

Fakultät Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen

# MITARBEITERBINDUNG ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR UNTERNEHMEN IN ZEITEN DES FACHKRÄFTEMANGELS

### Hausarbeit

angefertigt von

## Frederik Mussler

Studiengang: General Management - Part Time

Semester: WS16/17

Bearbeitungszeitraum: 01.01.2017 bis 31.03.2017



Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)

# **I**NHALTSVERZEICHNIS

IN	HALTSV	ERZEICHNIS	I
ΒE	EGRIFFSI	DEFINITIONEN	III
HI	NWEISE		IV
1.	EINFÜH	IRUNG	1
	1.1	Fragestellung und Ziel der Arbeit	1
	1.2	Ursachen ungewünschter Fluktuation	2
	1.3	Kosten ungewünschter Fluktuation	4
	1.4	Fach- und Führungskräftemangel	5
2.	GRUND	LAGEN MITARBEITERBINDUNG	8
	2.1	Arbeitszufriedenheit und Motivation	9
	2.2	SOZIALE IDENTIFIKATION	11
	2.3	COMMITMENT	12
3.	MAßNAI	HMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG	13
	3.1	Individualität der Inhalte	13
	3.2	VERMEIDUNG MONOTONER ARBEITEN	13
	3.3	Anforderungen der Generationen Y und Z	14
	3.4	DIE RICHTIGE FÜHRUNG DURCH DEN VORGESETZTEN	14
	3.5	KOMMUNIKATION	15
	3.6	GEGENSEITIGER RESPEKT UND FAIRNESS	17
	3.7	GERECHTIGKEIT UND ENTLOHNUNG	18
	3.8	Entscheidungen und Partizipation	18
	3.9	Unternehmenskultur	19
	3.10	WORK-LIFE-BALANCE ANGEBOTE	20
	3.11	PERSONALENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNGSANGEBOTE	21
	3.12	GESAMTKONZEPT MITARBEITERBINDUNG	22
4.	ANALYS	SE VON BINDUNGSMAßNAHMEN	23

4.	1 Engagement-Index des Gallup Instituts	24
5. SCHI	USSWORT	27
LITERA	TURVERZEICHNIS	28
ABBIL F	UNGSVERZEICHNIS	31

### BEGRIFFSDEFINITIONEN

Dienst nach Vorschrift Eine Form des Arbeitskampfs, bei dem strikt nach den im Arbeitsvertrag geregelten Bedingungen gearbeitet wird. Überstunden und Zusatzaufgaben werden abgelehnt. Die Produktivität sinkt, auch weil die Arbeitnehmer keinerlei Eigeninitiative mehr zeigen (Campus Verlag, 2017).

Fluktuation

Bezeichnet die Personalschwankungen. Die allgemeinen Fluktuationsrate oder Fluktuationsquote dient als Kennzahl, hierbei handelt es sich um das Verhältnis zwischen Abgängen und durchschnittlich beschäftigten Personen im gleichen Zeitraum (Krill, 2012).

Generation-Y

Bezeichnet Personen, die in den späten 1970er und den frühen 1990er-Jahren geboren wurden. Das Y steht für das englische "Why" also "Warum" und soll stellvertretend die hinterfragende Mentalität dieser Generation hervorheben. Typische Merkmale sind: hoher Bildungsgrad, selbstbewusst, ehrgeizig, Selbstverwirklichung mit als Ziel, oberstes Ablehnung von hierarchischen Strukturen, Stellenwert karriereorientiert. hoher der Work-Life-Balance, aufgewachsen im Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation (Campus Verlag, 2017).

Generation-Z

Nach 1995 geborene Menschen, die mit Social Media aufgewachsen sind. Ihnen werden die Eigenschaften selbstbewusst und ehrgeizig, ausgeprägte Ungeduld, zügige Karriereschritte, früh bereit für Führungsaufgaben, zugeschrieben (Machwürth, 2016).

**High Potentials** 

Ein Begriff der von der Harvard Business School definiert wurde. Personen, welche herausragende Leistungen erbringen und die sich so verhalten, wie es die Unternehmenskultur erwartet. High Potentials übertreffen ihre Kollegen, sie wachsen im Unternehmen und tragen maßgeblich zum Erfolg bei. Dabei sind sie schneller und effektiver als ihre Vergleichsgruppen (Hockling, 2012).

### **HINWEISE**

### Abkürzungen textuell:

bzw. beziehungsweise

u.a. unter anderem

VDI Verein Deutscher Ingenieure

z.B. zum Beispiel

### Erklärung zu den benutzten Indizes:

hochgestellt, nummeriert eine Fußnote

(X, Y S. Z) Literaturangaben nach ISO 690, X=Erster Autor, Y=Jahr, S. Z=Seite(n) in Quelle

### Sonstige Hinweise:

Anlagen wie Grafiken, Tabellen und Diagramme sind ebenfalls mit Quellenangaben versehen. Befindet sich keine Quellenangabe unter der Grafik, so wurde diese vom Autor selbst gezeichnet.

