



WHITEPAPER MITARBEITERBINDUNG

DAS ERFÄHRST DU IN DIESEM WHITEPAPER:

Warum die Zukunft von Unternehmen davon abhängt, wie gut sie Mitarbeiter binden? Wie gelingt Personalbindung tatsächlich und worauf musst du ganz besonders achten? Wieso das am Ende nichts mit Mitarbeiterzufriedenheit zu tun hat?

Und ich stelle dir das 1 System vor, das die Wahrscheinlichkeit Mitarbeiter zu binden um das fünffache erhöht.

Die Inhalte des Whitepapers im Überblick:

- Aktuelle Lage am Arbeitsmarkt
- Mitarbeiterbindung - eine strategische Aufgabe
- Ziele und Vorteile der Mitarbeiterbindung
- Das Geheimnis gelungener Mitarbeiterbindung ist nicht...
- Der entscheidende Faktor für echte Mitarbeiterbindung
- Eine gute und eine schlechte Nachricht
- Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung - It. Theorie & Lehre?
- Das 1 System um 5-mal höhere Retention zu erreichen
- Was Du jetzt tun solltest.



**"Zukünftig
erfolgreich ist,
wer Mitarbeitende
besser hält als
andere..."**

AKTUELLE LAGE

Eines merken alle: die **Nachfrage nach Arbeitskräften ist enorm** und boomt in so gut wie allen Branchen.

Zwar gab es zu Beginn der Pandemie den einen oder anderen Einstellungs-stopp und sogar Entlassungen, aber nun ist der Wettstreit um Mitarbeiter wieder so richtig in Fahrt gekommen und alle suchen Personal. Das sog. **“race for people”** (oder “war for talents/people”) **hat eine neue Dynamik** erhalten.

In manchen Bezirken in Österreich beispielsweise wird aktuell eine Arbeitslosenquote von 1 % verzeichnet - das bedeutet im Grunde Vollbeschäftigung. Generell sind die Arbeitslosenquoten in Deutschland und Österreich so niedrig wie vor 20 Jahren.

Vielleicht hast du es ja auch schon mitbekommen: inzwischen findet **ein regelrechtes Wettbieten der Benefits** statt: von der (echten) Vier-Tage-Woche über unbegrenzten Urlaub bis zu 1.000 € mehr Gehalt als im aktuellen Job. Alle wollen sich noch attraktiver präsentieren. Und es dürfte erst der Anfang von einem noch härteren Wettbewerb sein. Aber warum?

Die Antwort liegt in der **Demografie** - genauer im Verhältnis der Aus- und Eintritte am Arbeitsmarkt.

Bis vor kurzem war das Verhältnis zumindest ausgeglichen. Seit 2019 ist es in Österreich aber gekippt, 2022 ist es in Deutschland so weit - nämlich, dass jedes Jahr **mehr Menschen aus dem Arbeitsmarkt austreten als eintreten**. Es entsteht eine Lücke, die jedes Jahr größer wird und alle Branchen und Bereiche betreffen wird.

Der **Höhepunkt** dieser Entwicklung wird für **2029** erwartet. Da gehen die geburtenstärksten Jahrgänge 1964/1965 in Ruhestand und die relativ geburtenschwachen Jahrgänge 2008/2009/2010 kommen auf den Arbeitsmarkt.

Wenn man es in Zahlen ausdrückt, dann ergibt sich *nur* im Jahr 2029 (!) voraussichtlich in Österreich eine Lücke von ca. 70.000 Menschen, in Deutschland ziemlich genau 10-mal so viel - also 700.000 Menschen.



STRATEGISCHE AUFGABE MITARBEITERBINDUNG

Der Betrieb vieler/aller Unternehmen hängt maßgeblich von den Mitarbeitern ab und ist bei weitem nicht voll digitalisiert.

Überleg doch mal für dein Unternehmen, welche Tätigkeiten schon voll digital ablaufen und welche von Menschen gemacht werden. Überlege auch, wie schnell es euch gelingen würde Menschen komplett digital zu ersetzen...

Und weil eben viele Tätigkeiten Menschen brauchen, ist sowohl der laufende Betrieb, als auch das Wachstum (und das ist besonders wichtig) der Unternehmen von Mitarbeitern abhängig.

