

## Untreue muss nicht sein

Mit einer Rundum-Betrachtung geht das Personalmanagement von Union Investment der Motivation ihrer Key Player auf den Grund, um deren Bindung zum Unternehmen zu erhöhen. Ein überzeugendes Konzept, das beim diesjährigen Deutschen Personalwirtschafts-Preis mit Platz zwei ausgezeichnet wurde.



Das Team von Union Investment bei der feierlichen Übergabe des Deutschen Personalwirtschafts-Preises (2. Platz) in Köln, umrahmt von Bundeswirtschaftsminister a.D. Wolfgang Clement, Moderatorin Kai-Sölve Richter (links) und Jury-Mitglied Thomas Sattelberger.

Dem Thema Mitarbeiterbindung, insbesondere der Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern, wird mittlerweile von vielen Unternehmen eine hohe Aufmerksamkeit zuteil. Dies unter anderem aufgrund der knappen Zahl von Spezialisten am Arbeitsmarkt und der daraus resultierenden hohen Nachbesetzungskosten. Für Kapitalanlagegesellschaften wie Union Investment hat die Bindung der Mitarbeiter eine zusätzliche Relevanz. Die Branche ist geprägt von hochgradigem Expertentum, welches nur bedingt am Arbeitsmarkt verfügbar ist. So werden im Rahmen der Personalentwicklung hohe Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter getätigt. Das intellektuelle Kapital der Mitarbeiter ist dabei die alleinige Ressource und eine positive Abgrenzung vom Wettbewerb nur mit den besten Spezialisten möglich. Der Finanz- und Wirtschaftskrise zum Trotz sind erfolgreiche und erfahrene Experten nach wie vor gesucht. Neben deutschen Wettbewerbern buhlen auch angelsächsische Kapitalanlagegesellschaften beispielsweise um Produktspezialisten, Account- und Fondsmanager sowie Immobilienexperten.

Dies war Anlass für Union Investment, in der 2005 neu formulierten Personalstrategie die Mitarbeiterbindung als einen Baustein in der Personalstrategie zu verankern. In der operativen Umsetzung entstand daraus in der Folgezeit ein systematisches

Konzept. Viele Unternehmen sind sich der Risiken des Verlusts von Key Playern bewusst. Zur Mitarbeiterbindung und -motivation wird teilweise ein großer operativer und finanzieller Aufwand betrieben. Hierzu werden diverse (monetäre) Anreizsysteme eingeführt, Führungskräfte sensibilisiert, Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter aufgezeigt, Incentives vergeben und vieles mehr. Grundlage zur Einführung solcher Maßnahmen bilden Erfahrungswerte und Bauchgefühl von Management oder Personalexperten sowie Ergebnisse von Mitarbeiter- oder Führungskräftebefragungen. Teilweise werden auch empirische Studien zur Motivlage von Beschäftigten zugrunde gelegt.

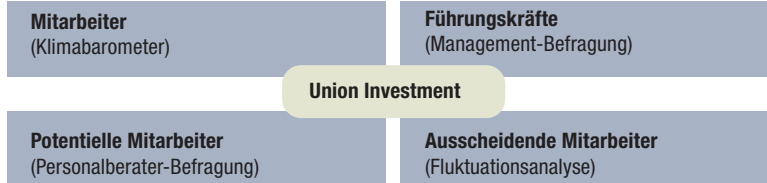
Oftmals sind jedoch eingeleitete Maßnahmen wenig zielführend und wirkungsvoll. Ein Grund hierfür ist häufig die unzureichende Identifikation jener Faktoren, die Mitarbeiter binden und motivieren. Weitere Gründe können die Eindimensionalität der Betrachtung, ein fehlendes Erfolgscontrolling oder eine mangelnde Berücksichtigung der organisationalen oder branchenspezifischen Besonderheiten sein. Der systematische Ansatz zur Mitarbeiterbindung bei Union Investment hat zum Ziel, alle Aktivitäten und Investitionen zur Mitarbeiterbindung zielgerichtet und dauerhaft auf die jeweiligen motivatorischen Bedürfnisse der Mitarbeiter der einzelnen Unter-

nehmensteile (Segmente) auszurichten. Damit soll die Senkung der ungewollten Fluktuation vor allem von Key Playern verringert und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gesichert werden.

### 360°-Betrachtung der Organisation

Ausgangspunkt des Konzepts war die Hypothese, dass die Faktoren, die Mitarbeiter motivieren und binden, sehr unterschiedlich sind. Dabei wurde innerhalb der Unternehmensteile ein eher homogenes, im Vergleich dieser Einheiten (Segmente) untereinander jedoch ein sehr heterogenes Bild vermutet. Für die Ermittlung dieser individuellen Motivstruktur in den einzelnen Unternehmenseinheiten wurde eine Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven – idealerweise 360-Grad – für sinnvoll erachtet. Daraus folgte die Entwicklung eines mehrdimensionalen Analysetools, um die für die Bindung relevanten Faktoren zu erfassen. Grundvoraussetzung für den späteren Vergleich und die Konsolidierung der Beobachtungsergebnisse ist dabei die Verwendung einer einheitlichen Methodik. Betrachtet werden sowohl die Organisation in der Summe als auch die einzelnen Unternehmenseinheiten aus allen relevanten internen und externen Perspektiven.

