

Mitarbeiterbindung und -entwicklung

Maßnahmen gegen die Mitarbeiterfluktuation

Von Dr. rer. pol. Kuang-Hua Lin

Der Wettlauf um die besten Köpfe ist in vollem Gange. Viele deutsche Unternehmen stellen die Mitarbeiterbindung in ihren asiatischen Niederlassungen vor große Herausforderungen. Ein optimaler Mix aus monetären und nicht monetären Maßnahmen ist gefragt.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, ob das Unternehmen in der Lage ist, die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen und – noch wichtiger – langfristig an sich zu binden. Diese Aufgabe ist oft bereits eine Herausforderung im Heimatland eines Unternehmens, wo das Unternehmen sich mit Kultur und wirtschaftlichen Gegebenheiten bestens auskennt. In Entwicklungsländern mit einer fremden Kultur und anderen, sich teils rasant ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellt das Phänomen der hohen (freiwilligen) Fluktuation für viele deutsche Unternehmen eine scheinbar unüberwindbare Hürde für den langfristigen Erfolg dar. In den vergangenen zehn Jahren hat APMC zahlreiche Mitarbeiterbindungsprogramme in diversen asiatischen Ländern, vor allem auch in China, für deutsche Unternehmen durchgeführt.

Nirgendwo in der Welt wird der War for Talents so schonungslos ausgetragen wie in China. Deshalb ist die Problematik der hohen Fluktuation in China auch symptomatisch für die Probleme in anderen Entwicklungsländern. Das wahre Ausmaß des Problems der freiwilligen Fluktuation in China ist größer, als der statistische Durchschnitt von 16,4 Prozent pro Jahr vermuten lässt. Es gibt Unternehmen mit einer Fluktuation von weniger als 5 Prozent im Jahr, während andere mit einer Fluktuation von jährlich über 25 Prozent leben müssen. Was ist der Schlüssel zum Erfolg?

Money is King?

Der häufigste Irrglaube zum Thema Fluktuation und Mitarbeiterbindung ist, dass es einzig und allein um Geld geht. Zu Unrecht kursiert in Expat-Kreisen in China der Spruch: „Money is King“. Eine Studie von Wyatt zeigt, dass als Begründung für einen freiwilligen Jobwechsel zwar „Geld“ seitens der Unternehmen als Motiv Nummer eins genannt wird, nicht aber von den ausgeschiedenen Mitarbeitern selbst. Der Grund für diese verzerrte Wahrnehmung ist simpel: Die Unzufriedenheit eines Mitarbeiters muss nicht mit der Bezahlung zusammenhängen (nach der Wyatt-Studie



Dr. rer. pol. Kuang-Hua Lin ist President und CEO der Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC).

nur in 33 Prozent aller Fälle). Hat sich ein Mitarbeiter einmal für eine Kündigung entschieden, sucht er in der Regel so lange, bis er einen besser bezahlten Job gefunden hat.

Ab diesem Zeitpunkt greifen die Besonderheiten von Entwicklungsländern. Da das Gehaltsniveau dort schnell steigt (je nach Region, Qualifikation und Branche oft um 10 bis 30 Prozent im Jahr) und zudem die Bandbreite der Gehälter für eine gegebene Position zwei- bis dreimal höher ist als in einem langsam wachsenden Industrieland wie Deutschland oder Japan, findet ein unzufriedener Arbeitnehmer in einem Entwicklungsland wesentlich leichter einen besser bezahlten Job als seine Kollegen in einem Industrieland. Sieht sich ein Geschäftsführer in einem Entwicklungsland also mit der Tatsache konfrontiert, dass ein Mitarbeiter zu einem Job mit höherer Bezahlung gewechselt ist, zieht er daraus den falschen Schluss, wenn er glaubt, dass dies nur aufgrund des Geldes erfolgte.

Auch ein so genanntes „Exit“-Interview mit dem ausgeschiedenen Mitarbeiter bringt keine Klärung. Denn ausscheidende Mitarbeiter vor allem in konfliktscheuen Kulturen wie in Asien trauen sich nicht, die wahren Gründe zu nennen, um niemanden zu verärgern und um sich eine eventuelle Rückkehr in das Unternehmen nicht zu versperren. Dies gilt zumindest so lange, bis die Probezeit bei dem neuen Arbeitgeber überstanden ist.