### Hinweise zur gendergerechten Formulierung:

Soweit im Folgenden personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird daher auf die Formulierung von gendergerechten Ausdrücken verzichtet.

HAUSARBEIT - FREDERIK MUSSLER

### 1. EINFÜHRUNG

### 1.1 Fragestellung und Ziel der Arbeit

Die Kündigung eines guten Mitarbeiters kann ein Unternehmen teuer zu stehen kommen. Als Unternehmer sollte man daher immer bestrebt sein, die besten und wichtigsten Mitarbeiter zu halten. Denn das Ausscheiden von guten Mitarbeitern kann starke personelle und finanzielle Schwierigkeiten mitbringen und damit die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens negativ beeinflussen.

Aber warum kündigen gute Mitarbeiter überhaupt ihren Job? Und was kann ein Unternehmen dagegen tun? Eine Umfrage des Gallup Instituts stützt die These, dass viele einen Jobwechsel aufgrund des Vorgesetzten in Erwägung ziehen. Ein Viertel aller befragten Personen haben sogar schon einmal aufgrund des Chefs gekündigt. Die Qualität der Führung scheint daher einen entscheidenden Einfluss auf den Verlust von wichtigen Mitarbeitern zu haben. Dabei spielt vor allem die emotionale Bindung des Mitarbeiters eine wichtige Rolle. (Kestel, 2015)

In dieser Arbeit wird im ersten Kapitel auf die Ursachen und Kosten der ungewünschten Fluktuation eingegangen. Anschließend wird die aktuelle Situation des Fach- und Führungskräftemangels behandelt, um zu zeigen, wie schwierig es für Unternehmen ist, eine weggefallene Fach- oder Führungsstelle neu zu besetzen. Im zweiten Kapitel werden zunächst einige sozialwissenschaftliche und psychologische Grundlagen erläutert um anschließend auf die verschiedenen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung einzugehen. Dabei wird ein Schwerpunkt auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten und die Auswirkungen auf die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter gelegt. Danach werden weitere personalerhaltende Maßnahmen wie Unternehmenskultur, Work-Life-Balance Angebote und Weiterbildungsmaßnahmen aufgezeigt und welche Vorteile diese Maßnahmen auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Im letzten Kapitel wird dargestellt, wie man Mitarbeiterbindung im Unternehmen messen kann und was die Aussage des letzten Gallup-Engagement-Index von 2015 ist.

Hierbei wird ausschließlich auf den Verlust von leistungsstarken Mitarbeitern eingegangen, natürlich hat ein Unternehmen auch eine soziale und ethische Verpflichtung gegenüber leistungsschwachen Menschen.

### 1.2 URSACHEN UNGEWÜNSCHTER FLUKTUATION

Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen indem er kündigt, so spricht man von ungewünschter Fluktuation<sup>1</sup>. Oft spielt Unzufriedenheit eine Rolle. Liegt zusätzlich noch ein attraktives Jobangebot auf dem Tisch, ist die Gefahr sehr hoch, dass ein Mitarbeiter sein aktuelles Arbeitsverhältnis zugunsten eines neuen kündigt. Allerdings muss das nicht immer der Fall sein.

Laut Huf zeigen Untersuchungen nur einen eingeschränkten Zusammenhang zwischen Fluktuation und Unzufriedenheit bzw. Jobalternativen. Weitere Ursachen können die Persönlichkeit des Mitarbeiters, unternehmensspezifische Gegebenheiten, aber auch private Ursachen sein, wie zum Beispiel die Geburt eines Kindes, Veränderungen der beruflichen Situation des Partners oder auch Krankheiten (Huf, 2012 S. 30-31).

Schirmer ist der Meinung, dass die Bindung eines Arbeitnehmers an ein Unternehmen hauptsächlich von seiner Zufriedenheit abhängig ist. "Diese entsteht durch positive Erfahrungen und das Erfüllen von Erwartungen, [...] Arbeitszufriedenheit in diesem Sinne ist als Differenz aus eigenem Anspruchsniveau und erlebter Bedürfnisbefriedigung sowie subjektiver Bedeutsamkeit der Abweichung definiert" (Schirmer, 2007 S. 50). Mit anderen Worten, wenn Erwartungen und Ansprüche an den Arbeitgeber in der Realität auch zutreffen. Kündigt ein Mitarbeiter aus Unzufriedenheit, so ist das oft der letzte Ausweg. Möglicherweise war er resigniert und hatte keinerlei Besserung seiner Situation mehr gesehen. Der Kündigung ging ein jahrelanger Konflikt voraus. Monatelang wurde nach Vorschrift² gearbeitet, in der Hoffnung, dass sich vielleicht doch noch etwas ändert. Die Verbesserungsvorschläge des Mitarbeiters wurden ignoriert, Entscheidungen ohne Berücksichtigung seiner Meinung getroffen. Fehlende Kommunikation hat das Verhältnis des Mitarbeiters zum Unternehmen nachhaltig geschädigt. Der letzte Entschluss bei dieser unglücklichen Beziehung war seine Kündigung. So oder so ähnlich könnte nur eine von vielen Geschichten lauten.

