

Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das
Personal-Management

A 08514
67. Jahrgang
August 2012

8

- ARBEITSRECHT Wem gehören Social-Media-Accounts?
- PERSONALPRAXIS Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung
- VERGÜTUNG Update: Neues bei Entsendungen
- RECHTSPRECHUNG Kündigungsschutz – Wartezeit
- IM BLICKPUNKT **Datenschutz im HR-Management**



Publizistischer Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Hromadka
Sprecher des Beirats,
Universität Passau und Karls-Universität Prag

Dr. Deniz C. Akitürk
Rheinmetall Waffe Munition GmbH, Rheinmetall
Landsysteme GmbH, Senior Vice President
Human Resources, Unterlüß/Kiel

Michael Aust
Bertelsmann AG, Leiter Arbeitsrecht und
Koordination Personalarbeit Inland, Gütersloh

Klaus Dreiner
Talanx Service AG,
Leiter Grundsatzfragen und Arbeitsrecht, Hannover

Michael Fritz
Deutsche Bahn AG,
Leiter Arbeitsrecht und Mitbestimmung
Tarif- und Sozialpolitik (HBA), Berlin

Hubertus von der Heyde
Deutsche Bank AG,
Syndikus, Bereich Recht, Frankfurt am Main

Dr. Philipp Klarmann
SAP Asia Pte Ltd, Head of Global Compliance
and Integrity Audit Operations, Singapur

Holger Kranzusch
Deutsche Telekom AG,
Leiter Arbeitgeberverband Deutschland, Bonn

Prof. Dr. Frank Maschmann
Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeits-,
Handels- und Wirtschaftsrecht, Universität Mannheim

Dirk Pollert
Bayerischer Unternehmensverband Metall und
Elektro e.V., stv. Hauptgeschäftsführer, München

Ralf Rath
GALERIA Kaufhof GmbH,
Leiter Arbeitsrecht und Mitbestimmung, Köln

Egon Rau
Daimler AG,
Leiter Arbeits- und Sozialrecht, Stuttgart

Prof. Dr. Friedhelm Rost
Vors. Richter am Bundesarbeitsgericht a. D.,
Marburg

Dr. Anja Schlewing
Richterin am Bundesarbeitsgericht, Erfurt

Dr. Rolf Schwedes
Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung,
Ministerialrat a. D., Königswinter

Dr. Rainer Sieg
Siemens AG, Konzern-/Gesamtsprecher-
ausschussvorsitzender, Erlangen

Dr. Klaus-Peter Stiller
Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.,
Geschäftsführer Tarifpolitik und Arbeitsrecht,
Wiesbaden

Dr. Dieter Straub
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Partner der Sozietät CMS Hasche Sigle, München

Aktuell

- Umweltbewusstes Handeln ist das Thema von **M. Gege**, der die Vorteile im **Geleitwort** näher ausführt. **449**
- Nachrichten, Presseinformationen und Hinweise aus Gesetzgebung, Politik und Medien **452**
- Der aktuelle **Brennpunkt** nimmt sich zweier neuer BAG-Entscheidungen an, die für die Praxis durchaus brauchbare Ergebnisse bringen. **455**

Blickpunkt

Neue Studie Datenschutz im Personalmanagement **456**

Es ist gesellschaftlich momentan ein heiß diskutiertes Thema, aber wie wird der Datenschutz in den Personalabteilungen deutscher Unternehmen gelebt? Wesentliche Fragen für die HR-Praxis waren bislang weitgehend ungeklärt. **L. M. Kripko** und **J. Kirch** stellen die Ergebnisse einer neuen, repräsentativen Umfrage vor.



Arbeitsrecht

Was müssen Unternehmen beachten? Datenschutz im Arbeitsrecht **460**

C. Brachmann und **M. Diepold** machen deutlich, dass ein fehlerhafter Umgang mit Daten Ordnungswidrigkeiten und Straftaten verwirklichen kann. Um gar nicht erst in die Situation zu kommen, entsprechenden Schadensersatz oder Abfindungen zahlen zu müssen, sollte man gewappnet sein.

Gefahrenquelle Mitarbeiter Social Media im Arbeitsverhältnis **464**

Die noch relativ jungen Kommunikations- und Netzwerkfunktionen des Web 2.0 haben für Unternehmen Vor- und Nachteile. Auf Social-Media-Guidelines kann man dabei nicht verzichten, meint **M. Gliewe**.

Ausgeschiedene Mitarbeiter Wem gehören Social-Media-Accounts? **467**

Immer mehr Arbeitnehmer, die für Kundenbetreuung oder Geschäftspartner verantwortlich sind, wickeln die Korrespondenz und die Kontakte allein über ihr Xing-Profil ab. Was passiert, wenn sie ausscheiden? **A. Krüger** und **W. Ropel** haben die Antworten.

Personalpraxis

Employer Branding: Wahre Schönheit kommt von innen Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung **470**

G. Wolf hat beobachtet, dass Unternehmensvertreter neben stetig zunehmenden Wiederbesetzungskosten häufig beklagen, dass ihnen aus Personalmangel bereits Aufträge in Milliardenhöhe entgangen seien. Doch das ist erst die Spitze des Eisbergs ...

