

Auch Mitarbeiter kann man motivieren

Über ihre Kunden wissen Unternehmen fast alles: deren Wünsche, deren Vorlieben, deren Verhalten. Über ihre eigenen Mitarbeiter wissen Unternehmen fast nichts – ein Fehler.

Von Frank Weber

Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital.“ Wäre das tatsächlich so, würden die Beschäftigten dies auch merken. Zum Beispiel daran, dass sie bei der Arbeit der Personalabteilungen Kundenorientierung verspüren. Dass diese im Berufsalltag eher weniger eine Rolle spielt, zeigen Umfrageergebnisse, wonach 51,4 Prozent der Befragten ihre Personalabteilung als nicht kundenorientiert erleben. Nur 22,3 Prozent machen gegensätzliche Erfahrungen, und 26,3 Prozent sehen eine Kundenorientierung lediglich in Bezug auf administrative Themen.

Bestätigt werden diese Ergebnisse von den jährlich stattfindenden Gallup-Untersuchungen zum Mitarbeiterengagement. Demnach verspüren gerade mal 14 Prozent der deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Die Mehrzahl von 63 Prozent ist nur gering gebunden und macht Dienst nach Vorschrift. Und ganze 23 (2001: 15) Prozent verspüren gar keine Bindung zum Arbeitsplatz. Der Schaden ist immens: Die entstehenden Produktivitätseinbußen führen zu einem volkswirtschaftlichen Schaden von knapp 124 Milliarden Euro.

Welche Geschäftsleitung würde akzeptieren, dass rund die Hälfte der Kunden keine Kundenorientierung erlebt und 86 Prozent der Kunden keine oder nur eine geringe Bindung an das Unternehmen haben? Im Vertrieb undenkbar. Der hohe Stellenwert des Kunden ist schon daran erkennbar, dass Unternehmen erhebliche personelle und auch finanzielle Ressourcen investieren, um ihn transparent und damit im Verhalten vorhersehbar zu machen. Mittels Eyetracking finden wir heraus, wohin der Kunde im Supermarkt exakt schaut, und plazieren entsprechend die Ware. Wir gruppieren Menschen in Sinusmilieus, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln, um sie dann adäquat anzusprechen. Wir wissen den „modernen Performer“ von der „bürgerlichen Mitte“ oder den „Experimentalisten“ zu unterscheiden und kennen exakt die Kaufgewohnheiten des „Konsummaterialisten“.

Wir wissen viel über unsere Kunden, doch was wissen wir über unsere Mitarbeiter? Wenn Mitarbeiter das wichtigste Kapital sind, müsste sich das nicht in einer vergleichbaren Aufmerksamkeit niederschlagen? Auch Belegschaften lassen sich nach soziodemographischen und verhaltensbezogenen Segmentierungsvariablen unterscheiden. Mit der Nachkriegsgeneration, den Babyboomern, den Generationen Golf, dot.com und Game arbeiten in unseren Unternehmen derzeit fünf unterschiedliche Generationen. Diese unterscheiden sich in ihren Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen und greifen auf höchst unterschiedliche Sozialisationsmuster und Erfahrungswerte zurück. Wie viele Unternehmen aber richten ihre Personalarbeit und die tägliche Führung der Mitarbeiter an diesen Kriterien aus?



Illustration Peter von Tresckow

Laut Gallup liegt die Ursache für innere Kündigung meist in der Führungsebene. Fast die Hälfte aller emotional nicht gebundenen Mitarbeiter würde ihren direkten Vorgesetzten umgehend entlassen, wenn die Möglichkeit dazu bestünde. Die Schwierigkeiten sind hausgemacht und auch weitgehend direkt adressierbar: mangelnde Qualität der Führungskräfte und fehlende Kundenorientierung der Personalabteilungen.

