

# Mitarbeitende binden und begeistern

---

WIE SIE POTENTIALE AUF ARBEITGEBER- UND  
ARBEITNEHMERSEITE ERKENNEN UND NUTZEN

# Mitarbeiterbindung?

---

Mitarbeiterbindung umfasst alle Faktoren und Maßnahmen, die positiv auf die **Zufriedenheit** und **Motivation** der Mitarbeitenden wirken – vom Onboarding bis zum Ende des Beschäftigungsverhältnisses.

Eine **systematische** Mitarbeiterbindung (Retention Management) durch den Arbeitgeber schafft eine gezielte und langfristige Bindung an das Unternehmen. Je mehr sich die Maßnahmen an den **individuellen Mitarbeiterbedürfnissen** orientieren, desto wahrscheinlicher ist ihr Erfolg.

# Bindungsarten

---

- ▶ **kalkulatorische Bindung:** Vorteile im Unternehmen  
*z.B. Vergütung, Arbeitszeiten, Ausstattung, Sozialleistungen, Rabatte*
- ▶ **emotionale (affektive) Bindung:** Identifikation mit dem Unternehmen und der Arbeit / Erfüllung von Bedürfnissen v.a. Zugehörigkeit und Mitgestaltung  
*z.B. Führung, Unternehmenskultur, Passung zum Job, persönliche Bindungen, Entwicklungsmöglichkeiten*
- ▶ **normative Bindung:** moralische Verpflichtung / Verbundenheit  
*z.B. soziale Integration, Konformitätsbedürfnis*

# Vorteile von Mitarbeiterbindung

---

- ▶ negative Auswirkungen durch Mitarbeiter-**Fluktuation** vermindern:
  - Kosten für die Mitarbeitergewinnung
  - zusätzliche Arbeitsbelastung durch Vakanzen
  - Kosten für Personaldienstleistungen
  - Arbeitszeit für Einarbeitung neuer Kolleg\*innen
  - Verlust von Kompetenz und Fachwissen
  - fehlende Rentabilität von im Unternehmen entwickelten Fachkräften
  - Image-Verlust
- ▶ höhere Motivation und Arbeitsleistung
- ▶ Steigerung des Unternehmensertrags
- ▶ höhere Bereitschaft zur Weiterempfehlung

## Fachkräftemangel größtes Geschäftsrisiko für Unternehmen

In einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) vor einem Spitzentreffen im Kanzleramt zum neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz gaben 56 Prozent der Firmen an, dass der Mangel an ausgebildetem Personal das größte Geschäftsrisiko darstelle.

Spiegel, 15.12.2019

## Jeder zweite Berufstätige denkt über Jobwechsel nach

Zu wenig Geld, zu wenig Wertschätzung, schlechtes Betriebsklima: Die Hälfte aller Mitarbeiter ist mit dem Job unzufrieden - und erwägt eine Veränderung.

Tagesspiegel, 25.05.2018

**54 Prozent** und damit etwas mehr als jeder Zweite der im Mittelstand tätigen Fach- und Führungskräfte ist mit seinem derzeitigen Arbeitgeber **unzufrieden**.

StepStone Mittelstandsreport 2019

Über fünf Millionen Arbeitnehmer (14 Prozent) haben ihren Job bereits **innerlich gekündigt** und besitzen **keine emotionale Bindung** zum Unternehmen. [...] Drei von vier Beschäftigten machen lediglich Dienst nach Vorschrift (71 Prozent). Nach jüngsten Berechnungen verursacht die innere Kündigung von Mitarbeitern dabei einen jährlichen, volkswirtschaftlichen Schaden von bis zu 103 Milliarden Euro.

Gallup Engagement Index 2018

Durchschnittlich schauen sich **vier von zehn neuen Mitarbeitern** nach einem neuen Arbeitgeber um. Das bedeutet nicht unbedingt, dass sie sich aktiv bewerben. Es ist jedoch nicht schwer, sich vorzustellen, was passiert, wenn eine vermeintlich bessere Stelle „auftaucht“.

Candidate Journey Studie 2017

## Fast die Hälfte der deutschen Beschäftigten hat Angst vor Vorgesetzten

Wenig Wertschätzung, unangemessener Ton, schlechte Laune: Nach einer Umfrage des Deutschen Gewerkschaftsbundes hat fast die Hälfte der Beschäftigten Angst vor ihren Vorgesetzten.

Stuttgarter Nachrichten 24.01.2019

# Mitarbeiterbindung – häufig genannt

---

- ▶ gute Personalführung
- ▶ marktgerechte Vergütung
- ▶ Arbeitsklima und Kolleg\*innen
- ▶ interessante, sinnstiftende Aufgaben
- ▶ Entwicklungsmöglichkeiten
- ▶ moderne Unternehmenskultur
- ▶ Flexibilität zur Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit
- ▶ Entscheidungsfreiräume

# Eigene Ziele finden

---

Was läuft gut? Welche Probleme und Verbesserungspotentiale gibt es?

Analyse des Status Quo:

- ▶ geeignete Kennzahlen auswählen
- ▶ mit Mitarbeitenden in den Dialog gehen
- ▶ Konkurrenzanalyse

Ziele ableiten:

- ▶ Ressourceneinsatz
- ▶ kurz-/mittel- und langfristig
- ▶ Differenzierung nach Zielgruppen
- ▶ Abgrenzung vom Wettbewerb

# Kennzahlen

---

- ▶ Fluktuationsrate ggf. mit Frühfluktuation
- ▶ Betriebszugehörigkeit
- ▶ Altersstruktur der Belegschaft
- ▶ Kündigungsgründe
- ▶ Austrittsarten
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit
- ▶ Zufriedenheit mit Führungskräften
- ▶ Zufriedenheit mit Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung/Benefits
- ▶ Anteil interner Bewerbungen
- ▶ Krankmeldungen
- ▶ Arbeitgeberbewertungen
- ▶ ...

