszuschütten und bei diesen dann aber nicht geizig zu sein.⁸⁷

Bertrand lehnt Geld kategorisch als Bindungsmaßnahme ab. Er befürwortet eine konsequente Entgeltstruktur. Er geht davon aus, dass einseitige Erhöhungen bei einzelnen Mitarbeitern für ein Ungleichgewicht sorgen. Bei aller Vertraulichkeit spricht sich trotz alledem sich eine Entgelterhöhung rum und die restliche Belegschaft fühlt sich ungerecht behandelt.⁸⁸ Nach seiner Prognose würde auch eine leistungsbezogene Entgeltpolitik mehr Schaden anrichten als nützen. Entgelt für die Motivation zu verwenden, gestaltet sich gerade in einer Wohlstandsgesellschaft, wie Deutschland schwer.

Die kommende Abbildung 21⁸⁹ erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und soll an diesem Punkt nur als Übersicht über mögliche materielle und immaterielle Anreize dienen.

⁸⁷ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.111, 2004, nach R. Knoblauch

⁸⁸ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.270, 2004, nach Bertrand.

⁸⁹ Abbildung 21: Anreizsystem, Eigene Darstellung

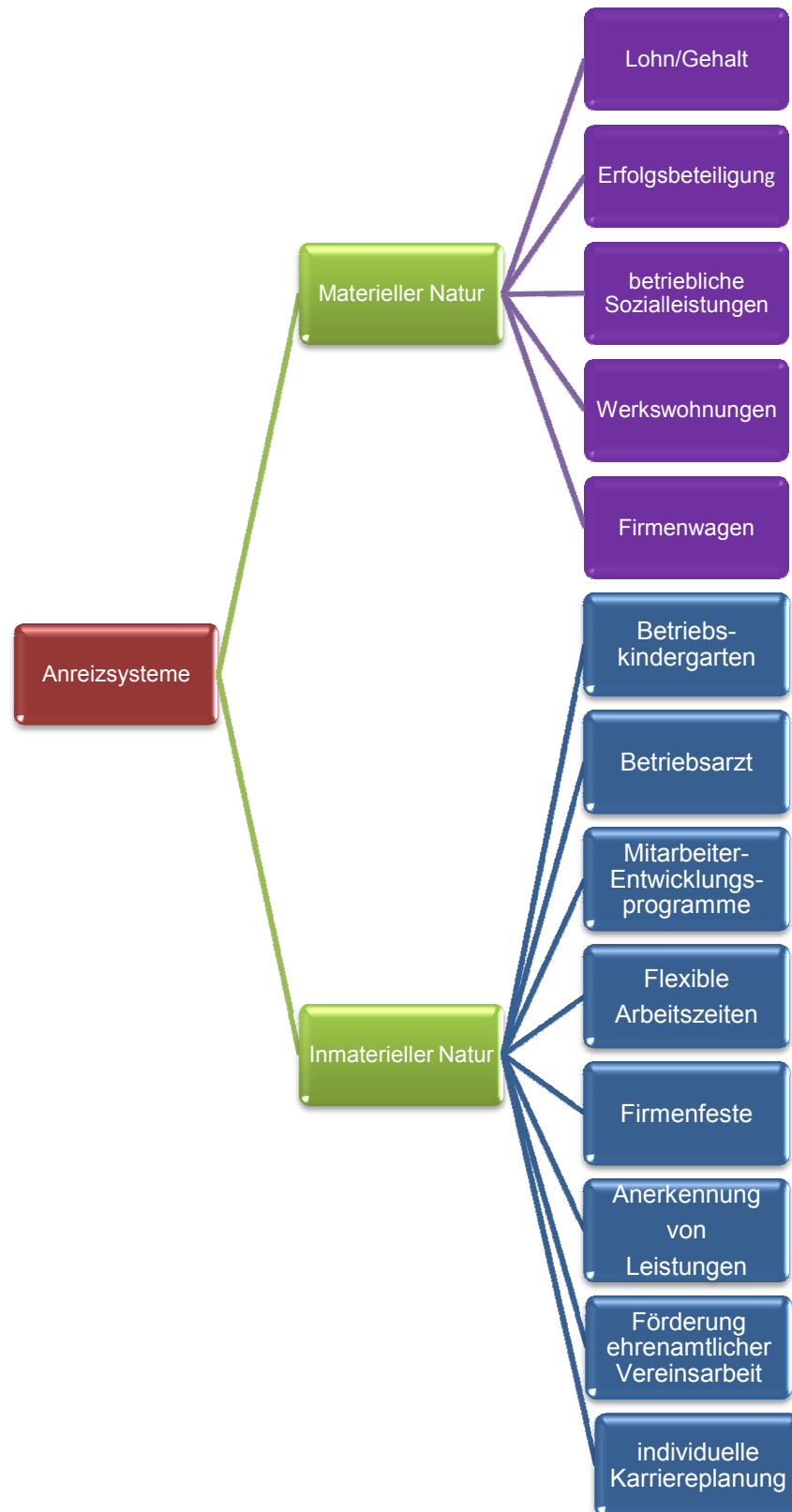


Abbildung 21: Anreizsysteme, Eigene Darstellung

7.1 Cafeteria-Konzept

Unternehmen, die Personalbindungsmaßnahmen praktizieren, erreichen häufig keine gezielte Bindungswirkung auf ihre Mitarbeiter. Die eingeführten Personalbindungsmaßnahmen greifen deshalb nicht immer, weil die Wünsche und Interessen der Arbeitnehmer vielseitig sind. Jeder Mitarbeiter hat individuelle Bedürfnisse, aber es ist für ein Unternehmen nicht möglich vollends auf alle einzugehen. In vielen Betrieben nimmt nur ein Teil der Belegschaft, wegen fehlender persönlicher Relevanz, die Personalbindungsmaßnahmen in Anspruch.⁹⁰ Wünschenswert wäre ein Personalbindungsmodell, in dem die Bemühungen des Unternehmens zur Mitarbeiterbindung keine Streuverluste erleiden.

Ein Lösungsansatz stellt das Cafeteria-Konzept dar. Bei dem Cafeteria-Konzept handelt es sich nicht mehr nur um eine Maßnahme, sondern um ein Pool an mehreren Maßnahmen. Bröckermann erläutert, dass von jeder einzelnen Maßnahme der Euro-Wert vom Arbeitgeber im Voraus ermittelt und der Betrag festgelegt wird, den er für jeden Mitarbeiter in einem Geschäftsjahr o.ä. vorsieht.⁹¹ Der Mitarbeiter kann, nach seinen vom Arbeitgeber festgelegten Kapazitäten, Angebote in seinem Interessenbereich festlegen, die er in Anspruch nehmen möchte. Der Erfolg beim Cafeteria Konzept ist, dass keine Maßnahme unter einem Streuverlust leidet, sondern eine gezielte Bindungswirkung erreicht werden kann. Der Mitarbeiter kann eine Maßnahme aussuchen, die zu seinem persönlichen Interessenbereich passt.

⁹⁰ Kurt Küherz, Director EMEC Maintenance, der Rockwell Automation GmbH, mündliche Mitteilung vom 13.5.2012

⁹¹ Bröckermann, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.128-129, 2004.

7.2 Work-Life-Balance

Das Leben eines Workaholics ist das Unternehmen, Überstunden sind eine Selbstverständlichkeit und Freizeit ein Fremdwort. Wieso sollte diesem begrüßenden Arbeitsverhalten entgegengewirkt werden?

