

## Geld allein hält keinen Leistungsträger

**PERSONALMANAGEMENT:** Verzweifelt raufen sich Personaler die Haare: Woran liegt es nur, wenn Talente und anerkannte Leistungsträger Knall auf Fall kündigen? Zu viel auf dem Schreibtisch, zu wenig auf dem Gehaltskonto? Weit daneben: Vier von fünf High Potentials wechseln aus persönlicher Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Das Festhalten der Besten fordert deshalb den Chef persönlich.

VDI nachrichten, Ängsjö, 28. 9. 12, ws

Der Werkleiter war schon lange beim Unternehmen, sein Ruf war vom Feinsten, er galt als unentbehrlicher Leistungsträger. Erwartungsgemäß kam mit Mitte 30 die berühmt-berüchtigte Frage nach den beruflichen Perspektiven. Im Klartext lautet sie: Was kann ich hier noch werden?

Gut für ihn, dass sein Chef zwischen den Zeilen las. Er reagierte goldrichtig: Anstatt seinen wichtigen Mitarbeiter mit ein paar Tausend Euro mehr ruhigzustellen, schickte er ihn in ein Assessment Center, das seine Stärken und Entwicklungspotenziale offenlegen sollte. „Danach haben wir einen Entwicklungsplan erarbeitet“, so der Vorgesetzte, zuständig für Operations und Supply Chain in einem nordrhein-westfälischen Chemieunternehmen.

Statt einer Gehaltserhöhung, die ihm nach drei Monaten aus dem Gedächtnis gerutscht wäre, bekam der Werkleiter einen Coach an die Seite. „Die beiden sollten nach Entwicklungsmöglichkeiten suchen, durchaus auch außerhalb unseres Unternehmens“, erklärt der Chef. „Das war die klare Vereinbarung.“ Er wolle nämlich nur Mitarbeiter haben, die intrinsisch motiviert sind und denen ihre Arbeit Spaß macht. „Nur so können wir als Team erfolgreich sein.“

Natürlich lief der Vorgesetzte das Risiko, dass Coach und Coachee das Heil außerhalb der Firma entdeckten und er damit seinen besten Mann verlöre. Doch das sei kalkuliert gewesen, beteuert der Chef. „Dieses bewusste Herausgehen in eine andere Umgebung und das Gefühl, ich darf entscheiden, wohin ich will“, zeuge von Anerkennung. Und genau darum sei es dem Mitarbeiter letztlich auch

gegangen. „Sowohl das Unternehmen als auch er selbst haben diese ergebnisoffene Maßnahme als Investition in ihn gesehen. Er hat es als Wertschätzung seiner Person verstanden – und ist im Unternehmen geblieben.“

Aufpolierte Arbeitgebermarken und durchgestylte Recruiting-Events waren gestern. Die aktuell größte Herausforderung für Personalmanager besteht nicht darin, neue Talente auf sich aufmerksam zu machen und sie zur Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag zu bewegen, sondern, sie möglichst lange festzuhalten. Zu diesem Schluss kommt eine Studie des Galileo-Instituts in Köln. Dessen Leiterin Gudrun Happich, gelernte Biologin und Business Coach, sieht ihre Beobachtungen damit bestätigt. „Die gängigen Bindungsmaßnahmen ziehen bei wirklichen guten Mitarbeitern nicht mehr“, schildert sie ihre Praxiserfahrung. „Die meisten Arbeitgeber bieten einfach mehr Geld.

weise eine Klebewirkung zu. Wenn nämlich der Grund für die Unzufriedenheit woanders liegt, wirken finanzielle Maßnahmen wie ein Pflaster, unter dem der Entzündungsherd weiter vor sich hin schwelt.“

Gefährlich für die Unternehmen wird es, wenn sich ausgerechnet bei den besten Mitarbeitern Unzufriedenheit breit macht. Gudrun Happich: „Die Unternehmen tun viel, um gute Leute für sich zu gewinnen und um aus Low Performern Hochleister zu machen. Aber diejenigen mit dem höchsten Potenzial werden häufig vergessen. Das kommt die Wirtschaft teuer zu stehen.“

Sie rät daher, nicht auf die ersten Anzeichen von Unzufriedenheit oder Ausgebranntsein zu warten. Viel klüger sei es, beizeiten und aktiv auf die Leistungsträger zuzugehen. „Bei den richtig Guten, gerade auch bei sehr engagierten Ingenieuren, schleicht sich die Unzufriedenheit langsam heran. Irgendwann gehen die dann zum Chef, murmeln das Wort ‚Perspektiven‘ und glauben, sie hätten die Botschaft platziert.“

Wenn gar nichts oder nur ein finanzieller Nachschlag käme, verwandle sich die Unzufriedenheit über Frustration schnell in Zorn. „Jedes halbwegs annehmbare Headhunterangebot liefert dann einen willkommenen Anlass, das Weite zu suchen.“



