

Nur Hühner können gehalten werden, Mitarbeiter muss man binden

Diplom-Ökonom und -Psychologe Gunther Wolf über Arbeitgeberattraktivität

„Wenn der Vorgesetzte sich wie ein Hornochse verhält, können Personalmanager das mit kostenlosen Massagen und Obst am Arbeitsplatz nicht ausgleichen.“ Dies sind die Worte von Gunther Wolf. Er ist Experte, wenn es um das Thema Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität geht. Beides sind Themen, um die sich Unternehmen mit Hochdruck kümmern sollten, denn heute haben nicht mehr die Arbeitgeber die Qual der Wahl zwischen gut ausgebildeten Mitarbeitern, sondern Arbeitnehmer die Qual der Wahl zwischen Unternehmen. Und diese sollten sich in diesem Bereich gut bilden.

Die Bevölkerungspyramide hat sich um 180 Grad gedreht. Das hat enorme Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Zukunftsorientierte Unternehmensleitungen sollten über ihre wertvollste Ressource nachdenken: die Menschen im Unternehmen und ihren Umgang mit ihnen. „Mittlerweile ist die Fähigkeit eines Unternehmens, gute Mitarbeiter anzuziehen und zu binden, zu einem existenzentscheidenden Faktor herangereift“, so Gunther Wolf. Um es noch mal auf den Punkt zu bringen: „Mitarbeiterbindung ist nicht ein Nice-to-have, sondern sie ist unabdingbar für den Erhalt der Existenzfähigkeit“. Was kann man also tun, um die Mitarbeiter sozusagen an Bord zu halten? Bei dieser Frage schrillen bei Gunther Wolf die Alarmglocken. „Halten können wir Hühner. Aber auf keinen Fall Menschen, da müssen wir mehr tun“, sagt er und lacht. Auf dem Wort Bindung liege die Betonung. Denn nur wenn sie eine Bindung zueinander haben, werden sie auch in Kontakt bleiben“, so Wolf weiter. Aber was muss getan werden, damit eine solche Bindung entsteht? „Eins kann ich dazu sagen: Zufriedenheit der Mitarbeiter reicht heute nicht mehr aus. Wir müssen unsere Mitarbeiter begeistern“, so Gunther Wolf. Um es als Bild auszudrücken: Begeisterung ist wie Pattex,

Zufriedenheit wie Uhu und Unzufriedenheit, wie Klebstoff, der sich gelöst hat.

Wie genau man Mitarbeiter begeistern kann, sei natürlich sehr individuell. Jeder Mitarbeiter habe ja andere Bedürfnisse. Seien es nun Arbeitszeiten, Arbeitsinhalte oder die Möglichkeit sich weiterzubilden. „Chefs und Führungskräfte sollten sich genauer mit den einzelnen Mitarbeitern auseinandersetzen, um die richtigen Hebel anzusetzen“, so Wolf. In kleinen Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern sei das Chefsache und in größeren Unternehmen die Aufgabe von Führungskräften. Direkte Vorgesetzte

sollten ihre Mitarbeiter kennen. Sie seien auch meistens der Faktor, warum sich eine Mitarbeiterbindung löst. „Führungskräfte müssen dafür sensibilisiert werden“, so Gunther Wolf. Auf Seminaren würden er und sein Team immer wieder merken, dass die Vorgesetzten bei der Frage nach dem Grund des Weggangs der Mitarbeiter oft gar nicht wissen, warum diese wirklich gegangen sind. „Es gibt immer Tausende von Gründen. Aber ein Grund komm nie. Und der ist ich“, sagt Gunther Wolf. Dies hätte natürlich den Grund, dass kein gehender Mitarbeiter verbrannte Erde hinterlassen wolle. Oder es gäbe Chefs, die es auch nicht wahrhaben wollten, dass sie der eigentliche Grund für die Kündigung seien.

Wer die Kollegen des gegangenen Mitarbeiters frage, der komme schneller auf den wirklichen Grund. Jeder Chef sollte Sprüche wie etwas „Jeder Mensch ist ersetzbar“ oder aber „Reisende soll man nicht halten“ aus seinem Wortschatz streichen. Besser sei es, „den Mitarbeitenden mal zu sagen, dass sie wichtig sind und dass man sie nicht verlieren möchte“. Dies verbessere die Bindung ungemein.

