

Reinhard K. Sprenger, Managementberater

Wettlauf um die Besten



Bild: zlg

Das ist keine kühne Prognose mehr: Der Wettbewerb der Zukunft wird auf den Personalmärkten unterschieden. Schon jetzt leben wir bei Fach- und Führungskräften in Zeiten des Mangels. Die meisten Unternehmen werfen deshalb die Netze aus. Das ist üblich und sicher richtig. Eine unbequeme Frage aber lautet: «Die guten Leute? Wir hatten sie schon mal, aber wir haben sie verloren.» Und das ist in der Regel noch teurer, als mit hohem Mittlereinsatz neue Bewerber anzulocken. Fluktuation bedeutet Transaktionskosten – die Kosten für Information, Beschaffung, Einarbeitung, Verwaltung und Ausbildung von Mitarbeitern. Jedes Mal, wenn ein Mitarbeiter geht, gehen diese Investitionen mit ihm.

Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten wird gemeinhin als eine Aufgabe gedacht, die im Grunde identisch ist und der man mit «Employer Branding» zu Leibe rückt. Die Kernbotschaft: Wir müssen auf der Liste der Arbeitgeberattraktivität weit oben stehen. Ob wir nämlich gute Leute bekommen, hängt vorrangig ab von der Qualität des Bewerberpools. Und diese hängt wiederum ab vom Image des Unternehmens im umgebenden Meinungsklima. Dem kann man aber nicht von aussen etwas Rouge auflegen – es müssen unsere eigenen Mitarbeiter sein, die gut über das Unternehmen sprechen und damit langfristig für ein positives Image sorgen. Man übertreibt deshalb nur wenig, wenn man sagt: Ein Un-

ternehmen, dass eine Suchanzeige aufgibt, hat den Wettlauf um die Besten schon verloren. Also investiert man in aufwendige Kampagnen, ins Hochschulmarketing, bewirbt sich um Titel wie «Best Company to work for», zahlt den Mitarbeitern Bleibe- oder Vermittlungsprämien, legt Retention-Programme auf. Das erste Missverständnis dabei: Wenn jemand sich entscheidet, das Unternehmen zu verlassen, hat er dafür Gründe. Und diese sind zu respektieren. Was ist gewonnen, wenn jemand bleibt, obwohl er eigentlich gehen will? Was ist gut daran, wenn jemand aus den falschen Gründen bleibt? Wir sollten nicht versuchen, Gründe zu unterlaufen – zum Beispiel mit Geld, Karriereversprechen, langen Kündigungsfristen oder zeitlich verzögerter Bezahlung. Eine Zeitbombe: Die Motoren der Demotivation arbeiten weiter. Was vielmehr zählt: wenn ich jemanden loslasse, und er trotzdem bleiben will. Darum geht es: um das Sichbinden, nicht um das Gebundenwerden.

Das zweite Missverständnis: Die Gründe für das Kommen sind nicht dieselben wie die Gründe für das Gehen. Wenn es eine empirisch gut gestützte Aussage zum Thema gibt, dann diese: Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Das heisst, Menschen fühlen sich angezogen von dem weithin sichtbaren Leuchten der Unternehmensreklame. Aber was dann schliesslich fortreibt, ist kein Phänomen der Makro-Ebene, sondern der Mikro-Ebene – in der Regel ein Beziehungsproblem zwischen Chef und Mitarbeiter. Menschen müssen Wertschätzung spüren; sie müssen erleben können, dass ihre Meinung zählt. Wenn es daran fehlt, gehen sie, sobald sie die Möglichkeiten dazu haben. Und wenn sie die nicht haben, gehen sie auch, bleiben aber physisch anwesend – was noch schlimmer ist.

Gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten – das sind zwei völlig verschiedene Aufgaben. Wenn Sie Mitarbeiterbindung ernst nehmen, dann müssen Sie die Fähigkeit Ihrer Manager entwickeln, warme sozial-emotionale Beziehungen aufzubauen. Sonst können Sie das Geld für die Gewinnung direkt verbrennen. ■