Damit ist nicht gesagt, dass Geld keine Rolle spielt, nur eben nicht in dem Ausmaß, wie viele deutsche Geschäftsführer in Entwicklungsländern annehmen. Die Unzufriedenheit mit der Bezahlung trägt nur zu etwa einem Drittel zur Fluktuation bei, während die meisten deutschen Geschäftsführer in China eher von 90 Prozent ausgehen.

Folgende Faustregeln gelten:

- Etwa ein Drittel der (freiwilligen) Fluktuation basiert tatsächlich auf monetären Überlegungen.
- Ein weiteres Drittel kündigt den Job wegen Problemen mit Vorgesetzten bzw. dem Geschäftsführer.
- Ein weiteres Drittel verlässt das Unternehmen aus einer Vielzahl von Gründen, wie zum Beispiel lange Anfahrtszeit zur Arbeit oder familiäre Gründe (Umzug, Ehepartner bzw. Ehwunsch, Kinder, Krankheit von Familienangehörigen usw.).

Die Rolle des Geschäftsführers und Vorgesetzten

Die Person des Geschäftsführers spielt eine entscheidende Rolle bei der Mitarbeiterbindung in Asien. Erfahrungen zeigen, dass die Fluktuation in

Die Unzufriedenheit mit der Bezahlung trägt nur zu einem Drittel zur Fluktuation bei

einem Unternehmen in Asien allein durch den Wechsel des Geschäftsführers innerhalb kürzester Zeit in die Höhe schnellen oder auch sinken kann, ohne Änderung der Bezahlung der Mitarbeiter. Die Probleme mit Vorgesetzten und Geschäftsführern sind jedoch komplexer. Ein strenger, oder gar anstrengender Chef führt nicht zwangsläufig zu einer hohen Fluktuation, ein unfairer Chef hingegen schon. Das heißt, ein Chef darf ruhig streng und fordernd sein, jedoch nicht unfair. Mitarbeiter verlassen ein Unternehmen, wenn sie sich unfair behandelt fühlen und keine Aussicht auf Änderung wahrnehmen.

Hohe Mitarbeiterfluktuation bei konfliktscheuen Vorgesetzten

„Nette“ Vorgesetzte dagegen können auch zu einer hohen Fluktuation führen, wenn sie nicht in der Lage sind, Mitarbeiter zu kritisieren, und ihnen somit die Chance auf Nachbesserung ihrer Leistung nehmen. Gerade in Kulturen, wo Menschen konfliktscheu sind, ist dies ein großes Problem. In China zum Beispiel gibt es viele Manager, die nicht in der Lage sind, Unzufriedenheit hinsichtlich der Leistung gegenüber ihren Mitarbeitern zu äußern. Ein Konflikt wird vermieden, bis die Entscheidung getroffen wird, den Mitarbeiter zu entlassen. Der erforderlichen Kommunikation gehen diese Manager aus dem Weg, so dass häufig die Human-Ressource-Manager die mit der Kündigung verbundenen Gespräche führen müssen. Die betroffenen Mitarbeiter fühlen sich daher ungerecht behandelt. Entlassene Mitarbeiter fallen jedoch nicht unter freiwillige Fluktuation. Wie aber führen solche „netten“ Manager zu einer hohen freiwilligen Fluktuation? Die Fluktuation resultiert daraus, dass die verbliebenen Mitarbeiter verunsichert werden und deshalb nach einer neuen Stelle suchen. Man stellt sich Fragen wie: Der Chef war doch immer zufrieden und hat sich nie negativ geäußert. Warum wurde der Kollege entlassen? Hat das Unternehmen Probleme? Hat er jemanden mit Einfluss verärgert? Bin ich vielleicht der Nächste?