Gerade die jungen sehr qualifizierten Mitarbeiter wollen im Unternehmen hoch hinaus. Viele Unternehmen nutzen dies aus und treiben die jungen Mitarbeiter zu immer höheren Leistungen in kürzester Zeit. Wenn ihnen keine Grenzen aufgezeigt werden, ist eine totale Erschöpfung der Arbeitskraft nur die Spitze der Probleme. Durch Workaholics steigt der Leistungs- und Konkurrenzdruck auf alle Arbeitnehmer. Es entstehen häufiger Konflikte und statt zusammen zu arbeiten, wird gegeneinander gearbeitet. Das Betriebsklima leidet, Fehlzeiten erhöhen sich und die Fluktuationsrate steigt. Durch den zunehmenden Druck kommt es auch viel häufiger zu Unfällen und Fehlentscheidungen im Betrieb⁹². Infolgedessen erleidet der Workaholic schon vor seinem Renteneintrittsalter das sogenannte Burnout- Syndrom, der ihn dann fürs Unternehmen wertlos macht. Hunziger betont in diesem Kontext, dass es nicht im Sinne des Arbeitgebers sei, wenn erst hohe Fluktuation oder teure Fehlentscheidungen des Managements einen akuten Handlungsbedarf signalisieren. Präventive Maßnahmen im Gesundheitsmanagement und ein gezielter Ressourceneinsatz sind die Lösung, um die Work-Life-Balance zu unterstützen und die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geeignet zu beeinflussen.⁹³

In vielen Unternehmen stehen die Arbeitnehmer unter konstantem Druck. Dieser Druck spornt sie an Leistung zu erbringen. Wird der Druck erhöht, werden noch bessere Leistungen in noch kürzerer Zeit erbracht. Der Fortgang für das Unternehmen müsste daraus schlüssig sein, je höher der Druck auf die Mitarbeiter ist, desto bessere Leistungen erbringen sie und um so mehr profitiert das Unternehmen. Erhöhten Druck auf die Mitarbeiter auszuüben scheint ein logischer Weg zum erfolgreichen Unternehmen. Wer den Sinn von Work-Life-Balance verstehen möchte, kommt nicht umher sich mit der Auswirkung von anhaltenden Druck bzw. Stress auf den menschlichen Körper auseinanderzusetzen. Der menschliche Körper braucht nach einer Anspannungsphase, immer eine Erholungsphase. Dr. med. Katharina Larisch beschreibt, dass unter Belastung der menschliche Körper auf Hochtouren läuft. Akuter Stress steigert die Herzfrequenz und den Blutdruck, er leitet Blut in die Muskeln um und schärft die Sinne.⁹⁴

⁹² Kurt Küherz, , Director EMEC Maintenance, der Rockwell Automation GmbH, mündliche Mitteilung vom 13.5.2012

⁹³ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.24, 2004, nach Hunziger, S.55, 2003.

⁹⁴ Dr. med. Larisch, URL: <http://www.dkv.com/gesundheits-stress-gesundheit-12632.html>

Vorerst mag dieser Organismus situationsbedingt auf das Arbeitsverhalten eine positive Auswirkung haben. Ist aber ein dauerhafter Stresszustand über Monate oder Jahre hinweg gegeben, leidet der Körper nicht nur unter einer Steigerung der Herz­­tätigkeit, der Erhöhung des Blutdrucks, einer Verspannung der Muskulatur, Schlafstörungen oder Magenschmerzen, sondern auch unter einer übermäßigen Gereiztheit, Aggressionen oder dem Gefühl von Angst.

Work-Life-Balance soll einem solchen Verlauf präventiv entgegenwirken und den Druck von den Mitarbeitern nehmen. Es soll eine Verschmelzung von Arbeit und Leben stattfinden. Arbeit soll vom Unternehmen als Leben verkauft werden. Um Druck- und Stresssymptome von den Arbeitnehmern zu nehmen, muss eine Einstellungs- und Emotionsänderung zum Unternehmen nicht ausbleiben. Der Betrieb muss dem Arbeitnehmer Gestaltungsmöglichkeiten bieten, die eine Work-Life-Balance möglich machen. Der Konzern, das eine Work-Life-Balance unterstützt bietet häufig Fitnessräumlichkeiten an. Sport ist gesundheitsfördernd und vor allem gut um Anspannungen abzubauen. Zusätzlich können regelmäßige Freizeitaktivitäten mit den Arbeitskollegen, geplant von z.B. der Personalabteilung, realisiert werden, um freundschaftliche Beziehungen und Vertrauen in einer entspannten Atmosphäre aufzubauen. Ein vertrautes Verhältnis mit den Arbeitskollegen hilft besser mit Belastungssituationen umzugehen. Ein Vorgesetzter kann an vereinbarten Tagen Home Office gewähren, ermöglicht durch Telearbeit und Laptop, um den Mitarbeitern eine bessere Vereinbarung zwischen Beruf und Privatleben zu verschaffen und damit eine stressfreie Koordination dieser. In den Worten von Jaeger soll die Work-Life-Balance zwei Vorteile bringen. Zum Einen soll sie Personal binden, indem sie der Belegschaft Nutzvorteile bringt und zum Anderen soll sie als Mittel dienen, Stress und Angst der Mitarbeiter zu hemmen, damit die Produktivität nicht leidet.⁹⁵

Die nachstehende Abbildung stellt eine Diskrepanz zwischen der Balance von Work und Life dar. Die Abbildung soll die negativen Folgen für den Arbeitnehmer, aber auch die daraus resultierenden negativen Auswirkungen für das Unternehmen beschreiben. Ein Unternehmen kann ohne die Berücksichtigung des Work-Life-Balance Konzepts eine Leistungssteigerung seiner Mitarbeiter einfordern. Kurzfristig kann dadurch die Produktivität des Mitarbeiters gesteigert werden. Mittel- bis langfristig gesehen, hat ein rein erhöhter Druck auf den Mitarbeiter, ohne Ausgleichsmöglichkeiten, negative Folgen. Dies schlägt sich in seiner physischen und psychischen Stabilität nieder. Die Mitarbeiter leiden unter innerlichen Anspannungen, Schlafstörungen, eventuellen Suchtverhalten wie Rauchen oder Alkoholkonsum, aber auch Konzentrationsstörungen o.ä. Diese Faktoren beeinträchtigen negativ das Leben (LIFE) des Mitarbeiters. Im Unternehmen (WORK) werden die Auswirkungen in der Zunahme von Konflikten, Fehlhandlungen, mangelnder Kreativität, sowie Identifikation mit dem Unternehmen und innerlicher Kündigung der Mitarbeiter merklich.

⁹⁵ S. Jaeger, Mitarbeiterbindung: Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen, S. 52, 2006.

Insgesamt ist festzuhalten, wenn keine Balance zwischen Work und Life besteht, schädliche Auswirkungen das Resultat für das Unternehmen ist. Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigern zu wollen, ist ein legitimes Ziel, dennoch müssen die Unternehmen bei ihren Anforderungen realistisch bleiben. Leistungssteigerung kann durch hohen Druck nur kurzfristige Erfolge bringen. Auf lange Sicht muss eine Work-Life-Balance bestehen, um die Mitarbeiter zu größeren Anstrengungen zu befähigen.

