

Mitarbeiter wollen individuell geführt werden

Schweizer Chefs bekommen von den Mitarbeitern gute Noten: Betriebswirtschaftlich führen sie kompetent. Verbessern müssten sie sich jedoch noch in der persönlichen, individuellen Führung.

VON MARTIN EMMERICH (TEXT) UND THOMAS BERNER (INTERVIEWS)

Vorerst: Herr und Frau Schweizer sind tolle Mitarbeiter. Sie sind bei der Arbeit sehr motiviert und dem Arbeitgeber gegenüber loyal. Das zeigt die Global Workforce Study 2010, die das Beratungsunternehmen Towers Watson in 27 Industrieländern zum vierten Mal durchgeführt hat. Nicht weniger als drei Viertel (76%) aller Arbeitnehmer in der Schweiz sind engagiert im Job, fast ein Drittel (29%) ist sogar «hoch engagiert». Und 80% haben kein konkretes Interesse daran, die Stelle zu wechseln. Diese Werte liegen deutlich über dem internationalen Durchschnitt.

Allerdings ist diese Mitarbeiterzufriedenheit nicht in Stein gemeisselt. Sattete 42% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz sagen auch, sie würden bei einem verlockenden Angebot einen Wechsel in Erwägung ziehen. Eine «sichere und stabile Arbeitssituation» ist zwar weiterhin das zentrale Kriterium der Arbeitsplatzzufriedenheit (80% Zustimmung), weit vor besseren Verdienstmöglichkeiten (67%). Doch hängt dies möglicherweise mit der kaum überwundenen Wirtschaftskrise zusammen: Bei geänderter Lage – besserer Konjunktur, mehr offenen Stellen – könnte jederzeit eine Abwanderung einsetzen.

Investitionen in zufriedenes Personal lohnen sich

Dieser Befund muss Chefs zu denken geben. Denn Personalverantwortliche wissen: Der Abgang eines hoch qualifizierten Mitarbeiters kann teuer zu stehen kommen. Die Ausgaben für Rekrutierung und Einarbeitung eines Nachfolgers summieren sich zu mehreren Monatslöhnen.

Investitionen in ein zufriedenes Personal lohnen sich demnach. Das

wird noch untermauert durch ein weiteres Resultat, das die Studie, die weltweit grösste Analyse der wesentlichen Treiber von Mitarbeiterengage-

ment und -bindung, empirisch nachweist: Das Mitarbeiterengagement hat einen nachweislichen, messbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg.



Mathias John ist Geschäftsführer der JOHNCO AG in St.Gallen mit 22 Mitarbeitenden.

JOHNCO AG

Schachenstrasse 2, 9016 St.Gallen
Tel. 071 282 44 88, Fax 071 282 44 89
mathias.john@johnco.ch, www.johnco.ch

Inwiefern ist bei Ihnen die Mitarbeiterloyalität ein zentrales Element des Geschäftserfolgs? Woran zeigt sich dies?

Als Unternehmensstrategie haben wir die Performance und Innovationskraft zum Marktvorteil unserer Kunden als wichtige Erfolgsfaktoren beschrieben. Um diese zu fördern, bauen wir auf langjährige und loyale Partnerschaften mit unseren Mitarbeitenden.

Welche Massnahmen treffen Sie, um die Loyalität/das Engagement Ihrer Mitarbeitenden zu fördern? Wie können sich Mitarbeitende selbst einbringen?

Wir schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende direkt die Auswirkungen ihrer Tätigkeit erfahren können. Unsere Mitarbeiterentwicklungsmassnahmen konzentrieren sich deshalb auf folgende Kernfragen: A) «Inwieweit kann ich durch mein Verhalten meinen individuellen Ertrag beeinflussen?» und B) «Welche Auswirkungen hat mein Verhalten auf mich/mein Umfeld und wie wichtig ist mir/uns dies?»

Inwiefern trifft es zu, dass die Loyalität von Mitarbeitenden in Krisenzeiten nicht abnimmt? Gibt es bei Ihnen eine «Jetzt-erst-recht»-Mentalität?

