

Mitarbeiterbindung: Ein Thema erst für die Zukunft?

Er möchte an der Umfrage nicht teilnehmen, weil er wisse, dass sein Unternehmen im Bezug auf Retention zu wenig mache, sagt ein HR-Leiter. Andere Personalverantwortliche haben HR Today ihre Konzepte offengelegt. Manchmal mit erstaunlichen Bekenntnissen, was die Mitarbeiterbindung betrifft.

«Der Job langweilt mich schon länger, jeden Tag dasselbe. Lernen tue ich sowieso nichts mehr Neues», sagt die junge Frau, die in der Kosmetikbranche arbeitet. Wieso sie dann nicht den Arbeitsplatz wechsle? «Weil ich mich gratis an den Produktmustern bedienen kann und so monatlich recht viel spare.» Sich die Loyalität der Mitarbeitenden über die Produkte zu sichern – auch das kann eine Retention-Massnahme von Firmen sein. Im geschilderten Fall resultiert aus dieser speziellen Form der Bindung jedoch bloss eine unmotivierte Mitarbeitende, wie sie sich kein Arbeitgeber wünscht.

Damit das nicht passiert, hat die Bäckerei Hiestand Schweiz AG eine klare Weisung erlassen: Die Mitarbeitenden dürfen nichts aus der Produktion mit nach Hause nehmen. Sie können sich jedoch in den Pausenzonen gratis mit den eigenen Produkten verköstigen und sie auch verbilligt einkaufen. «Das ist eine Imagefrage. Wir wollen kein Selbstbedienungsladen sein», erklärt Hans-Peter Näf, Leiter Human Resources, die Regelung. «Bei Hiestand soll die Bindung der Mitarbeitenden nicht ausschliesslich über die Produkte erfolgen, sondern vor allem über die spezielle Kultur und Führung.» Näf hebt die auf allen Stufen übliche Du-Kultur, die offene und direkte Kommunikation wie auch die flachen Hierarchien besonders hervor. Diese Haltung fördere den direkten Kontakt bis hinauf in die Geschäftsleitung: «Jeder Mitarbeitende kann mit dem Geschäftsführer und mit der Geschäftsleitung sprechen. Ausserdem führen wir in den verschiedenen Werken zweimal pro Jahr eine Mitarbeiterversammlung durch, an der sämtliche Mitarbeitende mit der Geschäftsleitung ins Gespräch treten können», sagt Näf. Diesen historisch gewachsenen familiären Charakter habe die Firma bewahren können, trotz der inzwischen 800 Mitarbeitenden.

«Einen wesentlichen Teil der Motivation und Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden macht zudem die unmittelbare Führung aus. Wir legen daher viel Wert auf Führungsentwicklungs- und Weiterbildungsprogramme», erklärt Näf. Relativ neu sei ein länderübergreifendes Leadership-Programm der Hiestand Gruppe, das in allen Ländergesellschaften die High Potentials herausfiltert und entwickelt. Zusätzlich ermögliche das Programm Auslandsaufenthalte für Kader. Hat Hiestand keine Angst, dass dann die arbeitsmarktfähigen High Potentials abspringen? «Das ist kein Problem für uns», betont Näf. «Wenn

jemand glaubt, einen Karriereschritt nur bei einem anderen Arbeitgeber machen zu können, dann wird und darf er gehen.» Der Wettbewerb spiele auch unter den Arbeitgebern, und das sei richtig, findet Näf. «Wir betrachten Veränderungen und Entwicklungen als Chance. Schwung und frische Ideen eines neuen Mitarbeitenden wiegen häufig den Verlust von Know-how eines austretenden Mitarbeitenden aus», ist Näf überzeugt. Diese Denkart widerspiegelt sich in der Grundhaltung von Hiestand: «Wir wollen die Leute optimal betreuen und unterstützen, solange sie bei uns arbeiten. Wir wollen sie jedoch nicht halten um des Haltens willen, sondern als Arbeitgeber attraktiv genug sein, damit sie bei uns bleiben wollen.»