Bradberry sieht hauptsächlich beim Führungsverhalten Faktoren, die Unzufriedenheit auslösen. Viele Vorgesetzte machen z.B. den Fehler, gerade die besten Mitarbeiter zu überlasten. Dadurch bekommen die Mitarbeiter das Gefühl, für gute Arbeit bestraft zu werden. Übersteigt die Arbeitszeit die 50-Stunden-Grenze, so sinkt die Produktivität. Wird dieser Einsatz dann nicht belohnt, endet dies schnell in Frustration. Daher ist es wichtig, Anerkennung vom Vorgesetzten zu bekommen. Wenn ein Mitarbeiter nicht seiner Leidenschaft nachgehen kann, sinkt seine Arbeitsleistung, er fühlt sich verheizt und in seinem Talent nicht gefördert. Gerade die besten

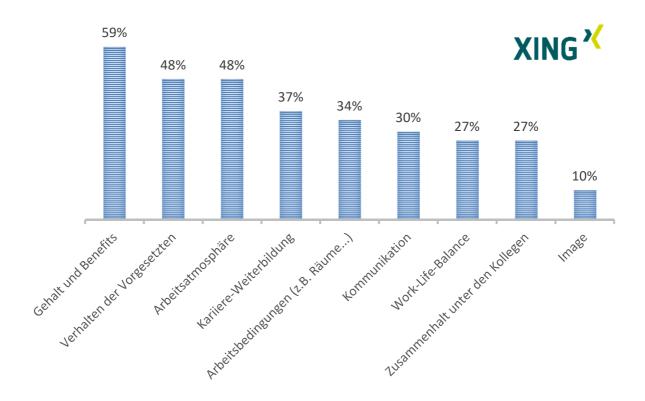
-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> siehe Begriffsdefinitionen

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> siehe Begriffsdefinitionen

Mitarbeiter sind oft sehr kreativ und versuchen, Prozesse und Arbeitsabläufe zu optimieren. Haben sie dazu nicht die Möglichkeit, führt dies auf Dauer ebenfalls zu Frustration. Gute Mitarbeiter wollen auch intellektuell herausgefordert werden, wenn sie ständig stupide oder langweilige Aufgaben erfüllen müssen, werden sie sich irgendwann nach einer neuen Arbeit umsehen, die sie mehr fordert oder in dem sie ihr Talent besser ausüben können. Natürlich spielen auch zwischenmenschliche Beziehungen der Mitarbeiter und Vorgesetzten eine entscheidende Rolle. Zeigt der Vorgesetzte kein Mitgefühl für seine Mitarbeiter oder für die persönliche Situation, kann das schnell in einer Demotivation der Mitarbeiter enden (Bradberry, 2016).

Eine von der XING AG in Auftrag gegebene Forsa Studie hat analysiert, welche Aspekte am häufigsten zu Unzufriedenheit bei Mitarbeitern führen.



**Abbildung 1**: Gründe für einen Jobwechsel, in Anlehnung an die Forsa Studie im Auftrag der XING AG im Dezember 2012, (Graf, 2014 S. 274)

Wie in **Abbildung 1** zu sehen, gehört neben einem zu schwachen Gehalt, ein negatives Verhältnis zum Vorgesetzten sowie eine schlechte Arbeitsatmosphäre zu den häufigsten Faktoren, welche zu Unzufriedenheit und möglicherweise einer Kündigung führen.

### 1.3 Kosten ungewünschter Fluktuation

Die Kosten die entstehen, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, lassen sich nur schwer bestimmen. Umso komplexer die Arbeit war, desto höher werden die Kosten sein, diese Stelle zu ersetzen. Wurde das Wissen des Mitarbeiters nicht dokumentiert, gehen wichtige Informationen unwiederbringlich verloren, ähnlich einem Festplattencrash ohne Backup.