Social Media: Der Hype ist vorbei, die Professionalisierung beginnt Kommunikations- und Kulturwandel **474**

Digital Natives werden neue Kommunikationsweisen in die Unternehmen tragen und deren Kultur verändern, denn die junge Generation arbeitet anders. Sie ist gut vernetzt, kommunikativ und fordernd. Darauf müssen Unternehmen sich einstellen, weiß **M. Schröter**.

Optimale Personalarbeit Einfach fair sein **477**

Banken genießen in Deutschland keinen guten Ruf mehr, seit die Branche Milliarden im Investmentgeschäft verzockt und Kunden zweifelhafte Anlagen empfohlen hat. **J. R. Hansen** berichtet über eine Nürnberger Bank, die verspricht, jeden Kunden – im ureigensten Interesse – fair zu behandeln. Das schlägt sich auch in der Führung des Unternehmens und im Verhalten der Belegschaft nieder.

Vergütung

Kurz gemeldet Informationen zu aktueller Lohnsteuerrechtsprechung **480**

Änderungen im internationalen Sozialversicherungsrecht
Update: Neues bei Entsendungen **481**

J. Heidenreich mit den aktuellsten Neuerungen: Nun gelten grenzüberschreitende Regelungen auch in der Schweiz, Island, Liechtenstein und Norwegen. Zudem gibt es geänderte Vorschriften für Flugpersonal und Grenzgänger.

Rechtsprechung

Aus dem Ticker Aktuelle Entscheidungen **483**

Kurz kommentiert Wichtige Entscheidungen der Instanzgerichte **484**

■ **Stellenausschreibung ohne Angabe der Befristung**
 (LAG Schleswig-Holstein, Urt. v. 6.3.2012 – 2 TaBV 37/11)

■ **Angaben zur Urlaubsabgeltung in Kündigungsschreiben**
 (LAG Köln, Urt. v. 4.4.2012 – 9 Sa 797/11)

■ **Kündigungszustimmung nach § 18 BEEG und § 9 MuSchG**
 (LAG Berlin-Brandenburg, Urt. v. 6.4.2011 – 15 Sa 2454/10)

■ **Außerordentliche krankheitsbedingte Kündigung**
 (LAG Düsseldorf, Urt. v. 5.3.2012 – 14 Sa 1377/11)

■ **Änderungskündigung ohne Einhaltung der Wochenfrist**
 (LAG Berlin-Brandenburg, Urt. v. 22.3.2012 – 26 Sa 2327/11)

Kommentare

■ **Verzinsung des Ausgleichswerts bei externer Teilung** **486**
 (BGH, Beschl. vom 7.9.2011 – XII ZB 546/10)

■ **Ausschlussfrist gilt auch für Urlaubsabgeltungsanspruch** **487**
 (BAG, Urt. v. 9.8.2011 – 9 AZR 352/10)

■ **Urlaub nach Genesung rechtzeitig geltend machen** **487**
 (BAG, Urt. v. 9.8.2011 – 9 AZR 425/10)

■ **Kündigungsschutz – Wartezeit** **487**
 (BAG, Urt. v. 7.7.2011 – 2 AZR 12/10)

■ **Massenentlassungsanzeige nach Interessenausgleich mit GBR** **488**
 (BAG, Urt. v. 7.7.2011 – 6 AZR 248/10)

■ **Auslegung einer vertraglichen Bezugnahme Klausel** **489**
 (BAG, Urt. v. 6.7.2011 – 4 AZR 494, 496, 501, 705-707/09)

■ **Anrechnung von gesetzlicher Rente auf Betriebsrenten** **490**
 (BAG, Urt. v. 30.11.2010 – 3 AZR 475/09)

■ **Nachforderung von Sozialversicherungsbeiträgen** **491**
 (Bayerisches LSG, Beschl. v. 22.3.2012 – L 5 R 138/12 B ER [rk.]

Service

Cartoon **453**



Kurz gefragt **492**

Veranstaltungen **492**

Literaturtipps **493**

Impressum **494**

Persönlich **495**

Vorschau **496**



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die gesetzlichen Anläufe zum Beschäftigten-datenschutz treten auf der Stelle – der Kabinetts-entwurf ist schon fast zwei Jahre alt (25.8.2010) und wird nach der Sommerpause des Bundestags weiter diskutiert. Auch die Ende Juni vom Bun-destag beschlossene Errichtung einer „Stiftung Datenschutz“ steht unter heftiger Kritik. Ob die als „Papiertiger“ titulierte Stiftung tatsächlich wie geplant ihre Arbeit aufnehmen wird, ist offen.