Hierzu werden vier inhaltlich und methodisch kombinierte Bausteine zur Motiverhebung verwendet:



Über vier unterschiedliche Zielgruppen werden die Ist-Profile der Mitarbeitermotivation erhoben.

1. Durchführung einer Mitarbeiterbefragung („Klimabarometer“) zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie des Commitments zu Union Investment als Arbeitgeber (anonyme Online-Kompletterhebung im zweijährigen Turnus).

2. Strukturierte Management-Befragung der zweiten Führungsebene zur Wahrnehmung von Mitarbeitermotiven und Fluktuationsrisiken (jährlicher Turnus).

3. Fluktuationsanalyse durch strukturierte „Exit-Interviews“ mit allen ausscheidenden Mitarbeitern (kontinuierlich) sowie quantitativ durch Auswertung der Kennzahlen „gewollte/ungewollte Fluktuation“ inklusive der Quote der Key Player-Fluktuation (jährlicher Turnus).

4. Qualitative Befragung von eingesetzten Personalberatern (Headhunter) zur Wahrnehmung von Motiven und Bedürfnissen von Spezialisten am Asset-Management-Arbeitsmarkt sowie deren Einschätzung zu Union Investment als Arbeitgeber (jährlicher Turnus).

Die Organisation wird so im Sinne einer 360-Grad-Betrachtung in ihrer Gesamtheit hinsichtlich Motivation und Bindung analysiert. Durch segmentbezogene Auswertungsmöglichkeiten werden differenzierte Ergebnisse zur Motivlage (Ist) in den einzelnen Unternehmensteilen generiert.

Daneben wird eine Soll-Ausprägung für die Einschätzung der unterschiedlichen Motive definiert. Dabei wird festgelegt, welches Niveau der Motivbefriedigung zukünftig erreicht werden soll. Hierzu werden sowohl wissenschaftliche Studien als auch die Erkenntnisse der Personalberater-Befragung

verwendet. Ebenso fließen die Ergebnisse der Management-Befragung sowie der qualitativen Fluktuationsanalyse ein.

Ein anschließender Soll-Ist-Vergleich liefert Informationen, an welcher Stelle und in welchem Umfang Handlungsbedarf besteht. Ergänzende Informationen hierzu bietet die quantitative Fluktuationsanalyse, die die Intensität der einzuleitenden Bindungsmaßnahmen bestimmt. Je größer die Soll-Ist-Abweichung bei einem Motiv in einem Segment und je größer die Zunahme der Fluktuation im Trendverlauf bei dieser Mitarbeitergruppe, desto höher sind die Anforderungen an die jeweils einzuleitenden Maßnahmen.

Die Mitarbeiter-Bindungsmaßnahmen werden im zweijährigen Turnus segmentspezifisch in einem Katalog zusammengefasst. Dieser wird mit den Führungskräften des Segments abgestimmt und die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen eingeleitet.

Deren Erfolg wird im Rahmen des Folgezyklus (zweijähriger Turnus) überprüft. Der erneute Soll-Ist-Vergleich zeigt, ob durch die gewählten Bindungsmaßnahmen die gewünschte Wirkung erzielt wurde oder ob eine Änderung der Motivlage erfolgt beziehungsweise Anpassung des Maßnahmenkatalogs notwendig ist. Das Konzept der systematischen Mitarbeiterbindung bildet somit einen Regelkreis, der stets den höchstmöglichen Nutzen der eingesetzten Bindungsinvestitionen gewährleistet.

### Maßnahmenableitung

Die konzeptionelle Grundlage der Ausgestaltung des Instruments bildeten sowohl

## Der Regelkreis der systematischen Mitarbeiterbindung

Abbildung 2

### Klimabarometer

- Befragung aller Mitarbeiter
- Konstantes Fragenset
- Durchführung alle zwei Jahre

### Befragung Personalberater

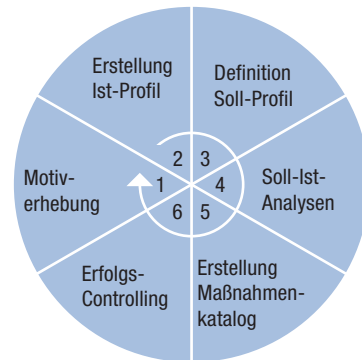
- Image- & Motivanalyse
- Auswertung von Motivlagen im Rahmen von Arbeitgeberwechseln
- Einschätzung zur Arbeitgeberattraktivität von Union Investment
- Durchführung jährlich