Marktgerechte Bezahlung wichtiger als die höchsten Gehälter

Auch wenn ein Unternehmen einen perfekten Geschäftsführer und fähige Manager hat, darf die Bezahlung nicht deutlich unter den „Marktpreis“ fallen. Viele Unternehmen verwenden dafür Gehaltsstatistiken, zum Beispiel von den lokalen Regierungen, von der Auslandshandelskammer und anderen Unternehmensverbänden oder auch von Beratungsunternehmen. Das Problem bei der Verwendung von Gehaltsstatistiken ist, dass man sich an Durchschnittsgehältern orientiert, ohne zu berücksichtigen, dass Unternehmen auch Mitarbeiter mit überdurchschnittlicher („Outperformer“) und unterdurchschnittlicher („Underperformer“) Qualifikation und Leistung haben. Die Orientierung am Durchschnittsgehalt führt dazu, dass die „Outperformer“ das Unternehmen verlassen, während die „Underperformer“ im Unternehmen bleiben. Deshalb gehört auch zu je-

dem Mitarbeiterbindungsprogramm eine ausführliche Bewertung von Qualifikation und Fähigkeiten der Mitarbeiter (Management- und Staff- bzw. HR-Audit), die sich dann in einer leistungsgerechten Bezahlung widerspiegelt. Mitarbeiterbindungsprogramme können die Fluktuation um etwa zwei Drittel (beispielsweise von 30 Prozent auf circa 10 Prozent innerhalb eines Jahres) reduzieren. Oft können die empfohlenen Maßnahmen sogar ohne nennenswerte Zusatzkosten implementiert werden.

Es gibt nicht nur Mitarbeiter, die unterbezahlt sind. Es gibt oft auch Mitarbeiter, die überbezahlt sind, und zwar oft erheblich. Bei einem kürzlich in Shanghai durchgeführten Projekt für einen deutschen Mittelständler mit etwa 40 Mitarbeitern konnten 13 Mitarbeiter identifiziert werden, die insgesamt mit 405.000 Millionen Renminbi im Jahr unterbezahlt sind, während bei fünf Mitarbeitern (drei deutsche Expatriates, ein asiatischer Expatriate und ein Chinese) mit insgesamt 1,43 Millionen Renminbi im Jahr das Gegenteil der Fall ist. Der Klient hat sich dazu entschieden, drei der überbezahlten Mitarbeiter bei einer gesamten Ersparnis von 750.000 Renminbi mit gleich qualifizierten Kandidaten zu ersetzen. Mit dieser Ersparnis konnten alle empfohlenen Maßnahmen ohne jegliche Zusatzkosten implementiert werden.

Gleichwertiger Ersatz für überbezahlte Mitarbeiter

Management- und Staff-Audit

Das Programm basiert auf drei Teilprojekten, die in etwa vier Monaten durchgeführt und implementiert werden. Das erste Teilprojekt besteht aus Interviews und der Bewertung der Mitarbeiter sowie einer anschließenden Empfehlung: Alle Mitarbeiter des Klienten werden von zwei erfahrenen HR-Beratern ausführlich interviewt und unabhängig voneinander bewertet. Darüber hinaus wird die Leistung der Mitarbeiter in Abstimmung mit deren Vorgesetzten, aber auch durch die Feedbacks von Kollegen und Untergebenen (also eine 360-Grad-Evaluation), beurteilt. Aus dem Teilprojekt resultieren sofortige Empfehlungen, wie zum Beispiel Schulungen für Mitarbeiter, Coaching für Manager, aber auch Empfehlungen zu Versetzung, Austausch oder Entlassung, wenn bestimmte Mitarbeiter die notwendigen Voraussetzungen ihrer Stellenbeschreibung offensichtlich nicht erfüllen und auch in absehbarer Zeit nicht erfüllen werden können. Triviale, aber reale Beispiele aus der Praxis sind eine Vorstandsassistentin, die kein Englisch spricht (Entlassung); ein Buchhalter, der keinen Computer bedienen kann (Schulung); ein Salesman, der gar nicht gern reist und verkauft, aber über profunde technische Kenntnisse verfügt (Versetzung) sowie Expatriates, die über unzureichende interkulturelle Kompetenz verfügen (Coaching).

