



Sage HR Focus

Teil IV: Mitarbeiter binden und motivieren –
Empfehlungen für den Mittelstand

*„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen,
dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen
als die guten Leute vom Unternehmen.“*

Peter F. Drucker

Inhalt

1. Was ist Mitarbeiterbindung – oder – was wird darunter verstanden?
2. Warum ist Mitarbeiterbindung insbesondere für den Mittelstand wichtig?
3. Wie funktioniert Mitarbeiterbindung im Mittelstand?
4. Welchen Einfluss haben Unternehmensleitung und Führungskräfte auf die Mitarbeiterbindung?
5. Welche Hilfsmittel gibt es für den Mittelstand?
6. Checkliste: So stärken Sie die Mitarbeiterbindung in Ihrem Unternehmen

„...Bei mittelgroßen Mittelständlern mit beispielsweise 300 Mitarbeitern können die jährlichen Fluktuationskosten bei über einer Million Euro liegen...“

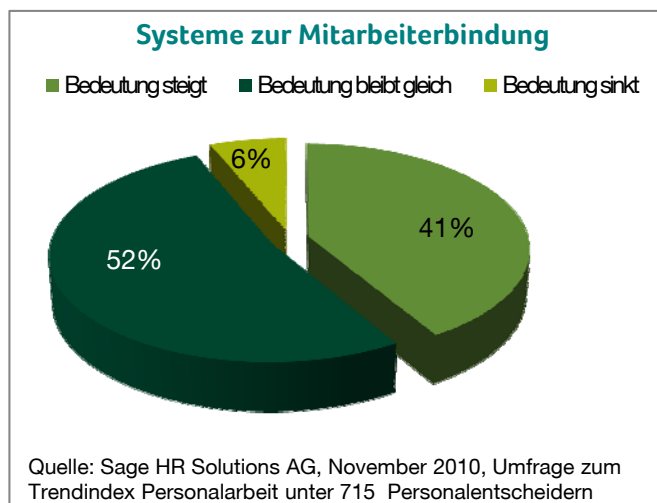
Was ist Mitarbeiterbindung – oder – was wird darunter verstanden?

Für Unternehmen ist Mitarbeiterbindung eine der zentralen Anforderungen im Rahmen der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie. Sie soll alle Mitarbeiter, die das Unternehmen halten und die Fachkräfte, die als Mitarbeiter eingestellt werden, langfristig emotional an das Unternehmen binden und mit diesem solidarisieren.

Mitarbeiterbindung lässt sich durch unterschiedlichste Maßnahmen und Aktivitäten umsetzen. Nach Ansicht der meisten Personalexperten beginnt Mitarbeiterbindung bereits bei der Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber (Employer Branding) und im Personalmarketing (interne und externe Maßnahmen zum Halten und zur Gewinnung der gewünschten Mitarbeiter), erstreckt sich über Mitarbeitermotivations-, Entwicklungs-, Bewertungs-, Führungs- und Vergütungsmaßnahmen bis hin zu Strategien, mit denen sich Unternehmen das Wissen und die Solidarität bereits ausgeschiedener Mitarbeiter sichern.

Zufriedene Mitarbeiter, das belegen einschlägige Studien, sind motivierte Mitarbeiter. Und motivierte Mitarbeiter engagieren sich freiwillig stärker im und für das Unternehmen als wenig motivierte Kolleginnen und Kollegen – und tragen damit überdurchschnittlich zum Unternehmenserfolg bei.

Der HR-Trendindex von Sage befragte im November 2010 Personalentscheider nach der künftigen Bedeutung von Systemen zur Mitarbeiterbindung im Rahmen ihrer Personalarbeit. Branchenübergreifend erwarten über 40% eine steigende Bedeutung, mehr als 50% eine zumindest gleichbleibende Bedeutung der Mitarbeiterbindung in ihrer zukünftigen Personalarbeit.



Mitarbeiterfluktuation ist teuer

In jedem Unternehmen gibt es eine natürliche Mitarbeiterfluktuation: Mitarbeiter scheiden aus Altersgründen aus, wechseln den Arbeitgeber oder ziehen in einen anderen Ort. Intern wechseln Mitarbeiter in eine andere Position, eine andere Abteilung oder an einen anderen Standort. Dadurch geht Fachwissen, das sich der Mitarbeiter in dieser Position angeeignet hat, verloren. Und das kann meist nur mit einem hohen Aufwand von dessen Nachfolger wieder aufgebaut werden.

Die Kosten der Mitarbeiterfluktuation belasten Unternehmen erheblich. So liegen die direkten Nachbesetzungskosten (Manpower, 2010) bei etwa 50-60% eines Mitarbeiter-Jahresgehaltes, bei Leistungsträgern können sie auf bis zu 120% des Jahresgehaltes steigen. Werden auch indirekte Kosten wie Einarbeitungsaufwand und Produktivitätsverlust berücksichtigt, liegen die Gesamtkosten einer Nachbesetzung bei 90-200% des Mitarbeiter-Jahresgehaltes (Society for Human Resources Management, 2008). Bei mittelgroßen Mittelständlern mit beispielsweise 300 Mitarbeitern können die jährlichen Fluktuationskosten bei über einer Million Euro liegen.

Die „Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen“ aus 2010 fand in diesem Zusammenhang heraus: Lange oder außerhalb der Standardarbeitszeit liegende Arbeitszeiten, hohe Arbeitsintensität, geringe Kontrolle über die Arbeit und praktische Erfahrungen gegenüber physischen oder psychischen Risiken (einschließlich der damit zusammenhängenden negativen Auswirkungen auf die Gesundheit) scheinen alle mit einem geringen Zufriedenheitsgrad zusammenzuhängen. Umgekehrt wirken sich eine größere Selbstbestimmung bei der Arbeit und höhere geistige Anforderungen (ohne übermäßige Belastung oder übermäßige Arbeitsintensität) positiv auf die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen aus.

„...Lob und Aufmerksamkeit sowie die Möglichkeit, Projekte oder Arbeitsgruppen zu leiten, motiviert die Befragten mehr als leistungsorientierte Gehaltsboni, eine Erhöhung des Basisgehalts und Aktien bzw. Aktien-Optionen...“

Warum ist Mitarbeiterbindung insbesondere für den Mittelstand wichtig?

Wenn es darum geht Mitarbeiter für das Unternehmen einzustellen, sollten diese vor allem für das Unternehmen, das sich für sie interessiert, arbeiten wollen. Denn seit einigen Jahren dreht sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- in einen Arbeitnehmermarkt. Das führt dazu, dass sich gut qualifizierte Arbeitnehmer heute den Arbeitgeber auswählen, der ihnen am ehesten zusagt – und nicht umgekehrt. Insbesondere für den Mittelstand ist das eine Herausforderung, weil mittelständische Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt meist weniger bekannt sind als international agierende Konzerne.

Eine der Hauptursachen für den Fachkräftemangel ist die Bevölkerungsentwicklung als Auslöser für den häufig zitierten „War for Talents“. Laut aktueller EU Studie „Demographic change and work in Europe“ wird nach 2018 der Anstieg der Arbeitslosigkeit die Anzahl der durch Alter ausscheidenden Mitarbeiter nicht mehr ausgleichen können, was in der Folge zu einem Schrumpfen der Gesamtbeschäftigung führen wird. Dann wird auch die Nachfrage nach weniger qualifizierten Mitarbeitern ansteigen. Deshalb müssen sich alle Unternehmen darauf einstellen, dass ihnen künftig nicht mehr die Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, die sie dringend benötigen.

Anreize schaffen

Mittelständische Unternehmen sind zwar das vielzitierte Rückgrat der deutschen Wirtschaft, doch in den jährlich durchgeführten nationalen und internationalen Wettbewerben zum besten oder beliebtesten Arbeitgeber sind es meist die großen und bekannten Unternehmen, die mit ihrem Arbeitgeberimage für junge und gut qualifizierte Arbeitnehmer attraktiver sind als ein mittelständisches oder kleineres Unternehmen, das möglicherweise kaum jemand kennt.

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Gründe, warum Arbeitnehmer sich für das eine oder andere Unternehmen entscheiden. Laut einer McKinsey Studie aus 2009 spielen nicht-finanzielle-Motivatoren eine größere Rolle als finanzielle Motivationsanreize: Lob und Aufmerksamkeit sowie die Möglichkeit, Projekte oder Arbeitsgruppen zu leiten, motiviert die Befragten mehr als leistungsorientierte Gehaltsboni, eine Erhöhung des Basisgehalts und Aktien bzw. Aktien-Optionen. Aufgrund flacherer Hierarchien und einer direkteren Kommunikation über alle Ebenen können hier kleinere und mittlere Unternehmen gegenüber großen Arbeitgebern punkten.

Wer die dringend benötigten Fachkräfte für das eigene Unternehmen begeistert hat, der muss dafür sorgen, dass diese sich im Unternehmen wohlfühlen und mit geeigneten Maßnahmen an das Unternehmen langfristig binden lassen. Allerdings fühlen sich heute 23% der Arbeitnehmer nicht an das Unternehmen, in dem sie gegenwärtig tätig sind, emotional gebunden (Gallup, 2010) und haben innerlich bereits gekündigt. Darüber hinaus sind die meisten Beschäftigten (66%) laut Gallup emotional gering an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift. Das geht nicht nur zu Lasten des Arbeitgebers, sondern auch die volkswirtschaftlichen Einbußen durch die Resignation am Arbeitsplatz sind enorm: Sie belaufen sich auf eine Summe von jährlich zwischen circa 90 und 120 Milliarden Euro alleine in Deutschland (Gallup, 2010).

„...Im direkten Arbeitsumfeld beginnt Mitarbeiterbindung bereits nach der Vertragsunterzeichnung mit allen Maßnahmen bis einschließlich der ersten Arbeitstage...“

Wie funktioniert Mitarbeiterbindung?

In der einschlägigen HR-Literatur findet sich ein nahezu unüberschaubarer Maßnahmen-Mix, der sowohl zur Steigerung der Motivation als auch zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung einsetzbar ist. Mitarbeitermotivation/-bindung sollte für das Unternehmen bereits mit dem Employer Branding, mit der Aussen- und Innendarstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber beginnen und sich im gesamten Bewerbungsprozess bis zur Einstellung zeitnah und individualisiert fortsetzen. Insbesondere für mittelständische Unternehmen sind Employer Branding und Personalmarketingmaßnahmen aus den zuvor genannten Gründen (Fachkräftemangel) heute wichtiger denn je, wenn diese „mit den Großen“ im Kampf um die Talente mithalten wollen.

Stringenz einhalten

Alle Schritte zur Umsetzung der Mitarbeiterbindung in die Praxis müssen stringent sein und professionell vorbereitet werden. Ein Beispiel: Im direkten Arbeitsumfeld beginnt Mitarbeiterbindung bereits nach der Vertragsunterzeichnung mit allen Maßnahmen bis einschließlich der ersten Arbeitstage (sog. Onboarding): Erhält der Mitarbeiter bereits vor seinem ersten Arbeitstag Zugriff auf für seine künftige Arbeit relevante Dokumente? Wird er bereits vor seinem ersten Arbeitstag zu betrieblichen Feiern eingeladen, erhält er am ersten Tag eine Führung durch das Unternehmen und sein Arbeitsplatz ist komplett eingerichtet, seine Visitenkarten gedruckt und seine Mailadresse vorhanden? Oder kann er vorab sogar über einen Zugang auf das Intranet des Unternehmens schon seine künftigen Kolleginnen und Kollegen kennenlernen, mit ihnen kommunizieren, Fragen stellen?

Maßnahmen und Wirkung

Nicht in jedem Unternehmen greifen dieselben Mitarbeiterbindungsmaßnahmen wie in einem anderen. Teilweise sind sie auch nicht überall umsetzbar. Dabei zählt nicht nur die Größe des Unternehmens, sondern speziell bei Mittelständlern können sowohl der Geschäftszweck als auch der Führungsstil der Geschäftsleitung erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung haben: Ein traditionell geführtes Unternehmen wird aller Voraussicht nach andere Mitarbeiterbindungsmaßnahmen durchführen wie ein mit modernen Management-Praktiken geführtes.

Während beispielsweise in einer kleineren Firma das Jubiläum des Chefs oder der Abschluss eines großen Auftrags gefeiert wird, sind dort andere Anreizsysteme wie beispielsweise die Mitarbeiterbeteiligung durch Aktien-Optionen nicht möglich, weil kleinere Unternehmen in der Regel nicht an der Börse notiert sind. Wenn sich in einem Konzern mit einer großen, international agierenden Vertriebsmannschaft bestimmte Incentives durchführen lassen, würden diese bei einem mittelständischen Variantenfertiger im Maschinenbau möglicherweise überhaupt keinen Sinn machen. In dem einen Unternehmen erhalten Mitarbeiter je nach Position einen entsprechend großen Dienstwagen, während in einem ausschließlich regional tätigen mittelständischen Unternehmen gegebenenfalls hohe Arbeitsplatzsicherheit Standard ist.

Neues Selbstverständnis

Gleichzeitig haben sich die Anforderungen und Vorstellungen der jungen, mit dem Internet und den sozialen Netzwerken aufgewachsenen, Generation an ihre künftigen Arbeitgeber verändert. Für sie ist der Umgang mit moderner IT-Technologie, der Zugang zum Internet und zu Social Networks, flexible Arbeitszeiten und eine hohe Transparenz im Unternehmen Grundvoraussetzung dafür, sich überhaupt für einen Arbeitgeber zu interessieren. Diesen Vorstellungen muss ein Arbeitgeber – ob moderner Dienstleister oder traditionelles Produktions-Unternehmen, entsprechen, wenn er sich die jungen Talente von Heute als Leistungsträger von Morgen im Unternehmen sichern will.

„...Nur wer seine Mitarbeiter regelmäßig befragt und ihr Feedback in überzeugende Maßnahmen umsetzt, kann sich deren Rückhalt sichern...“

Welchen Einfluss haben Unternehmensleitung und Führungskräfte auf die Mitarbeiterbindung?

Führungskräfte (Fachvorgesetzte, Abteilungsleiter) sollten ihre Mitarbeiter so führen, dass diese sich zielorientiert, aktiv und vor allem motiviert für die Umsetzung der Unternehmensziele einsetzen. Laut der Global Workforce Study 2010 von Towers Watson liegt der Anteil der hoch und moderat motivierten Mitarbeiter in Deutschland bei 67 Prozent. Wesentliche Stellschrauben dafür sind laut Studie unter anderem die Bereiche Vergütung und Sozialleistungen (Benefits), die Rolle des direkten Vorgesetzten, Karriereentwicklung sowie Gestaltung des Arbeitsumfeldes.

In einem ersten Schritt definiert die Führungskraft im gewöhnlicher weise jährlichen oder halbjährlichen Mitarbeitergespräch gemeinsam mit dem Mitarbeiter dessen individuelle Ziele, deren Erfüllung realistisch umsetzbar sein muss. In regelmäßig stattfindenden Bewertungsgesprächen sollte die Zielerreichung überprüft, bei Bedarf angepasst und gegebenenfalls Personalentwicklungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden.

Ebenso wichtig sind regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, in denen Unternehmensleitung und Führungskräfte zentrale Bindungsfaktoren und deren Priorisieren durch die Mitarbeiter ermitteln sollten. So etwas kann beispielsweise durch einen Papier-Fragebogen oder eine integrierte Intranet Lösung umgesetzt werden. Allerdings: Nur wer seine Mitarbeiter regelmäßig befragt und ihr Feedback in überzeugende Maßnahmen umsetzt, kann sich deren Rückhalt sichern. Mithilfe einfach zu handhabender, aber professioneller Hilfsmittel sind Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbefragungen auch für den Mittelstand mit geringem Aufwand umsetzbar.

Ein weiteres zentrales und steuerndes Mitarbeiterbindungsinstrument ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg. Hierzu bieten die Maßnahmen im Bereich der variablen Vergütung ideale Voraussetzungen.

Laut einer aktuellen Untersuchung der Hay Group zusammen mit der Bertelsmann Stiftung und der Wiesbaden Business School beträgt der Anteil der variablen Vergütung – in Abhängigkeit von der Position des Mitarbeiters - zwischen 15-35% seiner Gesamtbezüge. In der Geschäftsführung und bei Leitenden Angestellten sind, so die Studie, Bonussysteme das am weitesten verbreitete und akzeptierte Instrument der variablen Vergütung. Viele der befragten Unternehmen hoffen, so das Papier weiter, mit ihren Vergütungssystemen die Leistung ihrer Mitarbeiter sowie deren Identifikation mit den Unternehmenszielen steigern zu können.

Allerdings, und damit bestätigt diese Untersuchung auch die Ergebnisse der McKinsey Studie, führen neue Vergütungssysteme nicht zwangsläufig zu einer Motivationssteigerung oder zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung. Das gelingt nur dann, wenn es den Führungskräften gelingt, in Kombination mit der Zieldefinition eine Vision über den Nutzen, Zweck und die Aufgaben des Unternehmens zu vermitteln.

Auch hier kann der Mittelstand seine Vorteile gegenüber großen Unternehmen ausspielen. Denn anders als in Konzernen erlauben die flacheren Hierarchien in mittelständischen Unternehmen einen stärkeren Einfluss und mehr Gestaltungsmöglichkeiten des Einzelnen auf den Gesamterfolg des Unternehmens.

Und: Für die Geschäftsführung und die leitenden Angestellten sind laut Hay Untersuchung die Unternehmenskennzahlen die maßgeblichen Zielgrößen, während für hochqualifizierte Spezialisten und Führungskräfte, die außertariflich entlohnt werden, i.d.R. die vereinbarten individuellen Ziele und Kennzahlen maßgeblich sind. Die Leistungen der tariflich entlohten Mitarbeiter werden laut Studie nach wie vor überwiegend durch persönliche Beurteilungen und Kennzahlensysteme gemessen. Und weiter: Oft gebe es wenig realistisch abgestimmte Zielvereinbarungen und unerreichbare Höhen, was dann eher auf die Motivation durchschlage.

„...Auch für mittelständische Unternehmen ist die Umsetzung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen unter Zuhilfenahme von Werkzeugen, z.B. der Personalmanagement-Software von Sage, sinnvoll und effizient umsetzbar. ...“

Welche Hilfsmittel gibt es für den Mittelstand?

Auch für mittelständische Unternehmen mit 50, 250 oder 500 Mitarbeitern ist die Umsetzung der zuvor angesprochenen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen unter Zuhilfenahme von Werkzeugen, z.B. der Personalmanagement-Software von Sage, sinnvoll und effizient umsetzbar. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung von zusätzlichem Aufwand durch möglicherweise redundante Eingaben, unterschiedliche Vorgaben oder Bewertungen, sondern vor allem um die zentrale Verfügbarkeit aller Maßnahmen, Daten und Ergebnisse für alle Beteiligten zu jeder Zeit - ohne Medienbrüche.

Das betrifft Zielvereinbarungen ebenso wie flankierende Weiterbildungsmaßnahmen, Mitarbeiterbewertungen oder auch das Management von Zeitkonten, Vergütungsvereinbarungen, personenbezogene Projektdaten, kurzum alle Maßnahmen, die im Verlauf des gesamten Arbeitsverhältnisses, von der Anwerbung bis zum Ausscheiden des Mitarbeiters, durchgeführt werden. Die Umsetzung erfolgt durch gemeinsame Fach-, Bewertungs- und Zielvereinbarungsgespräche und die Eingabe der Ergebnisse direkt am Bildschirm, sowie deren zentrale Archivierung,

Ziel Nr.	Ziel Art	Wichtigkeit	Ziel	Maßnahmetext	Maßnahmen	Bonus	Bemerkung	Ergebnis	Bearbeitung
1	Operatives Ziel	80.00 %	Senkung der Fehler um 10%	Fehler in der Personalarbeit um 10% senken	Vergleich der gefundenen Fehler mit Vorperiode	0		10000.00 %	
2	Persönliches Ziel	20.00 %	Steigerung der fachlichen Kompetenz	Erfolgreiche Teilnahme an 2 Schulungen	Teilnahme an Schulungen zum Personalwesen	0		13000.00 %	

Sage Personalmanagement Zielvereinbarungen

Bild	Name	Titel	Bewertung
	Gehalt, Manuela	Mitarbeitergesp (3)	0%
	Praktikant, Beate	Mitarbeiterbeur (Gesamt)	0%
	Altstallzeit, Albert	Mitarbeiterbeur (Gesamt)	0%
	Personalist, Marie	Beurteilung der Zielerreichung	0%
	Aushilfe, Frank	Beurteilung zum Bereich: Mitarbeitergesp (1)	0%

Bild	Name	Eingang	Titel	Bewertung
	Jung, Claudia	10.06.2006	Bewerber Service	
	Telle, Christian	15.05.2007		
	Schulz, Sabine	31.05.2007	Bewerber Service	

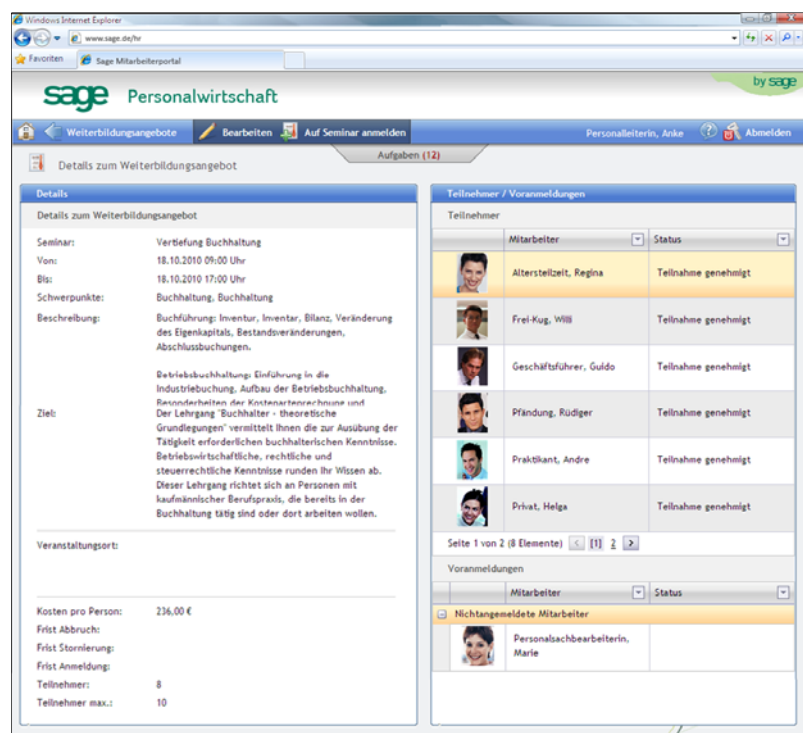
Sage Personalmanagement Mitarbeiterbeurteilungen

Bereitstellung und zeitnahe Überprüfung für jeden Zugriffsberechtigten bzw. Beteiligten im Sage Personalmanagement.

Gleiches gilt für den Bereich der Personalentwicklung über das Modul Sage Weiterbildungsmanagement, in dem sich nicht nur die entsprechenden Mitarbeiterbedarfe managen und zielgerichtet planen lassen. Eine weitere Prozessvereinfachung bietet das integrierte Antrags- und Genehmigungswesen. Der enthaltene Workflow optimiert das Verfahren durch entsprechende Automatismen, so dass sich alle an diesen Prozessen Beteiligten besser auf ihre eigentlichen Aufgaben fokussieren können und nicht unnötig abgelenkt werden.

Werden diese Maßnahmen und die dabei anfallenden Daten zentral, beispielsweise

über das Sage Mitarbeiterportal, sowohl dem Arbeitnehmer als auch den für die Bewertung zuständigen Führungskräften und Personalverantwortlichen zur Verfügung gestellt, ist auch das eine Mitarbeiterbindungsmaßnahme: Das Herstellen von Vertrauen mittels Transparenz.

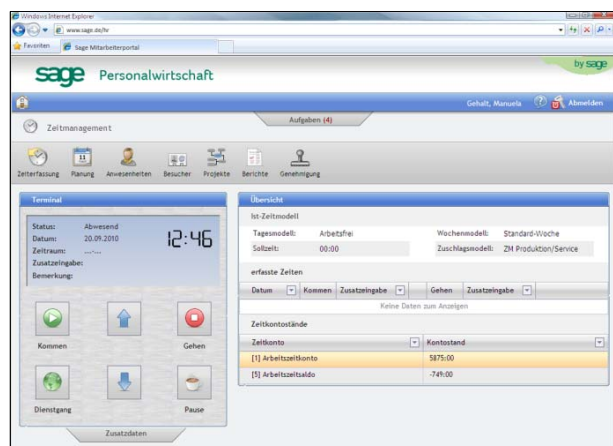


Sage Weiterbildungsmanagement

Zeitflexibilisierung fördern

Wie bereits erwähnt zählt die Schaffung von Voraussetzungen für eine möglichst optimal umsetzbare Worklife-Balance zu einer der wichtigsten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen. Hier kann der Mittelstand mit intelligenten Modellen, beispielsweise bei Arbeitszeitregelungen oder durch Einführung von befristeten Projektorganisationen, gegenüber eher starren Konzernmodellen punkten. Für Mitarbeiter in Projektteams ist eine – in gewissem Rahmen – freie Einteilung der Arbeitszeiten heute bereits Standard. Dennoch müssen die Projektzeiten aus abrechnungstechnischen und kalkulatorischen Gründen auf Kostenstellen und Kostenträger gebucht werden.

Hier liefert die Sage Zeitwirtschaft sowohl die erforderliche Flexibilität im Hinblick auf die individuellen Bedürfnisse zur Einteilung der Arbeitszeiten als auch für die Zuordnung und Abrechnung der entstandenen Kosten auf Projektebene. Die Sage Zeitwirtschaft ist in der Lage, flexibel alle benötigten Arbeitszeitmodelle, auch Gleitzeitregelungen und „Telearbeit“-Modelle, abzubilden. Ebenso lassen sich mit dieser Lösung Jahres- und Lebensarbeitszeitkonten anlegen und verwalten, so dass das Unternehmen jederzeit auf den Bedarf oder auf Wünsche nach einer flexibleren Einteilung der Arbeitszeiten der Mitarbeiter reagieren kann.



Sage Zeitwirtschaft

Bei sich verändernden Kosten- oder Einsatzorten, wechselnden Teams und Aufgaben erlaubt eine integrierte Ressourcenplanung, etwa für Projektressourcen oder auch für die Schichtplanung, eine an den Bedürfnissen der Mitarbeiter möglichst optimierte Vorplanung unterschiedlicher Aufgaben, beispielsweise zur Fertigstellung von Projekten, Chargen und anderen Tätigkeiten.

Checkliste: So stärken Sie die Mitarbeiterbindung

Eine Vielzahl von Faktoren übt einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung aus. Folgend eine zusammenfassende Auflistung der geläufigsten Faktoren und jeweils eine kurze Erklärung dazu:

- **Arbeitsplatz:** Die bedarfsgerechte Gestaltung sowie die Ausstattung der Arbeitsplätze und Sozialräume und auch der Umgang mit Verbesserungsvorschlägen.
- **Eigene Fähigkeiten:** Die Förderung von Stärken, tägliche Herausforderungen, die Einschätzung und Bewertung eigener persönlicher Stärken & Entwicklungsfelder durch Unternehmen und Vorgesetzte.
- **Freiräume im Arbeitseinsatz:** Bspw. Einsatzplanung und Arbeitseinteilung, Überstundenregelung, die freie Gestaltung von Arbeitszeit und Wahl des Arbeitsorts.
- **Gesundheitsmanagement:** Die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, Sicherheitsvorschriften am Arbeitsplatz, Angebot an gesundheitsfördernden Maßnahmen, Betreuung bei gesundheitlicher Beeinträchtigung.
- **Karrierperspektiven:** Vertikale und horizontale Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Entwicklungsgespräche, Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche, Möglichkeiten zur Umsetzung der eigenen Karrierevorstellungen.
- **Mitarbeiterbetreuung:** Verantwortung für Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterprobleme, Kontaktperson bei fachlichen und nicht fachlichen Problemen, Interessentenvertretung
- **Mitarbeiterentwicklung:** Die Integration in Team-/Arbeitsumgebung, Einführung durch den Vorgesetzten, Hilfe durch Kollegen, fachliche Unterstützung und Ausbildung, soziale Kontakte/Freundschaften.

- **Mitarbeiterführung:** Im Bereich Mitarbeiterführung u.a. die Wertschätzung guter Arbeit, die Motivation zu Leistung und Verbesserung, die Kommunikation mit dem Vorgesetzten, Transparenz im Unternehmen und von Führungsentscheidungen.
- **Personalentwicklung:** Bedarfsermittlung, Weiterbildungsvolumen, gezielte Weiterentwicklung persönlicher Fähigkeiten, Sicherung des Praxistransfers, Einsicht in Karrierewege, Mitbestimmung der persönlichen Entwicklung.
- **Teamarbeit:** Eine gut funktionierende Teamarbeit mit Kollegialität (bspw. bei Schichttausch), Unterstützung durch Kollegen, Konfliktlösungen, Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Abteilungen, Rückmeldungen durch die Kollegen.
- **Unternehmenskultur:** Eine offene interne Kommunikation und der Umgang miteinander, das Arbeitgeberimage, ungeschriebene Gesetze und informelle Netzwerke im Bereich der Unternehmenskultur.
- **Vergütung:** U. a. Höhe der Grundvergütung, der variablen Vergütung, Sozial- und Zusatzleistungen, Incentives.
- **Wertschöpfungsbeitrag:** Bspw. der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg, die eigene Funktion im Wertschöpfungsprozess, Unterstützung zur Steigerung der eigenen Wertschöpfung, Wertschätzung der eigenen Arbeit.
- **Worklife-Balance/Familienfreundlichkeit:** U. a. die Unterstützung bei Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ausreichend Zeit für das private Umfeld, Arbeitszeitflexibilität, Reintegration nach familiären Verpflichtungen.
- **Zieltransparenz:** U.a. das Verständnis über fremde Funktionserwartungen, Kenntnis von Management-Informationen zu Unternehmenszielen und Strategien, Orientierung an Zielen, Konsequenz in Umsetzung von Zielen und Leitlinien, Einbindung in die Strategieentwicklung.

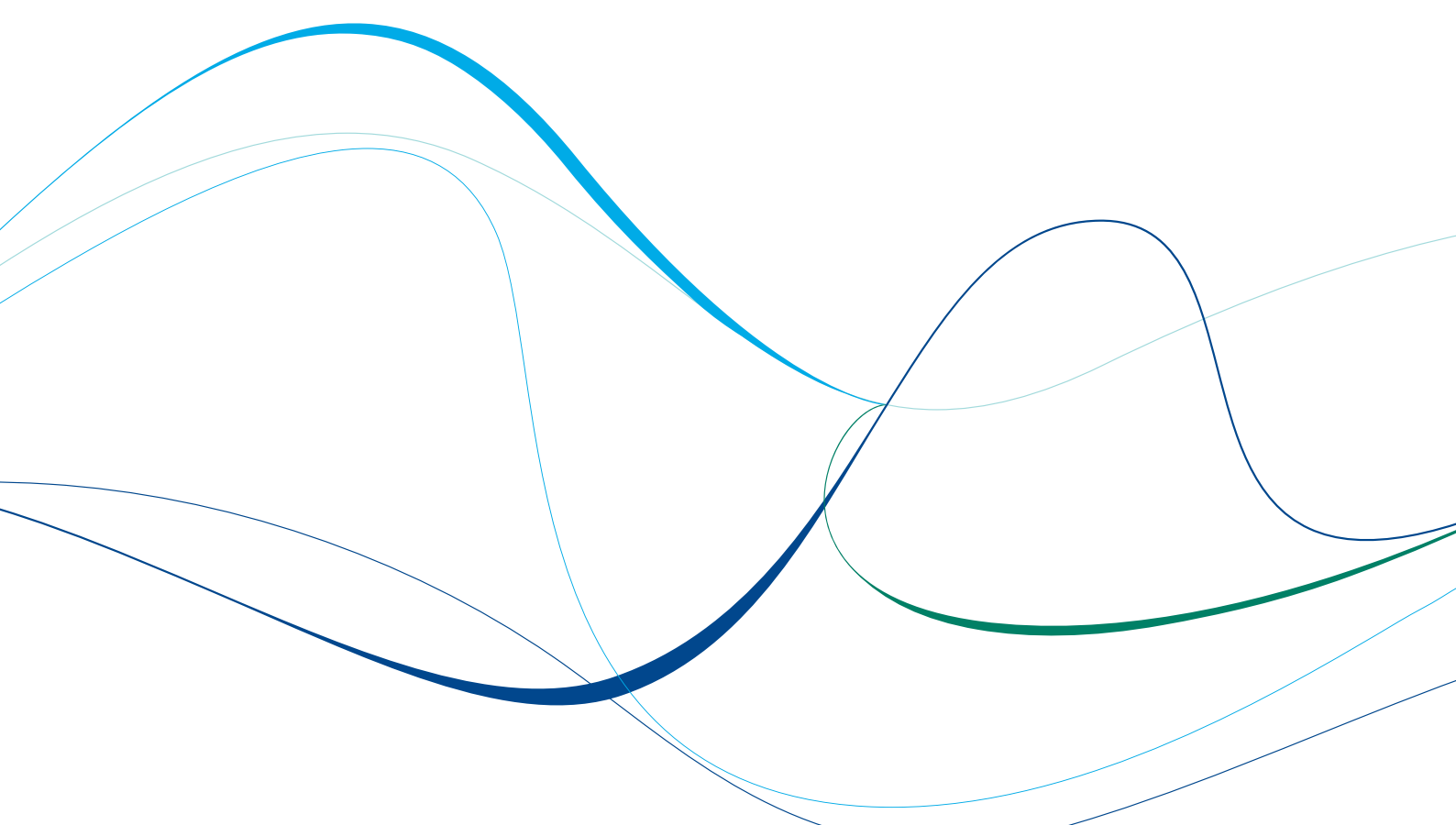
Weitere Sage HR Focus-Papiere können Sie unter
www.sage.de/focus anfordern.

Teil I: Mitarbeiter- und Management Self Services im Web – Intranet-Portale für Personalarbeit

Teil II: Optimale Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Mittelstand

Teil III: Modernes E-Recruiting und effizientes Bewerbermanagement im Mittelstand

Teil IV: Mitarbeiter binden und motivieren – Empfehlungen für den Mittelstand



Sage HR Solutions AG
Karl-Heine-Straße 109–111
04229 Leipzig

Telefon: 0341 48 44 0-0
Fax: 0341 48 44 0-22
E-Mail: hrsolutions@sage.de
Internet: www.sage.de/hr