# Dialog mit Mitarbeitenden

---

## Methoden:

- ▶ Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Führungskräftefeedbacks
- ▶ Exit-Gespräche
- ▶ Arbeitsgruppen, Workshops, Fachtage
- ▶ Erfolgsmessung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen
- ▶ ...

# Maßnahmen

---

... in den Bereichen

- ▶ **Mitarbeiter Vorteile**
- ▶ **Finanzielle Anreize**
- ▶ **Führung**
- ▶ **Arbeitsorganisation und Betriebsklima**
- ▶ **Unternehmenskultur**

# Mitarbeiterervorteile (Corporate Benefits)

---

Zusatzleistungen und Angebote, z.B. Rabatte, Zuschüsse (Fahrkosten, Kita, Fitness ...), Gutscheine, Dienstfahrzeuge, Technik, betriebliche Altersvorsorge etc.

- ▶ Was passt zum Unternehmen?
- ▶ Was wünschen sich die Mitarbeitenden?
- ▶ Was ist marktüblich?
- ▶ Ist eine Unterstützung durch Dienstleister sinnvoll?

# Finanzielle Anreize

---

- ▶ Vergütung: Mitarbeitende vergleichen immer!
- ▶ individuelle monetäre Anreize (Bonussysteme, Zielvereinbarungen, erfolgsabhängige Vergütung):
  - begrenzte Wirkung im Hinblick auf Motivation und Leistung
  - aufwendiges Performance-Management für transparente und objektive Bewertung
  - erhöhtes Frustrationsrisiko
- ▶ allgemeine Gewinnbeteiligung ist im Trend (statt individueller Anreize)
- ▶ Prämien: gute Leistungen flexibel und unmittelbar entlohnen, etwa nach einem erfolgreichen Projekt
- ▶ zusätzliche Entlohnung für schwierige Aufgaben oder Dienste

# Führung

---

- ▶ Verständnis von moderner Führung im Wandel:
  - Führungskraft als Coach, Wegweiser, Berater
  - Rahmenbedingungen für motivierte Mitarbeitende schaffen
  - Individuelle Anerkennung, Entwicklung und Förderung der Fachkompetenz und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden
  - Wertschätzung für und Vertrauen in die Mitarbeitenden
  - Transparenz und Austausch zu Zielen, Aufgaben, Erwartungen
  - Beteiligung an Entscheidungsprozessen (partizipativer Führungsstil)
  - ...
- ▶ Führungskräfte trainings

# Arbeitsorganisation und Betriebsklima

---

- ▶ Zusammenarbeit, Transparenz und Wissenstransfer ermöglichen, z.B. Team-Meetings, Supervision, Kollegiale Beratung
- ▶ Onboarding: Willkommenskultur und Einarbeitung, z.B. mit Mentor\*in
- ▶ Feedback- und Fehlerkultur
- ▶ individuelle Gestaltungsspielräume und Beteiligung ermöglichen, z.B. Flexibilität in der Aufgabenverteilung, Befragungen, Workshops, gemeinsame Dienstplangestaltung
- ▶ moderne Formen der Arbeitsorganisation ausprobieren (flache Hierarchien, agiles Arbeiten – New Work)
- ▶ Betriebsklima im Blick behalten, z.B. Teamevents, Betriebsfeiern, Mediation
- ▶ ansprechende Gestaltung des Arbeitsumfelds, z.B. Kantine, kostenfreie Getränke und Snacks, Büroausstattung

# Unternehmenskultur

---

(1/2)

- ▶ Transparenz von Unternehmenszielen/-ergebnissen/-erwartungen, Werten, Grundsätzen der Zusammenarbeit usw., z.B. Dienstversammlung, Intranet, Unternehmenswebsite, Leitbild
- ▶ Wertschätzungskultur: Mitarbeitende als Erfolgsfaktor ins Zentrum rücken, z.B. Ehrung von Mitarbeitenden im Intranet oder auf Dienstversammlungen (Erfolgsgeschichten, Jubiläen)
- ▶ Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden: zentrale Karriereberatung, Weiterbildungsberatung und -planung, Führungskräfteentwicklung
- ▶ Work-Life-Balance, z.B. Gesundheitsmanagement, Gestaltung von Arbeitszeiten, Home Office, Sabbatical

# Unternehmenskultur

---

(2/2)

- ▶ Generationen-Management: gutes Miteinander der Generationen schaffen sowie alters- und altersgerechtes Arbeiten ermöglichen
- ▶ Kommunikationskultur: Förderung des Dialogs, Foren schaffen zur Mitarbeiterbeteiligung und Einflussnahme, z.B. Intranet, Workshops, Arbeitsgruppen, Gremien, Social Media
- ▶ Ideenmanagement
- ▶ Nachwuchsförderung
- ▶ soziale Verantwortung und Engagement (Corporate Social Responsibility), z.B. Nachhaltigkeitsstrategie
- ▶ Offenheit für Innovationen

## Blogs zu den Themen Personalmarketing, Mitarbeiterbindung, Recruiting und Employer Branding

---

<https://blog.metahr.de/>

<https://persoblogger.de/>

<https://personalmarketing-nerds.de/>

<https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/>

<https://recruiting2go.de/>

<http://salonderguten.de/>

<https://www.saatkorn.com/>

<https://personalmarketing2null.de/>

<https://www.reif.org/blog/>

<https://intercessio.de/blog/>

<https://www.online-recruiting.net/news/>

<https://www.agentur-jungesherz.de/blog/>