Je wertvoller ein Mitarbeitender seinen Arbeitsplatz beurteilt, desto engagierter und loyaler verhält er sich zum Unternehmen – unabhängig der von Wirtschaftslage. Dies ist vermutlich auch wesentlich vom Managementverhalten in guten Zeiten abhängig.

Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen Massnahmen zur individuellen Förderung von Mitarbeitenden? Wie unterstützen Sie z.B. «schwächere» Mitarbeitende?

Ganzheitliche Mitarbeiterentwicklung ist für uns ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein Senior-Manager erzählte mir, «dass, wenn er gleich viel Zeit in seine guten Mitarbeitenden investiert hätte wie in die schlechten, er mindestens doppelt so erfolgreich gewesen wäre ...» – Die Frage ist also legitim, ob ich als Führungskraft allen Mitarbeitenden die gleichen Zeitrressourcen zukommen lasse ...

Je motivierter Hand angelegt wird, desto höher die Rendite.

Damit stellt sich die Frage, was denn den Mitarbeiter motiviert. Auch da gibt die Studie Antwort. Der Mitarbeiter will die Möglichkeit haben, sich stetig zu entwickeln, voranzukommen. Die Aussicht auf eine geordnete Karriereentwicklung – mit klaren Kriterien und transparenten Pfaden – ist der wichtigste Motivationstreiber. Ausserdem erhöht Empowerment (Befähigung zur Eigenverantwortung) die Loyalität zum Unternehmen. Die Mitarbeiter wollen Verantwortung übernehmen, sich einbringen, denn schliesslich verbringen sie ja einen guten Teil ihrer Lebenszeit bei der Arbeit.



Roger Isler ist Geschäftsführer und CEO der Jomos Rauchschutz AG in Balsthal mit 106 Mitarbeitenden.

JOMOS RAUCHSCHUTZ AG

Sagmattstrasse 5, 4710 Balsthal
Tel. 062 386 17 17
Roger.isler@jomos.ch, www.jomos.ch

Inwiefern ist bei Ihnen die Mitarbeiterloyalität ein zentrales Element des Geschäftserfolgs? Wie zeigt sich dies?

Die Antwort lässt sich eigentlich auf einen Nenner bringen: Ohne loyale und engagierte Mitarbeitende kein Geschäftserfolg.

Welche Massnahmen treffen Sie, um die Loyalität/das Engagement Ihrer Mitarbeitenden zu fördern? Wie können sich Mitarbeitende selbst einbringen?

Die Mitarbeitenden werden stufengerecht auch in strategische Entscheide einbezogen. Über Zielvereinbarungen können sie sich auch selbst einbringen.

Inwiefern trifft es zu, dass die Loyalität von Mitarbeitenden in Krisenzeiten nicht abnimmt? Gibt es bei Ihnen eine «Jetzt-erst-recht»-Mentalität?

Dies habe ich persönlich bisher nicht festgestellt. Mitarbeitende werden in schwierigen Zeiten vielleicht etwas vorsichtiger oder engagierter, aber ein direkter Einfluss auf die Loyalität lässt sich nicht unbedingt feststellen.

Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen Massnahmen zur individuellen Förderung von Mitarbeitenden? Wie unterstützen Sie z.B. «schwächere» Mitarbeitende?

Selbstverständlich unterstützen wir unsere Mitarbeitenden. Dies erfolgt im Wesentlichen über Coaching sowie fachbezogene Schulungen.

Besondere Chancen für sozialkompetente Chefs

Ganz wesentlich werden Mitarbeiterengagement und -bindung gemäss Studie – und da wird es für Unternehmer und Führungskräfte so richtig relevant – vom Verhalten der Chefs beeinflusst, sei es von der Unternehmensleitung oder den direkten Vorgesetzten.