Zu der optimalen Betreuung gehören unter anderem ein mehrstufiges Bonusmodell, Weiterbildungsmöglichkeiten, die Wahl, entweder 42 oder 43 Stunden pro Woche zu arbeiten mit entsprechend mehr oder weniger Ferien, zweimal jährlich richtige Feste mit Eventcharakter sowie besondere Geburtstags- und Weihnachtsgeschenke wie Fondueset oder Espresso-tassen. Auch Eigenverantwortung und eine proaktive Haltung zur Arbeit werden bei Hiestand grossgeschrieben: «Wir fördern das Mitdenken und den Ideenaustausch», sagt Näf. «Wenn wir durch

«Wir wollen die Leute nicht halten um des Haltens willen, sondern als Arbeitgeber attraktiv genug sein, damit sie bei uns bleiben wollen»

Hans-Peter Näf, Hiestand Schweiz AG

eine Idee eine Verbesserung erzielen können, dann bekommt der betreffende Mitarbeitende eine finanzielle Anerkennung.» Nicht immer sei es jedoch einfach, alle Mitarbeitenden einzubeziehen. Gerade in der Produktion, wo Menschen aus über 30 Nationen im Schichtbetrieb arbeiten, sei es schwer, Massnahmen anzubieten, die bei den unterschiedlichen Mentalitäten gleichermaßen auf positive Resonanz stossen.

Näf ist zudem davon überzeugt, dass auch die ausgeklügeltsten Massnahmen nichts bewirken können, wenn jemand gehen will. «Wir halten es mit dem Grundsatz: Der Mitarbeitende, dem unsere Unternehmenskultur gefällt, wird bleiben und motiviert arbeiten. Wenn es einer Person bei uns nicht behagt, dann muss man sie



Bild: AFP/Getty Images

ziehen lassen.» Der HR-Leiter ist sich jedoch bewusst, dass auch Hiestand in Zukunft vermehrt auf das Thema Retention eingehen muss: «Aufgrund der demografischen Entwicklung werden wir uns neue Wege und andere Möglichkeiten erarbeiten müssen, um Schlüsselpersonen und Leistungsträger noch effektiver ans Unternehmen zu binden.»

Unternehmenskultur und Führung als oberste Retention-Massnahme – mit diesem Ansatz liegt Näf gemäss der Benchmark-Studie 2006 des Link Instituts zur Mitarbeitermotivation in der Schweiz genau richtig. In der Studie wurden die wichtigsten Kündigungsgründe – man könnte auch sagen: das Gegenteil von Retention – erfragt. Als wichtigster Kündigungsgrund wurde «Vorgesetzter/Team» (32 Prozent) angegeben. An zweiter Stelle folgt

«Unsere Leute helfen, das Unternehmen aufzubauen und sie prägen es mit – darauf sind sie stolz»

Andrea Fischer, Xiril AG

«Kultur/Management» mit 17 Prozent. Solche weichen Faktoren spielen also bei der Mitarbeiterbindung eine weitaus grössere Rolle als etwa der Lohn, der bloss noch bei 7 Prozent einen Kündigungsgrund darstellt.

Die Studie zeigt auch auf, dass die Loyalität der Arbeitnehmer seit 2004 signifikant gesunken ist – wohl die Folge davon, dass ihnen seit Jahren eingetrichtert wird, die Zeiten der Jobs fürs Leben seien vorbei. Nun stellen sich die Leute darauf ein und binden sich weniger ans Unternehmen. Allerdings sind die Loyalitäts- und Zufriedenheitswerte in den mittleren und kleinen Unternehmen signifikant höher als in Grossunternehmen. In Kleinstunternehmen ist der Anteil an motivierten Mitarbeitenden – also Leute, die mit dem Arbeitgeber sehr zufrieden und zugleich stark emotional verbunden sind – mit 75 Prozent deutlich höher als in Grossunternehmen (53 Prozent), wie die Link Studie zeigt.

Die besonders starke Verbundenheit kennt Andrea Fischer aus ihrem Alltag. Sie ist Leiterin Human Resources bei der Xiril AG. In dem sechs Jahre alten Start-up entwickeln 23 festangestellte Mitarbeitende – hauptsächlich Ingenieure und Forscher – Labor-Analysegeräte und die dazu gehörige Software. «Viele unserer Leute sind von Anfang an dabei. Sie helfen, das Unternehmen aufzubauen, und prägen es mit – darauf sind sie stolz», sagt Fischer. «Unsere Leute sprechen von Herzblut, wenn sie von ihrer Arbeit reden. Das ist wohl eine der effizientesten Bindungsmassnahmen.»