Grundlegend für die Bindung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen sei also nicht der Obstkorb, das Fitnesscenter oder die Chill-out-Ecke, sondern eine starke Mitarbeiterorientierung, die sich in der Unternehmenskultur, der Führungskultur und



(Bilder: Depositphotos, Gaby Hinck)



Interne und externe Arbeitgeberattraktivität

der Kultur der Zusammenarbeit widerspiegele. Eine mitarbeiterzentrierte Erfolgskultur, die von allen umgesetzt und gelebt wird vom Vorstand bis zu Pförtner, so Gunther Wolf. Mitarbeiterbindung und Recruiting gehören für den Berater zusammen. Er hat auch gleich ein passendes Bild parat. „Haben sie schon mal beim Baden Wasser einlaufen lassen, ohne vorher den Stöpsel reinzustecken. Das hat keinen Erfolg. Das Wasser läuft einfach durch. Es ist einfach nur ein teures Unterfangen“, so Gunther Wolf. „Die Mitarbeiterbindung ist der Stöpsel, ist die nicht da, werden auch die frisch gewonnenen neuen Mitarbeiter nicht bleiben.“

Mitarbeiterbindung beruht auf mitarbeiter- orientiertem Verhalten

Wolf vergleicht Mitarbeiterbindung auch mit Kundenbindung. Diese setzt bekanntlich spürbare Kundenorientierung voraus, Mitarbeiterbindung beruht auf mitarbeiterorientiertem Verhalten. Um Mitarbeiterbeziehungen aufzubauen und zu stärken, könnten Chefs auf vier Ebenen ansetzen. Als besonders wirkungsvoll im Hinblick auf die Fluktuationsenkung und die Motivationssteigerung habe sich die emotionale Ebene herausgestellt. „Wer es als Chef schafft, die emotionale Bindung seiner Unterstellten zu steigern, wird mit hoher Leistungsbereitschaft und geringer Fluktuationsneigung belohnt“, so Gunther Wolf. Wer die emotionale Beziehungsebene stärken wolle, sollte für einen hohen Grad an Übereinstimmung von Zielen und Werten des Mitarbeiters mit den eigenen sorgen. Gelingt dies nicht, weil die Ziel- und Wertvorstellungen beider Seiten zu stark auseinanderklaffen, sei der Weggang des Mitarbeiters nur noch eine Frage der Zeit. „Hier kann die Kündigung vielleicht noch verhindern oder verzögern, indem eine fette Summe beim Gehalt obendrauf gesetzt wird. Damit wird dann die rationale Ebene angesprochen. Es sollte aber keine Leistungsverbesserung, die dieser Summe auch nur annähernd entspricht, erwartet werden“, so Wolff.

Neben der emotionalen Verbundenheit existieren die rationale, die behaviorale und die normative Ebene. Die rationale Ebene der Mitarbeiterbindung beruht auf Geld und Vorteilen, die behaviorale auf

(Bild: StepStone)



Nur 50 % aller Mitarbeiter sind mit ihrem derzeitigen Arbeitgeber zufrieden.

Quelle: Jobscope im Fokus (2018)

WIE ZUFRIEDEN SIND SIE MIT IHREM DERZEITIGEN ARBEITGEBER GENERELL?



Zufrieden oder sehr zufrieden

TOP-BEGRÜNDUNG FÜR DIE ZUFRIEDENHEIT

Sinnhafte Aufgaben

66 %



Weniger zufrieden oder nicht zufrieden

TOP-BEGRÜNDUNG FÜR DIE UNZUFRIEDENHEIT

Unproduktives/ demotivierendes Arbeitsklima

65 %

Quelle: StepStone Report „Arbeitgeberattraktivität“ (2020), S. 8

Bei der **internen Arbeitgeberattraktivität** geht es vor allem um sogenannte Bindungsfaktoren, die dazu beitragen, dass ein Mitarbeiter sich in einem hohen Maß mit dem Unternehmen identifiziert. Hierzu zählen unter anderem flache Hierarchien, Angebote zur Work-Life-Balance (z. B. Sportangebote), sinnhafte Aufgaben oder ein familiäres Arbeitsklima.



Bei der **externen Arbeitgeberattraktivität** spielen bei Jobsuchenden zunächst Faktoren wie ein attraktives Gehalt, flexible Arbeitszeiten sowie gute Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle.

Attraktivitätsfaktoren: Was ist wichtig?

