



# Attraktiver Arbeitgeber 2010

In der Regel geschieht die Kündigung eines Mitarbeiters nicht über Nacht, sondern vollzieht sich schleichend. Je früher Warnsignale wahrgenommen werden, umso eher kann der Arbeitgeber „gegensteuern“. Bei uns erfahren Sie die wichtigsten Frühwarnindikatoren für sinkende Mitarbeiterbindung.

## body LIFE-Serie im Überblick

- ☺ Teil 1: Human Resources
- ☺ Teil 2/3: **Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern und Schlüsselkräften**
- ☺ Teil 4: Great Place to work und Vertrauenskultur

- **Geschlecht:** Frauen weisen ein etwas höheres Commitment auf als Männer
- **Bildungsniveau:** Je höher das Bildungsniveau, desto niedriger das Commitment
- **Funktion:** Führungskräfte zeigen einen niedrigeren Grad an Commitment als Mitarbeiter ohne Führungsfunktion

### Frühwarn-Indikatoren

Um Handlungsbedarf möglichst früh zu erkennen, werden Frühwarn-Indikatoren in zweierlei Hinsicht erstellt – für Organisationen und für Personen.

#### Frühwarnindikatoren für Organisationen

Frühwarnindikatoren dienen in erster Linie der Unternehmensleitung. Sie stellen Signale dar, die auf abnehmende Bindung

**D**ie Bedeutung einer hohen Kundenbindung ist inzwischen vielen Unternehmern bewusst. Dass dafür – gerade in der Dienstleistungsbranche – eine hohe Mitarbeiterbindung unerlässlich ist, ist weniger bekannt.

### Erwartungshaltung von Schlüsselkräften

Gerade attraktive Unternehmen achten auf eine hohe Bindung ihres wichtigsten Humankapitals. Gute Mitarbeiter und Schlüsselkräfte haben normalerweise einen hohen Anspruch an Selbstverwirklichung. Sie erbringen in der Regel auch erheblich höhere Leistungen als mittelmäßige Mitarbeiter. Somit sind die Erwartungen dieser Personen an die Unternehmen sehr hoch. Werden diese enttäuscht, droht die Kündigung und somit der Verlust einer Spitzenkraft.

In unserem Download-Bereich stellen wir Ihnen eine Checkliste „Erwartung an attraktive Unternehmen/Unterstützung durch die Geschäftsleitung“ zur Verfügung.

### Warnsignale zur Früherkennung

Bei der Früherkennung von sinkender Motivation oder drohender Kündigung von Schlüsselkräften, kommt es besonders auf die Sensibilisierung des jeweiligen direkten Vorgesetzten an. Die Abwanderungsgefahr hängt von verschiedenen Faktoren ab. Felfe kommt zu folgenden Studienergebnissen:

- **Alter:** Je älter die Mitarbeiter, desto stärker das Commitment (Engagement)
- **Erfahrungsgrad/Jobalter:** Je höher der Erfahrungsgrad der Mitarbeiter, desto stärker das Commitment

Anzeige

### Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:  
[www.bodylife.com/powerplate](http://www.bodylife.com/powerplate)



bzw. zunehmende Abwanderungsgefahr von guten Mitarbeitern und Schlüsselkräften hinweisen. Wucknitz/Heyse unterscheiden zwischen Gefahren-Indikatoren und Krisen-Indikatoren. Gefahren-Indikatoren deuten früh auf negative Entwicklungen hin. Krisen-Indikatoren zeigen bereits sichtbare Verluste (siehe Tabelle Seite 58).