An anderer Stelle waren die Parlamentarier deut-lich schneller: Am 28. Juni um 20.51 Uhr ver-abschiedete der Bundestag im Eiltempo von 57 Sekunden ohne Aussprache (Reden wurden zu Protokoll gegeben) den Entwurf eines Gesetzes zur Fortentwicklung des Meldewesens, das den Behörden u. a. grundsätzlich erlaubt, persönliche Daten der Bürger zu Werbezwecken zu verkaufen. Sechs Minuten zuvor war das EM-Halbfinale zwi-schen Deutschland und Italien (mit unschönem Ausgang) angepiffen worden, daher waren nur 26 Abgeordnete anwesend. Nach einem Sturm der Entrüstung distanzierte sich sogar die Bun-desregierung vom eigenen Entwurf und hofft nun, dass das umstrittene Meldegesetz im parlamen-tarischen Verfahren wieder verändert wird. Spä-testens im Bundesrat dürfte es jedenfalls keine Zustimmung erfahren.

Gesellschaftlich ist der Datenschutz also ein hei-ßes Eisen. Aber wie stehen die Personalabteilun-gen zum Thema? Immer häufiger nutzen Unter-nehmen soziale Netzwerke. Aber auch die Mit-arbeiter sind dabei; nicht nur in dienstlichem Rahmen, sondern – wesentlich häufiger – privat. Was für Arbeitgeber nicht immer vorteilhaft sein muss ... Bewertungsportale oder auch der kur-ze Eintrag bei Facebook können schnell zu einer negativen Employer Brand führen.

Was können Sie nun tun, um Arbeitnehmer von negativen Außendarstellungen abzuhalten und vielmehr positiv zu beeinflussen? Anhand der Bei-träge in diesem Heft sollten Sie prüfen, ob Ihre Personalarbeit für die wichtigsten Herausforde-rungen richtig aufgestellt ist.

Ihr

Chefredakteur

Employer Branding: Wahre Schönheit kommt von innen

Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung



Gunther Wolf,

Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist zertifizierter Management- und Strategieberater. Der Experte für Employer Branding und Arbeitgeberattraktivität ist Begründer des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung und Managing Consultant bei der Wolf I.O. Group GmbH, Wuppertal.

Die Gründe dafür, sich intensiv mit Employer Branding, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung auseinanderzusetzen, sind vielfältig. Neben stetig zunehmenden Wiederbesetzungskosten beklagen Branchenvertreter, dass Unternehmen aus Personalmangel bereits Aufträge in Milliardenhöhe entgangen seien. Immer mehr strategisch bedeutsame Projekte müssen nach Weggängen von Schlüsselpersonen auf Eis gelegt oder endgültig abgebrochen werden. Doch das ist erst die Spitze des Eisbergs.

1 Bedrohlicher Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel bringt viele Unternehmen in ernste und durchaus existenzbedrohende Schwierigkeiten. Es ist hinlänglich bekannt, dass dem Arbeitsmarkt in den nächsten ein bis fünf Jahren rund 1,5 Millionen erwerbsfähige Menschen fehlen. Diese Lücke ist über Zuwanderung nie und nimmer zu füllen.

Was bedeuten 1,5 Millionen fehlende erwerbsfähige Menschen konkret? Unsere Experten haben ermittelt, dass in den nächsten Jahren durchschnittlich jede fünfte Stelle, die durch Erreichen des Rentenalters frei wird, nicht wiederbesetzt werden kann. Ein Blick auf den Altersbaum zeigt, dass dies keine Talfahrt mit anschließender Aussicht auf Erholung sein wird. Jahr für Jahr entsteht ein Arbeitskräftedefizit, das kräftig aufsummiert: In fünf bis zehn Jahren werden 40 % der „automatisch“ freiwerdenden Stellen nicht wiederbesetzbar sein. In 20 Jahren, wenn die geburtenstarken Jahrgänge um 1965 das Rentenalter erreichen, reicht die Zahl der heute Geborenen nur noch aus, um vier von zehn frei werdenden Stellen zu füllen.

2 Es wird Verlierer geben

Die Berechnungen der Mitarbeiterbindungs-Experten zeigen lediglich Durchschnittswerte auf. Doch im Kampf um Potenzial- und Leistungsträger sowie um Schlüsselkräfte mit erfolgskritischen Kompetenzen wird es Gewinner und Verlierer geben. Während diejenigen Unternehmen, die über ein positives Arbeitgeberimage verfügen, nahezu alle ihre Stellen wiederbesetzen können, werden andere mit der Hälfte des heutigen Personals auskommen müssen – oder nach entsprechenden Umsatz- und Gewinneinbußen ihre Pforten für immer schließen.

Wichtig

- Der sich zunehmend verstärkende Fach- und Führungskräftemangel wird zu Machtverschiebungen am Arbeitsmarkt führen: Wir stehen am Beginn des Wandels vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt.
- Die Arbeitgeberattraktivität, die Mitarbeiterloyalität und die Verbleibsrate der Fachkräfte entwickeln sich zu entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteilen.

