

## Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen

# „War for Talents“



**Martin Troß**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Troß & Partner in Saarbrücken. Eines seiner Kerngeschäftsfelder ist die Übernahme von Interim-Management-Mandaten im Personalbereich von Unternehmen verschiedener Branchen.

**Krise war gestern, aktuell beschäftigt der teilweise bereits eingetretene Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften immer stärker die Verantwortlichen in den Personalabteilungen und -bereichen. Der Personalleiter hat dabei von der Geschäftsleitung nicht selten sogar die ausdrückliche Vorgabe, dass bei den im Unternehmen vorhandenen Leistungsträgern keine spürbare Fluktuation eintreten darf.**

### 1 Vagabundierende Mitarbeiter

Die Umsetzung dieser Maßgabe ist jedoch leichter gesagt als getan. Gerade die guten Mitarbeiter und Führungskräfte wissen um ihren Wert für das eigene Unternehmen, stehen dabei jedoch Angeboten der Konkurrenz teilweise erschreckend offen gegenüber. Zum Teil resultiert dies aus einer eher spielerischen Neugier. Teilweise sehen diese „hungrigen“ Leistungsträger jedoch in einer solchen Offerte auch eine Bestätigung ihrer bisherigen Leistungen, die offensichtlich auch Dritten nicht verborgen geblieben ist. Wenn sie die eigene Karriereplanung woanders schneller verwirklichen können, entziehen sie dem bisherigen Arbeitgeber immer öfter „gnadenlos“ das Vertrauen und wechseln ohne Skrupel.

#### Wichtig

Was seit geraumer Zeit im Marketingbereich in Bezug auf sog. „vagabundierende Kunden“ gilt, lässt sich durchaus auch auf den „ambitionierten und über den Tellerrand blickenden Mitarbeiter“ übertragen.

### 2 Der Personalbereich ist gefordert!

In diesem Umfeld ist der Personalbereich besonders gefordert. Er sollte unbedingt verhindern, dass „der Personalleiterkollege von nebenan“ selbst oder über einen Headhunter die Topkräfte des eigenen Unternehmens gezielt abwirbt. Man denke nur einmal daran, was wäre, wenn mehrere Leistungsträger gleichzeitig das Haus verlassen: unzufriedene Vorgesetzte, eine misstrauische Geschäftsführung, eventuell wird die Wirksamkeit der aktuellen Personal(entwicklungs)strategie infrage gestellt – für den Personalbereich ein nicht wirklich erstrebenswertes Szenario.

Wie kann der Personalbereich nun solchen Abwanderungsgefahren vorbeugen? Zunächst einmal: Leistungsträger lassen sich in aller Regel nicht durch einzelne Maßnahmen allein nachhaltig an das Unternehmen binden. Vielmehr bedarf es eines intelligenten Mixes von Hard Facts (z. B. gehaltliche Anreize) und Soft Facts (z. B. Entwicklungsmöglichkeiten, Kompetenzen etc.), die die Mitarbeiter innerhalb eines jeweils angemessenen Zeithorizonts erreichen können. Folgende Maßnahmen kommen als „Bindungsmittel“ für die eigenen Potenzialträger infrage:

#### ■ Gezielte Ansprache der Topleistungsträger

Der erste und wichtigste Schritt ist es, die Topleistungsträger gezielt durch den direkten Vorgesetzten anzusprechen (je nach Situation kann dies auch in einem Gespräch zusammen mit dem Personalleiter erfolgen). Die Leistungsträger erhalten so einen ausdrücklichen Vertrauensbeweis und darauf aufbauend die konkrete Versicherung, dass das Unternehmen in der Zukunft fest mit ihnen rechnet. Ggf. lässt sich mit einem solchen Gespräch auch elegant eine (perspektivische) Beförderung oder eine zukünftige Gehaltserhöhung verbinden. Wichtig ist vor allem, dem Leistungsträger deutlich zu machen, dass das Unternehmen seine besonderen Potenziale erkannt hat, schätzt und diese weiter fördern will.