#### Frühwarnindikatoren für Personen

Die Frühwarnindikatoren für Personen dienen in erster Linie den Führungskräften, die großes Interesse haben, die Situation einzelner wichtiger Mitarbeiter und Schlüsselkräfte rechtzeitig zu erfassen. Auch hierzu macht es Sinn, eine Checkliste zu erstellen. Als individuelle Gefahren-Indikatoren nennen Heyse/Wucknitz u.a.:

- Mitarbeiter übernimmt weniger bereitwillig zusätzliche Aufgaben,
- Mitarbeiter nimmt weniger häufig an Treffen mit Kollegen teil,
- Mitarbeiter reagiert auf Probleme mit Ironie oder Verleugnung,
- Mitarbeiter bespricht mit Kollegen und Vorgesetzten häufig die negativen Aspekte der eigenen Tätigkeit, des Unternehmens etc.,
- Mitarbeiter hat private Probleme (Familie, Gesundheit, Umfeld),
- Mitarbeiter äußert Belastungsgefühle,
- Mitarbeiter zeigt sich häufiger schlecht gelaunt oder verhält sich untypisch,
- Mitarbeiter zeigt abnehmende Arbeitsintensität,
- Mitarbeiter wird häufiger in Konflikte mit Kollegen verstrickt,
- Mitarbeiter kritisiert häufiger sein Umfeld (Unternehmen, Führung, Team),
- Mitarbeiter wirkt gereizt, unausgeglichener, verstimmt oder/und in sich gekehrt,
- Mitarbeiter ist weniger bereit, anderen zu helfen,
- Mitarbeiter spricht über attraktive, externe Beschäftigungsmöglichkeiten,
- Mitarbeiter zeigt erhöhte Fehlzeiten,
- Mitarbeiter spricht negativ über seine aktuelle Beschäftigung mit Dritten,
- Mitarbeiter bewirbt sich extern,

### Download-Service

#### Checkliste: Erwartungen an einen attraktiven Arbeitgeber

#### Exklusiver Service für unsere Abonnenten



[www.bodylife.com/downloads](http://www.bodylife.com/downloads)

Kostenlose Registrierung unter [www.bodylife.com](http://www.bodylife.com)  
„Klick“ auf my body LIFE



MEHR ERFOLG MIT GRUPPENFITNESS? CALL 0 22 22-93 97 0



JETZT  
INFORMIEREN



LES MILLS Germany GmbH  
Siegesstraße 23  
53332 Bornheim  
Telefon: 0 22 22 / 93 97 0  
Fax: 0 22 22 / 93 97 199  
E-Mail: [info@lesmills.de](mailto:info@lesmills.de)

**Weltweit erfolgreich**  
Gruppenfitness für jedes Alter  
auf jedem Trainingslevel.

Anzeige

**Link-Tipp**

**Besuchen Sie uns unter:  
[www.bodylife.com/ergo-fit](http://www.bodylife.com/ergo-fit)**



- Mitarbeiter bewirbt sich mehrfach in einem anderen Bereich,
- Mitarbeiter provoziert Andere und fordert Streits heraus,
- Mitarbeiter meldet sich wegen eher geringfügiger Erkrankungen ab,
- Mitarbeiter wird vermehrt von externen Personalvermittlern angesprochen.

**Die 1. Mio-Euro-Frage**

„Welche Instrumente stehen einem Unternehmer zur Verfügung, um möglichst effizient den Handlungsbedarf bei dem jeweiligen Mitarbeiter zu analysieren?“ Die direkte Frage nach der mangelnden Motivation oder sogar Kündigungsbasis ist meist nicht zielführend. Zu viele Faktoren (Selbsttäuschung, Familie versorgen müssen, ...) würden eine „ehrliche“ Antwort des Arbeitnehmers nicht zulassen.

**Erfolgversprechender ist folgende Vorgehensweise nach Wucknitz/Heyse:** Zur Messung der Bindung bei einem Mitarbeiter wird die Aussage: „Ich würde einem guten Freund mein Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen!“ mit einer quantitativen Skala kombiniert.

Empfehlenswert sind hierbei folgende fünf (oder mehr) Bewertungsstufen:

- 100% = Trifft so gut wie immer zu
- 80% = Trifft in sehr starkem Maße zu
- 60% = Trifft eher zu
- 40% = Trifft eher nicht zu
- 20% = Trifft in sehr schwachem Maße zu
- 0% = Trifft so gut wie nie zu

Diese Fragestellung erfasst einen wesentlichen Teil der wichtigsten (bewussten/unbewussten) Bindungsfaktoren des Befragten wie Arbeitsinhalte, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung, Führungsverhalten, Aufstiegsmöglichkeiten etc.

