

## Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung

Der sich immer mehr verstärkende demografisch bedingte Fachkräftemangel zwingt Unternehmen auch immer mehr, das Thema Mitarbeiterbindung in den Blick zu nehmen und ihre Fluktuationsraten so stark wie möglich zu senken, zumindest bei ihren schwer ersetzbaren Know-how-Trägern und zentralen Personen, die für das Unternehmen beinahe einzigartig sind. Aber bei kleinen und mittleren Unternehmen ist die Personaldecke meist so dünn, dass fast jeder Beschäftigte ein wichtiger Know-how-Träger ist und zum Geschäftserfolg beiträgt.

Motive, warum Menschen in einem Unternehmen anheuern, bleiben oder auch gehen, können sehr verschieden sein. Studien des Schweizer Jean-Marcel Kobi kamen zu dem Ergebnis, dass der wichtigste Faktor für den Eintritt in ein Unternehmen dessen Image sei, der wichtigste Faktor für das Verlassen der Firma der Vorgesetzte und der wichtigste Faktor für das Bleiben in einer Firma die interessante Arbeit (Tab. 1).

Insofern müssen die Arbeitgeber sehen, dass sie nach der ersten Mitarbeiterbindungsphase, in der Mitarbeiter willkommen geheißen und eingearbeitet werden, ihnen eine interessante Arbeit verschaffen. Zusätzliche Bildungsfaktoren sind Selbstständigkeit, das Arbeits-

umfeld und die Bezahlung. Darüber hinaus können in den verschiedenen Lebens- und Erwerbsphasen die Bindungsfaktoren unterschiedlich sein: zu Beginn einer Karrierelaufbahn kann das individuell auf die Person zugeschnittene Entwicklungsprogramm wichtig sein, nach der Geburt eines Kindes die Unterstützung bei der Kinderbetreuung und das Angebot eines Telearbeitsplatzes und für erfahrenere Kollegen vielleicht das Angebot einer Potenzialanalyse mit einem beruflichen Neustart in einer Umorientierungsphase.

Viele Unternehmen erhöhen die Mitarbeiterbindung ihrer schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen durch den Abschluss einer Integrationsvereinbarung. Denn Integrationsvereinbarungen unterstützen das betriebliche Personalmanagement und schaffen Rahmenregelungen, die beiden Seiten – Arbeitgeber und schwerbehindertem Arbeitnehmer Vorteile bieten. Die Schwerbehindertenvertretung kann den Abschluss einer Integrationsvereinbarung vorschlagen (§ 83 Abs. 1 SGB IX). Das Gesetz verpflichtet den Arbeitgeber zur Verhandlung mit der Schwerbehindertenvertretung und dem Betriebsrat. Der Arbeitgeber hat als Vorteil die gemeinsamen Aktivitäten für mehr Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen und möglicherweise Einsparungen bei der Ausgleichabgabe. Vielfach verbessern sich dadurch auch das Betriebsklima und die

**Tab. 1:** Warum Mitarbeiter kommen, bleiben und gehen  
Ranking von 1 = hohe Bedeutung bis 4 = niedrige Bedeutung

	Kommen	Bleiben	Gehen
Image	1		
Interessante Arbeit	2	1	
Entwicklungsmöglichkeit	3		2
Lohn/Gehalt	4	4	4
Selbstständigkeit		2	
Arbeitsumfeld		3	3
Vorgesetzter			1

Quelle: J. M. Kobi & Partner, 2012