#### ■ Verlängerung der Kündigungsfristen

Spätestens nach einer solchen Ansprache sollte man darüber nachdenken, die Kündigungsfristen für die High Potentials zu verlängern. Eine Kündigungsfrist von z. B. einem Jahr verhindert zunächst einmal durchaus latente Abwanderungsbestrebungen. Aber natürlich wird sich ein final wechselbereiter Kandidat letztendlich durch eine längere Kündigungsfrist nicht dauerhaft von seiner Veränderungsabsicht abhalten lassen.

#### Praxistipp

Sofern es sich trotzdem nicht vermeiden lässt, dass eine gut ausgebildete Nachwuchskraft gehen möchte, kann sich das Unternehmen eine evtl. Freigabe vor Ablauf der Kündigungsfrist vom künftigen Arbeitgeber des Mitarbeiters „abkaufen“ lassen. So ist es bspw. möglich, dass er bzw. der neue Arbeitgeber Weiterbildungskosten, die der bisherige Arbeitgeber in den Noch-Mitarbeiter investiert hat, teilweise oder vollständig übernimmt. Im Gegenzug kann der „Reisende“ dann vor Ablauf der regulären (langen) Kündigungsfrist das Haus verlassen, sofern dies vom betrieblichen Ablauf her darstellbar ist.

#### ■ Systematische Mitarbeiterbindung

Um zu verhindern, dass die Leistungsträger von dannen ziehen, gehen die Unternehmen gerade in den letzten Jahren verstärkt dazu über, konkrete Mitarbeiterbindungsprogramme aufzulegen. Für eine erfolgreiche und „richtige“ Mitarbeiterbindung gibt es jedoch bekanntlich kein allgemeingültiges Rezept. Vielmehr ist hier ein unternehmensindividueller Mix an Bindungsmaßnahmen möglich und auch erforderlich. Einen wesentlichen Baustein in einem solchen Konzept können bspw. Incentives darstellen, also Geld- oder Sachprämien für überdurchschnittliche bzw. außerordentliche Leistungen. Hier sollte der Arbeitgeber jedoch unbedingt darauf achten, dass er nicht wahllos und „von der Stange“ z. B. Kinogutscheine

verschenkt oder sonstige (geringwertige) Präsente ohne Bezug zum Unternehmen oder zur begünstigten Person auskehrt. Gerade die Leistungsträger besitzen in aller Regel ein feines Gespür dafür, ob sich der Arbeitgeber bei der Prämierung einer überdurchschnittlichen Leistung wirklich Gedanken gemacht hat oder ob er lediglich ein „Standard-Überraschungsei“ verteilt. Es ist also unbedingt erforderlich, dass der Personalbereich bei der Auswahl der infrage kommenden Incentives kreativ(!) vorgeht.

### 3 Transparente Personalpolitik

Gute Mitarbeiter wissen, was sie wert sind, und lassen sich nicht mit unverbindlichen Absichtserklärungen zur eigenen Laufbahnplanung hinhalten. Die Topleistungsträger wollen zu Recht wissen, was genau sie bei welcher Leistung in welchem Zeithorizont im Unternehmen erreichen können. In diesem Zusammenhang ist es unverzichtbar, ein unternehmensindividuelles Personalentwicklungskonzept zu erstellen und zu implementieren. Wesentlicher Baustein ist dabei ein abgestimmter Mix aus

- › regelmäßigen Leistungsbeurteilungen,
- › „On-the-job“-Maßnahmen (also Personalentwicklungsmaßnahmen, die am eigentlichen Arbeitsplatz Anwendung finden) und
- › „Off-the-job“-Maßnahmen (Seminare, Trainings etc.).

Dabei können bei den On-the-job-Maßnahmen neben der klassischen Jobrotation bspw. auch Hospitationen bei Konzern- oder Verbundunternehmen oder ggf. ein Auslandsaufenthalt, um interkulturelle Fähigkeiten zu entwickeln oder zu verbessern, vorgesehen sein.

