

Entgeltabrechnung aus erster Hand

# LOHN+GEHALT

Fachmagazin

7

## ■ FOKUS

Zeitwertkonten/Flexi

# Sie wollen Ihre besten Mitarbeiter verlieren?

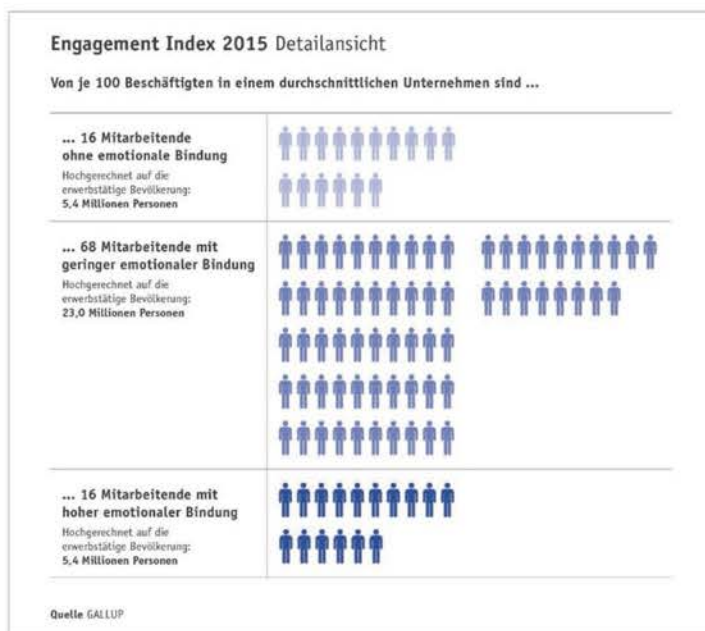
**Dann sind Sie wahrscheinlich auf einem guten Weg!**

*Die gute Nachricht vorweg: Die Lebenszufriedenheit deutscher Arbeitnehmer liegt im Schnitt bei 7,1 – eigentlich ein ganz passabler Wert. Danach befragt, ob sie ihrer Arbeit auch weiterhin nachgehen würden, wenn sie so viel Geld erben würden, dass sie nicht mehr arbeiten bräuchten, würden ganze 74 Prozent weiter arbeiten. Zeigt diese Einstellung doch auch den Stellenwert von Arbeit in unserer Gesellschaft, die offenbar in den meisten Fällen nicht nur des Geldes wegen geleistet wird.*

Trotzdem gibt es – das zeigt eine aktuelle Gallup-Studie – auch Ergebnisse, die nicht nur die Stimmung unter deutschen Personalern trüben, sondern der deutschen Wirtschaft auch herbe finanzielle Nachteile bescheren.

Der „Gallup Engagement Index“ ist Deutschlands renommierteste und umfangreichste Studie zur Arbeitsplatzqualität. Seit 2001 untersucht das forschungsbasierte Beratungs-Unternehmen auf repräsentativer Basis, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber ist, und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit.

Als der Gallup Engagement Index vor 13 Jahren zum ersten Mal in Deutschland durchgeführt wurde, ging es vor allem um eine Bestandsaufnahme: Wie ist es um den „Faktor Mensch“ in deutschen Unterneh-



men bestellt? Inzwischen hat die regelmäßige Durchführung der Untersuchung eine Datenbreite und -tiefe erzeugt, die belastbare Aussagen zu einer Vielzahl von arbeitsplatzbezogenen Aspekten ermöglicht. Im Zentrum einer aktuellen Untersuchung steht die Frage, wie sich die emotionale Mitarbeiterbindung auf die Leistung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirkt.

Die Zahl der Arbeitnehmer, die kein Herz für ihr Unternehmen haben und sich entsprechend wenig dafür einsetzen, steigt weiter: Sogar die deutliche Mehrheit, 68 Prozent, hat nur eine geringe emotionale Bindung und schiebt nur Dienst nach Vorschrift. Weitere 16 Prozent haben innerlich gekündigt. Hochgerechnet sind das 23,5 Millionen Beschäftigte, die ihrem Unternehmen leidenschaftslos gegenüberstehen – ohne große emotionale Bindung. Innerlich gekündigt haben hochgerechnet fünf Millionen Beschäftigte. Nicht einmal jeder zweite Arbeitnehmer (45 Prozent) gibt an, dass er im letzten halben Jahr mit seinem Vorgesetzten ein Gespräch über seine Leistung bei der Arbeit geführt hat – obwohl Dialog nachweislich einen positiven Einfluss auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter hat.

### Wirklich engagierte Mitarbeiter: nur 16 Prozent

Gerade einmal 16 Prozent der Beschäftigten sind emotional stark gebunden an ihr Unternehmen und bereit, die Extra-Meile zu gehen, so die Gallup-Studie.