Auch die Eigenständigkeit und die flexiblen Arbeitszeiten würden von den Leuten sehr geschätzt. Fischer nennt einen weiteren, nicht zu vernachlässigenden Faktor, der die Verbindung zur Firma unterstützt: «Fast alle Mitarbeitenden sind regional verankert und leben mit ihren Familien in der näheren Umgebung.» Das Durchschnittsalter liege bei 40, sagt Fischer. «In diesem Alter entscheiden sich die Leute bewusst für oder gegen einen Arbeitgeber. Wer bei uns arbeitet, für den sind die besonderen Charakterzüge von KMU ausschlaggebend: Der Mitarbeitende schätzt den persönlichen Umgang, die grosse Verantwortung und er will individuelle Wertschätzung erfahren.»

Ein anderer, ebenfalls sehr wichtiger Aspekt für die Mitarbeiterbindung ist der Chef: «Er ist bei uns die tragende Figur», sagt Fischer. Viele der Mitarbeitenden seien nur zu Xiril gekommen, weil Heinz Abplanalp in der Branche bekannt ist und sie mit ihm zusammenarbeiten wollten. «Die Bindung zu ihm ist sehr eng und die Leute schätzen es, dass sie jederzeit direkt zu ihm gehen können.»

Andrea Fischer ist sich bewusst, dass sie zurzeit wenig aktiv macht, um die Leute zu binden. «Ich würde gerne mehr Massnahmen ausarbeiten. Da unsere Firma je-

doch in der Aufbauphase ist, würden einerseits Retention-Massnahmen noch gar nicht besonders zum Tragen kommen. Andererseits haben wir durch das Wachstum der Firma mehr als genug zu tun. Es braucht jeden der 23 Leute, um die dringendste Alltagsarbeit zu erledigen.»

«**Gute Leistung kann ein Mitarbeitender** auf Dauer nur erbringen, wenn er emotional in das Unternehmen eingebunden ist.» Davon ist Jean-Luc Mauron, Leiter Corporate Human Resources beim Ringier Verlag Schweiz, überzeugt. Diese emotionale Bindung funktioniert bei ihnen sehr gut, besonders auf Produkteebene: «Ein «Blick»-Journalist identifiziert sich mit der Zeitung «Blick» und nicht mit dem Verlag Ringier», erklärt Mauron. Der HR-Verantwortliche definiert diese Verbundenheit als Liebe zum Produkt, bezweifelt jedoch, dass daraus automatisch auch eine Verpflichtung entsteht: «Commitment ist für mich ein Bindungsaspekt, der zugleich eine Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen darstellt. Nicht bei allen ist dieser Aspekt hoch entwickelt. Wir versuchen, den Betroffenen mit Gesprächen aufzuzeigen, dass sie auch ihren Anteil zum sozialen Leben in einer Organisation beitragen müssen. Ich bin überzeugt, dass eine gemeinsame und auch gelebte Unternehmenskultur motivierend ist und ein wichtiger Erfolgsfaktor – für die Mitarbeitenden ebenso wie für die Firma selber.»

Mauron ist sich bewusst, dass die starke Bindung der Journalisten an ihr Produkt und ihre Kunden, die Leserschaft, aus der journalistischen Arbeitsweise entspringt und nicht das Ergebnis von aktiven Retention-Massnahmen des HRM ist. Ebenso wenig aus bewusstem Management, sondern aus der Firmenkultur resultierend sind die grossen Freiräume der Mitarbeitenden, die in ihrem Bereich sehr viel eigenverantwortlich bewegen können. «Solche Entfaltungsmöglichkeiten hält die Leute nicht nur, sondern bringt sie auch wieder zurück», sagt Mauron. Ringier habe eine hohe Rückkehrquote. Als effiziente Bindungsmassnahme bezeichnet Mauron auch die Kultur des gegenseitigen Respekts – selbst wenn heftig debattiert werde – und die höflichen Umgangsformen. «Wenn ein Lehrling mit einem Chefredaktor oder auch dem CEO telefoniert, wird er nicht «von oben herab» behandelt.»