Gute Leute zu haben, war für Unternehmen schon immer wichtig. Aber die Existenzfähigkeit hängt heute, morgen und übermorgen – viel stärker als in den vergangenen Jahren, Jahrzehnten und Jahrhunderten – am seidenen Faden „Personal“. Das Image des Unternehmens am Arbeitsmarkt erlangt ein Gewicht, das mit der heutigen Bedeutung von Absatzmarktpositionierung, Kundenbindung und Neukundengewinnung gleichzieht. Die Fähigkeit, gute Leute über alle Lebensphasen hinweg emotional zu binden und neue, passende Bewerber anzuziehen, entscheidet künftig und unabwendbar über dessen Fortbestand.

3 Echt schön oder echt schön geschminkt?

Hierdurch verschiebt sich die Machtconstellation an den Arbeitsmärkten zu Gunsten der Arbeitnehmer als Anbieter von Arbeitskraft. Dieser Wandel zum Arbeitnehmermarkt hat tief greifende Folgen, ähnlich dem vor vielen Jahren an den Absatzmärkten durch den Angebotsüberhang vollzogenen Übergang von Verkäufer- zu Käufermärkten.

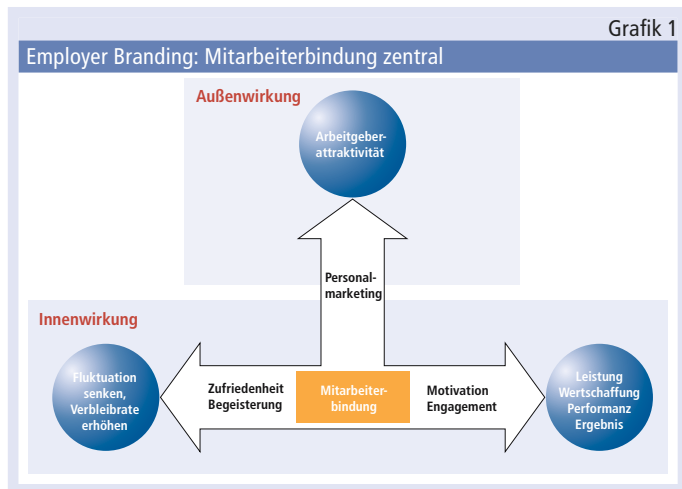
Es nimmt daher nicht wunder, dass Employer Branding heute in aller Munde ist. Für Markenbildung und Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber nahm so manches Großunternehmen einen fünf- bis sechststelligen Betrag in die Hand und ließ sich von einer Werbeagentur ein neues Image verpassen. Da wurden z. T. höchst auffällige Personalmarketing-Kampagnen entwickelt und über alle nur denkbaren Medienkanäle verbreitet. Mit ebenso vollmundigen Versprechen an die künftigen Fachkräfte: Employer Value Proposition (EVP) ist der neudeutsche Fachbegriff, entstanden in Anlehnung an die aus Absatzmarketing und Vertrieb bekannte USP (Unique Selling Proposition). Ein schönes, neues Geschäftsfeld für die krisengeplagten Agenturen. Doch immer mehr Unternehmen stellen fest, dass sie das Pferd von der falschen Seite aufgezäumt haben. Die „Quick Wins“ erweisen sich nicht als nachhaltig. Wenn das Unternehmen nach innen nicht hält, was es nach außen via Slogan und EVP verspricht, sind Enttäuschungen der Neueingestellten und hohe Kündigungsquoten in den ersten Zugehörigkeitsmonaten vorprogrammiert.

Praxistipp

Aus den Anfangsfehlern der Großunternehmen können Unternehmensleitungen und Personalmanager gerade der bislang zurückhaltend gebliebenen, mittelständischen Unternehmen lernen: Es ist zuerst die Loyalität der bestehenden, leistungsbereiten und -fähigen Mitarbeiter zu vertiefen und ein Arbeitsklima zu erzeugen, in dem Erfolg, Flexibilität und Innovation groß geschrieben werden. Erst dann ist man in der Lage, auf dieser Basis ein authentisches Bild von sich auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln, mit dem sich neue und passende Arbeitnehmer gewinnen lassen.

4 Ergebniswirksamkeit der Mitarbeiterbindung

Wahre Schönheit kommt nicht durch die Schminke auffälliger Personalmarketing-Kampagnen. Wenn das, was dort versprochen wird, nicht dem Bild entspricht, das sich den Beschäftigten bietet, kippt das mühsam aufpolierte Arbeitgeberimage schnell ins Negative. Schlechte Erfahrungen der neuen Mitarbeiter verbreiten sich im Internet, über Social Media und hierauf spezialisierten Arbeitgeberbewertungs-Plattformen unkontrollierbar und in rasanter Geschwindigkeit.



Das Personalmarketing und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sind offensichtlich nicht der Ansatzpunkt für Verbesserungen, sondern vielmehr wichtige Ziele – so, wie auch die Verbesserung von Unternehmensperformance und Wertschöpfung oder die Senkung ungewollter Fluktuation. Der zentrale Ansatzpunkt und Treiber für all diese Ziele ist die Steigerung der Mitarbeiterbindung, verstanden als emotionale Verbundenheit der erfolgsrelevanten Belegschaft zum Unternehmen.

