

Employability und Bindung – Integration führt zum Optimum

Gutes Personal ist derzeit gesucht. Wer das Potenzial der vorhandenen Mitarbeitenden entwickelt, riskiert die Abwanderung zur Konkurrenz. Wer aber mit integriertem Employability Management zugleich die Bindung der Mitarbeitenden pfl egt, kann beides erreichen: Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit.

Der Balanceakt ist riskant: Zu viel Bindung weckt Begehrlichkeiten und macht träge, zu wenig Bindung fördert die Fluktuation. Die ist laut einer Studie der Universität St. Gallen¹ in der Schweiz am höchsten im europäischen Vergleich. Leider zeigt die Erfahrung, die wir seit 1998 bei der Begleitung von Unternehmen in Fragen des professionellen Bindungsmanagements gemacht haben: Viele Unternehmen nehmen das Thema Bindung erst ernst, wenn die Mitarbeitenden bereits innerlich gekündigt haben. Wenn rechtzeitig Massnahmen eingeleitet würden, liessen sich enorme Kosten sparen.

Wie es besser geht, zeigt ein Fallbeispiel: Ein Teamleiter im Informatik-Projektmanagement wollte frustriert die Firma verlassen, nachdem er seit zwei Jahren vergeblich versucht hatte, ein in seinen Augen marktfähiges Projekt zu realisieren. Beim Perspektivenwechsel auf die Seite des Arbeitgebers merkte der Mitarbeiter, dass er den Nutzen des Projekts nie klar herausgestrichen und keinen Businessplan erstellt hatte. Als er dies tat und den Vorschlag erneut dem Chef vorlegte, war das Resultat für beide Seiten positiv: Der Mann ist nun in einer Service-Division angesiedelt und leitet ein Team von neun Leuten; das Unternehmen konnte ein High Potential halten, der bereits ein Konkurrenzangebot hatte.

«Able to go, but willing to stay» – solche hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden sind das Ziel. Auf der Basis unserer Erfahrung haben wir die Elemente einer wirksamen Mitarbeiterbindung erforscht. In Zusammenarbeit mit der Universität Lausanne und Daniel Held, Partner bei Qualintra SA, entstand so im Jahr 2004 der Employability Career Check. Mit dieser wissenschaftlich erhärteten Begleitmethode² können Einzelpersonen Aktionspläne entwickeln, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhöhen. Auf kollektiver Ebene fehlte aber bislang ein Instrumentarium für die Mitarbeiterbindung. Diese Lücke schliesst der Company Employability Check, indem er aufzeigt, welche HR-Massnahmen ein Optimum von Employability und Engagement bewirken können, und folgende Fragen für das Management beantwortet (vgl. Grafik):

- Stimmen die Fähigkeiten meiner Mitarbeitenden mit den zukünftigen Zielen des Unternehmens überein? Erlauben es die gegenwärtigen Kompetenzen meiner Belegschaft, auch langfristig wettbewerbsfähig zu sein? (vertikale Achse)

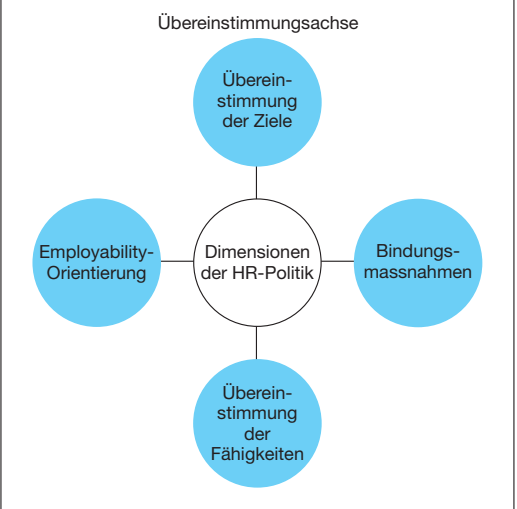
- Passt die persönliche Employability einer Person zu den kollektiven Bindungsmassnahmen? Geben wir das Geld für Fördermassnahmen also am richtigen Ort aus? (horizontale Achse)

Schwerpunkte für Interventionen zur Ausgestaltung von Employability-fördernden Rahmenbedingungen können aufgrund der Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten abgeleitet werden. Die Massnahmen lassen sich aus folgenden Fragestellungen entwickeln:

- **Übereinstimmung der Ziele:** Wie transparent, verstanden und akzeptiert sind die strategischen Ziele des Unternehmens in deren Auswirkung auf die Organisation und die Zukunftsmöglichkeiten?
- **Performance Management:** Wie lassen sich die Ziele im Performance Management des Unternehmens abbilden und wie wirken sie sich auf Einzelpersonen und Gruppen aus?
- **Bindung an das Unternehmen:** Welches sind die heutigen Bindungsmassnahmen, die eingesetzt werden, und wie wirken sie?
- **Organisationsoptimierung:** Wie wirkt sich die Organisation auf die Arbeitsgestaltung, das Empowerment und die Entwicklungsmöglichkeiten der Individuen aus?
- **Übereinstimmung der Fähigkeiten:** Wie kann zwischen den heutigen und zukünftigen Fähigkeiten der Individuen und den Zielvorstellungen des Unternehmens eine Kongruenz erreicht werden?
- **Fähigkeitsentwicklung:** Wie können die Mitarbeitenden Qualifikationen und Kompetenzen entwickeln, damit sie fit für die Zukunft sind und ihre Employability erhöhen?
- **Employability-Orientierung:** Was wird unternommen, um die Verantwortung der Individuen für die eigene Employability und Karriere zu fördern?
- **Individuelle Karrieredynamik:** Was wird unternommen, damit die Individuen eigene Zielsetzungen entwickeln, die im Einklang mit denjenigen des Unternehmens stehen?

Oft zeigt schon allein der Check Wirkung, indem die richtigen Massnahmen erkannt und Investitionen am richtigen Ort eingesetzt werden. Eine integrierte Betrachtungsweise jedoch bettet den Company Employability Check in ein Gesamtsetting ein, in dem Eigenverantwortung nicht nur verordnet, sondern wirklich auch von der Belegschaft übernommen wird. Die Verantwortung für Bindung wird also gleichwertig zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verteilt. So wird emotionale Betroffenheit geschaffen und jeder Einzelne erkennt für sich, welche Massnahmen er konkret zur Steigerung seiner eigenen Employability ergreifen kann.

Die Interventionsachsen des Company Employability Check



Ein integriertes Employability-Management setzt voraus, dass ein Unternehmen eigenverantwortliche Mitarbeitende will – blosses Lippenbekenntnisse genügen nicht. Nach dem Grundsatzentscheid erfolgt eine Bestandsaufnahme der bestehenden Praktiken. Es werden dann zentrale Massnahmen und Botschaften an die Belegschaft definiert und mittels eines Kickoff-Meetings aufbereitet. Die Mitarbeitenden können nun ihre eigene Employability auf Individualebene reflektieren und persönliche Aktionspläne erarbeiten. Nach etwa zwölf Monaten erfolgt ein Zukunftsgipfel, an dem erste Erfolge gemessen und weiter verstärkt werden. Nach etwa 16 Monaten kann der Prozess generell als abgeschlossen betrachtet werden.

Am Ende profitieren beide: Die Firma erzielt echte und freiwillige Bindung der Talente, erhöhte Identifikation mit der Unternehmensstrategie, erhöhte Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens, hohe Attraktivität am Arbeitsmarkt für Menschen, die sich bewegen wollen, und nicht zuletzt sinkende Rekrutierungskosten. Die Mitarbeitenden haben alternative Karriereoptionen nach Erreichen des Karrierezenits, einen hohen Grad an Zufriedenheit und verbinden mehr Leistung mit mehr «Fun». Aus der Kombination der beiden Sichtweisen entstehen stabilere und somit besser planbare Beziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber – ein nicht zu unterschätzender Nutzen in einer schnelllebigen Zeit. *Michael Kres*



Der Autor

Michael Kres, Dr. oec. HSG, ist zugleich Geschäftsführer der promote TM und der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktcompetenz. promote TM begleitet Unternehmen in Fragen des professionellen Bindungsmanagements. www.promovetm.ch; www.employability.ch

¹ Henneberger, F., Sousa-Poza, A.: Arbeitsplatzstabilität und Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz. Eine empirische Analyse der Motive und Bestimmungsgründe, Haupt, 2007.
² Rossier, J.: Employability Index 1.2, Validation Finale, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques, Institut de Psychologie, 2005.