Vertrieb beinhaltet als umfassende Kundenbetreuung nicht allein den Verkauf von Waren und Dienstleistungen, sondern auch die Optimierung der Kundenprozesse sowie die Ergebnisverbesserung bei den Topkunden. Übertragen auf Personalmanagement, bedeutet das eine Optimierung der individuellen Rahmenbedingungen, damit Mitarbeiter jeweils passende Spitzenleistungen erbringen können. Seit nunmehr 30 Jahren kennen wir mit CRM (Customer Relationship Management) einen Ansatz zum Aufbau von Kundenbindung und Kundenloyalität. Im Kern handelt es sich um die konsequente Ausrichtung der Unternehmen auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehung mittels geeigneter Techniken und Werkzeuge, aber auch einer passenden Vertriebskultur. Ursächlich hierfür war die frühe Erkenntnis, dass die Gewinnung von Neukunden bis zu fünfmal teurer sein kann als die Kundenbindung.

Im Personalbereich findet das seine Entsprechung in den Kosten für wieder zu besetzende Stellen, den Produktivitätseinbußen infolge innerer Kündigung und höherer Fehlzeiten. Emotional ungebun-

dene Beschäftigte weisen um knapp 28 Prozent höhere Fehlzeiten auf als die Beschäftigten, die eine Loyalität zu ihrem Unternehmen haben. Durch diese zusätzlichen Fehltagel entstehen in deutschen Unternehmen Kosten von jährlich 3,7 Milliarden Euro.

Diese Zahlen an sich sind schon erschreckend. Verschärft wird die Situation künftig durch die sich an den Arbeitsmärkten einstellenden fünf Megatrends. Neben dem demographischen Wandel sind das vor allem die Entwicklung zur Wissensgesellschaft, die zunehmende Transparenz der Arbeitsmärkte sowie die Globalisierung der Arbeitsmärkte, flankiert von einem veränderten Kommunikationsverhalten der Menschen.

Entscheidend für die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird sein, ob und wie glaubhaft es gelingt, Menschen Arbeitsbedingungen zu bieten, die es erlauben, trotz verlängerter Lebensarbeitszeit eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu erlangen und dabei die eigene Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig auf hohem Niveau aufrechtzuerhalten und diese einzubringen.

Hier kann Staff Relationship Management (SRM) helfen und das Personalwesen in eine neue Dimension führen – instrumentell wie auch kulturell. Analog zum CRM handelt es sich um eine konsequente Ausrichtung der Unternehmen auf ihre internen Kunden und die systematische Gestaltung dieser Kundenbeziehung mittels geeigneter Techniken und Werkzeuge, aber auch einer passenden Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur. Zu Letzterer gehört die Be-

reitschaft und Offenheit von Führungskräften für die vielfältigen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter mit einer entsprechenden Adaption der Führungsstile. Im Zentrum steht die Abkehr von der Verwaltung des Produktionsfaktors Arbeit durch Personalmanagement und Führungskräfte, und stattdessen die Hinwendung zu einem Beziehungsmanagement. Dieses dann unter Anwendung aller Instrumente, Methoden und Philosophien des CRM auf den internen Kunden, genannt Mitarbeiter, kombiniert mit den bestehenden Techniken und Angeboten von Personalmanagement.

CRM verfolgt als Ziel den loyalen Kunden. SRM hat den loyalen und engagierten Mitarbeiter im Fokus. Es handelt sich um eine ganzheitliche Strategie zur Auswahl und Bindung der für das jeweilige Unternehmen wertvollsten Mitarbeiter. Ein erster Schritt in diese Richtung wäre, bestehende Glaubenssätze in Frage zu stellen und die Fakten zu analysieren. Wie lange braucht es, wichtige offene Positionen neu zu besetzen? Wie viele sichergeglaubte Kandidaten sagen kurz vor der Vertragsunterschrift doch noch ab? Worin liegen die Gründe hierfür? Unternehmen agieren am Arbeitsmarkt: Hat das Personalmanagement (HR) die entsprechende Marktkenntnis? CRM wird seit Jahren mit positiven Erfahrungen und guten betriebswirtschaftlichen Ergebnissen praktiziert. Eine Adaption zum SRM kann Unternehmen den Weg weisen, wie sie engagierte Mitarbeiter gewinnen, binden und zu loyalen entwickeln können.

Frank Weber ist Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius, Idstein bei Frankfurt