Die Kernkriterien bei der Jobauswahl



Quelle: StepStone Report „Arbeitgeberattraktivität“ (2020), S. 6

Unternehmen punkten bei Young Professionals mit anderen Eigenschaften als bei Studierenden

Top 5 für Studierende

- 1 Attraktives Grundgehalt
- 2 Hohes Einkommen in der Zukunft
- 3 Sichere Anstellung
- 4 Vielfältige Arbeitsaufgaben
- 5 Professionelles Training & Weiterentwicklung

Top 5 für Young Professionals

- 1 Attraktives Grundgehalt
- 2 Hohes Einkommen in der Zukunft
- 3 Flexible Arbeitsbedingungen
- 4 Förderung von Work-Life-Balance
- 5 Anerkennung von Leistung

Quelle: Universum Young Professional survey Deutschland (2019) (universumglobal.com/deryp2019)

Status quo beim aktuellen Arbeitgeber



Quelle: StepStone Report „Arbeitgeberattraktivität“ (2020), S. 10

Kommunikation von Attraktivitätsfaktoren

Es gibt kein Universalrezept für die Kommunikation von Attraktivitätsfaktoren.

Die Erwartungen und Bedürfnisse unterscheiden sich je nach Zielwerbergruppe.

Eine Rolle spielen Faktoren wie das Alter (Generation X, Y und Z), die aktuelle Lebenssituation, die Branche, die Unternehmensgröße oder die Position.

Empfehlung: Erstellen Sie Candidate Personas!

Bild	Vorname:	Beruf:
	Nachname:	Familienstand:
	Alter:	Hobbys:
PERSÖNLICHKEIT passiv/aktiv introvertiert/extrovertiert konservativ/liberal analytisch/kreativ	BEDÜRFNISSE • Welche Wünsche und Ziele hat die Person? • Welche Erwartungen hat sie an einen Arbeitgeber? • Was treibt sie an?	GEWINN • Welche beruflichen Ziele verfolgt die Person? • Was begeistert die Person? • Eine Aufgabe, die die Person umbedingt nach umsetzen möchte?
BEVORZUGTE KANÄLE Online-Medien & Social Media Traditionelle Werbung Guerrilla-Marketing & PR Referral-Marketing	SORGEN • Was nervt die Person? • Welche Frustrationen hat sie? Was würde sie lieber vermeiden? • Dieses Problem hindert die Person an einer Bewerbung...	Sonstige Bedürfnisse

- 1 Die eigenen Mitarbeiter sind ein wichtiger Kanal für die Kommunikation von Attraktivitätsfaktoren und somit starke Botschafter für Ihre Arbeitgebermarke.
- 2 Wer die Bedürfnisse seiner Bewerberzielgruppe gut kennt, sollte sich bei der externen Kommunikation der Attraktivitätsfaktoren vor allem auf die Aspekte konzentrieren, die für die Zielgruppe besonders wichtig sind.
- 3 Kommunizieren Sie nicht nur allgemeine Floskeln, sondern zeigen Sie konkret das WIE auf. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten gibt es konkret? Wie genau wird für eine ausgewogene Work-Life-Balance gesorgt?
- 4 Nur die Kombination verschiedener Attraktivitätsfaktoren bildet die Grundlage, um qualifizierte Jobsuchende von sich zu überzeugen und auch im Unternehmen zu halten.
- 5 Unternehmen sollten gezielt weitere Pluspunkte identifizieren und/oder ausbauen, um als Teil des eigenen Employer Brandings das Arbeitgeberprofil zu schärfen und sich bei spezifischen Zielgruppen in den Vordergrund zu spielen.





Gunther Wolf: Management- und Strategieberater

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist seit 1984 als Führungskräfteberater sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner praxisorientierten Innovationen ist er gefragter Referent, Redner und Key Note Speaker. Wegweisende Entwicklungen von ihm sind beispielsweise das ZED-Personalmarketingkonzept, die SELIMAB-Methode zur wirtschaftlichkeitsorientierten Dosierung von Mitarbeiterbindungsaktivitäten und das PEA-System zur strategischen Steuerung und Optimierung von Potenzial, Erfolg (Performance) und Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen. Der vielfache Buchautor wurde für sein Buch „Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen“ mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt: io@iogw.de.

Das Buch: Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Ausgezeichnet mit dem Deutschen Managementbuchpreis. Vierte erweiterte und aktualisierte Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware 2020. ISBN Print: 978-3-648-13712-3, ISBN ePub: 978-3-648-13716-1, ISBN PDF 978-3-648-13717-8. Hineinsehen: <https://amzn.to/2zUlp00>.