Das **Dilemma** ist nun: alle wollen natürlich weiter wachsen und mehr verdienen, aber es gibt immer weniger verfügbare Mitarbeiter, die das Wachstum auch schaffen können.

Jetzt wird klar: es werden *die* Unternehmen zukünftig erfolgreich sein, denen es gelingt Mitarbeiter besser zu binden und zu halten als anderen Unternehmen.

Das Match wird nicht alleine im Recruiting gewonnen, sondern ganz, ganz wesentlich durch bessere Personalbindung.

Unternehmen, die das nicht schaffen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit Mitarbeiter an andere Firmen verlieren, die sie abwerben und versuchen entsprechend zu binden.

Die Folge davon wiederum ist, dass diese Unternehmen, denen Mitarbeiterbindung nicht so gut gelingt, schrumpfen werden. Manche werden sogar ganz verschwinden.



Es reicht nicht mehr "nur" ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

ZIELE UND VORTEILE DER MITARBEITERBINDUNG

Es liegt auf der Hand und ist schnell zusammengefasst.

Es geht bei **Mitarbeiterbindung** vor allem - aus heutiger Sicht - um die Sicherstellung des zukünftigen Bestands von Unternehmen = **Existenzsicherung**.

Neben diesem strategischen Hauptgrund gibt es zusätzliche Ziele und Vorteile, die alle sehr positive Auswirkungen für das Unternehmen haben:

- Erhaltung von Wissen und Know-How in der Organisation
- bessere Kundenbindung durch bekannte Kontakte und langfristige Beziehungen
- Reduktion der Fluktuation und der damit verbundenen Kosten

Durch die richtige(n) Maßnahme(n) zur Mitarbeiterbindung (dazu gleich mehr) ergeben sich weitere positive Folgewirkungen, die jedes Unternehmen gut brauchen kann:

- bessere Arbeitsatmosphäre und Verbesserung des Betriebsklimas
- gesteigerte Produktivität und Qualitätssicherung
- höhere Bereitschaft den Arbeitgeber weiter zu empfehlen (Referral)



DAS GEHEIMNIS GELUNGENER MITARBEITERBINDUNG IST NICHT...

... **Mitarbeiterzufriedenheit.**

Harte Ansage, ich weiß.

Aber: Die Zufriedenheit sagt nichts oder nur sehr, sehr wenig über die Bindung zum Unternehmen aus. Man kann mit dem Job und den Umständen zufrieden sein, ist deswegen aber nicht zwingend loyal dem Unternehmen gegenüber, sondern kann durchaus wechselbereit sein. Wieso behaupte ich das?

Nun: es ist tatsächlich so, dass die allgemeine Zufriedenheit gar nicht so schlecht ist - in Österreich oder Deutschland insgesamt oder vielleicht auch bei dir in der Firma. Beispiel: Es gaben 2019 in einer Umfrage von karriere.at in Österreich mehr als 80 % der Befragten an, dass sie mit Job und Arbeitgeber zufrieden sind.

Keine zwei Wochen später wurde eine Studie von Xing veröffentlicht, die fast zur gleichen Zeit in der gleichen Zielgruppe mit fast exakt gleicher Menge an Befragten durchgeführt wurde - nicht zum Thema

Zufriedenheit, sondern zur Wechselbereitschaft. Und das Ergebnis: knapp die Hälfte aller Befragten war bereit sofort den Job zu wechseln - wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Mal abgesehen davon, was diese Rahmenbedingungen tatsächlich sind. Aber gut die Hälfte wäre bereit sofort zu wechseln - obwohl 80 % sagen, dass sie zufrieden sind. Daher: **Zufriedenheit hat nichts (oder nur sehr, sehr wenig) mit echter Bindung zu tun.**

Deswegen ist es ratsam nicht nur Mitarbeiterzufriedenheit zu messen oder Maßnahmen zu überlegen, die die Mitarbeiterzufriedenheit steigern.