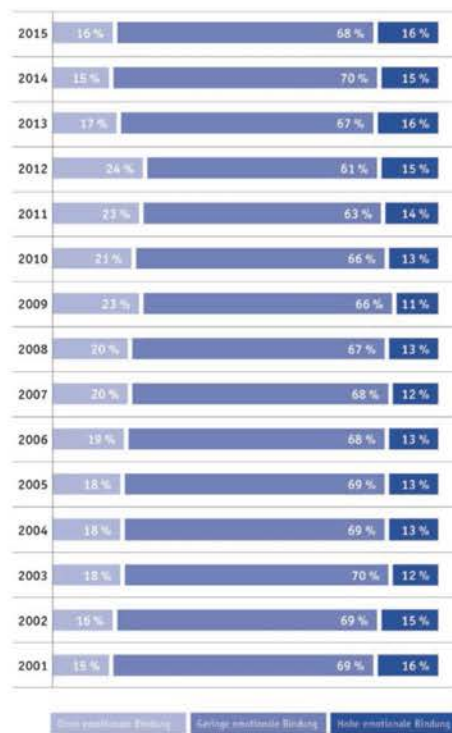
Der deutschen Wirtschaft entstehen durch die mangelnde emotionale Bindung in den Unternehmen erhebliche Kosten: Sie verliert durch Produktivitätseinbußen jährlich zwischen 76 und 99 Mrd. Euro. „Emotional hoch gebundene Mitarbeiter zeichnen sich durch eine Reihe von Verhaltensweisen aus, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unterstützen“, erklärt Marco Nink, Senior Practice Consultant bei Gallup. „Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Arbeitnehmer mit einer hohen Bindung weniger Fehlzeit aufweisen als Beschäftigte ohne emotionale Bindung, sie dem Unternehmen länger treu bleiben und als Markenbotschafter die Dienstleistungen und Produkte des Arbeitgebers eher weiterempfehlen.“

### Kann man „gute Unternehmenskultur“ in harten Zahlen messen?

Viele Personaler sind zu Recht davon überzeugt, das erstklassige Personalarbeit einen eminent wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellt, aber tatsächlich ist vieles von dem, was Human Resources leistet, nur schwer messbar.

Wer in genau dieser Frage Schützenhilfe bekommen möchte, dem sei jetzt dringend das Buch des Erfolgsautors John Strelecky „The Big Five for Life“ („Was wirklich zählt im Leben“), zu empfehlen. Strelecky kommt zu verblüffenden Ergebnissen.

Engagement Index 2001 - 2015



Quelle: GALLUP

### Wenn Unternehmen

- a) Einstellungen nicht auf der Basis vornahmen, ob jemand dem Eignungsprofil für einen Job entsprach, sondern danach, wie gut jemand in die Unternehmenskultur passte;
- b) Mitarbeiter nicht ständig kontrollierten, sondern ihnen ein selbstständiges Arbeiten ermöglichten und es ihnen überließen, sich selbst zu managen; und
- c) die Angestellten nicht über finanzielle Anreize motivierten, sondern über ein „familienfreundliches Umfeld“;

wenn also diese Unternehmen mit anderen verglichen wurden, die in diesen drei Punkten genau das Gegenteil taten, dann stellte sich heraus, dass Erstere um 22 Prozent höhere Umsatzleistungen, um 23 Prozent höhere Gewinnzuwächse und eine um 67 Prozent niedrigere Fluktuationsrate bei ihren Angestellten hatten.

Auch der Professor für Finanzmarktforschung an der London Business School, Alex Edmans, kommt mit seiner Forschungsar-



■ FOKUS > Zeitwertkonten/Flexi

beit darüber, wie sich Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kapitalrendite eines Unternehmens auswirken, zu einem bemerkenswerten Resultat.

Für seine Forschungsarbeit bildete er ein Aktienportfolio, bestehend aus „100 best companies to work for“ in den USA. Um einen Platz auf dieser jährlich erhobenen Liste zu ergattern, müssen die Belegschaften umfangreiche Fragenkataloge beantworten. Es wird unter anderem erhoben, ob der Arbeitgeber glaubwürdig agiert, Mitarbeiter fair behandelt, attraktive Entwicklungspfade bietet sowie eine Kultur des Stolzes und Zugehörigkeit schafft. Letztlich sind dies alles Faktoren, die in erster Linie aus guter Personalarbeit entspringen.

Edmans fand Folgendes heraus: Die Gruppe der besonders mitarbeiterfreundlichen Unternehmen schlägt ihren Wettbewerb am Kapitalmarkt Jahr für Jahr (!) um bis zu 3,8 Prozentpunkte. Das ist ein immenser Wert und bedeutet: gute Personalarbeit gleich hohe Rendite.