Beispiele

Der kurz- und mittelfristige Impact auf das Unternehmensergebnis und Bottom-Line-Kennziffern zeigt sich u. a. in der Steigerung von Motivation und Engagement und der Verringerung der Kosten von Ausschuss und Fehlzeiten. Zusätzlich sinken die Kosten der Fluktuation, denen neben der reinen Personalbeschaffung auch Kosten für mitgehende Kunden, für unvollendete Projekte, für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und weitere verdeckte Kosten zuzurechnen sind.

5 Wirkung optimieren

Also müssen bessere Dienstwagen her, ein Fitnessraum für alle, umfassende Gehaltssteigerungen sowieso und außerdem ein Betriebskindergarten für das zu aktivierende weibliche Fachkräftepotenzial!? Der mit nach oben geöffneter Hand vor der Unternehmensleitung stehende HR-Manager ertret selten mehr als nur Kopfschütteln. Eine solch immense Zunahme der Kosten ist zurzeit in kaum einer Unternehmensplanung vorgesehen.

Wichtig

Bei knappen Ressourcen kennzeichnet Effektivität die richtige Vorgehensweise: Entgegen der vielfach vorherrschenden Meinung ist auch zu sehr geringen Kosten nicht nur ein hoher Grad an Mitarbeiterloyalität, sondern ebenfalls ein hoher Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen erzielbar. Das Verfahren der selektiven individualisierten Mitarbeiterbindung bspw. setzt ausschließlich an den wirkungsvollsten Stellen an.

Zukunftsorientierte und an nachhaltiger Ertragssicherung interessierte Firmen identifizieren bei dem Verfahren systematisch die für den Unternehmenserfolg relevanten Kräfte und sorgen insbesondere für deren intensive Bindung an das Unternehmen:

1. Potenzialträger
2. Leistungsträger
3. Inhaber von Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung
4. Spezialisten mit am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbaren Kompetenzen

Dies bildet den Konterpart zur sog. Gießkannen-Methode, bei der man Annehmlichkeiten an alle gleichmäßig verteilt. Diese Zuwendungen werden zwar sicher von jedem gern angenommen, sorgen bei dieser Klientel aber nicht für eine Verbesserung der emotionalen Verbundenheit zum Unternehmen. Erfolgskritische Kräfte achten auf relative Besserstellung und sind ausschließlich mit Maßnahmen zu begeistern, die von der direkten Führungskraft eigens auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten worden sind.

6 Potenziale ermitteln und Performance messen

Solche Maßnahmen müssen keine kostspieligen Zuwendungen und Annehmlichkeiten sein. Dies wird gerade bei denjenigen deutlich, die für Leistungs- und Potenzialträger geeignet sind.

Praxistipp

Die Ermittlung des Potenzials erfolgt auf Beschäftigtenebene, indem man die Qualifikationen, fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen den Anforderungen der Funktion gegenüberstellt. Dienstleistungsorientierte Personaler erleichtern den Beurteilenden die Bewertung, indem Sie die Kompetenzen z. B. in Methoden-, Sozial-, Führungs- und Fachkompetenz gliedern. Sie bieten zudem Beispiele an, woran der Beurteilende die jeweilige Kompetenz erkennen kann.

Mit derart strukturierten Fragebögen lassen sich die Fähigkeitspotenziale für die derzeitige und i. d. R. auch vorausschauend für die nächste Karrierestufe ermitteln.

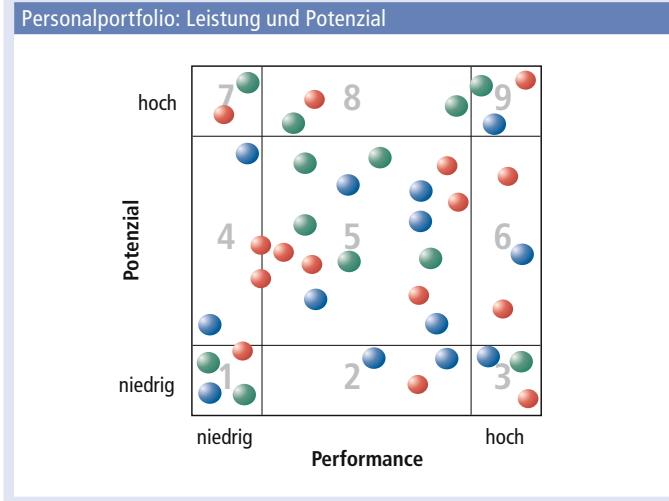
Die individuelle Performance hingegen wird üblicherweise durch den Erreichungsgrad der vereinbarten Performanceziele erhoben. Nahezu jedes Unternehmen verfügt mittlerweile über Systeme zur Leistungsmessung, die hierbei zum Einsatz kommen können.