Seminare: Seminar Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität: Gelernt werden in diesem praxisorientierten Kombiseminar erprobte Mitarbeiterbindungssysteme. Es wird gezeigt, wie Mitarbeiterbindungsmaßnahmen gezielt und systematisch zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt werden können. Die nächsten Termine: 8. bis 9. Februar 2023 (Onlineseminar) und 9. bis 10. März (München). Mehr Infos: <https://bit.ly/Seminar-Mitarbeiterbindung-Arbeitgeberattraktivitaet>. cs

Gunther Wolfs Buch „Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen“ wurde mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet (Bilder: Gunther Wolf)



mitarbeiterseitigen Gewohnheiten und die normative auf Verpflichtungsgefühlen des Mitarbeiters gegenüber dem Bindungspartner. „Auf ‚verbunden‘ folgt nämlich immer ein ‚mit‘. Mit wem oder was soll sich der Mitarbeiter verbunden fühlen? Mit dem Unternehmen als ‚Ganzes‘, mit den Arbeitsaufgaben oder mit den Kollegen? Zweifellos haben die Chefs auf jede diese vier Beziehungen einen Einfluss. Daher können sie die Intensität dieser Bindungspartnerschaften durch gezielte Maßnahmen steuern“, sagt Wolf.

Fest steht: Wer seine Mitarbeiterbindung stärkt, stärkt auch seine Arbeitgeberattraktivität. Denn: Die Mitarbeiter reden über ihre Zufriedenheit. Und dies ist dann authentische Werbung. Als ein Beispiel nennt er eine Aktion, die er jüngst erlebt hat: Ein Firmenchef eines kleinen Unternehmens hatte seine Mitarbeiter zu einem frühen Frühstück auf eine Waldlichtung eingeladen. Zunächst hätten die Mitarbeiter das zwar etwas „spooky“ gefunden, als sie auf der Waldlichtung an gedeckten Tischen gegessen haben und dann

noch als Highlight alle in einen Heißluftballon gestiegen sind, da hätten alle gestaunt und natürlich ihre Handys gezückt. Und die Filme und Fotos in ihren Social-Media-Accounts gepostet. „Die Aktion hat den Chef pro Nase rund 150 Euro gekostet. Die Mitarbeiter waren überrascht und glücklich und haben dadurch auch noch andere für das Unternehmen begeistert. Hätten sie die vom Chef für die Aktion investierten 150 Euro pro Nase aufs Konto bekommen, wäre der Effekt schnell verflogen.“ Überhaupt spiele Geld bei dem Thema Mitarbeiterbindung nicht mehr die zentrale Rolle. Vielmehr sei Freizeit das neue Geld. In einer Sammlung hat der Experte rund 450 Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zusammengefasst. Die reichen von A wie Arbeitszeit/-ort flexibler gestalten über Kompetenzen fördern bis hin Zielvereinbarungen treffen. Zu finden sind die unter <https://bindung-mitarbeiter.de/mitarbeiterbindungsmaßnahmen/>.

Christine Schönfeld

(Bilder: Depositphotos & Gaby Hinck)



Gallup-Report 2021 zeigt: Jobwechsel? Ja gern!

Immer mehr Mitarbeitende zeigen wenig emotionale Bindung zu ihren Unternehmen und sind für einen Jobwechsel bereit. Dies ist eines der zentralen Ergebnisse des Gallup-Engagementindexes 2021.

Schon seit 21 Jahren erstellt das Beratungsunternehmen diesen Index. Er ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitnehmern in Deutschland, die zu den Themen Arbeitsmotivation, Engagement und emotionaler Bindung zu ihrem Unternehmen befragt werden. Für den aktuellen Index wurden 1.500 Beschäftigte Ende 2021 befragt.

Heraus kam: Die kurzfristige Wechselbereitschaft der Beschäftigten nahm 2021 stark zu. 40 Prozent der Befragten gaben an, dass sie nicht beabsichtigen, in einem Jahr noch bei ihrer derzeitigen Firma beschäftigt zu sein. Vor der Corona-Pandemie im Jahr 2019 stimmten dem nur 27 Prozent der Befragten zu. Noch gravierender sieht laut dem Index die mittelfristige Wechselbereitschaft aus: 56 Prozent der Beschäftigten möchten in drei Jahren nicht mehr bei ihrer derzeitigen Firma beschäftigt sein.

Wie ernst den Arbeitnehmern die Wechselbereitschaft ist, sieht man daran, ob er schon aktiv auf Jobsuche ist. 14 Prozent sind demnach aktuell auf Jobsuche, 26 Prozent sehen sich nach einem neuen Arbeitgeber um. Im Vergleich zu 2020: Sechs Prozent der Arbeitnehmer waren auf aktiver Suche, und 14 Prozent haben sich umgesehen. Setzt sich der Trend der höheren Wechselbereitschaft durch, könnte es zu einer großen Kündigungswelle kommen, wie sie gerade in den USA zu sehen ist.