Die ganzen üblichen Bindungsstrategien wie abgestufte Bonussysteme, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Produktvergünstigungen – das habe Ringier auch. Und die verbilligte Karte für den Zürcher Verkehrsverbund. «Ich überschätze jedoch die Wirksamkeit solcher Massnahmen nicht», sagt Mauron. «Was zählt, sind doch die Vorgesetzten, ein spannendes Team, gute Stimmung und spannende Aufgabengebiete. Viele Menschen sind stark beziehungsorientiert, daher sind diese weichen Faktoren bedeutender als materielle Anreize oder Vergünstigungen.» Dank seinen vielfältigen und emotionalisierenden Produkten – Zeitung, Fernsehen, Online, Radio – könne Ringier den Mitarbeitenden genügend Austausch und Vernetzung sowie interessante Aufgabengebiete bieten.

Tatsächlich zeigt auch die Link Studie auf, dass eine befriedigende Tätigkeit und gute zwischenmenschliche Beziehungen den Arbeitnehmern weitaus wichtiger sind als harte Faktoren wie etwa der Lohn. So wird das Aufgabengebiet an dritter Stelle (nach Führung und Team) als diejenige Dimension genannt, die am meisten

Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat.

Zum Thema Retention Management gesteht Mauron mit verblüffender Ehrlichkeit: «Wir managen nicht viel aktiv.» Das HRM verwende mehr Zeit auf die Suche neuer Mitarbeitender als auf deren Bindung. «Das stört mich, weil ich weiss, dass Retention in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.» Als globaler HR-Chef habe er deshalb ein Projekt zum Thema Retention Management lanciert. Mauron ist aber überzeugt, dass nicht nur bei Ringier zu wenig in Retention-Massnahmen investiert wird: «Ich

«Viele Menschen sind stark beziehungsorientiert, und daher sind weiche Faktoren wichtiger als materielle Vergünstigungen»

Jean-Luc Mauron, Ringier AG

glaube, dass die Loyalität der Arbeitnehmer auch deshalb am Sinken ist, weil der Arbeitgeber die psychologischen Verträge¹ nicht einhält oder sich zu wenig darum kümmert. Dabei scheint mir die Einhaltung des psychologischen Vertrags als eine der ersten und wichtigsten Retention-Massnahmen.» Zudem sei für viele Führungskräfte das Thema Bindung derzeit noch zu wenig relevant: «Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist noch nicht so akut, als dass sich die Leute freiwillig um ein Thema kümmern, das sie zurzeit nicht direkt betrifft. Noch wird in den meisten Fällen genügend schnell Ersatz gefunden, wenn jemand kündigt.»

In der Bau- und Energiebranche sowie in öffentlich-rechtlichen Unternehmen wurden bei der Link Studie die höchsten Loyalitätswerte ermittelt. Am tiefsten liegen die Werte dagegen in der Finanzbranche sowie im Bereich Verkehr und Kommunikation.

Was macht ein KMU in der Baubranche für die Mitarbeiterbindung? «Wir versuchen, die Identifikation unserer Mitarbeitenden mit der Firma durch verschiedene Massnahmen zu fördern und zu stärken», erklärt Anna Fankhauser, HR-Leiterin der Weiss+Appetito AG. Das schweizweit tätige Unternehmen ist im Bau- und Dienstleistungssektor aktiv und beschäftigt rund 400 Mitarbeitende.

Eine der wichtigsten Aktivitäten, um die Identifikation zu erhöhen, ist «die offene und ehrliche Kommunikation und das Vorleben der Freude an der Arbeit», sagt die Personalleiterin. Darunter fallen nicht nur die Teamsitzungen, die Rundschreiben sowie das Kunden- oder Mitarbeitermagazin, sondern auch die so genannten Innovationsteams des Unternehmens. Diese Gruppen – jeder Mitarbeitende kann eine gründen lassen oder einer bestehenden beitreten – diskutieren bestimmte Themen. Die daraus resultierenden Ideen oder Verbesserungsvorschläge werden von der Personalleiterin beurteilt und den Verantwortlichen für die Umsetzung zugewiesen. «Die aktive Mitarbeit an der Gestaltung des Unternehmens birgt einen hohen Identifikationswert. Indem wir die Mitarbeitenden einbeziehen und ihnen Mitbestimmungsmöglichkeiten geben, zeigen wir ihnen zudem unsere Wertschätzung, dass ihre Meinung uns interessiert», sagt Fankhauser.