Ein Personalportfolio visualisiert die von den Mitarbeitern erzielten Positionen bei Potenzial und Performance. Durch farbliche Unterscheidungen kann ein Vergleich der Personalausstattung bspw. unter Einheiten, Abteilungen oder Teams erfolgen. In das Konzept sind Normstrategien mit selektiver Bindungswirkung für jeden der neun Sektoren integriert. Diese verstehen sich als Empfehlungen, deren Zweckmäßigkeit in jedem Einzelfall zu prüfen ist (s. **Grafik 2** auf S. 472).

7 Binden von Leistungs- und Potenzialträgern

Zu den Normstrategien für das Halten von Hoch- und Höchstleistern (Sektoren 3, 6 und 9) zählt das Anbieten einer horizontalen (Fach-)Karriere. Gerade High Performer hegen häufig den Wunsch, umfassendes und tiefgehendes Wissen über operative Prozesse ihres Arbeitsbereichs zu erwerben und als Experten hierfür Anerkennung zu finden. Damit die Fachkarriere nach außen sichtbar wird, etablieren zukunftsorientierte Unternehmensleitungen entsprechende Karriereestufen und statten sie nicht nur mit Insignien, sondern auch mit entsprechenden Verantwortlichkeiten aus.

Grafik 2



Sobald die Fachkarriere im Unternehmen deutlich etabliert ist, sinkt stets die Zahl der Leistungsträger, die sich um Führungspositionen bewerben. Sie bevorzugen die Fachkarriere, bei der sie gerade die Aufgabenfelder, in denen sie bislang so erfolgreich agierten, nicht zu Gunsten von Managementaufgaben, wie Planung, Organisation, Führung, Steuerung und Kontrolle, aufgeben müssen.

Die Führungskarriere bietet nach unserem Verfahren hingegen ausreichend Chancen auch zum Binden und Halten von Potenzialträgern (Sektoren 7, 8 und 9). Talente verspüren insbesondere durch Freiräume und die Möglichkeit zur Übernahme von Führungsverantwortung besondere Bindung, aber auch Motivation. Denjenigen Mitarbeitern, die das Potenzial für den nächsten vertikalen Karriereschritt haben, sollte man hierzu entsprechende Perspektiven anbieten oder zumindest in Aussicht stellen.

8 Anreize für das Mittelfeld

Man kann nicht grundsätzlich unterstellen, dass das in den Arbeitnehmern gebundene Potenzial stets bestmöglich genutzt wird bzw. als Performance zur Entfaltung kommt. Es gibt vor allem zwei Gründe hierfür:

- Der Mitarbeiter will, aber er kann seine Leistung mangels Gelegenheit nicht erbringen. Er kann seine gesamten relevanten Kenntnisse und Fähigkeiten nicht wirksam werden lassen, weil es etwa nicht genug Arbeit gibt oder weil er durch interne Einflüsse gehemmt wird. Dies sollten Führungskräfte durch geeignete Veränderungsmaßnahmen ausschließen können – falls es wirklich daran liegt.
- Der weitaus häufigere Grund ist, dass der Betreffende sein Potenzial nicht ganz in den Dienst des Unternehmens stellen will. Die fehlende Motivation, die fehlende Bereitschaft, sich voll und ganz für den Erfolg einzusetzen, ist die häufigste Ursache für Performance-Defizite.

Praxistipp

Aus diesem Grunde setzen erfolgreiche Unternehmen verstärkt bei den mitarbeiterbindungs-wirksamen Leistungsanreizen an. Mithilfe gut gemachter Anreizsysteme erzielt man gerade im Potenzial- und Leistungsmittelfeld (Sektoren 2, 4 und 5) kräftige Leistungssteigerungen. Hier liegt die Verwendung von kostenneutralen Varianten der performance-orientierten Vergütung nahe, insbesondere die Zieloptimierung. Von dieser profitieren die High Performer (Sektoren 7, 8 und 9) zusätzlich. Eine geschickte, langfristige Gestaltung der Ausschüttungsmodi ergänzt die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen um rationale Bindungskomponenten.

Mit der Steigerung des Humanpotenzials und durch aktives Performance-Management leistet das HR-Management positive Beiträge zur Unternehmenswertsteigerung.

Unser Verfahren sieht keine bindungswirksamen Maßnahmen für Beschäftigte vor, die trotz lukrativer Anreizsysteme die geforderten Leistungen höchstens ansatzweise erbringen und zudem nur über unzureichendes Potenzial verfügen (Sektor 1 sowie die unteren Bereiche der Sektoren 2, 4 und 5).

Es ist ein Irrglaube, dass es dem Betriebsklima schadet, wenn nicht alle von Bindungsmaßnahmen profitieren können. Für ein leistungsförderliches Arbeitsklima ist es notwendig, zwischen Leistungs- und Potenzialträgern einerseits und Minderleistern, die keine Ansätze zur Entwicklung ihrer Kompetenzen bieten, andererseits deutlich sichtbare Unterscheidungen zu treffen. Dennoch wird es bspw. Betriebsfeste geben oder zu Maßnahmen kommen, die eher unter dem Gesichtspunkt der sozialen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) erbracht werden und von denen alle Mitarbeiter gleichermaßen profitieren.