Vom Management erwartet der Mitarbeiter in erster Linie Vertrauenswürdigkeit (70% Zustimmung), Talentförderung (57%), Visibilität im Betrieb (55%) und Sorge um die Belegschaft (54%). Was bei diesen Kriterien auffällt? Sie drehen sich alle um individuelle, personenbezogene Aspekte. Unternehmerische Kriterien

gewichtet der Mitarbeiter bei den Chefs geringer: Imageförderung des Unternehmens (28%), Effizienzsteigerung (26%) oder Finanzplanung (22%) brennen nicht unter den Nägeln. Es scheint fast so, als würden die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen des Chefs vorausgesetzt, als zeige sich deren differenzierende Qualität anderswo.

Persönlichen Umgang mit Mitarbeitenden pflegen

Gesamthaft entsprechen die Kader den Erwartungen der Mitarbeiter bei der betrieblichen Führung recht gut. Auch bei der allgemeinen personenbezogenen Führung – etwa in den Bereichen Aufgabenzuteilung, Ziel-

setzung, Empowerment oder Kommunikation – kommen sie im Urteil noch gut weg. In einem Punkt besteht indessen deutliche Verbesserungsmöglichkeit: bei der individuellen, personenbezogenen Führung – pikanterweise also genau dort, wo es dem Mitarbeiter am wichtigsten ist.

Am Beispiel der individuellen Leistungsbeurteilung zeigt sich, dass viele Mitarbeiter das Gefühl haben, es würde mit ihnen zu wenig differenziert umgegangen. Weniger als die Hälfte der Befragten denkt, dass die Vorgesetzten sich effektiv mit schlechter Leistung und deren Erbringern auseinandersetzen. Der erfolgreiche Vorgesetzte wird also gerade soziale Kompetenz zeigen: den persönlichen

Umgang mit den Mitarbeitern pflegen, Wertschätzung für Talente und Leistungen direkter ausdrücken, leistungsschwache oder problembeladene Mitarbeiter an der Hand nehmen.

Loyalität kein Selbstläufer

Fazit: Das Wirken der Führungskräfte beeinflusst die Mitarbeitermotivation und die Verbundenheit zum Unternehmen massgeblich, welche wiederum direkten Einfluss haben auf die Erreichung der Geschäftsziele. Im Wissen, dass der einzelne Mitarbeiter einen differenzierten, individuellen Umgang mit ihm erwartet, wird der erfolgreiche Chef daher alles daran setzen, einen persönlichen, die Umstände des Mitarbeiters berücksichtigenden Führungsstil zu implementieren. Und: Wo ginge das besser als in einer kleinen, gewerblichen oder mittelständischen Firma, wo es dem Patron oder dem unternehmerischen Manager noch möglich ist, seine Mitarbeiter persönlich zu kennen? Vielleicht ist dies ein kompetitiver Vorteil, der den Zwang zur Grösse relativiert.

Das erfreuliche Engagement und die ungebrochene Loyalität der Mitarbeitenden sind keine Selbstläufer. Auch diese Qualität will gepflegt sein. Es empfiehlt sich daher für Firmen jeder Grösse, ein umfassendes Angebot zu entwickeln, das die unterschiedlichen Aspekte der Mitarbeitergewinnung und -bindung berücksichtigt. In dieser Gesamtschau werden die monetären und nicht-monetären Anreize aufgelistet und dem Mitarbeiter als «Gesamtleistungspaket» vor Augen geführt. Zudem sollten Unternehmen sicherstellen, dass Karriere-Aspekte in einem persönlichen Performance-Management-Prozess des Mitarbeiters berücksichtigt sind und dass ihm Optionen des beruflichen Fortkommens offenstehen. ■■■■

Martin Emmerich ist Leiter des Beratungssegments Talent & Rewards Schweiz sowie Practice Leader Financial Services Deutschland, Österreich, Schweiz bei Towers Watson. Sein Bürositz ist Zürich. Martin Emmerich verfügt über mehr als 16 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen HR-Strategie, Vergütung und Talent Management. In diesen Themenstellungen hat er eine Vielzahl von lokalen und internationalen Projekten geleitet.
www.towerswatson.com/switzerland



Reto Baumgartner ist Mitglied der Geschäftsleitung der MySign AG in Olten mit 25 Mitarbeitenden.