### „Familienfreundlich“ – was heißt das genau?

Doch nicht nur in Konzernen, auch im kleineren Mittelstand, in Sozialunternehmen und dem öffentlichen Dienst setzen sich Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer weiter durch, also Angebote für mehr Lebensfreundlichkeit. Im Personalmarketing werden sie fast schon gleichberechtigt mit harten Faktoren wie Gehalt, Aufstiegschancen oder Weiterbildung beworben. Denn Personalverantwortliche wissen: Der Mitarbeiter ist nicht nur eine Fachkraft. Er ist in erster Linie ein Mensch mit sozialen und familiären Verpflichtungen.

Und wachsen die ihm über den Kopf, beeinträchtigt das seine Leistung im Betrieb.

Weitsichtige Unternehmen schaffen daher zeitliche und organisatorische Freiräume, mit deren Hilfe Mitarbeiter allen Facetten ihres Lebens gerecht werden können – den privaten ebenso wie den beruflichen. Das beginnt bei gemeinsamen Unternehmensveranstaltungen von Belegschaft und Angehörigen, Ausflügen und Betriebssport und endet bei Tipps zu Weiterbildungsmaßnahmen noch lange nicht.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat viele Facetten: Beispielsweise geht es um Kinderbetreuung. Familiäre Verpflichtungen gehen aber auch von Pflegefällen aus, die in der Regel plötzlich auftreten. Dann sollte sehr schnell eine für alle tragbare Lösung gefunden werden. Oder es geht um die Übernahme von sozialer Verantwortung und zeitliche Ressourcen für die Ausübung eines Ehrenamts. Und für viele Menschen stellt sich die Frage: Wie lange und in welcher Intensität kann ich eigentlich arbeiten? – Wie lange und in welcher Art und Weise lassen körperliche und geistige Kräfte überhaupt eine Teilnahme am Arbeitsleben zu?

Fast immer laufen Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf eine Flexibilisierung der (Lebens-)Arbeitszeiten hinaus.

Mittels Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodellen gibt es gute Möglichkeiten, Zeit neu zu verhandeln und zu entschleunigen. Rauszukommen aus der alltäglichen Überforderung. Beruflich und privat. Die Arbeitskultur der permanenten Verfügbarkeit wird sich ändern, denn immer mehr Mitarbeiter in den Betrieben machen sich stark für flexiblere – an den individuellen Lebensphasen orientierte – Modelle. Der Einzelne vermag sein Leben stärker selbst zu gestalten und immer mehr Arbeitgeber zeigen den Mitarbeitern, dass familiäre Verpflichtungen genauso wertgeschätzt werden wie berufliches Engagement.

Daher der Ratschlag: Wenn Sie Familienfreundlichkeit in Ihrer Firma erhöhen möchten, machen Sie bloß keine Angebote von der Stange – und benutzen Sie im Personalmarketing keine Floskeln, die sich heute in jeder Stellenanzeige finden. Benennen Sie lieber konkret, dass Sie zum Beispiel ein Programm zur Pflege von Angehörigen anbieten, das für

### Mitarbeitertypen



### Zukunftsfähige Beschäftigungsmodelle für eine lebensfreundliche Unternehmens- und Arbeitskultur

Maßnahmen von Unternehmen



Quelle Die Welt

zufrieden sind. Unternehmen müssen das Engagement und die Loyalität ihrer Mitarbeiter gewinnen und eine starke Mitarbeiterbindung erreichen. Denn: Engagierte und loyale Mitarbeiter sind motivierter und wirken am wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und an einem positiven Unternehmensimage mit.

Kämpfen und bemühen Sie sich also um Ihre besten Mitarbeiter. Bieten Sie ein lebensfreundliches Unternehmens- und Arbeitsumfeld. Es lohnt sich!

Eltern den Aus- und Wiedereinstieg erleichtert und die Mitarbeiter auch in der Zwischenzeit unterstützt, und gleitende Regelungen für den Eintritt in den (Vor-)Ruhestand bestehen.

Denn eine ausgewogene Balance zwischen beruflichem und privatem Engagement motiviert die Mitarbeiter und sorgt für ein Arbeitsklima, in dem kreative und innovative Ideen und Lösungen entstehen.

#### Fazit

Es geht nicht nur darum, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, sondern diese auch langfristig im Unternehmen zu halten. Und damit das gelingt, reicht es eben nicht aus, dass die Mitarbeiter

HARALD RÖDER  
Geschäftsführer der Deutschen Beratungsgesellschaft  
für Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle mbH (DBZWK),  
[www.dbzwk.de](http://www.dbzwk.de)