9 Erfolgskritische Kräfte binden

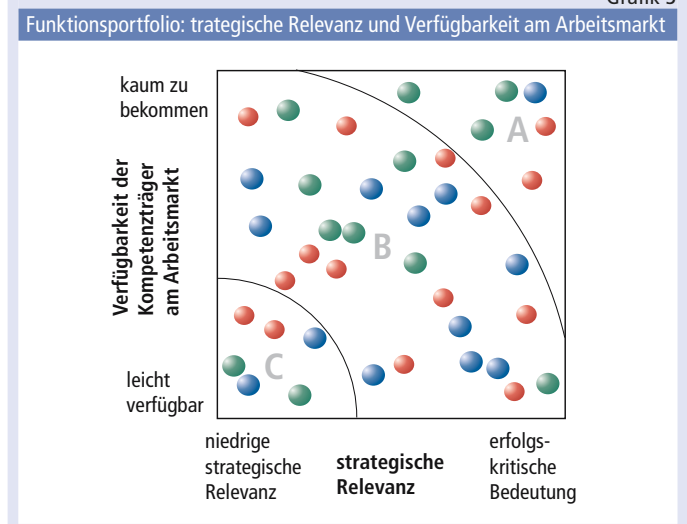
Zufriedenheit ist ein zentraler Faktor für das Binden und Halten von Beschäftigten: Hohe Arbeitnehmerzufriedenheit kann zu niedriger ungewollter Fluktuation führen, Mitarbeiterbegeisterung sogar zur Verhinderung von Fluktuation. Zufriedenheit bzw. Begeisterung können sich auf besondere Zuwendungen beziehen, aber – weitgehend kostenneutral – auch auf Aufgaben, Arbeitsumfeld, Kollegen und nicht zuletzt auf das Verhalten des direkten Vorgesetzten.

Spezialistenfunktionen nehmen eine besondere Bedeutung ein. Neben der Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt ist die strategische Relevanz ein wichtiges Kriterium für die Selektion der zu bindenden Zielgruppe: Der Verlust von Mitarbeitern, die Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung innehaben, kann zum Ende wichtiger Projekte oder zum Niedergang einer gesamten Geschäftseinheit führen.

Praxistipp

Für die Ableitung von personalwirtschaftlichen Handlungsstrategien in Bezug auf die beiden Dimensionen strategische Relevanz und Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt bietet sich ein Funktionsportfolio an. Als komprimiertes Visualisierungs- und Entscheidungsinstrument hat diese Technik einen hohen Nutzen für Entscheider.

Grafik 3



10 Selektive Maßnahmen und individualisierte Bindung

Bei Mitarbeitern mit erfolgskritischen Kompetenzen, den sog. Critical-Skill-Employees (CSE), sind beide Analyse Kriterien hoch ausgeprägt (Sektor A). Bei diesen Beschäftigten wird man keine Kosten und Mühen scheuen, um sie durch Erzielen von Begeisterung im Unternehmen zu halten. Bei mittlerer Ausprägung der beiden Kriterien (Sektor B) kann es unter Kosten-Nutzen-Aspekten indes ausreichen, durch Schaffen von Zufriedenheit eine annehmbare Verringerung der ungewollten Fluktuation zu realisieren.

Für die Inhaber der Funktionen in Sektor C, die leicht wiederzubesetzen sind und nur eine untergeordnete strategische Bedeutung einnehmen, empfehlen sich unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten keine Maßnahmen. Nicht selten werden von einer – üblicherweise unternehmensweit hinlänglich bekannten – Gruppe von Arbeitnehmern in allen vier Faktoren nur niedrige Ausprägungen erreicht. Diese Schlusslichter verschlingen häufig viel Zeit von Kollegen und Chefs für die Kontrolle und Korrektur ihrer vielfach unzureichenden Arbeitsergebnisse. Sie erfahren höchste Aufmerksamkeit ihrer direkten Vorgesetzten – und damit eine unbeabsichtigte Form der Belohnung.

In Abhängigkeit von Faktoren wie Alter, Branche oder Region sind jeweils unterschiedliche Maßnahmen zur Steigerung der Beschäftigtenzufriedenheit gefragt. Zudem unterliegen die Bedürfnisse und Wünsche einem ständigen Wandel. Hier hilft die kontinuierliche Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Mit diesen Surveys werden auf direktem Wege effektvolle Maßnahmen ermittelt, die der Steigerung der Zufriedenheit der Inhaber von Funktionen im B-Sektor dienen.

Nicht aber Maßnahmen zur Erzielung von Begeisterung! Denn Enthusiasmus entsteht nur durch Übertreffen der individuellen Erwartungen. Wer bei Inhabern von Funktionen im A-Sektor Begeisterung erzielen will, muss kreativ und einfallsreich Ideen für „unerwartete“ und individuell zugeschnittene Maßnahmen entwickeln. Hierfür sollte man die Motive und Lebensumstände des betreffenden Arbeitnehmers gut kennen: Eine Aufgabe, die in die Hände des direkten Vorgesetzten gehört.