Wichtig ist weiterhin, im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklungsplanung nicht nur „reine Fachzombies“ aus- und weiterzubilden. Der Personalbereich muss deshalb darauf achten, dass die Mitarbeiter zusätzlich über elementare Schlüsselqualifikationen, wie Teamfähigkeit, Initiativebereitschaft und Motivationsfähigkeit, verfügen oder sich diese – soweit möglich – aneignen. Denn genauso, wie es bspw. für einen Fußballverein wichtig ist, frühzeitig mit der Nachwuchsarbeit zu beginnen, um im Bedarfsfall nicht Unsummen für „fertige“ Fußballprofis auf dem Transfermarkt ausgeben zu müssen, ist es für ein produzierendes Unternehmen oder einen Dienstleister von entscheidender Bedeutung, die Führungskräfte von Morgen nicht nur zu halten, sondern sie auch frühzeitig und gezielt aus- bzw. weiterzubilden. Ein schlüssiges Aus- und Weiterbildungskonzept ist damit integraler und unverzichtbarer Bestandteil jedes Personalentwicklungskonzepts.

#### Wichtig

Bei der Implementierung eines Personalentwicklungskonzepts ist es sinnvoll und darüber hinaus auch zwingend notwendig, den Betriebs- oder Personalrat frühzeitig einzubinden. Die Mitarbeitervertretung hat gerade in Fragen der Leistungsbeurteilung ein umfassendes Mitbestimmungsrecht (nach § 94 BetrVG z. B. bedürfen Personalfragebogen der Zustimmung des Betriebsrats).

### 4 Weitere konkrete Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung

Bewährt hat sich im betrieblichen Ablauf auch, hoffnungsvolle Nachwuchskräfte früh in die Verantwortung zu nehmen, z. B. über konkrete und praxisbezogene Projektaufgaben.

#### Beispiel

So kann es für eine Gruppe von High Potentials aus dem Vertriebsbereich eines international tätigen Unternehmens eine willkommene Herausforderung sein, ein detailliertes Konzept zu erstellen, um ein neues Produkt in einem neuen Markt zu implementieren, und es vor der Bereichs- oder sogar der Geschäftsleitung zu präsentieren.

Dabei lässt sich die Bearbeitung von zwei bis drei solcher Projektaufgaben mit der individuellen Personalentwicklungsplanung eines High Potentials verzahnen, indem ein hausinterner Aufstieg nur möglich ist, wenn er/sie die betreffende Anzahl an Projektaufgaben absolviert hat.

Wichtig ist außerdem, die „richtige“ Leistungskultur zu verankern: Wenn ambitionierte Nachwuchskräfte sehen, dass sie auch einmal an einer Aufgabe scheitern dürfen, ohne dass man sie gleich „einen Kopf kürzer“ macht, wird ihr Vertrauen in das betreffende Unternehmen spürbar wachsen. Mit einer solchen Message dokumentiert der Arbeitgeber eindrucksvoll und nachhaltig, dass er die Entwicklung eines Mitarbeiters ganzheitlich und ausgewogen betrachtet. Damit nimmt er ihm die Angst, dass bei einer einmaligen bzw. geringwertigen Zieluntererfüllung gleich „alles verloren“ ist.

#### Praxistipp

Das Unternehmen sollte darüber hinaus in seiner Personalpolitik zusätzlich frei werdende Führungspositionen nach Möglichkeit durch eigene Nachwuchskräfte besetzen. Empfehlenswert ist zudem, dass sowohl der Personalbereich als auch die Linienvorgesetzten bei der Personalführung ein offenes und transparentes Kommunikationsverhalten pflegen. Last but not least zahlt es sich aus, eine leistungsgerechte Vergütungspolitik zu betreiben, bei der sich persönliche Leistung lohnt und „auszahlt“.

### 5 Fazit

Unternehmen, die dies beherzigen, sollten auch im künftig immer stärker zu Tage tretenden „War for Talents“ von größeren Abwanderungen hoffnungsvoller Fach- und Führungskräfte verschont bleiben und vielleicht sogar zusätzlich und ohne größere Anstrengungen gutes Personal von außen erhalten.