MYSIGN AG

Neuhardstrasse 38, 4600 Olten
Tel. 062 836 80 10, info@mysign.ch
www.mysign.ch
www.facebook.com/mysign



Lukas Schönwetter ist Leiter Personal Division Manufacturing & Logistics der Bühler AG in Uzwil.

BÜHLER AG –

DIVISION MANUFACTURING & LOGISTICS

9240 Uzwil
Tel. 071 955 27 24, Fax 071 955 22 75
Lukas.schoenwetter@buhlergroup.com
www.buhlergroup.com

Inwiefern ist bei Ihnen die Mitarbeiterloyalität ein zentrales Element des Geschäftserfolgs? Wie zeigt sich dies?

Gerade in Kreativ-Agenturen sind Mitarbeitende der wichtigste Erfolgsfaktor. Mit ihren Leistungen und ihrem Know-how bilden sie das eigentliche Kapital unseres Unternehmens.

Welche Massnahmen treffen Sie, um die Loyalität/das Engagement Ihrer Mitarbeitenden zu fördern? Wie können sich Mitarbeitende selbst einbringen?

Indem Mitarbeitende respektiert und durch die Vorgesetzten ernst genommen werden, steigert sich die Bereitschaft für Eigeninitiative. Massnahmen zur Teamförderung wie z.B. Ausflüge gehören ebenfalls dazu. Eine besondere Aktion war diese: Wir hatten das Privileg, die ersten 20 iPhones der Schweiz zu erhalten, die wir als Geschenk an unsere Mitarbeitenden verteilten.

Inwiefern trifft es zu, dass die Loyalität von Mitarbeitenden in Krisenzeiten nicht abnimmt? Gibt es bei Ihnen eine «Jetzt-erst-recht»-Mentalität?

Aktionen wie die obige steigern die Verbundenheit zum Unternehmen, sodass auch in «Druckphasen» die Bereitschaft da ist, auch mal mehr zu leisten.

Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen Massnahmen zur individuellen Förderung von Mitarbeitenden? Wie unterstützen Sie z.B. «schwächere» Mitarbeitende?

Wir leisten Unterstützung in der persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung, wenn es darum geht, die Kompetenz unseres Unternehmens zu erhöhen.

Inwiefern ist bei Ihnen die Mitarbeiterloyalität ein zentrales Element des Geschäftserfolgs? Wie zeigt sich dies?

In einer Umfrage unter Mitarbeitenden hat es sich gezeigt, dass das Commitment der Firma gegenüber sehr gross ist. Die Mitarbeitenden sind stolz, in einem Betrieb zu arbeiten, der in seinen Märkten führend ist.

Welche Massnahmen treffen Sie, um die Loyalität/das Engagement Ihrer Mitarbeitenden zu fördern? Wie können sich Mitarbeitende selbst einbringen?

In regelmässigem Dialog mit den Mitarbeitenden werden Ziele gesetzt und überprüft. In diesem Austausch entstehen immer wieder neue Ideen. Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind die Mitarbeitenden angehalten, selbst Vorschläge einzubringen.

Inwiefern trifft es zu, dass die Loyalität von Mitarbeitenden in Krisenzeiten nicht abnimmt? Gibt es bei Ihnen eine «Jetzt-erst-recht»-Mentalität?

Dies ist so. Heikel ist allerdings, dass Mitarbeitende sich dabei auch übernehmen und ihre Leistung nicht mehr genügend honoriert sehen. Ein Wort des Dankes kann dann schon viel bewirken.

Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen Massnahmen zur individuellen Förderung von Mitarbeitenden? Wie unterstützen Sie z.B. «schwächere» Mitarbeitende?

Es besteht ein jährliches Qualifikationsverfahren, wo mit den Mitarbeitenden Ziele und Massnahmen zu deren Erreichung erarbeitet werden. Ferner führen wir ein Programm ein, um Talente für künftige Führungs- und Fachaufgaben zu identifizieren und zu entwickeln.