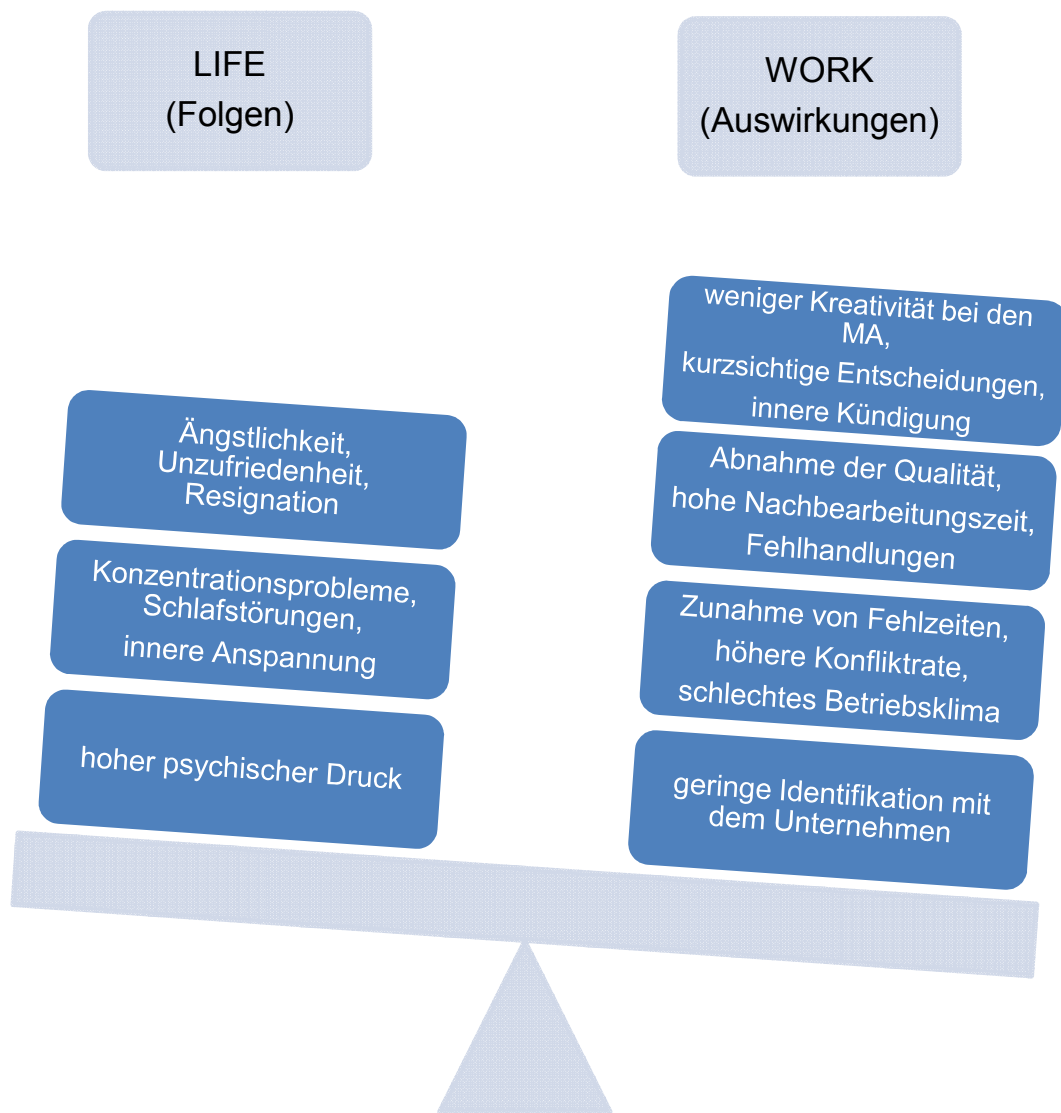


Abbildung 22: Missachtung der Work- Life- Balance⁹⁶

⁹⁶ Abbildung 21: Missachtung der Work- Life- Balance, Eigene Darstellung

8 Zukunftsorientierte Nutzung und Bindung von freien Ressourcen

8.1 Vereinbarung von Beruf und Familie - ein wirtschaftliches Erfordernis

Familienpolitik ein Frauenthema? Viele Unternehmen sind bis heute der Überzeugung, dass Familienpolitik ein reines Frauenthema ist und vor diesem Thema wichtigere Dinge auf ihrer unternehmenspolitischen Agenda zu stehen haben. Übersehen wird häufig, dass Familienpolitik für die gesamte Wirtschaft Deutschlands bedeutend ist. Welche Herausforderungen müssen sich wirtschaftliche Unternehmen denn gegenwärtig stellen? Unternehmen sehen sich dem Problem fehlender Nachwuchskräfte oder noch genauer, fehlender qualifizierter Fachkräfte gegenüberstehen. Große Anstrengungen werden bestrebt, die wenigen Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu binden. Diese Anstrengungen sind aber nur eine Reaktion auf bestehende Fakten. Dadurch werden die Fachkräfte nicht mehr und die Versorgung des Unternehmens mit Fachkräften nicht einfacher.

Woher also die gut ausgebildeten Nachwuchskräfte? Frauen sind für den Nachwuchs zuständig. Nun muss an diesem Punkt in zwei Kategorien unterschieden werden. Auf der einen Seite gibt es bildungsferne Familien. Diese haben statistisch gesehen im Regelfall mehr Kinder, sind aber durchschnittlich eher bildungsschwach, weil die Eltern sie nicht ausreichend in schulischer Hinsicht fördern. Auf der anderen Seite stehen die bildungsnahen Familien. Je höher der Bildungsstand bei diesen ist, desto weniger Kinder bis gar keine Kinder bekommen diese. Logisch bedeutet das negative Auswirkungen auf den Bildungsgrad der Gesamtbevölkerung. So banal das klingt, um der deutschen Wirtschaft gut ausgebildete Nachwuchskräfte zu bieten, müssen hochqualifizierte Frauen dazu animiert werden Nachwuchs zu bekommen. Dazu muss ein Umdenken in den Unternehmen stattfinden. Viele wirtschaftliche Unternehmen sehen nicht den deutlichen Konsens zwischen Familienpolitik einschließlich dem Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. Familienpolitik ist ein brisantes Wirtschaftsthema. Wir haben heute in Deutschland die am besten gebildete Frauengeneration, die es je gab. Gefragt werden muss sich, warum diese klugen Frauen sich gegen Kinder entscheiden und was passiert, wenn sie sich dafür entscheiden. Im Folgenden sollen die Lebensphasen einer gut ausgebildeten Frau beispielhaft kurz beschrieben werden, die sich für ein Kind entschieden hat, um den Handlungsbedarf heraus zu kristallisieren.

Lebensphasen einer gut ausgebildeten Frau mit Kind:

- Frau A. hat eine gute Ausbildung erhalten
- Nach ihrem Studium startet sie mit 26 Jahren ins Berufsleben
- Anfang 30: Kind ja oder nein (Entscheidung fällt auf Ja)
- Frau A. nimmt drei Jahre Mutterschaftsurlaub,
 - weil Deutschland nur eine 15 % Versorgung von Krippenplätzen und eine 40% Versorgung mit Ganztagskindergärten anbietet⁹⁷
- Ihr Kind bekommt einen Platz im Ganztagskindergarten. Frau A. hatte das Glück einen Ganztageskindergartenplatz zu bekommen und das auch noch ohne Mittagspause.
 - Das Kind wird um 8 Uhr zum Kindergarten gebracht.
 - Um 17 Uhr holt Frau A. ihr Kind vom Kindergarten ab
 - Kindergärten haben oft wenig flexible Betreuungszeiten
- Grundschule
 - Unterrichtszeiten (mit Unterrichtsausfall)
 - Montags, Mittwoch bis 11 Uhr
 - Dienstag bis 10 Uhr
 - Donnerstag, Freitag bis 13 Uhr
 - Ferien und Feiertage
- Spätestens mit dem Beginn der Grundschulzeit, ist für Frau A. noch nicht einmal mehr eine vernünftige Halbtagsbeschäftigung möglich.
- Ihr Kind wird 12 Jahre alt und kann selbstständig den Tag bewältigen
- Frau A. wird wieder eingegliedert. Das heißt, sie startet wieder ins Berufsleben **weit unter** ihren erworbenen Qualifikationen und des erzielten Einkommens.

⁹⁷ Renate Schmidt, ehemalige Bundesfamilienministerin, Vortrag: „Beruf und Familie – Frauenthema oder unser aller Zukunftsfrage“, 2. März 2011, URL: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/wirtschaftsberatung/dokumente15mstg/renate_schmidt_vortrag_f_____ck.pdf?start&ts=1299592799&file=renate_schmidt_vortrag_f_____ck.pdf

Die beispielhafte Darstellung verdeutlicht den Handlungsbedarf in Politik und Wirtschaft. Die Forderungen sind klar definiert. Die Frauen müssen einen Anspruch auf Krippenplätze und Ganztagskindergärten haben. Deutschland hat nur eine 15 % Versorgung von Krippenplätzen. In vergleichbaren Ländern der EU liegt die Versorgung mit Krippenplätzen bei 35-60 %.⁹⁸ Frankreich geht als Beispiel voran. Ihre kostenlose „ecole maternelle“ wird von 97 % der 3-5 Jährigen besucht und Ganztagschulen sind dort keine Ausnahme, sondern die Regel.⁹⁹ In den deutschen Bildungseinrichtungen sollte eine wirkliche 100 % Unterrichtsversorgung geben sein, damit der Arbeitgeber sich auf seine Mitarbeiterinnen mit Kind verlassen kann.

