

Erschienen als:

Soll und Haben. Christian Scholz über Mitarbeiterbindung, in: Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel 168 (68/2001), 4.

*Christian Scholz*¹

Mitarbeiterbindung

Es klingt langsam wie eine langweilige Leerformel: „Der Unternehmenserfolg steht und fällt immer mehr mit der Qualität der Mitarbeiter!“. Und immer mehr baut sich hier ein massives Problem auf: Denn so schwer es bereits ist, gute Mitarbeiter zu bekommen, so ernst ist teilweise erst die wirkliche Herausforderung, sie zu halten.

Sicherlich darf man nicht generalisieren, aber Unternehmen aus der Beratungs- und IT-Branche haben teilweise eine durchschnittliche „Verweildauer“ von nur noch 18 Monaten. Warum ist die Bindung von Mitarbeitern so schwer? Diese ist unter anderem begründet im veränderten Wertesystem der Akteure:

Unternehmen verhalten sich immer stärker darwinistisch. Es wird gnadenlos selektiert, wenige Gewinner stehen vielen Verlierern gegenüber. In manchen Regionen haben wir zur Zeit mehr Betriebsschließungen als Neugründungen. Im Unternehmen selber laufen permanente Umstrukturierungen und Benchmarkingprozesse, immer mit dem Ziel, gute Abläufe (und Mitarbeiter) von schlechten abzugrenzen. Und spätestens hier beginnt umgekehrt der Opportunismus der Mitarbeiter: Warum soll er sich einem Unternehmen gegenüber loyal verhalten, das selber keinerlei Anzeichen von Loyalität dem Mitarbeiter gegenüber zeigt? Verstärkt wird dieser Opportunismus durch das stark individualistische Wertesystem der Generation Y oder der „Generation @“. Das Ergebnis des Zusammentreffens beider Verhaltensweisen ist Darwiportunismus! Er führt in allen Altersgruppen zu einer partiellen mentalen Ent-Bindung, entweder als innere Kündigung oder aber – bei Mitarbeitern mit guten Marktchancen – als tatsächliche Kündigung.

Was aber ist zu tun? Das Zauberwort heißt „Employee Value Proposition“, zu verstehen als das Bündel an Anreizen, das ein Unternehmen seinen Mitarbeitern verspricht. Möglichkeiten hierfür reichen von Unternehmenskultur bis hin zur Autonomie bei der Aufgabenerfüllung.

Aber genau hier liegt das Problem: Viele Unternehmen geben sich vollkommen unreflektiert der trügerischen Illusion hin, ihre Arbeitsplätze und ihre Unternehmenskultur seien konkurrenzlos attraktiv. Das Ergebnis ist eine schizoide Kombination aus realitätsfernem Wunschdenken („... wenn die Bewerber nur sehen könnten, wie gut es bei uns ist!“) und depressivem Hilflosigkeitswahn („... wenn doch die heutige Jugend nur nicht so illoyal wäre!“).

Also: Realistische Unternehmen müssen sich einer klaren Selbstdiagnose unterziehen und analysieren, welche Faktoren die Fluktuationsneigung ihrer Mitarbeiter vergrößern. Aus eigenen Studien des Verfassers sind vor allem fehlende Zukunftsperspektiven sowie Qualifizierungs- und Kommunikationsdefizite auszumachen. Hinzu kommen Faktoren, die unternehmens- und teilweise abteilungsspezifisch sind. Analog zum Marketing ist damit als erstes eine umfassende Konsumentenforschung erforderlich.

Danach sind diese Wünsche der Zielgruppe und die Möglichkeiten des Unternehmens in eine klare Value Proposition zu gießen. Allerdings: Nicht jeder Wunsch der Mitarbeiter kann und muß erfüllt werden. Jedes Unternehmen hat seine Stärken, die zu einer klaren Botschaft geformt werden können. Dies ist zunächst ein strategisch-planerischer Akt, der bewußte Entscheidungen verlangt. Danach folgt ein kommunikativer Akt: Alle Führungskräfte müssen diese Botschaften kennen und entsprechend vermitteln. Vor allem aber muß das Unternehmen diese Employee Value Proposition leben und umsetzen: Wird die Meßlatte (zu) hoch gelegt und springt das Unternehmen drunter durch, ist es auch bei seinen Mitarbeitern „unten durch“!

¹ Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität Saarbrücken: Professor Scholz lehrt, forscht und berät im Bereich der zukunftsorientierten Personalarbeit und Unternehmensorganisation. Vor diesem Hintergrund prägte er unter anderem den Ausdruck „Darwiportunismus“. Zentrale Publikation: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Auflage 2000.