### Management Befragung

- Befragung der zweiten Führungsebene
- Kündigungsgründe
- Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Segmente/Bereiche
- Durchführung jährlich

### Fluktuationsanalyse

- Kontinuierliche Befragung (Exit-Interviews) ausscheidender Mitarbeiter zu Kündigungsgründen und Motiveinschätzung
- Unternehmens- und segmentbezogene Fluktuationsquoten-Auswertung
- Auflistung von Key Player-Abgängen
- Durchführung jährlich



Die Wirkung der zielgerichteten Mitarbeiter-Bindungsmaßnahmen wird durch einen systematischen Regelkreis regelmäßig überprüft und justiert.

wissenschaftliche Studien als auch eine vom Personalbereich von Union Investment begleitete Diplomarbeit. Ziel war es, grundsätzliche Faktoren zu eruieren, die Mitarbeiter motivieren und an ein Unternehmen binden. Diese Faktoren wurden im Rahmen eines Workshops in vier Hauptkategorien gegliedert, welche jeweils vier Bindungsfaktoren umfassen und später die Basis der Analyse bildeten:

1. Inhalte und Perspektiven,
2. Arbeitsumfeld,
3. Systeme,
4. Work-Life-Balance.

Nach der Datenerhebung mittels der beschriebenen Bausteine wurde die Analyse unter Verwendung einer fünfstufigen Skala vorgenommen. Die konsolidierten Ergebnisse (Ist-Profil) der einzelnen Perspektiven wurden in einem Diagramm, welches die einzelnen Bindungsfaktoren sowie deren Zuordnung zu den unterschiedlichen Kategorien beinhaltet, dargestellt. Dieser Schritt wurde sowohl für einzelne Unternehmenssegmente als auch für Union Investment insgesamt vorgenommen.

Im Rahmen der anschließenden Analyse wurden dann die ermittelten Ausprägungen der einzelnen Faktoren (Ist) mit den jeweiligen Soll-Vorgaben verglichen. Abweichungen deuten dabei auf einen Handlungsbedarf hin. Ergänzend werden dabei die Erkenntnisse der Personalberaterbefragung,

die Ergebnisse der Fluktuationsanalysen sowie der im Rahmen des Klimabarometers erhobene Commitment-Index herangezogen. Beispielsweise stellte sich im Rahmen der Analyse für ein Segment heraus, dass eine erhöhte Soll-Ist-Abweichung in den Themengebieten „Personalentwicklung“ und „Wertschöpfungsbeitrag“ existierte.

Basierend auf den Differenzen der unterschiedlichen Wahrnehmungen erarbeitete der Bereich Konzern-Personal den segment-spezifischen Maßnahmenkatalog und sprach Empfehlungen aus, wie diesen Abweichungen zielgerichtet und effizient begegnet werden könnte. Im Anschluss daran wurde gemeinsam mit den Fachabteilungen entschieden, welche Maßnahmen konkret zum Einsatz kommen sollten.

Im Falle des vorgenannten Beispiels wurden verstärkt Auslandseinsätze zur kulturellen und fachlichen Entwicklung der Mitarbeiter durchgeführt. Zur Steigerung der empfundenen Wertschöpfung wurden administrative Aufgaben in einer neuen Serviceeinheit gebündelt. Seitdem können sich die Mitarbeiter verstärkt auf ihre Kernaktivitäten fokussieren.

### Erfolgsfaktoren

Als Ergebnis der Umsetzung des systematischen Konzepts zur Mitarbeiterbindung ist ein neuartiges personalwirtschaftliches Instrument entstanden, welches die Orga-

nisation aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Entlang dieser Motivstrukturen konnten im Anschluss gezielte Bindungsmaßnahmen mit maximaler Nutzenstiftung eingeleitet werden.

Die mit dem Konzept der systematischen Mitarbeiterbindung verbundenen Ziele wurden erreicht. Kosten und Risiken in Verbindung mit dem Verlust von Mitarbeitern und Key Playern konnten reduziert werden. Der Commitment-Index, der die Bindung zum Unternehmen widerspiegelt, weist einen sehr hohen Wert aus – insbesondere im externen Vergleich. In den einzelnen Unternehmenseinheiten agieren professionelle und stabile Teams – eine Grundvoraussetzung für Kundenvertrauen und überdurchschnittliche Performance, gerade in Zeiten der globalen Wirtschaftskrise und eines schwierigen Marktumfeldes.



Autorin

**Sonja Albers,**  
Bereichsleiterin Konzern  
Personal, Union Investment,  
Frankfurt, sonja.albers@  
union-investment.de



Autor

**Sven Torge Kerl,**  
Abteilungsleiter Personalma-  
nagement, Union Investment,  
Frankfurt, sventorge.kerl@  
union-investment.de