In der Politik muss viel in dieser Richtung aufarbeitet werden. Aber auch das Wirtschaftsunternehmen kann seinen Teil zur familienfreundlichen Politik beitragen. Die Frauen sollten nicht das Gefühl haben auf einem Abstellgleis auf ihre Wiedereingliederung zu warten. Der Mutterschaftsurlaub kann für Weiterbildungen genutzt werden. Die Mitarbeiterinnen können auch Arbeiten von zu Hause aus erledigen. Auch Telearbeit wäre denkbar. Sie sollten weiter über Veränderungen im Betrieb informiert werden und Aushilfstätigkeiten übernehmen können. Es ist nicht so, dass diese Frauen nicht wollen, sie können nur nicht arbeiten, weil sie nicht mehr vom Unternehmen als Arbeitspotenzial wahrgenommen werden. Es wird nicht von jedem Betrieb ein Betriebskindergarten verlangt, aber Betriebe könnten sich zusammenschließen und eine Notfallbetreuung einrichten, die sich um die Kinder kümmert, wenn beispielsweise Unterricht unplanmäßig ausfällt.

Eine Chance bietet auch das Prinzip des Jobsharings. Zwei Mütter teilen sich einen Arbeitsplatz. Die Stelle wird nicht einmal unbesetzt bleiben, sie können ganz individuell ihre Arbeitszeiten miteinander absprechen. Haben die Kinder Röteln bleibt eine der Frauen zu Hause, dafür springt diese dann ein, wenn die andere Mutter zum Schulfest muss. Jobsharing ist ein ausgezeichnetes Konzept Beruf und Familie zu vereinbaren.

⁹⁸ Renate Schmidt, ehemalige Bundesfamilienministerin, „Frauenthema oder unser aller Zukunftsfrage“, 2.März 2011, URL: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/wirtschaftsberatung/dokumente15mstg/renate_schmidt_vortrag_f_____ck.pdf?start&ts=1299592799&file=renate_schmidt_vortrag_f_____ck.pdf

⁹⁹ Ebd. Renate Schmidt, URL: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/wirtschaftsberatung/dokumente15mstg/renate_schmidt_vortrag_f_____ck.pdf?start&ts=1299592799&file=renate_schmidt_vortrag_f_____ck.pdf

Es muss von der Wirtschaft erkannt werden, dass gebildete Frauen, die dazu ermutigt werden Kinder zu bekommen, nicht nur qualifizierte Nachwuchskräfte großziehen, sondern in ihnen selbst auch ein Fachkräftepotenzial steckt.

Sechs Millionen Frauen im erwerbstätigen Alter gehen derzeit keiner Beschäftigung nach.¹⁰⁰ Eine Umfrage des Allenbach Institutes zeigt, dass mehr als jede dritte Mutter mit Kindern unter 10 Jahren gerne arbeiten würden, aber keine Kinderbetreuung finden¹⁰¹ oder ihnen vom Unternehmen nach der Elternzeit die Unmöglichkeit von Teilzeitbeschäftigung detailliert erläutert wird. Im letzteren Fall wird ignoriert das der Frau ein Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung zusteht.

Es muss den vielen gut ausgebildeten Frauen eine Möglichkeit geschaffen werden, wieder erwerbstätig zu werden. Das wollen nicht nur die Frauen, sondern vor allem die Unternehmen, die händeringend nach Fachkräften suchen.

¹⁰⁰ J. Mielke, Der Tagesspiegel, Für die Karriere, 13.05.2012.

¹⁰¹ Ursula von der Leyen, Interview, „Hire und Fire geht zuende“, nach C. Schmergal, URL: <http://www.karriere.de/beruf/hire-and-fire-geht-zu-ende-164132/>, 5.10.2011.

8.2 Qualifikationen von Migranten besser erschließen

Neben der Ausschöpfung des Potenzials von Älteren und Frauen, wirbt die deutsche Bundesregierung immer mehr um ausländische Fachkräfte. Bei der Anwerbung von ausländischen Arbeitskräften haben sich positive Neuerungen aufgetan. Am ersten April 2012 ist das Anerkennungsgesetz verabschiedet worden. Dieses Gesetz bezieht sich ausschließlich auf Berufe in denen ein besonderer Fachkräftengpass in Deutschland besteht. Hierzu gehören vor allem Humanmediziner, sowie verschiedenste Ingenieurberufe. Die Intention des Anerkennungsgesetzes ist es, Qualifikationspotenziale von ausländischen Fachkräften besser zu erschließen.

Nach der Bundesbildungsministerin Schavan sind mit dem in Kraft treten des Anerkennungsgesetzes drei Meilensteine erreicht worden. Zum Einen hat jetzt jeder einen gesetzlich verankerten Anspruch auf Prüfung der Anerkennung seiner Qualifikationen. Zweitens darf die Bearbeitungszeit des Antrages maximal drei Monate dauern, bis der Beschluss zur Anerkennung oder die vorläufige Ablehnung, wegen fehlenden Qualifikationen, fertig bearbeitet sein muss. Und Drittens herrschen künftig in ganz Deutschland vergleichbare Kriterien. Das heißt in der Praxis, dass eine Anerkennung der Qualifikationen nicht mehr bundesabhängig sind. Sind die Qualifikationen einmal anerkannt, gilt dies für ganz Deutschland.¹⁰²

Hürden, die bis zum Jahr 2012 das Einwandern von ausländischen Fachkräften erschwerten, werden systematisch abgebaut. So wurde zum Beispiel die Gehaltsschwelle von 67.200 €¹⁰³ im Jahr auf 44.800 € gesenkt.¹⁰⁴ Zusätzlich wurde dazu übergegangen extra Prüfungen für ausgewählte Berufe abzuschaffen.¹⁰⁵ Ein ausländischer Akademiker der in Deutschland einen Arbeitsplatz gefunden hat, kann den Aufenthaltstitel „Blaue Karte EU“ erhalten. Inhaber dieses Aufenthaltstitels können bereits nach 33 Monaten, mit Sprachkenntnissen der Stufe B1 schon nach 21 Monaten, eine Niederlassungserlaubnis erhalten.¹⁰⁶

¹⁰² A. Schavan, Bundesbildungsministerin, Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse, 5.04.2012, URL: www.bmbf.de/de/15644.php

¹⁰³ Reuters, Focus Online, Blue Card soll Ingenieure aus Fernost anlocken, 27.04.2012, URL: http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/tid-25623/fachkraeftemangel-in-deutschland-blue-card-soll-ingenieure-aus-fernost-anlocken_aid_744392.html

¹⁰⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales et al., Das Portal zur Fachkräfte offensive, Rubrik Strategie, Integration und qualifizierte Zuwanderung, 4.06.2012, URL: <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Die-Offensive/Strategie/integration.html>

¹⁰⁵ Ebd., URL: <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Die-Offensive/Strategie/integration.html>

¹⁰⁶ Ebd., URL: <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Die-Offensive/Strategie/integration.html>

Das Anwerben neuer Fachkräfte auf dem ausländischen Markt wird nicht nur positiv wahrgenommen. Kritisiert wird, dass noch nicht ausreichend getan wird, um inländische Potenziale zu fördern. Die Kritiker bemängeln, dass zuerst genügend Kinderplätze eingerichtet werden müssen, um Frauen die Erwerbstätigkeit zu ermöglichen und Kinder aus bildungsfernen Familien mehr Unterstützung erhalten, um einen höheren Abschluss zu machen. Auch sollen Unternehmen geschult werden, wie sie mit ihren älteren Mitarbeitern für eine anhaltende produktive Leistung umzugehen haben, bevor ausländische Mitarbeiter angeworben und gefördert werden. Siehe auch Kapitel 8.1 und 8.3.¹⁰⁷ Bundesagenturchef Weise erläutert eine Doppelstrategie, die Potenziale im In- und Ausland fördern soll:

„Im Inland muss die Erwerbstätigkeit von Frauen und Älteren erhöht, Arbeitslose weitergebildet und die Schulabbrecherquoten gesenkt werden. Aber selbst wenn das im großen Umfang gelingt, bleibt eine Lücke, die nur durch qualifizierte Zuwanderung zu schließen ist.“¹⁰⁸ (Weise)

Wenn dem Fachkräftemangel nicht entgegen gewirkt wird, werden im schlimmsten Fall Unternehmen ins Ausland abwandern, wo kein Mangel an Fach- und Führungskräften herrscht. Nicht alle Optionen zu nutzen, ausländische Fachkräfte nach Deutschland zu bringen, kann also eine höhere Arbeitslosigkeit der Deutschen bedeuten. Obwohl Frau Merkel intensiv im Ausland um Fachkräfte geworben hat, und ein Mangel sich bei den Unternehmen bemerkbar macht, suchen nach einer Studie der Industrie- und Handelskammer Stuttgart nur 10 % der Unternehmen Arbeitskräfte aus dem Ausland.¹⁰⁹ Die Sprachbarriere stellt das größte Problem der Bewerber dar. Viele sprechen nur ihre Heimatsprache oder auch Englisch, aber Deutsch nur die wenigsten. Selbst wenn für den Ingenieur die Sprache in Englisch ausreicht, gestaltet sich die betriebsinterne Integration schwierig, weil die Kommunikation in internen Besprechungen oder in der Mittagspause auf Deutsch geführt wird.¹¹⁰ Konzerne die international agieren, haben Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern und die Konzernsprache ist Englisch. Die Konzerne nutzen die Muttersprache als ein zusätzliches Potenzial.

