



Mitarbeiterbindung

Wertschätzung zahlt sich aus!

Matthias Heinz

Prof. Dr. Matthias Heinz hat die Professur für Strategie an der Universität zu Köln inne. Zudem ist er Sprecher des Köln-Bonner Exzellenzclusters ECONtribute und Direktor des Reinhard Selten Instituts.

Am Arbeitsmarkt vollzieht sich zurzeit ein radikaler Wandel: Während vor einigen Jahren die Arbeitslosigkeit das alles beherrschende Problem war, ist mittlerweile der Fachkräftemangel in den Fokus gerückt. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren noch verstärken, da es durch den demografischen Wandel immer weniger Arbeitskräfte geben wird. Dies bedeutet, dass die Bindung von Beschäftigten für Unternehmen eine immer größere Rolle spielen wird. Wie aber lassen sich Beschäftigte gezielt halten?

Der wichtigste Hebel zur Bindung von Beschäftigten ist ohne Frage das Gehalt. Aber: In vielen Branchen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, sind die finanziellen Spielräume für Gehaltssteigerungen begrenzt. So wird in der Politik zwar gern öffentlichkeitswirksam gefordert, dass beispielsweise Erzieher*innen oder Pflegekräfte besser bezahlt werden müssten. Wie dies jedoch von den meist staatlichen Arbeitgebern in diesen Bereichen finanziert werden soll, wird dabei häufig außen vor gelassen.

Der wichtigste Hebel zur Bindung von Beschäftigten ist das Gehalt. Doch oft sind die finanziellen Spielräume der Firmen begrenzt.

Ein weiterer Hebel besteht darin, Jobs attraktiver zu gestalten. Aber auch hier sind die Möglichkeiten beschränkt. So ist es etwa kaum zu verhindern, dass Pflegekräfte regelmäßig Nachtschichten haben.

Eine Methode, um die Attraktivität von Jobs zu steigern, die fast jedem Unternehmen offensteht, ist, den Beschäftigten Wertschätzung entgegenzubringen. Über welche Wege man dies tun kann, haben wir in zwei »Randomized Controlled Trials« untersucht, die jüngst in den

wissenschaftlichen Zeitschriften »Management Science« und »Journal of Political Economy« erschienen sind. In den Studien haben wir mit einer großen osteuropäischen Supermarktkette zusammengearbeitet, die von einer jährlichen Beschäftigten-Fluktuationsrate von 80 Prozent betroffen war. Umfragen zeigten, dass geringe Wertschätzung für Jobs in Supermärkten innerhalb des Unternehmens und in der Gesellschaft ein wesentlicher Grund für die Fluktuation war.

In einer ersten Studie haben wir die tägliche Interaktion zwischen den Beschäftigten und den Filialleitungen in den Supermärkten in den Blick genommen: Die Filialleitungen wurden vom CEO des Unternehmens dazu aufgefordert, sich mehr um ihre Beschäftigten zu kümmern. Um den Effekt des Aufrufs gezielt zu messen, erhielt diesen »nur« die Hälfte der Filialleitungen. In den folgenden Monaten sank die Fluktuation in den Filialen, in denen die Filialleiter dazu aufgerufen waren, sich mehr um ihre Beschäftigten zu kümmern, und war um 25 Prozent niedriger als in den Filialen »ohne Aufruf«. Was war der Grund für die geringere Fluktuation? In mehreren Umfragen stellten wir fest, dass die Filialleitungen »mit Aufruf« mehr Zeit mit ihren Beschäftigten verbrachten und verstärkt ein offenes Ohr für deren Belange und Probleme hatten als jene ohne Aufruf. Die Mitarbeiter*innen wussten dies zu schätzen – und blieben dem Unternehmen eher erhalten.

In einer zweiten Studie haben wir in zufällig ausgewählten Filialen des Unternehmens ein Empfehlungssystem eingeführt. Die Kernidee: Wenn Beschäftigte einer*m Bekannten einen Job in der Firma empfohlen und diese*r von der Supermarktkette eingestellt wurde, erhielten sie hierfür einen Bonus. In den Filialen, in denen das Empfehlungssystem eingeführt wurde, wurde zusätzlich auch die Höhe der Bonuszahlungen variiert. Das Ergebnis: Das Empfehlungssystem wurde von den Beschäftigten kaum genutzt; selbst bei sehr hohen Bonuszahlungen gab es kaum Empfehlungen. Interessanterweise ging die Fluktuation in den Filialen mit Empfehlungssystem dennoch um 15 Prozent zurück. Allein durch den Aufruf an die Beschäftigten, Bekannte zu empfehlen, konnte die Fluktuation deutlich gesenkt werden. Umfragen bestätigten den Grund dafür: Die Beschäftigten wurden durch das Empfehlungssystem stärker in Personalentscheidungen involviert, was sie als Zeichen von Vertrauen und Wertschätzung vonseiten der Unternehmensleitung interpretierten.

Wenn Führungskräfte sich um ihre Beschäftigten kümmern, ein offenes Ohr für deren Sorgen und Nöte haben und diese in ihre Entscheidungen einbeziehen, kann dies deren Bindung zum Unternehmen erhöhen. Wertschätzung zahlt sich eben aus – für Unternehmen und Mitarbeiter*innen – und kann ein probates Mittel gegen den Fachkräftemangel in der Sozialen Marktwirtschaft sein.

Wissen auf den Grund gehen – mit renommierten Wissenschaftler*innen machen wir wirtschaftliches, gesellschaftliches und politisches Wissen für Sie zugänglich: RHI-Geschäftsführer Dr. Martin Lang mit (v. l.) Lea Merdies, studentische Mitarbeiterin, Tina Maier-Schneider, wissenschaftliche Referentin, und Brigitte Borrelli, Managementassistentin.