Hier kommt nun ein ganz anderer Begriff ins Spiel, den du jedenfalls im Blick haben solltest, wenn es um Mitarbeiterbindung geht: nämlich Engagement, genauer gesagt **Employee Engagement.**

Das ist der entscheidende Erfolgsfaktor, der Aussage darüber gibt, wie stark die Mitarbeiterbindung tatsächlich ist. Je höher das Engagement umso stärker die Bindung - UND umso höher auch die Bereitschaft Performance für das Unternehmen zu bringen.



DER ENTSCHEIDENDE FAKTOR FÜR MITARBEITERBINDUNG

Aber was heißt jetzt Employee Engagement genau?

Der Begriff ist Dir sicher auch schon begegnet - er steht zu Recht ganz oben auf der Agenda vieler Unternehmen - seit Jahren und Jahrzehnten. Was aber meiner Erfahrung meist etwas zu kurz kommt, ist das Verständnis was Employee Engagement wirklich meint, welche Levels es gibt, wie man es tatsächlich misst und vor allem, wie man mehr davon bekommt.

Folgende Definition ist aus meiner Sicht genau richtig: Employee Engagement meint das emotionale Commitment von jemandem gegenüber einem Unternehmen und den Zielen dieses Unternehmens.

Das emotionale Commitment.

Das ist der Schlüssel zu Bindung und Performance.

Das ist ganz logisch: wenn das Gefühl stimmt, dann ist man dort gerne und auch bereit dafür etwas zu tun.

Einmal im Jahr erscheint eine Studie von Gallup, in der der Engagement Index erhoben wird. Es gibt Auswertungen und Berichte für diverse Länder - dementsprechend natürlich auch für den deutschsprachigen Raum.

Mit Sicherheit hast du von diesem Index schon mal gehört. Es werden darin drei Levels des Engagements unterschieden:

- engaged - voll emotional committed
- not engaged - mäßig committed ("Dienst nach Vorschrift")
- actively disengaged - nicht committed ("Zustand der inneren Kündigung")

Leider sind die Durchschnittswerte zu den drei Levels nicht besonders gut - und das schon über viele Jahre. Sogar Jahrzehnte. Diese Befragung wird seit mehr als 20 Jahren gemacht.

Mehr Details auf der nächsten Seite - wenn es um die gute und die schlechte Nachricht dazu geht.



EINE GUTE UND EINE SCHLECHTE NACHRICHT...

Die aktuellen Zahlen von 2022 haben folgende Werte für Deutschland ergeben - die erfahrungsgemäß auch gut für Österreich passen (wobei sich zeigt, dass die Werte in Österreich meist sogar noch eine Spur niedriger sind als in Deutschland):

- Level "engaged": 17 % der Mitarbeiter
- Level "not engaged": 69 %
- Level "actively disengaged": 14 %

Also insgesamt mehr als 80 % aller Mitarbeiter haben keine besonders starke oder sogar gar keine emotionale Bindung zum eigenen Arbeitgeber-Unternehmen - sind nicht emotional committed (bzw. engaged).

Das ist eine gute und eine schlechte Info:

- **Schlecht** - das erklärt sich von selbst. Dieser Umstand kostet Unternehmen nämlich einerseits viel Geld, andererseits ist niedrige Bindung ein großes Risiko für Fluktuation.
- **Gut** - weil es viel Potenzial zur Verbesserung gibt (zu verhältnismäßig äußerst geringen Kosten), und weil es eine Chance bedeutet Mitarbeiter von anderen Firmen für das eigene Unternehmen zu gewinnen - denn der Schnitt gilt vielleicht nicht nur für dein Unternehmen, sondern auch für andere.



MASSNAHMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG?

Wie kriegst du jetzt mehr Mitarbeiterbindung?

Laut Theorie und Lehre gibt es vier Formen bzw. Ebenen und dann noch sechs Säulen der Mitarbeiterbindung...