¹⁰⁷ Siehe Kapitel 8.1 Vereinbarung von Beruf und Familie – ein wirtschaftliches Erfordernis, 8.3 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Fachkräftemarkt

¹⁰⁸ Stefan von Borstel zit. n. Weise, Welt Online, „Nun sollen Frauen, Senioren und Ausländer ran“, 05.06.2012, URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article106419379/Nun-sollen-Frauen-Senioren-und-Auslaender-ran.html>

¹⁰⁹ Birgit Jennen, Financial Times Online, „Deutschland lässt spanische Ingenieure sitzen“, 25.11.2011, URL: <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:fachkraefte-aus-dem-ausland-deutschland-laesst-spanische-ingenieure-sitzen/60132670.html>

¹¹⁰ Ebd., URL: <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:fachkraefte-aus-dem-ausland-deutschland-laesst-spanische-ingenieure-sitzen/60132670.html>

Bei vielen mittelständischen Unternehmen fokussiert sich der Arbeitsbereich aber auf Deutschland, die Mitarbeiter haben Deutsch zumeist als Muttersprache und die einfacheren Arbeiter sprechen nur ein gebrochenes Englisch. Eine Erschließung der Qualifikationen von ausländischen Fachkräften kann nur dann im großen Stil erfolgen, wenn die Bewerber sich auf Deutsch verständigen können. Voraussetzungen dafür können auch die Unternehmen selbst mit einem angebotenen Deutschkurs als Fördermaßnahme einbringen.

Familienministern Frau von der Leyen betont, dass Deutschland im Vergleich zum europäischen Ausland keine höheren Hürden haben dürfte, da alle um die gleichen gut qualifizierten Fachkräfte werben.¹¹¹ Um gegenüber dem europäischen Ausland keinen Wettbewerbsnachteil zu erleiden, ist eine Senkung der Einwanderungshürden für qualifizierte Fachkräfte eine Notwendigkeit. Der Chef der Bundesanstalt für Arbeit, Herr Weise bekräftigt, dass bis 2025 etwa sechs bis sieben Millionen Fachkräfte in Deutschland fehlen.¹¹²

¹¹¹Ursula von der Leyen, WirtschaftsWoche, „Hire und Fire geht zuende“, Interview nach Krumrey und Schmergal, 24.9.2011, URL: <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/ursula-von-der-leyen-hire-and-fire-geht-zuende/5209954.html>

¹¹² Weise, Chef der Bundesanstalt für Arbeit, Focus-Online, „Fachkräftemangel“, BA-Chef Weise fordert zwei Millionen Zuwanderer“, o.V., 14.05.2011, URL: http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/fachkraeftemangel-ba-chef-weise-fordert-zwei-millionen-zuwanderer_aid_627231.html

8.2.1 Bewertung der Website „Make it in Germany“

Der wichtige erste Eindruck der Seite auf den Besucher ist positiv. Die Start bzw. Begrüßungsseite ist in Deutsch, hell, farbig und modern gestaltet und macht dabei einen weltoffenen, international geprägten Eindruck. Trotz großem Informationsgehalt ist „Make it in Germany“ dennoch sehr übersichtlich und es besteht keine Gefahr, dass der Interessent vom Informationsangebot überfordert wird. Sind die deutschen Sprachkenntnisse noch nicht allzu gut ausgeprägt, kann wahlweise die Seite ins Englische übersetzt werden. Hier wäre jedoch anzumerken, dass weitere Sprachen wie Spanisch, Russisch und Japanisch wünschenswert wären, da es das Ziel ist möglichst vielen ausländischen Fachkräften einen Anreiz zu bieten in Deutschland zu arbeiten. Je nachdem was den Besucher interessiert, kann er sich von der Hauptseite aus direkt mit der Jobsuche bis hin zum Umziehen und Leben in Deutschland beschäftigen. Dieser Prozess ist auf dieser Seite in fünf Schritte gegliedert und erleichtert den ausländischen Facharbeitskräften die Planung der Zukunft in Deutschland. Alternativ kann sich auf der Seite auch über die Kultur und Lebensart der Deutschen informiert werden, um sich später besser zu recht zu finden und integrieren zu können.



Screenshot: <http://www.make-it-in-germany.com/>

Die Inszenierung der Website „Make it in Germany“ im Auftrag der Regierung erreicht ihr Ziel, eine deutsche Willkommenskultur zu verkörpern und stellt ein gelungenes Mittel zur Anwerbung von qualifizierten, ausländischen Arbeitskräften dar.

8.3 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Fachkräftemarkt

Die Rente mit 67 Jahren ist eingeführt und damit ist der erste Schritt der Politiker, mit dem nicht aufzuhaltenden demographischen Wandel umzugehen, eingeleitet worden. Alt und berufstätig, ist eine vermeintliche Problematik, mit der viele Unternehmen umzugehen lernen müssen. Einerseits werden immer weniger Kinder geboren und andererseits steigt die Lebenserwartung durch die gute Lebensmittel- und Medizinversorgung stark an. Aufgrund des Fachkräftemangels wird immer mehr versucht, diese nicht genutzten Ressourcen, wie Frauen im Unternehmen, Alte und Arbeitslose zu nutzen und somit das Defizit an Fachkräften auszugleichen.

Dieses Kapitel soll sich speziell mit den neuen Anforderungen im Umgang mit der älteren Belegschaft auseinandersetzen. Betriebe versuchen möglichst ihre Belegschaft jung und innovativ zu halten. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die „Jungen“ Fachkräfte nach ihrem Studium immerhin schon vermehrt um die Dreißig sind. Die ältere Belegschaft gerät unter den „Jungen“ oft unter Stress und bekommt Zukunftsängste und verschließt sich Fortbildungen, weil sie befürchtet mit den Jungen mithalten zu können. Der Stereotyp eines älteren Menschen ist immer noch in unserer Gesellschaft fest verankert. Der Stereotyp zeichnet sich nach Haerberlin durch die Annahme aus, dass ältere Arbeitnehmer keine Lernfähigkeit und Leistungsbereitschaft aufweisen und sie kein Interesse an modernen Technologien haben.¹¹³ Hingegen werden ihre Vorzüge gerade gegenüber den jungen Mitarbeitern von vielen Unternehmen verkannt.

Ein älterer Mitarbeiter hat eine Entwicklung durchgemacht, in der er sich Kompetenzen aneignen und ausbauen konnte, die ihn sogar als dringend notwendiges Mitglied im Unternehmen dastehen lässt, nicht ersetzbar durch eine junge Arbeitskraft. Durch seine Erfahrung ist er fähiger Informationen aufzunehmen und sie bei der Arbeit im richtigen Maße zu realisieren. Ein älterer Arbeitnehmer ist schwer aus der Ruhe zu bringen, was ihn auch in kritischen Situationen einen kühlen Kopf bewahren lässt. Alle Tätigkeiten werden mit einer routinierten Prägnanz ausgeübt. Durch die Dauer der ausgeübten Tätigkeit hat er ein sehr genaues Urteilsvermögen. Er kann seine eigenen Fähigkeiten besser einschätzen und trifft eigene Handlungsentscheidungen. Zudem werden älteren Mitarbeitern ein ausgeprägtes Sicherheitsbewusstsein und Ausgeglichenheit nachgesagt.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist dazu übergegangen Unternehmen, die den Umgang mit älteren Mitarbeitern in ihrer Personalpolitik gewürdigt haben, die Auszeichnung „Unternehmen mit Weitblick“ zu verleihen.