Das zweite Teilprojekt ist eine maßangefertigte Gehaltsstudie. Hier zeigt die Erfahrung, dass Stellenbeschreibungen deutscher Unternehmen in

Marktgerechte Bezahlung individuell ermitteln

der Regel so individuell sind oder so hohe Anforderungen haben, dass keine vorhandene Gehaltsstatistik dazu passen kann. Hier bieten andere, erfahrungsbasierte Methoden bessere Möglichkeiten. Mit Hilfe einer umfassenden, inzwischen über 140.000 Lebensläufe enthaltenden Datenbank können passende Kandidaten gesucht werden. Bei der identifizierten großen Anzahl der Kandidaten werden telefonisch deren aktuelle Gehälter und Boni abgefragt (in Asien spricht man recht offen über die Gehälter). Daraufhin wird eine eigene, maßangefertigte Gehaltsstatistik für jede Position erstellt. Kombiniert mit der Bewertung/Beurteilung der Leistung der Mitarbeiter kann nicht nur das „marktgerechte“ Gehalt für jeden Mitarbeiter ermittelt, sondern auch Lebensläufe von qualifizierten Kandidaten vorgelegt werden. Das erleichtert die Gehaltsdiskussion mit potentiellen Mitarbeitern, da man ihnen anhand der Lebensläufe anderer Kandidaten mit vergleichbarer Position, aber geringerer Bezahlung den „Marktpreis“ besser erläutern kann. Darüber hinaus fällt die Entscheidung für einen eventuellen Personalaustausch leichter, weil passende Ersatzkandidaten bereits vorhanden sind.

So ist im Prinzip die Gehaltsstudie für jede einzelne Position mit einer Personalsuche verbunden. Man erhält einen Überblick über vielversprechende Kandidaten und deren Gehälter. Der Auftraggeber kann dadurch das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ seiner jetzigen Mitarbeiter besser beurteilen.

Individuelle Empfehlungen

Das letzte Teilprojekt ist die individuelle Ausarbeitung und Implementierung der weiteren Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, die von Kunde zu Kunde und von Projekt zu Projekt unterschiedlich sind. Nur auf Basis intensiver und individueller Gespräche mit allen Mitarbeitern über deren Wünsche, Befindlichkeiten und Ängste ist es für externe Berater möglich, kosteneffiziente Maßnahmen auszuarbeiten, die für die Mitarbeiter und für deren langfristige Bindung an das Unternehmen wirklich von Bedeutung sind.

Ausbildung nur mit Verpflichtungen

Ausbildung ist eine wichtige nicht monetäre Maßnahme der Mitarbeiterbindung. Ausbildung ist aber ein zweischneidiges Schwert. Sprachkurse für Englisch stellen häufig ein Problem dar, weil ein Mitarbeiter in Asien durch fließende Englischkenntnisse oft das Doppelte seines ursprünglichen Gehalts verdienen kann. Solange das Unternehmen nicht in der Lage oder bereit ist, nach erfolgreicher Kursteilnahme den Mitarbeitern auch entsprechend mehr zu zahlen, sollten solche Kurse auch nicht angeboten werden.

Die Ausbildung sollte am besten so spezifisch sein, dass nur der Arbeitgeber selbst – und nicht andere Unternehmen – davon profitieren kann. Das ist natürlich nicht möglich. Deshalb gehört zu jeder Ausbildungsinvestition ein sogenanntes Training Agreement, mit dem sich der Mitarbeiter verpflichtet, nach der Ausbildung mindestens drei bis fünf Jahre weiter für das Unternehmen zu arbeiten. Andernfalls muss er die Ausbildungskosten (je nach lokaler Gesetzgebung) entweder vollständig oder anteilmäßig zurückzahlen.

Training Agreement nach Weiterbildung

Zusammenfassung

Bei Mitarbeiterbindungsprogrammen gilt es, eine optimale Mischung von Maßnahmen zu entwickeln, die mit einem gegebenen Budget die höchste Wirkung oder umgekehrt das gegebene Ziel (zum Beispiel 3 Prozent Fluktuation) mit den niedrigsten Kosten erreicht. Dabei sind sowohl monetäre als auch nicht monetäre Maßnahmen wichtig. Der richtige Maßnahmenmix unterscheidet gute Unternehmen mit 3 Prozent von schlechten Unternehmen mit 30 Prozent Fluktuation in China und auch in weiteren Entwicklungsländern. ■