Wissenschaftlich belegt wird diese Analyse der Mitarbeiterbindung durch die Studie von Psychonomics nach Wucknitz. Hier wurde der starke Zusammenhang zwischen der generellen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen und ihrer Bereitschaft, es als Arbeitgeber weiterzuempfehlen nachgewiesen (Korrelation  $r = 66$ ).

**Auswertung:** Wenn bei der Befragung Ihres Mitarbeiters nicht die 100%ige oder zumindest die 80%ige Empfehlungsbereitschaft auftauchen, fragen Sie sofort nach:

- „Warum?“
- „Was fehlt, um diesen Wert zu verbessern?“
- „Was fehlt, um die Attraktivität in unserem Unternehmen zu optimieren?“

**FAZIT** Wer fragt, der führt! Gerade im Umgang und bei der Bindung von Schlüsselkräften ist diese Vorgehensweise zielführend. Gehen Sie proaktiv mit „verstimmt“ Mitarbeitern und Schlüsselkräften um und schaffen Sie eine hohe Bindung als attraktiver Arbeitgeber.

Karl Drack

**Literatur (auszsgw.):**

Covey M. R. S.: Schnelligkeit durch Verteuen 2009  
 Dürndorfer, M. et al.: Humankapital-Management in deutschen Unternehmen 2005  
 Felde, J.: Mitarbeiterbindung 2008  
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2007  
 Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007  
 Psychonomics: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland – Studie im Auftrag des Bundesministeriums 2007  
 Wilkes, M.W./Stange, K.: Gnadenlose Erfolgskette 2008  
 Towers P.: Global Workforce Study 2007  
 Wucknitz, U. D.: Handbuch Personalbewertung 2009  
 Wucknitz, U.D./Heyse, V.: Retention Management 2008



**Karl Drack** – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung, Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und der DHfPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: [www.emkarl-drack.de](http://www.emkarl-drack.de)

**@ Ihr Feedback**  
 Stichwort: Arbeitgeber  
[fitness-redaktion@health-and-beauty.com](mailto:fitness-redaktion@health-and-beauty.com)

Gefahren-Indikatoren	Krisen-Indikatoren
Sich verbessernde Konjunktur	Abnehmende Anzahl von Verbesserungsvorschlägen
Zunehmende Häufigkeit interner Wechselanfragen	Zunehmender Krankenstand
Zunehmende Anzahl der Eigenkündigungen von Führungskräften	Abnehmende Innovationsrate
Zunehmende Anzahl externer Wettbewerber	Zunehmende Fluktuation
Zunehmender Leistungsdruck	Zunehmende Anzahl arbeitsgerichtlicher Auseinandersetzungen
Sich verschlechternde Wettbewerbssituation des Unternehmens	Abnehmende Produktivität bzw. Durchschnittsleistung
Abnehmender Umfang und sinkende Qualität von Sozialleistungen	Zunehmende Fehlerrate
Abnehmende Betreuungintensität für die Mitarbeiter	Zunehmende Beschwerderate über Mitarbeiter
Abnehmende Anzahl positiver Äußerungen zum Unternehmen	Sich verschlechternde Führungskräfte-Beurteilungen
Abnehmende Einzigartigkeit des Unternehmens	Abnehmende Leistungsbereitschaft
Zunehmende Attraktivität der Wettbewerbsangebote	Abnehmendes Vertrauen in das Unternehmen
Abnehmende persönliche und fachliche Qualität der Führungskräfte	Abnehmende Mitarbeiterqualität („Stars“ im Mitarbeiter-Portfolio)
Abnehmende Vergütung relativ zum Wettbewerb	Abnehmende Kooperationsbereitschaft zwischen Abteilungen/Teams
Sich verschlechterndes Image des Unternehmens	Verstärktes Einholen von Wettbewerbsinformationen durch Mitarbeiter
Zunehmende Eigenkündigungen von Meinungsbildnern	Zunehmendes Arbeiten nach dem Motto „Dienst nach Vorschrift“

*Gefahren-Indikatoren deuten auf negative Entwicklungen hin, Krisenfaktoren zeigen bereits konkrete Leistungsverluste*