¹¹³Regnet et al., Führung von Mitarbeiter. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, S.589, nach Haerberlin

Diese Unternehmen bieten ihren älteren Mitarbeitern (50plus) eine Anpassung ihres Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung der persönlichen Voraussetzungen der Arbeitnehmer an. Dazu gehört auch die Beachtung gesundheitlicher Aspekte bei der Arbeitsplatzgestaltung.¹¹⁴ Denkbar wären ein Schreibtisch der höhenverstellbar ist oder kurze Laufwege zwischen arbeitsrelevanten Geräten im Büro. Eine Einbindung von älteren Mitarbeitern als Mentoren im Unternehmen ist vorteilhaft. Die älteren Mitarbeiter werden körperlich entlastet und können ihre Erfahrungen und ihr Wissen an die jungen Mitarbeiter transferieren. Auch die Einarbeitung von neuen Angestellten könnte zum Aufgabenrepertoire der älteren Belegschaft werden. Flexible Arbeitszeitmodelle und die Teilzeitarbeit wirken entlastend und können einen langsamen Übergang zur Rente darstellen. Sinnvoll und im Interessengebiet wäre zum Beispiel in Zusammenarbeit mit der Krankenkasse die Durchführung von gesundheitsrelevanten Kursen.¹¹⁵ Unter diesem Gesichtspunkt heißt dies, dass ältere Arbeitskräfte nicht weniger leistungsfähiger sind, wenn sie richtig eingesetzt werden. Kräfteschonendes Arbeiten, Beaufsichtigung der Auszubildenden und das Weitergeben von Erfahrungswerten sind Chancen, die nicht ungenutzt bleiben sollten.

In der anschließenden Abbildung wird die Quote der Erwerbstätigen prozentual in den entsprechenden Altersgruppen angezeigt. In der Zeitspanne vom Jahr 2000 bis 2010 steigt die Erwerbstätigkeit der 20 bis 55 Jährigen von 77,7 % auf 79,1 % an. Innerhalb von zehn Jahren eine Steigerung von 1,4 %. Im Vergleich dazu die 55 bis 60 Jährigen, die im Jahr 2000 von 56,5 % auf 71,3 % im Jahr 2010 ihre Erwerbstätigkeitsquote erhöht haben. Damit ist ein Zugewinn von 14,8 % festhalten zu verzeichnen. Die positivste Erwerbssteigerung ist bei den älteren ab 60 bis 65 Jahren erfasst worden. Diese haben vom Jahr 2000 bis 2010 ihre Erwerbstätigkeit von 19,9 % auf 40,8 % steigen lassen und damit den höchsten Zugewinn von 20,9 % erbracht.

¹¹⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Perspektive 50plus, Unternehmen mit Weitblick, URL: http://www.perspektive50plus.de/unternehmen_mit_weitblick/

¹¹⁵ Ebd. , URL: http://www.perspektive50plus.de/unternehmen_mit_weitblick/

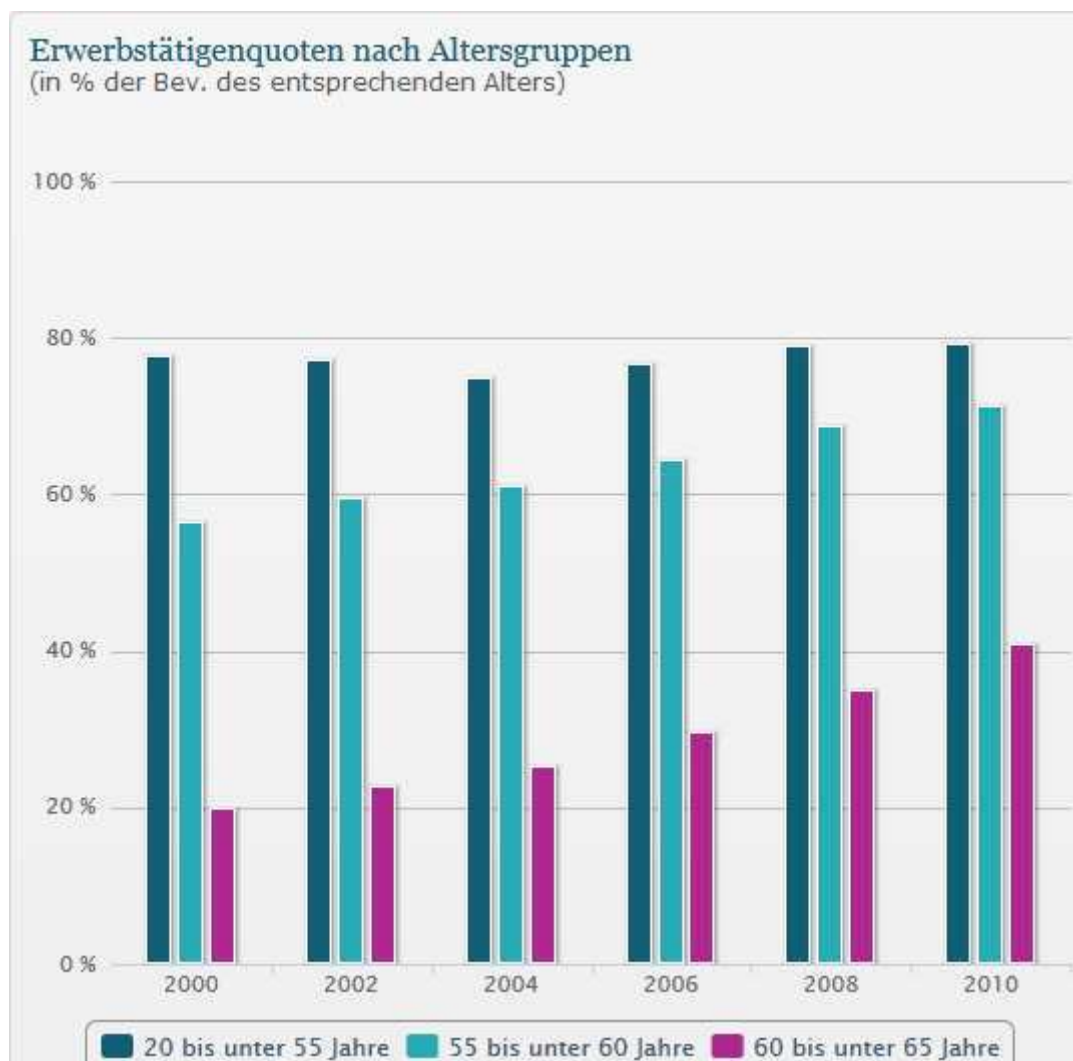


Abbildung 23: Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen¹¹⁶

Was bedeutet die positive Erwerbsbeteiligung Älterer? Einmal, dass Unternehmen ein Potenzial haben, das sie nutzen können und zum Anderen, dass sie Wege finden müssen, um den Arbeitsalltag der älteren Belegschaft anzupassen. Wird das Potenzial der älteren Mitarbeiter wahrgenommen, können diese dem Unternehmen, gerade in der Zeit des Fachkräftemangels weiter zum Wachstum verhelfen.

¹¹⁶ Abbildung 23: Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen, Das Portal zur Fachkräfteoffensive, Bundesagentur für Arbeit und Soziales, Aktivierung und Beschäftigung, URL: <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/DieOffensive/Strategie/aktivierung.html;jsessionid=4C620D22BC69944CD4E6BAC1A8780A6>

8.4 Kontakthalten lohnt sich

Firmen nehmen gerne Studenten als Praktikanten in ihrem Betrieb auf. Häufig gehen die Praktikantenplätze nahtlos über. Die gut ausgebildeten Studenten ersetzen eine Arbeitskraft im Unternehmen. Sagt ein Praktikant kurzfristig ab, hat das Unternehmen häufig eine Unterbesetzung, die nur durch eine schnelle Beschaffung eines neuen Praktikanten ausgeglichen werden kann. Erkennt haben die Firmen schon lange, dass in den Universitäten die Fach- und Führungskräfte von Morgen sind. Praktikanten direkt aus dem Studium sind als billige, gut ausgebildete Arbeitskraft vom Unternehmen schon lange erkannt und genutzt. In den nächsten Jahren beim „war of talents“ werden die Unternehmen verstärkt ihre Praktikanten im Unternehmen beobachten und auf hohe Leistungen, sowie überdurchschnittliches Engagement achten. Stellt sich der Praktikant als eine zuverlässige und nützliche Arbeitskraft heraus, sollte schon in der Zeit vor seiner Exmatrikulation Maßnahmen zur Bindung an das Unternehmen durchgeführt werden.