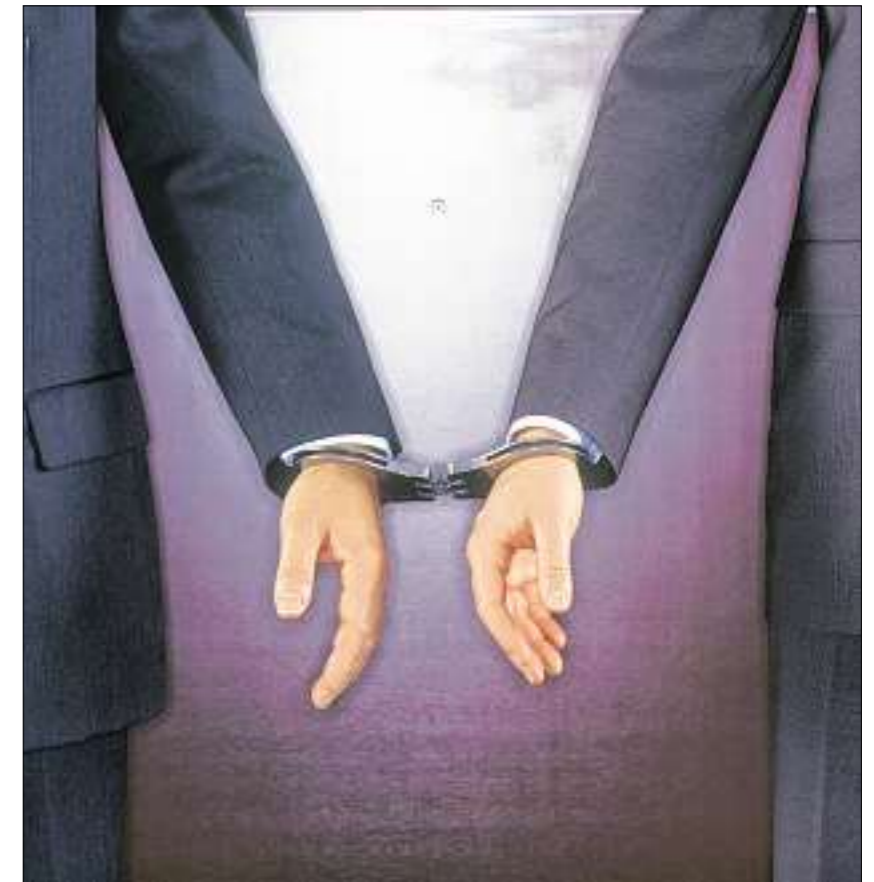
„Diejenigen Mitarbeiter mit dem höchsten Potenzial werden häufig vergessen. Das kommt die Wirtschaft teuer zu stehen.“

Gudrun Happich, Business Coach

Aber das hilft nur kurzzeitig. Nach ein paar Monaten sind die besten Leute trotzdem weg.“

Wirklich neu ist die Botschaft nicht. Alle modernen Motivations-theorien messen dem Einkommen und Zusatzbonbons wie Prämien und Firmenwagen nur übergangs-

„Das mag gut sein“, lächelt André Hoffmann von der SCS Personalberatung in Frankfurt. „Mehr Geld ist nur ein kurzfristiger Anreiz. Die Topleute definieren sich über Aufgabe und Verantwortung, sie brauchen langfristige Perspektiven und müssen sich mit dem Unternehmen auch



**So geht Mitarbeiterbindung auch.** Bei nächstbestener Gelegenheit brennt der angekettete Leistungsträger aber durch. Nachhaltige Bindung sieht anders aus. Foto: F1 online

über viele Jahre und noch mehr Changeprozesse hinweg identifizieren können.“

Langsam käme das auch im Mittelstand an. Dort sei die Personalentwicklung auf dem Vormarsch. „Noch wichtiger aber ist“, rät der Kommunikationspsychologe, „ständig mit den Hochleistern im Gespräch zu bleiben.“ Um rechtzeitig zu erkennen, wann Motivation in anhaltendes Gemecker umschlüge.

Auf 3 % bis 5 % aller Mitarbeiter schätzt Coach Happich den Anteil der potenziellen Stellenwechsler. Das sind in einem Konzern locker einige Tausend Menschen. „Die Personaler stöhnen dann regelmäßig“, plaudert Gudrun Happich aus dem Nähkästchen, „dass weder sie noch die Führungskräfte sich um eine solch große Gruppe kümmern könnten.“ Ihr Gegenargument: „Wenn ein guter Mitarbeiter geht, kostet die Neubeschaffung bis zum Dreifachen seines Jahresgehalts.“

Noch schlimmer aber sei, dass jeder Weggang von den Kollegen aufmerksam beäugt würde. „Die fragen sich dann natürlich, ob man mit ihnen ebenso umgehen würde.“

xxx kann dazu seine ei-

gene Geschichte erzählen. Der Informatiker war mit Mitte 30 Teamleiter. Vier Jahre später war er es noch immer. „Folgerichtig wäre damals eine Abteilungsleiterstelle gewesen“, sagt er, „zumal die Position über zwei Jahre lang vakant war. Als ich das im Entwicklungsgespräch zum Thema machte, wurde ich hingehalten, ohne auch nur entfernt zu erfahren, was ich hätte tun müssen, um die Stelle zu bekommen.“

Nach einem halben Jahr stand xxx erneut auf der Matte. Reaktion: Wieder nichts. „Dem Unternehmen ging es gut, es hat nur an Entschlossenheit gefehlt.“ Ein halbes Jahr später kündigte er. „Mein Vorgesetzter ist förmlich aus den Latschen gekippt“, erinnert sich der Informatiker und lächelt: „Warum nur“, jammerte der, „ich habe Ihnen doch alle Perspektiven gegeben?“ Die Sache ging hoch bis zum Vorstand. Nun wollte man xxx unbedingt zum neuen Abteilungsleiter machen, „mit Firmenwagen und allem Drumherum“. Für ihn war aber definitiv Schluss. Er wusste: „Das, was mich geärgert hat, wird sich nicht ändern. Beim nächsten Mal wird es genauso gehen.“

CHRISTINE DEMMER