

PERSONALMARKETING

Weiterbildungen wirken motivierend

Vor allem weiche Faktoren haben heute großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Mithilfe des sogenannten Retention Managements sollen Leistung und Loyalität und damit die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen gefördert werden.

Von Rico Schubert

LÜNEBURG/REGENSTAUF. Eine Studie der Leuphana Universität in Lüneburg thematisiert verschiedene Instrumentarien zur Mitarbeiterbindung im Mittelstand. Die Personalpsychologin Sabine Remdich, Professorin an der Leuphana Universität, forscht zu Personal- und Organisationspsychologie und beschreibt darin sogenannte weiche und harte Faktoren. Als harte Faktoren gelten finanzielle und materielle Anreize wie beispielsweise Gehaltserhöhungen, betriebliche Altersvorsorge, Firmenwagen und Ähnliches. Mithilfe dieser Mittel wurde in der Vergangenheit die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert und diese so an das Unternehmen gebunden. Der Vorteil war, dass sie leicht umzusetzen und schnell wirksam waren. Doch auch wenn eine Gehaltserhöhung für viele Leistungsträger wichtig ist, ist das heute nicht mehr genug – materielle Anreize, sogenannte Benefits, haben laut der Studie auf die Mitarbeiterbindung eine immer geringere Auswirkung.

Eine Lösung könnte daher laut der Studie das sogenannte Retention Management sein. Retention ist die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Es geht es also darum, eine Umgebung zu schaffen, die die Leistung und Loyalität und damit die Identifikation des Beschäftigten mit dem Unternehmen fördert. Damit werden die weichen Faktoren zur Mitarbeiterbindung zunehmend wichtiger, die nach



Mit Blick auf die Mitarbeiterbindung sind Fortbildungen ein Schritt in die richtige Richtung. Foto: Martin Schutt - dpa

weichen Faktoren mit Unternehmensbezug und solchen mit Mitarbeiterbezug unterschieden werden.

Der Schlüssel zum Mitarbeiter

Zu den Faktoren mit Unternehmensbezug zählt beispielsweise die Unternehmenskultur. Der Schlüssel zu loyalen Mitarbeitern liegt demnach in einem offenen und gesunden Betriebsklima. Wenn die Mitarbeiter Wertschätzung erfahren, wenn der Führungsstil offen ist, ist die Bindungskraft stärker.

Es gibt aber auch konkrete Faktoren für den einzelnen Mitarbeiter. Retention Management bedeutet beispielsweise auch das Anbieten von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei sind der Aufstieg auf der Karriereleiter und das damit einherge-

hende Gehaltsplus nur ein Aspekt. Ein weiterer ist die Chance, eigene Fertigkeiten und Fähigkeiten zu verbessern. Die Studie verweist darauf, dass Angebote zur Weiterqualifizierung und Karriereentwicklung – also Maßnahmen im Rahmen der sogenannten Quartären Bildung – besonders wirkungsvoll sind. „Wir werfen den Blick auf den Erhalt der Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Wir wissen, was es bedeutet, wenn wettbewerbsrelevantes Wissen dem Unternehmen durch Fluktuation oder auch im Zuge des demografischen Wandels verloren geht und klären auf, wie man gerade durch Weiterbildungsmaßnahmen und Personalentwicklung Innovation und Bindung erreichen kann“, erläutert Remdich. Die Weiterbildungsangebote müssen sich dazu berufsbeglei-

tend in den Arbeitsrhythmus einpassen lassen und möglichst direkte Lernerfolge am Arbeitsplatz erzielen. Die Personalexpertin empfiehlt daher unterstützende Maßnahmen, um den Beschäftigten Möglichkeiten der Weiterbildung im Rahmen ihres normalen Arbeitsalltags bieten zu können. „Solche Strukturen können Lernangebote oder feste Lernzeiten, aber auch technische Hilfsmittel wie Kopfhörer oder Lernsoftware sein“, erläutert Remdich. „Entscheidend ist, dass der Arbeitgeber zeigt, dass er Weiterbildung unterstützt, forciert und honoriert.“

Trainingsformate müssen bequem, mobil und flexibel sein und den Praxiserfahrung sicherstellen, heißt es in der Deloitte-Studie Global Human Capital Trends 2015. Thomas Wagenpfeil, Leiter der Abteilung für Marke-

ting und Kommunikation der TÜV SÜD Akademie mit Sitz in München, kritisiert jedoch die Herangehensweise der Unternehmen an das Thema Mitarbeiterweiterbildung. In mehrjährigen Analysen hat er herausgearbeitet, dass von den rund 30 Milliarden Euro, die die Firmen in der Bundesrepublik jedes Jahr in Seminare, Coachings und Fortbildungen stecken, viel Geld für Maßnahmen ausgegeben wird, die weder den einzelnen Mitarbeitern noch den Betrieben nutzen. „Der Schlüssel liegt hier in einem Bildungs- und Talentmanagement, das von der Strategie des Unternehmens her gedacht wird“, sagte Thomas Wagenpfeil bei einem Vortrag, den er kürzlich an den Eckert Schulen in Regenstauf gehalten hat. Aus der Unternehmensstrategie leite sich eine längerfristige Personalstrategie ab. Erst dann könne der konkrete Bedarf für Weiterbildung ermittelt werden, lautete Wagenpfeils Fazit.

Exzellenzpartnerschaft

Dafür muss die Weiterbildung analysiert werden und Controlling unterliegen. „Unsere Erfahrung zeigt: Es lohnt sich, das Weiterbildungsgeschehen unter die Lupe zu nehmen und erste Schritte einzuleiten“, sagt Andrea Radlbeck, die Pressesprecherin der Eckert Schulen, einem Premiumpartner des von der TÜV SÜD Akademie ausgeschriebenen Deutschen Bildungspreises.