Die Frage stellt sich, wie ein Student, der nicht mehr im Unternehmen aktiv arbeitet, motiviert werden kann, dieses als zukünftigen Arbeitsplatz zu sehen?

Bröckermann schlägt vor, weiterhin mittels Newsletter über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens auf dem Laufenden zu halten und Einsatzmöglichkeiten anzubieten, die neben der Universität wahrnehmen können. Es wird davon ausgegangen, dass ein Student nach dem Studium ein Unternehmen bevorzugen wird, das stetig Interesse gezeigt hat und zu dem über einen längeren Zeitraum eine Vertrautheit aufgebaut werden konnte.¹¹⁷ Ein Berufsanfänger, der seinen Wert auf dem Arbeitsmarkt noch nicht kennt, fühlt sich von einem Betrieb geschmeichelt, dass ihn über längere Zeit umwirbt und mit dem etwas positives durch das Praktikum assoziiert. Prognostiziert werden kann einem vorausdenkendem Unternehmen, dass eine Bindung, angesetzt noch an die Universitätszeit, zukünftige Arbeitskräfte sichert.

In vielen Unternehmen ist das Sprichwort „Aus den Augen aus dem Sinn“ gelebte Realität.¹¹⁸ Dies gilt nicht nur für die Studenten nach einem Praktikum, sondern auch für Langzeitkranke oder Mitarbeitern in Elternzeit. Oft haben diese jahrelang im Unternehmen gearbeitet. Ab dem Beginn ihrer Elternzeit, werden sie nicht mehr informiert und zu Festivitäten nicht mehr eingeladen. Die Mitarbeiter fühlen sich im Stich gelassen. Das Unternehmen schöpft das Potenzial von Mitarbeitern in Abwesenheit nicht aus. Häufig wollen Mitarbeiter denen es nicht möglich ist Vollzeit zu arbeiten oder am

¹¹⁷ Bröckermann, Pepels, Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches HRM, S.270, 2004, nach Bertrand, S.284.

¹¹⁸ Ebd. S.270, nach Bertrand, S.315.

Arbeitsplatz präsent zu sein, dennoch gerne einige Arbeiten übernehmen. Diese wären ideale Aushilfskräfte, wenn ein Kollege verhindert ist. Home Office Arbeiten wären zudem auch denkbar.

Eine gute Personalpolitik würde dazu führen, dass sich die Mitarbeiter weiterhin zum Unternehmen zugehörig und verantwortlich fühlen. Personalbindungsmaßnahmen aufrecht zu halten hat eine hohe Relevanz für das Unternehmen.

9 Fazit

Die vorliegende Arbeit hebt hervor, dass sich der Fachkräftemangel weiter zuspitzen wird. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind in den Unternehmen deutlich spürbar geworden. Es wird auf die Dringlichkeit eines Umdenkens aufmerksam gemacht. Alte Denkmuster, dass ein langjähriger Mitarbeiter ohne wirtschaftliche Einbußen ersetzt werden kann, müssen abgelegt werden.

Die Ausarbeitung stellt anschaulich den Kostenaufwand für eine Neueinstellung, die Produktivitätseinbußen in den ersten sechs Monaten, sowie den Wissens und Know-How Verlust bei einer Kündigung dar. Es kristallisiert sich im Verlauf dieser Arbeit heraus, dass der Mensch das wichtigste Potenzial des Unternehmens ist. Es sind Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter, die das Unternehmen innovativ und erfolgreich halten. Bedacht werden muss, dass der Mensch nur seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Wie weit ein Mitarbeiter seine Fähigkeiten steigert und seine Leistungen und sein Engagement in die Arbeit einbringt, hängt von der Motivation ab. Die vorliegenden Ausführungen belegen, dass Personalbindungsmaßnahmen helfen können, die Leistung und Bindung an das Unternehmen zu verstärken. Gerade in Dienstleistungsunternehmen ist die Bindung von Wissen durch das Humankapital von größter Bedeutung. Auch bei einer auftretenden Fluktuation, sollen Bindungsmaßnahmen dafür sorgen, dass die hochqualifizierten Arbeitnehmer im Unternehmen bleiben. Denn diese treiben das Unternehmen voran und sind letztendlich für das Überleben einer, wenn auch verringerten Belegschaft notwendig. Folglich hat das Anwerben, Halten und Motivieren von hochqualifizierten Mitarbeitern für die Unternehmen höchste Priorität.

Die große Bedeutung von Personalbindungsmaßnahmen liegt daher vor allem im Fachkräftemangel und in den Fluktuationskosten. Der Fachkräftemangel wurde ausgelöst durch fehlenden qualifizierten Nachwuchs und ungenutzten Ressourcen. Sechs Millionen gut ausgebildeter Frauen würden gerne arbeiten, können das aber nicht mit ihrer Familie vereinbaren. Unternehmen versuchen verstärkt eine Vereinbarung zu ermöglichen und das aus zwei Gründen. Erstens stellen die gut ausgebildeten Frauen ein dringend von Unternehmen benötigtes Potenzial dar und zweitens kommt der meiste hochqualifizierte Nachwuchs aus bildungsnahen Familien. Durch den Fachkräftemangel geraten neben dem ungenutzten Potenzial der Frau, auch Ältere und ausländische Arbeitskräfte als umworbene Leistungsträger in das Visier der Unternehmen. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der besseren Ausnutzung und Chancenerhöhung von älteren Mitarbeitern und ausländischen Fachkräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Bewusst wird, dass nicht allein der Fokus auf den ausländischen Fachkräftemarkt gelegt werden sollte. Sinnvoll wäre es zuerst die Anstrengungen in die Ausnutzung inländischer Potenziale zu intensivieren. Neben der Beleuchtung der Gründe des akuten Fachkräftemangels und des Bedarfs umfassender Personalbindungsmaßnahmen, befasst sich die Arbeit mit dessen differenzierten Leistungen. Es wird prägnant herausgearbeitet, dass die Anforderung an Personalbindungsmaßnahmen nicht nur die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen ist. Vielmehr verhelphen durchdachte und strukturierte Personalbindungsmaßnahmen dem Unternehmen zu motivierten und leistungsbereiten Mitarbeitern.

Veranschaulicht wird, dass ein zufriedener und motivierter Mitarbeiter mehr Leistung bringt und sich an das Unternehmen bindet. Im Bezug auf ein Belohnungssystem ergab sich, dass immaterielle Anreize eine viel versprechende Auswirkung auf die Leistungssteigerung, im Gegensatz zu den materiellen Anreizen haben.

Kritisch ist, dass bis heute objektive Kontrollmöglichkeiten auf die Wirkung von Personalbindungsmaßnahmen fehlen. Manager sind auf harte Fakten angewiesen. Im Quartalsbericht müssen sie schwarze Zahlen bringen. Es werden daher ungern Gelder für Personalbindungsmaßnahmen freigegeben, weil diese sich erst langfristig positiv auf das Unternehmen auswirken und es noch keine genaue Bemessung des Erfolgs gibt. Hier muss an das vorausschauende Denken der Entscheidungsträger appelliert und in der Zukunft an der Entwicklung von allgemeingültigen Messkriterien gearbeitet werden.