Ebenso wichtig für die Mitarbeiterbindung sind für Fankhauser die überdurchschnittlichen Sozialleistungen, etwa das Kranken- und Unfalltaggeld bis zu 720 Tage, Weiterbildung und Laufbahnplanung. «Dieses Jahr konnten wir erstmals auch den Mitarbeitenden auf dem Bau eine zusätzliche Anerkennung auszahlen», sagt Fankhauser. «Das kam natürlich sehr gut an.»

Speziell bei dem KMU ist wohl, dass es eigene Kleider entwerfen lässt, die bei offiziellen Anlässen getragen werden können (aber nicht getragen werden müssen). «Alle Mitarbeitenden können diverse Kleider verbilligt kaufen, auch für den Privatgebrauch», erläutert die Personalleiterin. Ebenso werden die Schulungsräume für private Anlässe zur Verfügung gestellt.

Im Gegensatz zum gängigen Bild, dass in der Baubranche vorwiegend Saisoniers arbeiten, sind bei der Weiss+Appetito Gruppe gerade mal sechs Spanier beschäftigt – die dem Unternehmen zudem seit Jahren treu sind und immer wiederkommen. Ihnen kann das KMU vergünstigte Wohnmöglichkeiten anbieten. «Wir haben auch sonst viele Rückkehrer», sagt Fankhauser. «Mitarbeitende, die in einer anderen Firma Luft schnupern wollten, oder Lehrlinge, die nach dem Abschluss weggehen. Viele von ihnen kommen zu uns zurück, weil sie sich mit der Firma verbunden fühlen.» Anna Fankhauser hält es wie Hans-Peter Näf von Hiestand gar nicht für unbedingt notwendig, Mitarbeitende mit allen Mitteln in der Firma halten zu wollen. «Wenn sie sich andersweitig weiterentwickeln wollen, möchten wir ihnen nicht im Weg stehen. Kehren sie dann zu uns zurück, profitieren wir von ihren neuen Sichtweisen und ihrem erweiterten Wissen.»

Die Personalleiterin ist überzeugt, dass ein grosser Teil der Attraktivität des Unternehmens die familiäre Einstellung ausmacht, ein Wert, den die Mitarbeitenden schätzen. «Wenn jemand neu ist, wird er ins Team integriert, als wäre er schon lange dabei. Wir begegnen uns mit Vertrauen und Respekt.» Die Grundlagen der Zusammenarbeit wurden in einer Teamcharta festgehalten. «Diese Charta wird in den neuen Verträgen – wir sind mitten in einer Umstrukturierung – verankert, damit sie die ihr gebührende Beachtung bekommt», erklärt Fankhauser.

Auch die Weiss+Appetito Gruppe weiss, dass die Mannigfaltigkeit der Aufgaben ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit ist. Die Gruppe ist in vier Firmen aufgeteilt und in neun verschiedenen Sparten tätig: Tief- und Strassenbau, Böden und Beläge, Bausanierungen, Saugen+Blasen, Totalunternehmung, Rohrleitungstechnik, Management, Casvita (Wohnungsberatung und -planung) sowie Logistik. Von dieser Vielfalt können die Mitarbeitenden profitieren, wenn sie mit einer entsprechenden Weiterbildung ihren Aufgabenbereich vergrössern wollen. Fankhauser nennt das Beispiel eines Bauarbeiters, der sich zusätzlich zum Lastwagenchauffeur ausbildete und nun auch als Fahrer eingesetzt werden kann. «Wir ermöglichen unseren Mitarbeitenden, wo immer es geht, eine abwechslungsreiche Arbeit», sagt Fankhauser. Die Mitarbeitenden können zudem Miteigentümer werden: Viele von ihnen sind Aktionäre und haben dadurch auch eine finanzielle Bindung an die Firma. «Das Zusammenspiel zwischen Geben und Nehmen wird bei uns aktiv gelebt», betont Anna Fankhauser.

Marianne Rupp

¹ Zum Thema psychologische Verträge siehe HR Today, 4/2006, Seite 59.