Nur etwa 17 Prozent der Befragten gaben in der Gallup-Umfrage an, eine starke emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen zu haben. Dagegen schätzen 69 Prozent der Befragten ihre Bindung als gering ein und 14 Prozent gaben an, überhaupt keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen zu besitzen.

Die emotionale Bindung zum Unternehmen hängt direkt mit der Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden zusammen. Auch dies zeigt der aktuelle Report. Von den Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung sind nur zehn Prozent auf aktiver Suche und zwölf Prozent sehen sich nach einem neuen Arbeitsplatz um. Von den Mitarbeitern mit geringer emotionaler Bindung suche zwar nicht wesentlich mehr aktiv nach einem neuen Aufgabengebiet (zwölf Prozent), aber mehr als doppelt so viele (30 Prozent) sehen sich nach einem neuen Job um. Mit Beschäftigten, die nach eigener Angabe überhaupt keine emotionale Bindung zu ihrem Betrieb haben, ist die aktive Jobsuche mehr als doppelt so hoch als bei hoher und geringer emotionaler Bindung (28 Prozent). Damit ist fast jeder zweite Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung zum Unternehmen entweder aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz (28 Prozent) oder sieht sich bereits nach einem solchen um (21 Prozent).

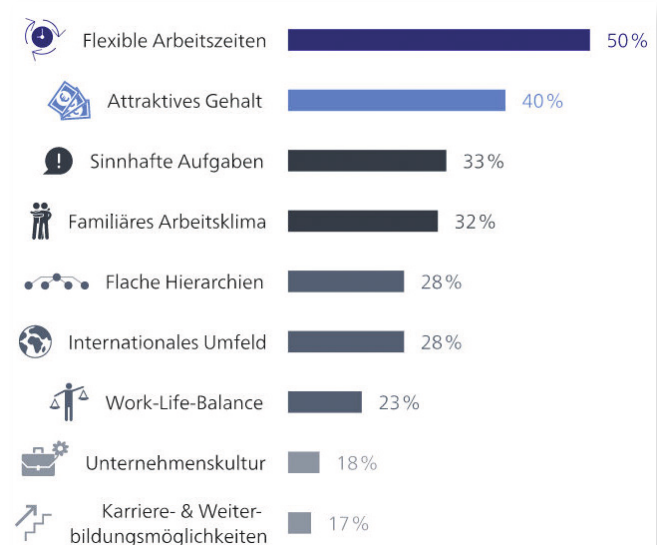
Aber nicht nur die Kündigung dieser Mitarbeiter wird in dem Report angesprochen. Vielmehr heißt es: Nur Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterbindung sorgen dafür, dass die Beschäftigten ihre Unternehmen auch als Arbeitgeber empfehlen. Bei starker emotionaler Bindung seien es 77 Prozent, bei Beschäftigten ohne emotionale Bindung nur drei Prozent.

Christine Schönfeld

Arbeitgeberattraktivität: Wunsch und Wirklichkeit driften stark auseinander

In dem StepStone-Report „Arbeitgeberattraktivität“ wurden die Teilnehmer gefragt, welche Vorteile bei ihrem derzeitigen Job bzw. Unternehmen gegeben sind. Das Ergebnis: Flexible Arbeitszeiten sind der Attraktivitätsfaktor, der für jeden Zweiten im Jahr 2020 inzwischen Realität ist. Von guten Gehältern profitieren 40 Prozent der befragten Arbeitnehmer. Nur jeder Dritte sieht Sinnhaftigkeit in seinem täglichen Tun. Besonders großer Nachholbedarf offenbart sich mit Blick auf eine überzeugende Unternehmenskultur und das Angebot an Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Weitere Attraktivitätsfaktoren wie ein familiäres Arbeitsklima, flache Hierarchien, ein internationales Umfeld oder eine gute Work-Life-Balance bewegen sich im Mittelfeld – auch hier besteht also viel Raum für Verbesserung.

Eine genaue Betrachtung der verschiedenen Attraktivitätsfaktoren zeigt auf, wie stark Wunsch und Realität teilweise auseinanderdriften. Während sich 90 Prozent der Befragten flexible Arbeitszeiten wünschen, ist dies nur bei 50 Prozent der Fall. Beim Thema Gehalt ist die Diskrepanz noch größer: Während für 96 Prozent ein attraktives Gehalt wichtig wäre, empfinden nur 40 Prozent ihr Gehalt tatsächlich als attraktiv. Bei den Faktoren



(Bild: Stepstone)

Unternehmenskultur und Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten zeigt sich der größte Missstand mit Blick auf Realität (18 bzw. 17 Prozent) und Wunsch (90 bzw. 91 Prozent).

cs