11 Der Vorgesetzte in der Pflicht

Wir befragen regelmäßig ausgeschiedene Spitzenkräfte nach den Gründen für ihren Weggang. Dabei wird – für manche Vorgesetzte sicher überraschend – vergleichsweise selten das Geldmotiv benannt. Vorrangig sind Aspekte, die in den Einflussbereich des direkten Vorgesetzten fallen. Keine noch so begeisternde Mitarbeiterbindungs-Maßnahme ist in der Lage, Defizite in der Führung der erfolgskritischen Spitzenkräfte auszugleichen.

Praxistipp

Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern sowie von Beschäftigten mit gefragten Schlüsselkompetenzen sicherzustellen, hat das strategische Personalmanagement im ersten Schritt das Verhalten der Vorgesetzten in den Fokus zu nehmen: Sorgen sie für ein leistungsförderliches Arbeitsklima? Kennen sie die Motive, Motivatoren, Wünsche und Bedürfnisse ihrer Top-Kräfte? Lassen sie Arbeitnehmern mit erfolgskritischen Kompetenzen ausreichend Spielräume? Wie ernst nehmen sie die gemeinsame Erarbeitung individueller Karrierepläne und Entwicklungsziele?

Die künftige Überlebensfähigkeit der Unternehmen hängt in hohem Maße davon ab, ob und wie den Leitungen, Linien- und Personalmanagern die Trennung von nicht benötigten Kräften und das Gewinnen, Halten und Motivieren der gefragten Mitarbeiter gelingt. Gut zu wissen, dass die wirksamste aller Maßnahmen zugleich die kostengünstigste ist: Das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten. Erste Unternehmen animieren

ihre Führungskräfte mit einem Bonus, in ihrem Bereich für eine nachhaltige Senkung der ungewollten Fluktuation zu sorgen. Unzweifelhaft wird dies den einen oder anderen Vorgesetzten dazu anregen, sich intensiver als bisher mit den eigenen Möglichkeiten zur Bindung der Mitarbeiter auseinanderzusetzen.

12 Fazit

Die – existenziellen – Bedrohungen durch Fachkräftemangel und demografischen Wandel steigen. Wer nicht jetzt als Unternehmenskapitän das Steuer fest in die Hand nimmt und entschieden gegensteuert, wird sich schnell im kalten Wasser wiederfinden! Hohe Mitarbeiterzufriedenheit kann zu niedriger ungewollter Fluktuation führen, Mitarbeiterbegeisterung sogar zu deren Verhinderung. Letztere entsteht nicht durch das Erfüllen, sondern durch das Übertreffen von Erwartungen! Der direkte Vorgesetzte hat als emotionale Repräsentanz des Unternehmens eine zentrale Bedeutung.

Checkliste

Mitarbeiterbindung

- Hohe durchschnittliche Mitarbeiterbindung auf Gesamtbelegschaftsebene ist eine wichtige Voraussetzung für hohe Unternehmensperformance, eine hohe Verbleibsrate, eine niedrige ungewollte Fluktuation, eine hohe Arbeitgeberattraktivität und für erfolgreiche Personalmarketing-Aktivitäten.
- Häufig ist das Angebot einer vertikalen Karriere bei entsprechendem Potenzial die betriebswirtschaftlich und führungspsychologisch sinnvollste Weise zur Bindung von Talenten und High Potentials.
- Die Bindung der Hoch- und Höchstleister gelingt in den meisten Fällen am besten über horizontale (Fach-)Karrierewege und die Beteiligung an der erzielten Wertschöpfung durch performanceorientierte Anreizsysteme.
- Die durchschnittliche Arbeitnehmer-Performance kann man durch intelligente Anreizsysteme steigern.
- Eine angemessene Fluktuationsquote wird durch einen entsprechenden Grad an Mitarbeiterzufriedenheit erzielt.
- Für die Verhinderung der Fluktuation bei erfolgskritischen Spitzenkräften mit am Arbeitsmarkt besonders gefragten Kompetenzen muss man Begeisterung für das Unternehmen hervorruhen.
- Für Begeisterung kann nur der direkte Vorgesetzte sorgen, auf der Basis seines Wissens um die ganz individuellen Motive, Lebensumstände, Wünsche etc. der Beschäftigten, sowie seiner Kreativität und seines Einfallsreichtums.

Werden Mitarbeiterbindungs-Aktivitäten von intensiver interner und externer Kommunikation flankiert, trägt dies enorm zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei. Hierzu kann eine passende Personalmarketing-Kampagne gehören. Findige Personaler lassen Journalisten zu sich in die Firma kommen, laden Lehrer aus Schulen und Berufsschulen ein, holen sich Berufsberater vom Arbeitsamt ins Haus und verbreiten über Video-, Social-Media-, Printmedia-, TV-, Rundfunk- und alle nur erdenklichen Kanäle, was sie für gute Mitarbeiter tun.



Für Abonnenten steht dieser Text kostenlos online zur Verfügung. Infos hierzu auf Seite 476.