Dafür wurde das Modell der sogenannten Exzellenzpartnerschaft entwickelt. Sie ist ein Fundament für den regelmäßigen Austausch zwischen Unternehmen und Weiterbildungsexperten. In den kommenden Jahren soll dieses Netzwerk weiter intensiviert werden. Ein weiteres Problem ist schließlich, dass sich die Hochschulen erst nach und nach das Feld der berufsbegleitenden Qualifizierung erschließen. Hier möchte das von Sabine Remdich geleitete Institut für Performance Management weiter forschen. Das Ziel soll die Öffnung der wissenschaftlichen Weiterbildung für neue Zielgruppen sowie die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung sein.

Modellierung von der Person zur Persönlichkeit

Personalaus- und -weiterbildung steigert interne und externe Wertschöpfung aus der Kommunikation.

Gastbeitrag von Jeannine Tieling

REGENSBURG. Die wichtigste Visitenkarte eines Unternehmens ist in der Regel nicht auf Papier gedruckt, sondern bildet sich im Erscheinungsbild und in der Kommunikationsqualität der Mitarbeiter ab. Genau an dieser Stelle setzt strategisches Personalmarketing an, das sich auf alle in einem Betrieb, also auch auf Führungsebenen, konzentriert. Interne Maßnahmen beziehen sich auf die Qualifizierung und Bindung des vorhandenen Personals. Externes Personalmarketing zielt auf das neu zu gewinnende Personal und dient dazu, die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber und somit sein Image herauszuarbeiten. Mit der Aus- und Weiterbildung für einzelne Mitarbeiter, für gan-

ze Teams und selbstverständlich auch für die Chefetage investieren die Betriebe in eine gesunde Unternehmenskultur. Gezielte Schulungen machen das Selbstverständnis ein Stück weit erlebbarer und tagtäglich lebbar, festigen die Verhandlungs- und Verkaufseffizienz, dienen der Imagesteigerung und damit schließlich dem Erfolg des Unternehmens.

Die Voraussetzungen für einen optimalen Trainingserfolg sind die Bereitschaft der Teilnehmer, sich weiterzuentwickeln, über den Tellerrand zu schauen, der Wille zur Selbstreflexion, die Offenheit für lösungsorientierte und zugleich wertschätzende Kommunikation. Verbunden ist damit aber auch der wichtige Anspruch, man selbst, also echt, zu bleiben. Die notwendige Gabe bei der Vorbereitung und der folgenden Umsetzung eines Trainings, Seminars oder Einzelcoachings ist demzufolge auf der anderen Seite die Bereitschaft des Trainers, bestehende Potenziale bei den Teilnehmern zu erkennen, Sensibilitäten zu schärfen sowie Stärken zuzulassen und zu fördern. Dabei können die Schwerpunkte in verschiedenen Bereichen liegen: Auftreten, Rhetorik,



Jeannine Tieling
PR- und Kommunikationsberaterin, Sprecherzieherin (Univ./DGSS), Rhetoriktrainerin bei medialot

Sprech- und Stimmtraining, Gesprächsführung, Umgang mit Kunden und Kollegen oder Mitarbeitern, schriftliches und mündliches Kom-

munikationsverhalten, Verhandlungssicherheit oder grundsätzliches Besprechungsmanagement. Alles in allem geht es immer um einen überzeugenden Auftritt und seine entsprechende Wirkung auf das Gegenüber, unser Publikum und unsere Gesprächspartner.

Wie viel Einfluss darf man dabei als Trainer oder Sprecherzieher auf die Klienten nehmen? Wenn man als Idealziele die Modellierung einer Person zur Persönlichkeit oder einer Personengruppe zu einem schlagkräftigen Team formuliert, muss man sich auf dem oft schmalen Grat zwischen essenziellem Tipp und Verletzung eines persönlichen Wohlgefühl- oder Schutzraums sicher bewegen. Das heißt, nicht mit dem Finger auf jemanden zu zeigen, sondern Feedback zu geben. Vielmehr noch schaffen praktische Übungen und die Diskussion Aha-Erlebnisse und begünstigen so das Verstehen. Der Trainer macht sich zum Teil des Ganzen, schildert seine persönliche Wahrnehmung und die Wirkung auf ihn. Er motiviert so die Teilnehmer, sich selbst ein Feedback über das Wahrgenommene zu geben, das eigene Auftreten, Kommunizieren und

Handeln auf den Prüfstand zu stellen und im besten Fall positiv zu verändern.

Die Fähigkeit zur konstruktiven, wertschöpfenden Kritik am Kollegen beziehungsweise am Team wird gemeinsam erarbeitet. „Was kann ich, was können wir besser machen?“ lautet die Frage, die im geschützten Rahmen einer Schulung weniger das Erkennen der Schwächen als vielmehr Selbstbewusstsein sowie ein glaubwürdiges, effektives Kommunizieren zum Ziel hat. Das Gelernte, möglichst gespickt mit alltagstauglichen Tipps, lässt sich auf diesem Wege besser verinnerlichen, sodass der Teilnehmer sich traut, es schon im nächsten Kundentelefonat oder -gespräch, in der E-Mail, im Meeting oder bei der Präsentation vor einem kritischen Publikum anzuwenden. Wenn das klappt, werden Mitarbeiter und Unternehmer feststellen, dass sich das Miteinander im Betrieb und die Beziehungen nach außen verbessern und man mehr Spaß am gegenseitigen Umgang hat. Damit stellt die Kommunikationskultur eines Unternehmens als bedeutende Kompetenz einen wichtigen Schlüssel des Personalmarketings dar.