Alle Personalbindungsmaßnahmen verfolgen das Ziel, die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zu steigern, um die Loyalität und Produktivität zu erhöhen. Personalbindungsmaßnahmen müssen individuell abgestimmt sein, damit sie erfolgreich greifen. Daraus ergibt sich folgerichtig, dass eine Maßnahme allein nicht ausreicht. Aus der Arbeit geht hervor, dass unter bindungswirkenden Maßnahmen mehr als nur Anreizsysteme verstanden werden. Formen der Personalbindung spiegeln sich beispielsweise in der Unternehmenskultur, Unternehmensführung, in der Mitarbeiterentwicklung, sowie in Work-Life-Balance Konzepten wider. Es wird präzise herausgestellt, welche Kriterien eine Unternehmenskultur und Unternehmensführung mit sich bringen muss, um eine Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und Unternehmenszielen zu erreichen. Die Bindewirkung und der Nutzen der jeweiligen Maßnahmen wird jeweils erläutert.

Werden die Schäden, die dem Unternehmen durch Wissens- und Kompetenzverlust und hohe Kosten für Neueinstellungen durch eine Fluktuation zugefügt werden, mit dem geringen Kostenaufwand, sowie einer Produktionssteigerung durch Mitarbeiterbindungsmaßnahmen verglichen, kristallisiert sich heraus, dass Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für Unternehmen ein effizientes Mittel sind, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten. Insgesamt ist zu schlussfolgern, dass Personalbindungsmaßnahmen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sind. Jedes Unternehmen sollte bestrebt sein, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, weiterzubilden und im Unternehmen zu halten.

Literaturverzeichnis

Bartsch, Susann (2011):

Das Traineeprogramm als Instrument der Personalentwicklung in kritischer Sicht. München: GRIN Verlag GmbH.

Bea, Franz Xaver; **Haas**, Jürgen (2005):

Strategisches Management. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Bröckermann, Reiner / **Pepels**, Werner (2004):

Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resources Management, 1. Aufl. Berlin: E. Schmidt Verlag, Selbstständig erschienene Literatur, Sammelband.

Elmazi, Dritan (2010):

Zielgrößen von Trainee-Programmen. München: GRIN Verlag GmbH.

Ettinger, Elfi (2003):

Innovative Entwicklungen im Human-Resource-Management hinsichtlich Personalbindung ans Unternehmen. 1. Aufl. Linz: Trauner, Monographie.

Friedag, Herwig / **Schmidt**, Walter (2003):

Balanced Scorecard at work. Strategisch - taktisch - operativ. 1. Aufl. Freiburg i. Br: Haufe-Mediengruppe.

Friedag, Herwig R. (2003):

Balanced Scorecard at work. Strategisch - taktisch - operativ. 1. Aufl. Freiburg i. Br: Haufe-Mediengruppe.

Friedensberger, Thomas (2006):

Management Nachwuchs, Das Karrierehandbuch für Absolventen, 26. Aufl. o.O.

Horsch, Jürgen (2000):

Personalplanung. Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele. Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.

Jaeger, Stefan (2006):

Mitarbeiterbindung. Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, Monographie.

Klimecki, Rüdiger; Gmür, Markus (2001):

Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Küherz, Kurt, Director EMEC Maintenance, der Rockwell Automation GmbH, mündliche Mitteilung vom 13.05.2012

March, James G.;

Simon, Herbert A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.

Mudra, Peter (2004):

Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen, Monographie.

Olfert, Klaus (2006):

Personalwirtschaft. 12. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.

Rosenstiel, Lutz von / Domsch, Michael / Regnet, Erika (2003):

Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Tönhäuser, Cornelia (2010):

Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Frankfurt, M. [u.a.]: Lang.

Internetquellen

De Andrade (04.09.2012):

MdA Business Communications, Schweiz,

URL: <http://www.doku.net/artikel/computerba.htm>

Prof. Dr. Bartscher (04.09.2012):

Gabler Wirtschaftslexikon,

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86092/on-the-job-training-v5.html>

von Borstel, Stefan (05.06.2012):

Welt Online, „Nun sollen Frauen, Senioren und Ausländer ran“,

URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article106419379/Nun-sollen-Frauen-Senioren-und-Auslaender-ran.html>

Brill, Harald (04.09.2012):

Ausbildungsinstitut Kassel,

URL: <http://www.nlp-ausbildung.de/nlp-coaching/coaching.htm>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (04.09.2012):

Perspektive 50plus, Unternehmen mit Weitblick,

URL: http://www.perspektive50plus.de/unternehmen_mit_weitblick/

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Arbeit, (04.06.2012):

Das Portal zur Fachkräfte offensive, Rubrik Strategie, Integration und qualifizierte Zuwanderung,

URL: <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Die-Offensive/Strategie/integration.html>,

Bundesagentur für Arbeit und Soziales, (04.09.2012):

Das Portal zur Fachkräfteoffensive, Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen, Aktivierung und Beschäftigung,

URL: <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Die-Offensive/Strategie/aktivierung.html;jsessionid=4C620D22BC69944CD4E6BAC1A8780A6>

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (04.09.2012):

URL: <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>

Friedrichsen, Heike (04.09.2012):

Spiegel Online, gehaltsreport,

URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/gehaltsreport-was-trainees-verdienen-a-792766.html>

Grimm (04.09.2012):

Praxiswissen update, Ziele und Zielvereinbarungen, ProFirma,

URL: <http://www.haufe-akademie.de/downloads/documents/4118.pdf>

Growth Associates (04.09.2012):

Growth Associates,

URL: <http://www.growthassociates.org/Articles/RetSurv.html>

Hockling, Sabine (04.09.2012):

Zeit Online, „So bauen Chefs den Nachwuchs auf“,

URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/chefsache-mentoring>

Jennen, Birgit (04.09.2012):

Financial Times Online, „Deutschland lässt spanische Ingenieure sitzen“,

URL: <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:fachkraefte-aus-dem-ausland-deutschland-laesst-spanische-ingenieure-sitzen/60132670.html>

Kretschmer, Martin (04.09.2012):

Die vier Führungsstile

URL: <http://mkretschmer.files.wordpress.com/2010/06/bild1.png>

Dr. med. Larisch (04.09.2012):

URL: <http://www.dkv.com/gesundheit-stress-gesundheit-12632.html>

von der Leyen, Ursula (04.09.2012):

WirtschaftsWoche, „Hire und Fire geht zuende“, Interview nach Krumrey und Schmergal ,

URL: <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/ursula-von-der-leyen-hire-and-fire-geht-zuende/5209954.html>

Neumann-Wirsig, Heidemarie (04.09.2012):

BSO-Journal, „Alles Coaching - oder was?“,

URL: www.beratungspool.ch

o.V. (04.09.2012):

Retention-Management-Studie: Unternehmen sind nicht rat-, aber tatenlos, Heft 54,

URL: http://www.managerseminare.de/ms_News/Retention-Management-Studie-Unternehmen-sind-nicht-rat-aber-tatenlos,81661

o.V. (04.09.2012):

URL: <http://www.e-teaching.org/glossar/blended-learning>

Pelzer, Guido (04.09.2012):

URL:

http://www.meinselbstbewusstsein.de/Selbstbewusstsein_Antworten_Tipps/Definition_Coaching.html

Ph. D. Phillipis, Jack (04.09.2012):

Investing in Your Company's Human Capital Strategies to Avoid Spending Too Little-or Too Much,

URL:

<http://books.google.de/books?id=I1LgJ8BbEgcC&printsec=frontcover&dq=editions:lppG-tfZMi4C&hl=de&sa=X&ei=2uW4T82RL9GVswaDwYmSCA&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=editions%3AlppG-tfZMi4C&f=false>

Reuters (04.09.2012):

Focus Online, Blue Card soll Ingenieure aus Fernost anlocken,

URL: http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/tid-25623/fachkraeftemangel-in-deutschland-blue-card-soll-ingenieure-aus-fernost-anlocken_aid_744392.html

Schavan, A. (04.09.2012):

Bundesbildungsministerin, Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse,

URL: www.bmbf.de/de/15644.php

Weise, Chef der Bundesanstalt für Arbeit (04.09.2012):

Focus-Online, Fachkräftemangel“ BA-Chef Weise fordert zwei Millionen Zuwanderer“,

URL: http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/fachkraeftemangel-ba-chef-weise-fordert-zwei-millionen-zuwanderer_aid_627231.html

Wirtschaftslexicon24 (04.09.2012):

URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/job-enlargement/job-enlargement.htm>

Wirtschaftslexicon 24 (04.09.2012):

URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/job-enrichment-arbeitsbereicherung/job-enrichment-arbeitsbereicherung.htm>

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname