

Moderne  
Mitarbeiter-Bindung  
in der  
Unternehmensberatung  
Top Talente gewinnen und binden

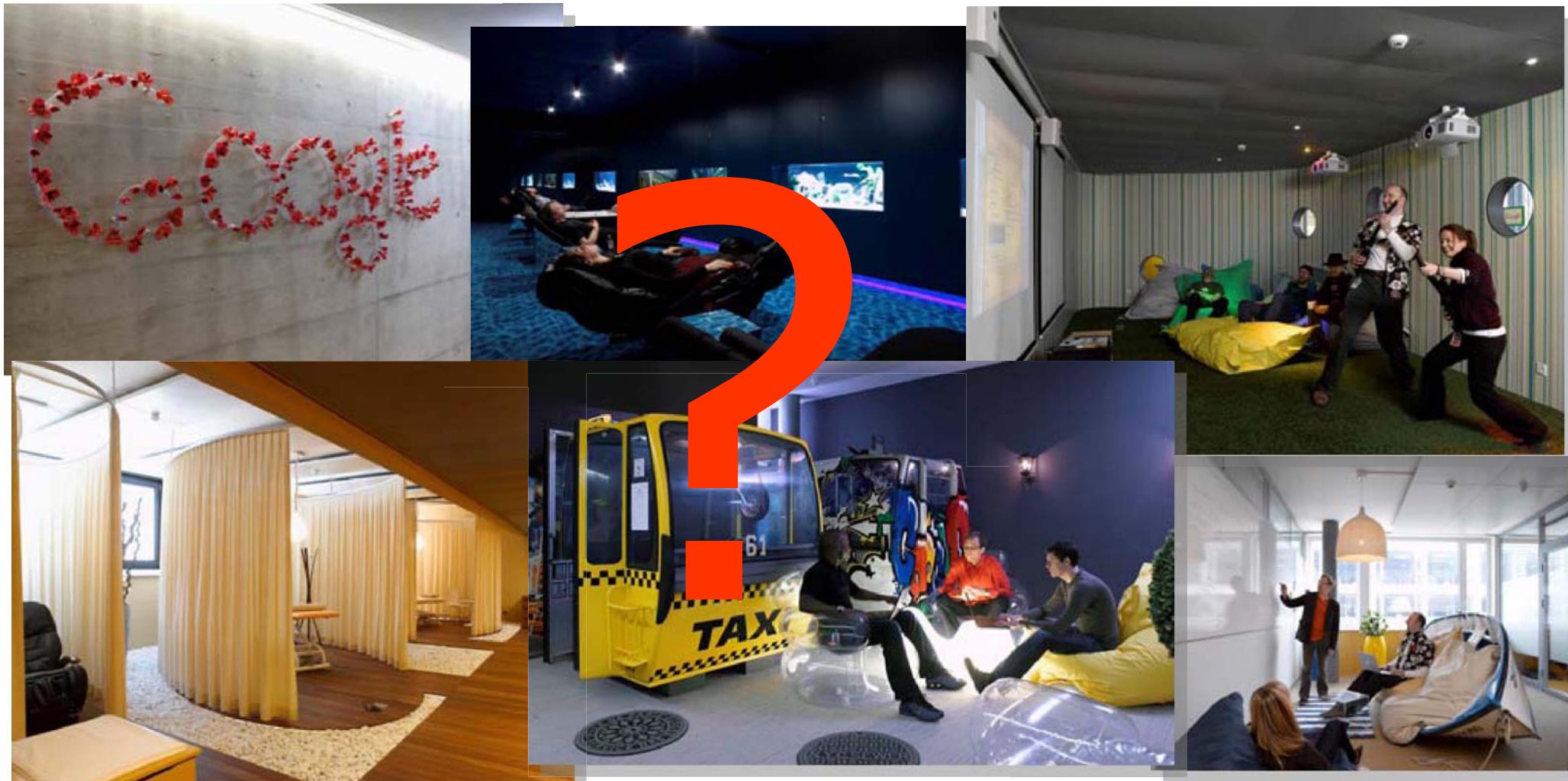
# Dipl.-Ökonom Dipl.-Psychologe Gunther Wolf (CMC)



# Mitarbeiter binden: Womit?

**Vergütung / Versorgung:** Höheres Gehalt – Höhere variable Anteile – Leistungsabhängige Gehaltskomponenten – Zulagen – Zuwendungen – Zuschüsse – Betriebliche Altersvorsorge – Mitarbeiterkapitalbeteiligung – **Vergünstigungen:** Incentives – Reisen – Auto und Extras – Wohnung – Darlehen – Schuldnerberatung – **Karriereförderung:** Aufstiegsmöglichkeiten – Internationale Tätigkeiten – Mentoring – Forschungsprojekte – Strategische Projekte zum Aufbau von Kompetenzen – Patensystem – HiPot-Programme – "Kaminkarriere" – "Bankkarriere" – **Führung:** Motivierender Führungsstil – Entscheidungstransparenz – Feedback in beide Richtungen – Wochengespräche – Strategie-Workshops – Kreativitäts-Workshops – Innovations-Workshops – Feedbackräume – Einführungs- und Einarbeitungsprogramme – Austrittsinterviews – "Offene Tür"/"Offenes Ohr" – Top-Managements – **Kollegialität:** Betriebsausflüge – Feiern – Gemeinsame Veranstaltungen – Bowlingbahn/Dart/Billard... – After Office Parties – Mitarbeitermagazin – **Work-Life-Balance:** Veranstaltungen mit Angehörigen – Kleinst-, Klein- und Schulkinderbetreuung – Home Office / Teleworking – Erziehungs- und Familienberatung – Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten – Sabbaticals – Haushaltshilfen – Wasch- und Bügelservice – Friseur vor Ort – Gärtnerdienste – Winterdienste – Umzugshilfen – Job-Sharing – **Image:** Alumni-Netzwerke – Teilnahme an Unternehmenswettbewerben – Soziales Engagement – Engagement für die Umwelt – Employer Branding Maßnahmen – **Verpflegung:** Versorgen der Berater mit Obst – Spezielles Essen vor Ort – **Kunst / Kultur:** Theater – Museen – Kunstgruppe – Orchester – Malgruppe – **Gesundheit:** Impfaktionen – Grünpflanzenservice – Massagen – Fitnessclub-Mitgliedschaften – Sportverein – Golfclub-Mitgliedschaften – Antistress-Programme – Meditation, Tai-Chi-Chuan, Qigong... – Krankenrückkehrgespräche – Rauchentwöhnung – Rückenschule – Schmerztherapie – Ferienhaus

# Mitarbeiter binden: Womit?



# Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
  - Performance
  - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
  - Strategische Relevanz
  - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
  - Kosten direkt und indirekt
  - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,  
b) als Leistungsanreiz und  
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

# Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
  - Performance
  - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
  - Strategische Relevanz
  - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
  - Kosten direkt und indirekt
  - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,  
b) als Leistungsanreiz und  
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

# 1. Eckpfeiler klären: Zielrichtungen



# 1. Eckpfeiler klären: Charakteristika des Systems

- **Modern:** Bedürfnisse der Mitarbeiter treffen – Trends frühzeitig erkennen. Ganzheitliche, systematische Mitarbeiterbindung.
- **Lohnend:** Hoher Nutzen zu geringen Kosten. Flexible und schlanke Prozesse, geringer Aufwand.
- **Ausgereift:** Verwendung bewährter Instrumente zur Steuerung der Mitarbeiterbindung. Kontinuierliches Prüfen der Maßnahmen-Erfolge.
- **Akzeptiert:** Implementierung mit Energie und Fingerspitzengefühl. Zielorientierte Einbindung der Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung, Mitbestimmung, Anteilseigner. Berücksichtigung der Öffentlichkeitswirkung (potenziell positive und potenziell negative).



# 1. Eckpfeiler klären: Budget

- Aufwand für die Durchführung der Analyse
- Aufwand für die zugewendeten Maßnahmen selbst
- Aufwand für die Maßnahmenevaluation und das Projektcontrolling

→ Kosten und Nutzen aufzeigen!

# Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
  - Performance
  - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
  - Strategische Relevanz
  - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
  - Kosten direkt und indirekt
  - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,  
b) als Leistungsanreiz und  
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

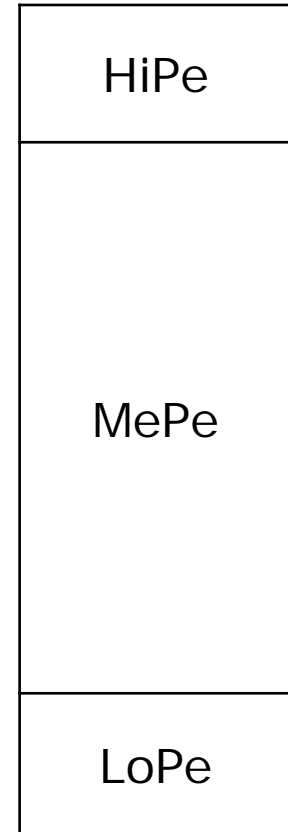
## 2. Analyse der einzelnen Mitarbeiter: Performance

Identifizieren von

- High Performern (synonym: Höchstleister)
- evtl. auch Hochleister
- Medium Performern (60 bis 80 Prozent)
- Low Performer

Nutzen von im Unternehmen vorhandenen Instrumenten zur Messung von Leistung bzw. Erfolg.

- Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich mit vereinbarten Zielen)
- Zielhierarchien
- Balanced Score-Card
- Leistungsbeurteilungssysteme
- etc.



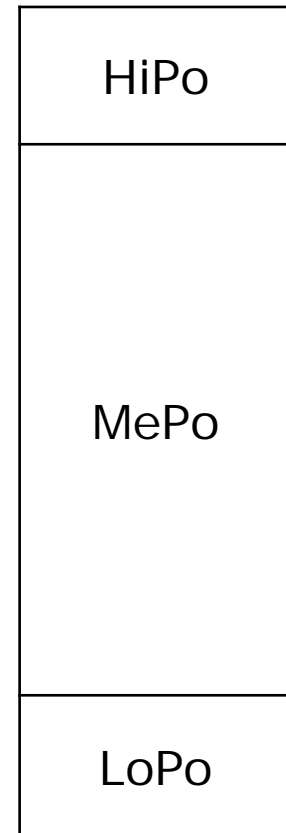
## 2. Analyse der einzelnen Mitarbeiter: Potenzial

Identifizieren von

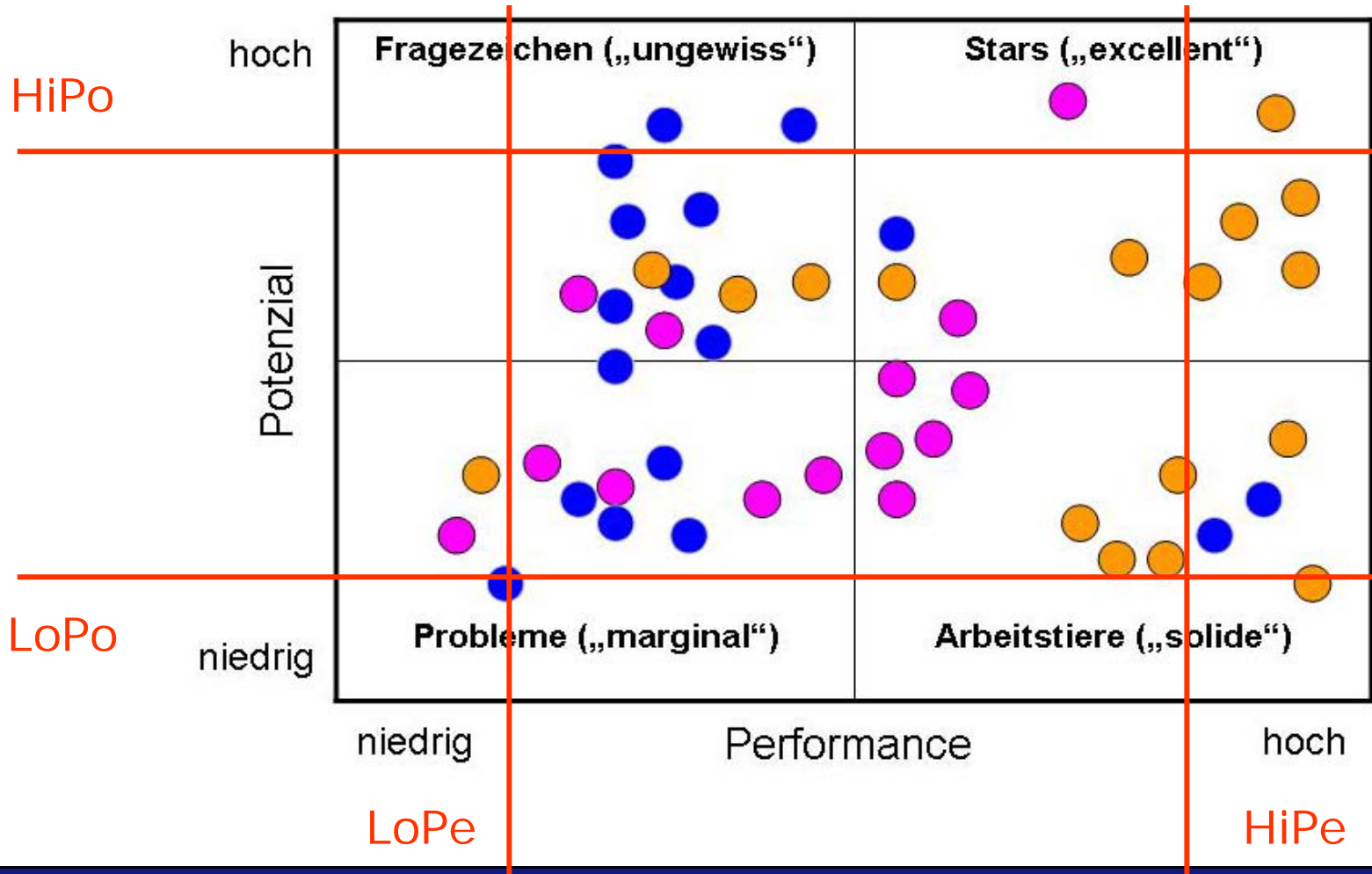
- High Potentials (synonym: Top-Talente)
- evtl. Potentials (synonym: Talente)
- Mittleres Potenzial (60 bis 80 Prozent)
- Low Potentials

Nutzen von im Unternehmen vorhandenen Instrumenten zur Potenzial-Messung

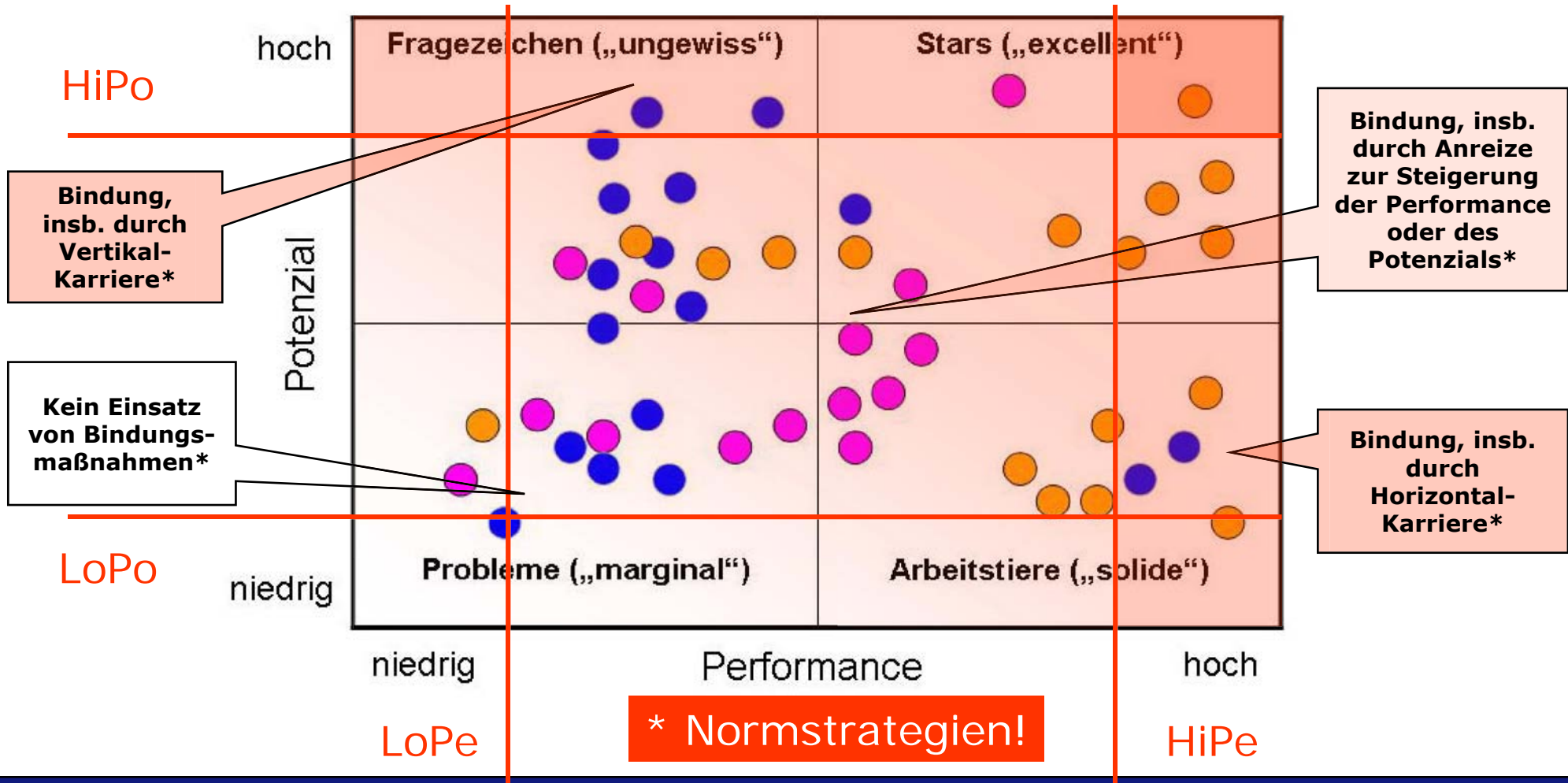
- Vergleich Ist mit Soll (Kompetenzen – Anforderungen)
- Vergleich Ist mit Soll' (Anforderungen einer zukünftigen Position)
- Anlegen normierter Anforderungsmaßstäbe
- Beurteilungsfelder: Qualifikationen, fachliche Kompetenzen, außerfachliche Kompetenzen, Führungskompetenzen
- Führungskraft-Beurteilung, Selbsteinschätzung, 360°, AC ...



## 2. Bildung von Normstrategien



## 2. Bildung von Normstrategien



# Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
  - Performance
  - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
  - Strategische Relevanz
  - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
  - Kosten direkt und indirekt
  - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,  
b) als Leistungsanreiz und  
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

## 3. Analyse: Strategische Relevanz

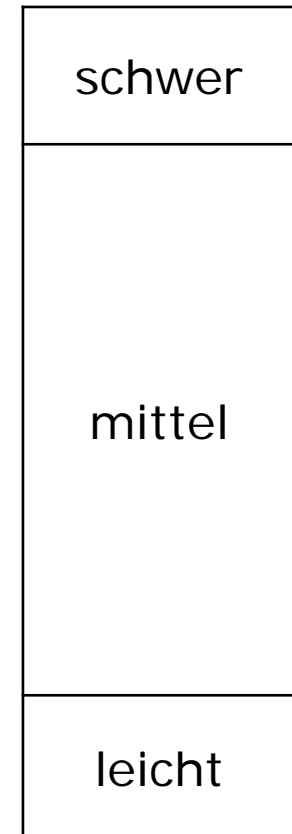
- Funktionen bilden, sofern nicht vorhanden
- Funktionen sind "Kompetenzanforderungs-Klassen":
  - a) ähnliche und ähnlich ausgeprägte Qualifikationen
  - b) ähnliche und ähnlich ausgeprägte fachliche Kompetenzen
  - c) ähnliche und ähnlich ausgeprägte außerfachliche Kompetenzen
  - d) ähnliche und ähnlich ausgeprägte Führungskompetenzen
- Die Funktionen sind anhand deren Bedeutung für die Umsetzung der Unternehmensstrategien zu beurteilen

|                      |
|----------------------|
| erfolgs-<br>kritisch |
| mittel               |
| gering               |



### 3. Analyse: Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt

- Die Funktionen sind anhand der Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Arbeitsmarkt zu beurteilen

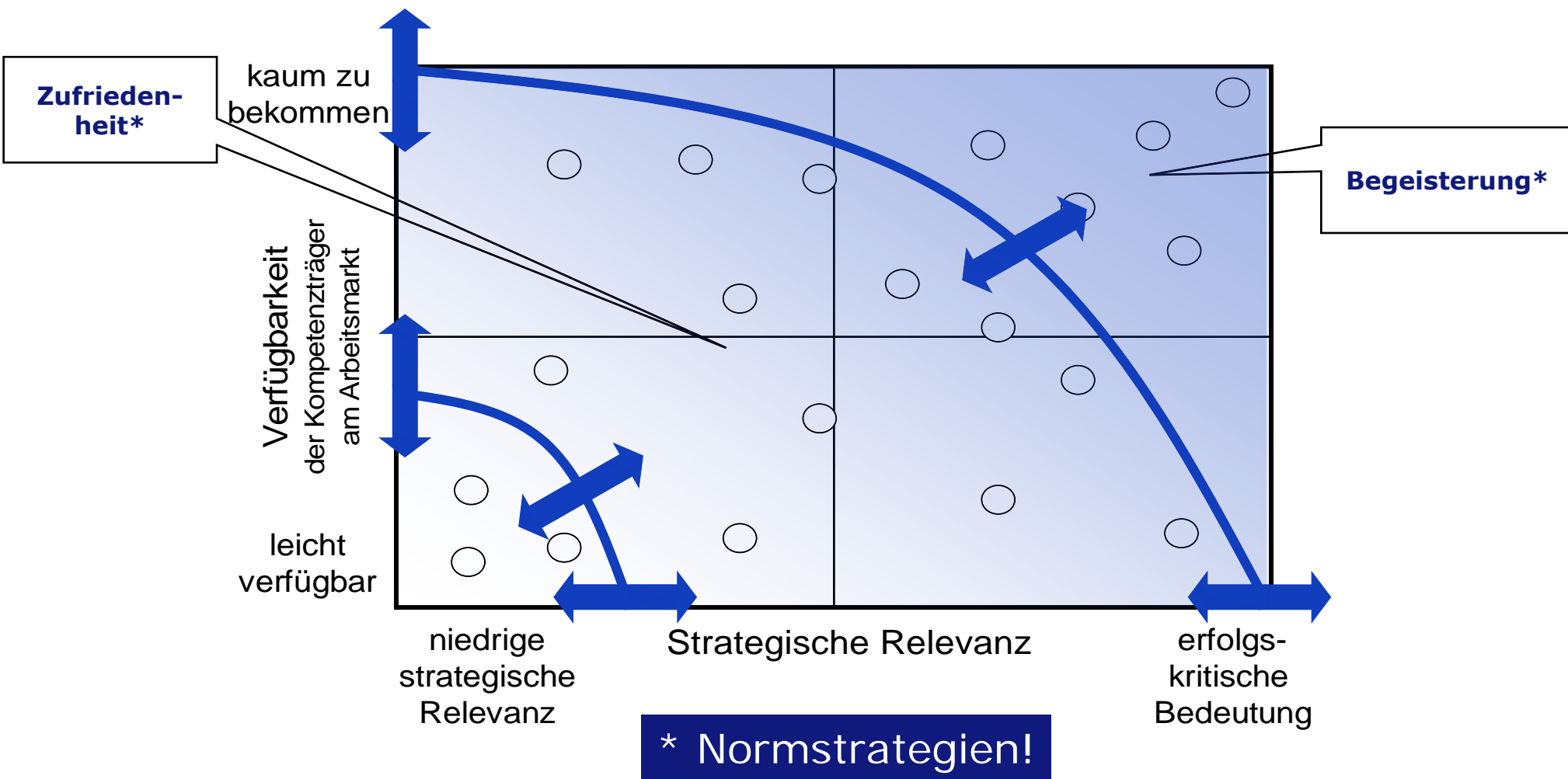


### 3. Bildung von Normstrategien

- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit führt zu niedriger Fluktuation
- Unter Kosten-Nutzen-Aspekten ist ein selektiver Einsatz der Zufriedenheit stiftenden Maßnahmen sinnvoll

| Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt     | Strategische Relevanz | Normstrategie: Maßnahmen zur...                 |
|-----------------------------------|-----------------------|---|
| schwer gefragte Kompetenzen       | erfolgskritisch       | Begeisterung:<br>Verhinderung der Fluktuation   |
| mittel                            | mittel                | Zufriedenheit:<br>Verringerung der Fluktuation  |
| leicht nicht gefragte Kompetenzen | gering                | keine Maßnahmen:<br>Inkaufnahme von Fluktuation |

### 3. Bildung von Normstrategien



# Mitarbeiter binden: Auf welchem Weg?

1. Strategische Eckpfeiler klären und fixieren
2. Analyse der Belegschaft in Bezug auf
  - Performance
  - Potenzial→ Bildung von Normstrategien
3. Analyse der Kompetenzen /-bündel (Funktionen)
  - Strategische Relevanz
  - Verfügbarkeit der Kompetenzträger am Markt→ Bildung von Normstrategien
4. Analyse der zur Bindung in Frage kommenden Maßnahmen
  - Kosten direkt und indirekt
  - Wirksamkeit: a) zur Steigerung der Verbleibsrate,  
b) als Leistungsanreiz und  
c) als Magnet für potenzielle Bewerber

## 2. Analyse der in Frage kommenden Maßnahmen

- Workshop mit Schlüsselpersonen
  - Brainstorming (Ideen sammeln)Auswertung:
  - Unterscheidung nach Performance-, Potential-, CSE-Level
  - Unterscheidung nach Zweck (Bindung, Anreiz, Anziehen)
  - Kosten-Nutzen-Analyse
- Befragung der Mitarbeiter
  - Klarmachen, dass dies kein Wunschzettel ist
  - Es entsteht aber die Pflicht, einige Maßnahmen umzusetzen
  - Mischung aus zu bewertenden Maßnahmen-Vorschlägen und Freifeldern
  - Bewertung: a) Bedeutung für mich, b) Bewertung des Ist-Zustands
  - Oftmals zugleich hoher Informationswert über bestehende Maßnahmen
  - Anonymitätsfrage klären. → Möglichst Gruppenbildung (Pe/Po, CSE).
- Befragung / Beauftragung der direkten Vorgesetzten
  - Für Maßnahmen, die bei CSE eine Begeisterung erzielen sollen

## 2. Analyse der in Frage kommenden Maßnahmen

Der Hauptgrund für die Fluktuation von gefragten Kräften ist die Gestaltung des Arbeitsumfelds durch den direkten Vorgesetzten

### 1. Push-Faktoren für CSE

- fehlende Mitgestaltungsmöglichkeiten, fehlender Freiraum zur Entfaltung von Leistung oder innovativem Potenzial
- zu wenig anspruchsvolle Arbeitsinhalte
- unzureichende Karriereaussichten
- unausgewogene Work-Life-Balance

### 2. Pull-Faktor für CSE

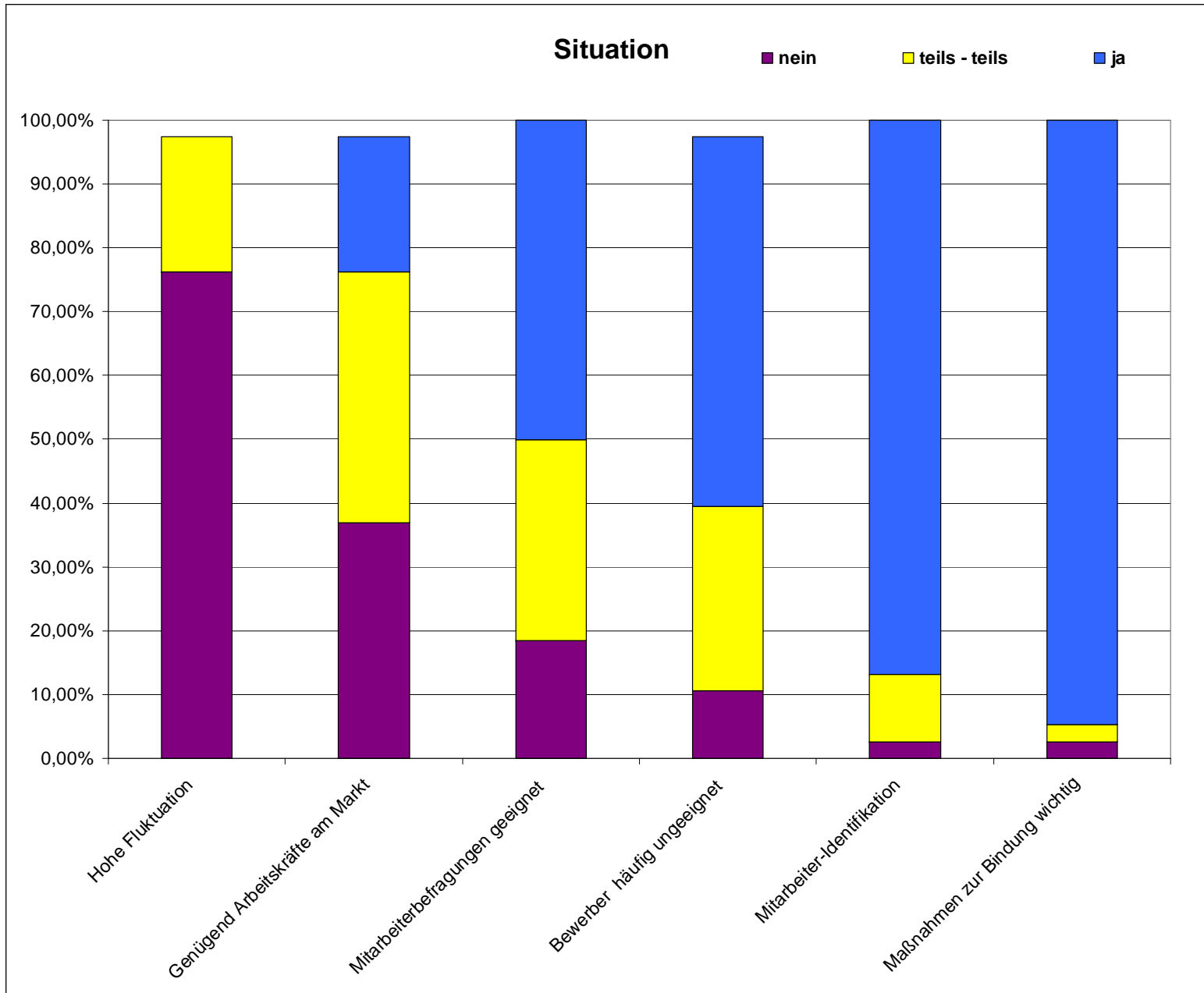
- unzureichendes Grundgehalt bzw. ein nicht auszuschlagentes Angebot (aus Arbeitgebersicht Grund Nr. 1)

# Befragung: Erste Ergebnisse

160 Teilnehmer des Deutschen Beratertags 2008 wurden angeschrieben.

40 Antworten (25%) bis 28.10.2008

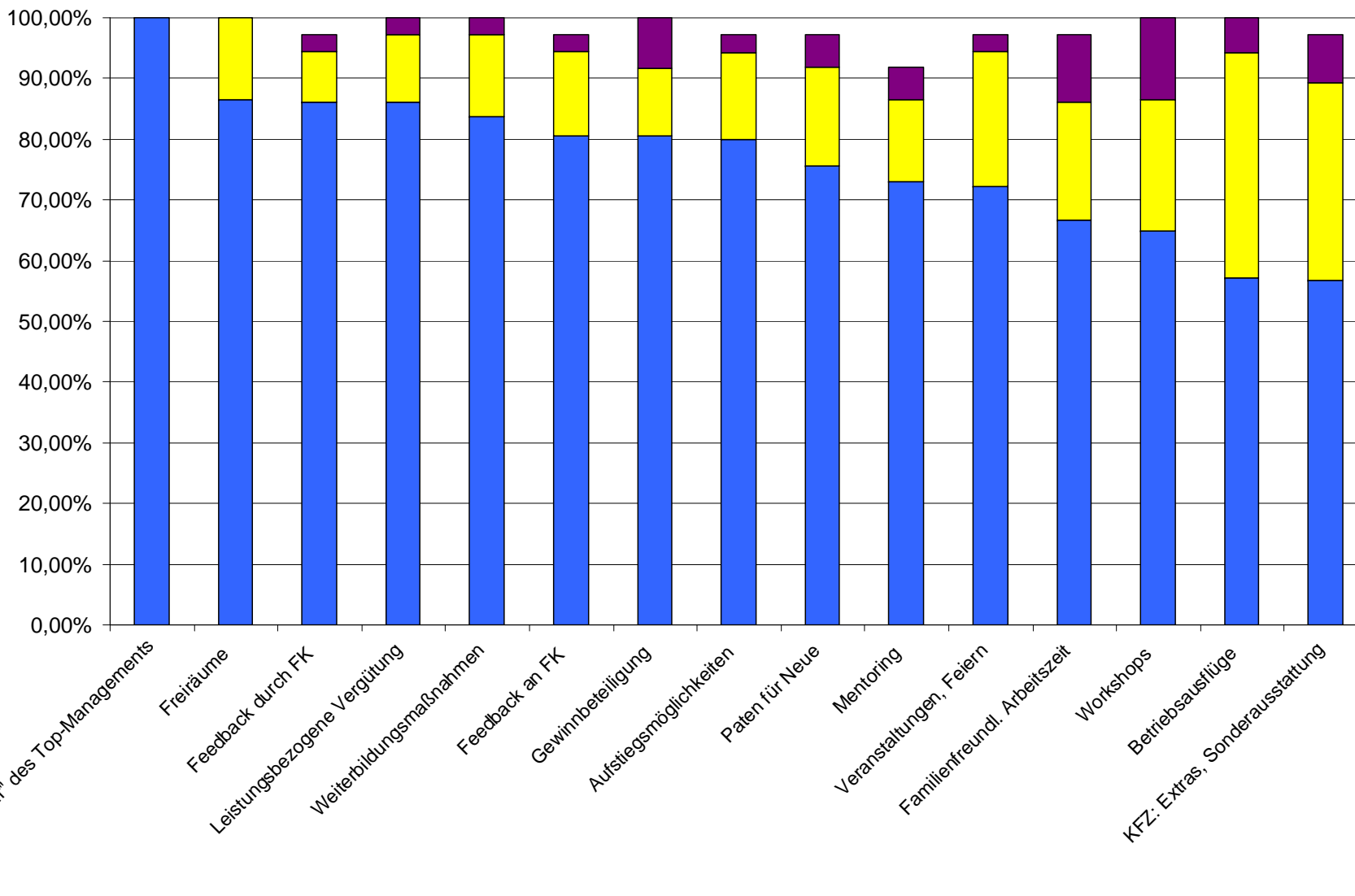
- Zwischen 6 und 800 Mitarbeiter (Durchschnitt: 94)
- Mitarbeiterzahl: bei 71 % steigend, 20 % gleich, 9 % gesunken (3 Jahre)
- Beratungsfelder:
  - 22 in Strategieberatung
  - 25 in Organisationsberatung
  - 13 in IT-Beratung
  - 11 in HR-Beratung
  - 6 in anderen Beratungsfeldern





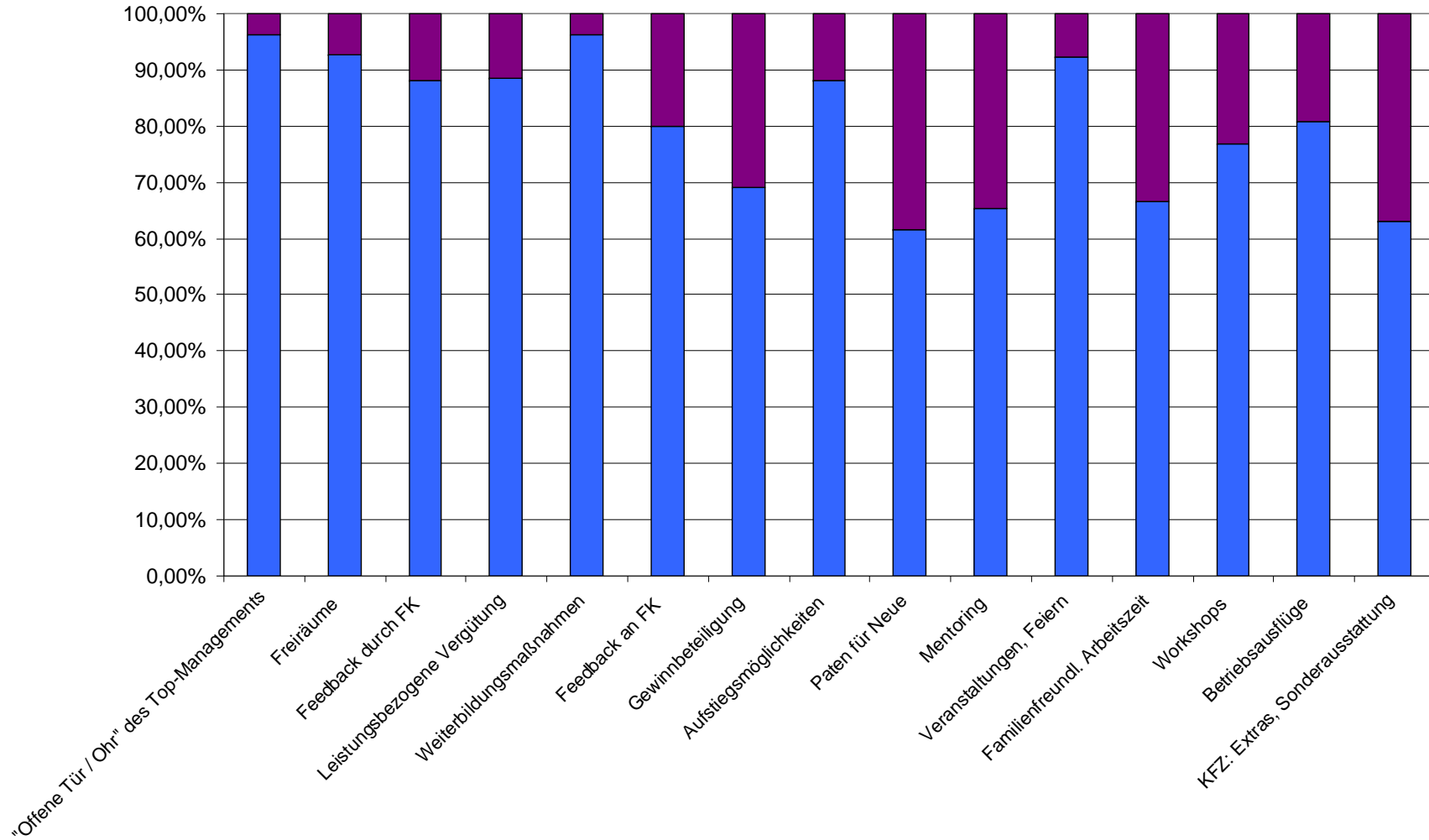
### Einschätzung der Eignung von Maßnahmen

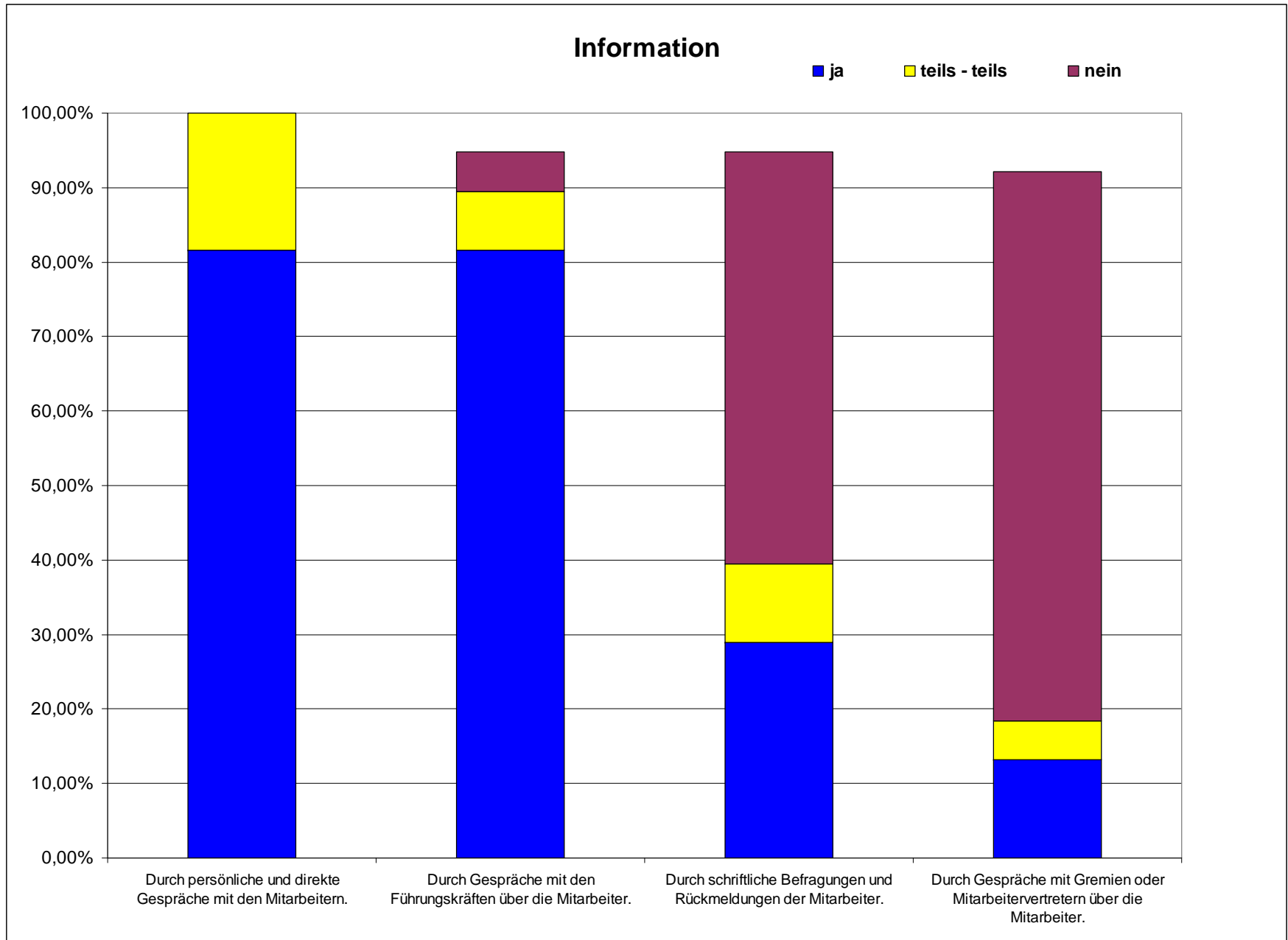
■ ja    ■ teils - teils    ■ nein

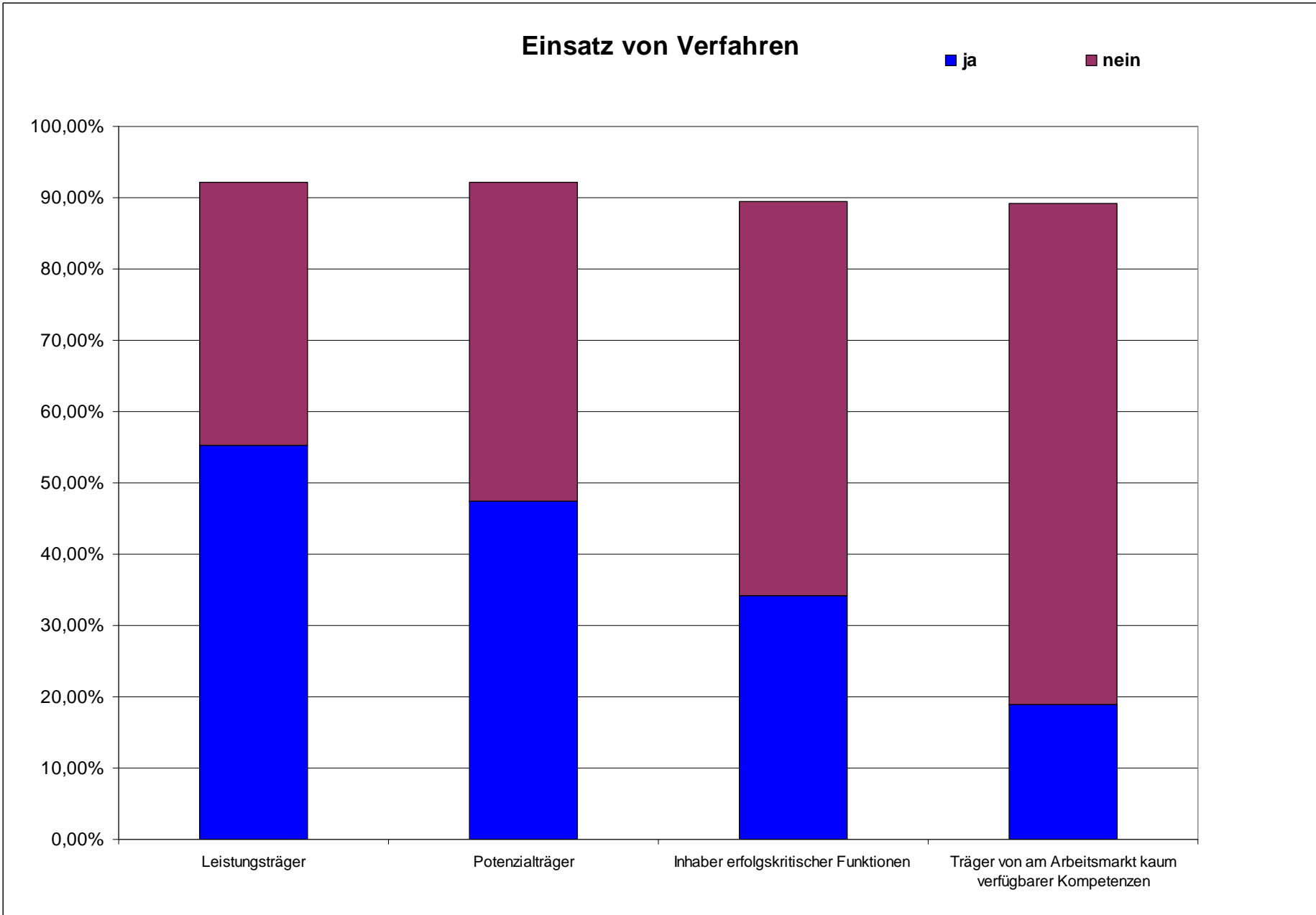


### Einsatz der Maßnahmen

ja nein







# Fazit

## CSE, Top Performer und Top Talente gewinnen und binden:

1. Zielpersonen im Unternehmen identifizieren
2. Bedürfnisse erheben oder Maßnahmen zur Förderung von Bindung, Anreiz und Anziehungskraft entwickeln
3. Maßnahmen erfolgswirksam umsetzen (Kosten/Nutzen)
4. Das Business erfolgreicher betreiben
5. Das Profil transportieren, Erfolge zeigen
6. Kontinuierliche Aktualisierung und Verbesserung

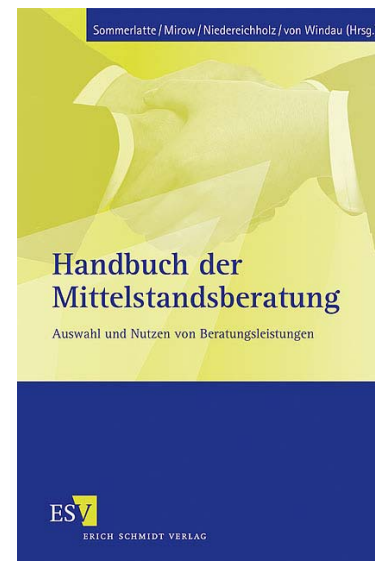
### Kleine Weisheiten:

"Wahre Schönheit kommt von innen"  
"Der Fisch fängt am Kopf an, gut zu riechen"  
"Erfolg zieht an"

## Zum Weiterlesen

- **Handbuch der Unternehmensberatung:**
  - Management und Controlling des Humankapitals
  - Gestaltung variabler Vergütung in Consultingunternehmen
  
- **Handbuch der Mittelstandsberatung:**
  - Erfolgreiche Mitarbeiterbindung
  - Humankapital messen, planen und steuern

BDU-Mitglieder erhalten Ermäßigung...!



# Moderne Mitarbeiter-Bindung in der Unternehmensberatung - Top Talente gewinnen und binden -

Vielen Dank für Ihre Fragen,  
Widersprüche und Anregungen.