4 Formen/Ebenen der Mitarbeiterbindung:

- perspektivische Bindung - über beruflichen Aufstieg, übertragene Verantwortung sowie Weiterbildung, etc.
- rationale Bindung - meist eher monetär getrieben, wie etwa durch Benefits, Bonus, Altersvorsorge, aber auch Arbeitszeitmodelle
- emotionale Bindung - durch da soziale Umfeld im Unternehmen, die Beziehung zu den Kollegen, Wertschätzung oder auch die sinnstiftende Arbeit
- normative Bindung - entsteht durch gemeinsame Werte und Ziele, der Vision für die Zukunft und durch gegenseitigen Mehrwert

6 Säulen der Mitarbeiterbindung:

- Arbeitsorganisation & -umfeld
- Gesundheit, Sport & Freizeit
- Personalentwicklung
- Arbeitgebermarketing, Employer Branding
- Unternehmenskultur und -kommunikation
- Vergünstigungen & Vorteile

Und zu den sechs Säulen gibt es dann noch unzählige Maßnahmen, die zwar alle eine gewisse Berechtigung haben, bei denen man dennoch leicht den Überblick verliert und kaum weiß wo man anfangen soll - und viele Dinge kaum etwas zu Engagement beitragen...

Das geht deutlich einfacher, klarer, effektiver und zielgerichteter.

Mit einer Methode, die dich und dein Unternehmen sicher ans Ziel führt - entlang klarer Prioritäten und abgestimmt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in deinem Unternehmen - und das mit der Möglichkeit einen ROI (Return on Investment) zu berechnen (und zu erhalten).



DAS 1 SYSTEM FÜR 5-MAL HÖHERE RETENTION

Wie bereits ausgeführt: **Der Schlüssel für Mitarbeiterbindung ist Employee Engagement** - das emotionale Commitment zum Unternehmen und den Zielen des Unternehmens.

Die große Frage, die jetzt noch offen ist: **wie bekommt man mehr emotionales Commitment?**

Die Antwort steckt schon in der Frage nach dem emotionalen (!) Commitment. Emotion ist der Trigger - und Emotion entstehen in unseren alltäglichen Erfahrungen und Erlebnissen im Job - der sogenannten Employee Experience.

Diese **Experience ist die Ursache für Engagement** - nicht Benefits, Bonus oder gratis Essen (sie sind natürlich bis zu einem gewissen Grad Teil davon, aber nicht entscheidend).

Wer also seine Mitarbeiter besser binden möchte, muss eine bessere Employee Experience bieten.

Eine Studie von Josh Bersin (2021) hat gezeigt, dass Unternehmen, die die richtige Employee Experience Strategie verfolgen, eine **5,1-mal höhere Wahrscheinlichkeit** haben, Mitarbeiter zu halten als Unternehmen, die das nicht tun. (Grafik J. Bersin)



JETZT STARTEN!

Das 1 System für fünfmal höhere Mitarbeiterbindung und gute Retention **ist** erfolgreiches **Employee Experience Management und Design**.

Deine Firma wird deswegen nicht - wie manche befürchten - zur Nanny Company oder zum Corporate Disneyland, das alle Wünsche erfüllen muss. Aber deine Organisation wird zu einem besseren Arbeitsplatz und in der Folge zu einem unwiderstehlichen Arbeitgeber, wo Menschen gerne arbeiten wollen und nicht (mehr) müssen.

Wir agieren dafür nach klaren, einfachen Prinzipien und brauchen davor nur eine ehrliche Antwort auf eine einfache Frage: "Do you really, really care?"

Falls du diese Frage mit **ja** beantworten kannst, dann zeige ich dir gerne, wie du in vier einfachen Phasen - Schritt für Schritt das Setup für die aktive Gestaltung bester Employee Experience aufsetzen kannst, und damit Mitarbeiter besser bindest als die anderen.

Binnen weniger Monaten hast du ein funktionierendes System, das zum einen schnelle Erfolge garantiert und zum anderen langfristig - durch entsprechende Wiederholung der Methode - dafür sorgt, dass Mitarbeiter besser gehalten werden können.

Damit hast du den größten Teil der Transformation bereits geschafft - den **Shift von Human Resource zu Employee Experience**. Der große Schritt der Unternehmen aktuell bevorsteht, wenn sie ihre Mitarbeiter besser halten wollen, als die Konkurrenz.

Du kennst jetzt das 1 System um die Superkraft "Mitarbeiterbindung" zu bekommen - falls du mehr Details dazu erfahren möchtest, dann empfehle ich dir mein Buch - [dazu hier klicken](#).

Lets shift from HR to EX!



Max Lammer