Schon vor der Kündigung entstehen Kosten. Der Mitarbeiter arbeitet langsamer und womöglich nur nach Vorschrift. Ohne Eigeninitiative bleiben Innovationen auf der Strecke. In Zahlen lässt sich solch ein Faktor nur schwer fassen. Besteht ein Rechtsstreit mit dem Mitarbeiter, können hier ebenfalls erhebliche Kosten entstehen. Gibt es keine Redundanz<sup>3</sup> für die ausgeführte Arbeit, bleiben wichtige Dinge auf längere Zeit unerledigt. Ein Unternehmen kann durchaus in ernsthafte Schwierigkeiten geraten, wenn eine Schlüsselposition verloren geht, auf welche andere Mitarbeiter angewiesen sind (Reiß, 2014).

Um einen geeigneten Ersatz zu finden, muss mit Rekrutierungskosten gerechnet werden. Es müssen Stellenanzeigen geschaltet werden, je nach zu besetzender Stelle wird ein Assessment-Center<sup>4</sup> eingerichtet. Finden sich keine passenden Bewerber, kann es nötig sein, eine Personalagentur oder einen Headhunter zu engagieren. Wurde ein passender Nachfolger gefunden, so kann es noch Monate dauern, bis dieser angewiesen und eingearbeitet wurde. Die Einarbeitung belastet die restlichen Mitarbeiter, welche zusätzliche Zeit für die Schulung des neuen Mitarbeiters aufbringen müssen und in dieser Zeit ihrer eigentlichen Arbeit nicht nachgehen können (Reiß, 2014).

Meifert gliedert die Kosten in Anlehnung an das interne Rechnungswesen in drei Kategorien:

- 1. direkten Kosten / Einzelkosten der Fluktuation
- 2. indirekten Kosten / Gemeinkosten der Fluktuation
- 3. Opportunitätskosten der Fluktuation

Die direkten Kosten sind abhängig davon, ob die Stelle intern oder extern neu besetzt werden muss. Hier entstehen dann zum Beispiel Kosten für Stellenanzeigen, Personalberater und Einarbeitung. Bei externer Besetzung belaufen sich die Kosten auf ca. 50% des Jahresgehalts. Indirekte Kosten sind unabhängig von interner oder externer Besetzung. Hier fallen

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Beispielsweise ein zweiter Arbeiter, welcher die gleiche Arbeit ausführen kann und über ähnliches Fachwissen verfügt.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Ein Personalauswahlverfahren mit mehreren Teilnehmern

Verwaltungskosten für Austrittsgespräche, administrative Kosten der Personalabteilung und letztlich Kosten für die Einarbeitung durch andere Mitarbeiter an (Meifert, 2008 S. 271).

Bei der Betrachtung der Opportunitätskosten gilt es zu fragen, welcher Nutzen dem Unternehmen durch das Ausscheiden und die Einstellung eines neuen Mitarbeiters entgeht. Einerseits arbeitet ein ausscheidender Mitarbeiter nicht mehr mit voller Leistung, andererseits benötigt ein neuer Mitarbeiter Zeit, bis er die gleiche Arbeitsleistung erbringt. Weiterhin könnte ein Wechsel des Kundenbetreuers zum Abbruch der Geschäftsbeziehungen führen. Leistungen eines Spezialisten können nicht mehr angeboten werden oder müssen extern bezogen werden (Meifert, 2008 S. 272-273).

Ein Fallbeispiel von Ciss-Consult (Schurig, 2016) rechnet eine Sekretärin mit einem Verdienst von 1.650 € pro Monat Bruttogehalt, inklusiv Lohnkosten 2.100 € pro Monat.

- 1. Kosten vor der Kündigung: 4.640 €
- 2. Austrittskosten / Entlassungskosten: 2.179 €
- 3. Kosten der unbesetzten Stelle / Überbrückungskosten: 3.850 €
- 4. Rekrutierungskosten: 4.050 €
- 5. Einarbeitungskosten: 4.150 €

In Summe kommt das Fallbeispiel auf 18.869 €, was ca. 95% eines Jahresbruttogehalts entspricht. Je nach Stelle und Zeit der Anstellung kann mit Kosten vom ein- bis dreifachen des Jahresgehalts gerechnet werden. (Schurig, 2016)

### 1.4 FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEMANGEL

Eine Fachkraft ist eine Person, welche innerhalb ihres Berufs bzw. ihres Fachgebiets über die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt (DUDEN, 2017). In der Regel basieren diese Kenntnisse auf einer beruflichen oder akademischen Ausbildung oder langjähriger Berufserfahrung. Dabei sind Akademiker häufiger als Führungskraft tätig (Bußmann, et al., 2016 S. 4). Der demographische Wandel sorgt zunehmend für Probleme in Unternehmen, wegfallende Stellen neu zu besetzen. In manchen Branchen gehen mehr Personen in Rente, als durch junge Arbeitnehmer ersetzt werden können (Krill, 2012). Der aktuelle Stellenindex der Bundesagentur für Arbeit zeigt, dass seit 2013 die konkreten Stellengesuche der Unternehmen kontinuierlich gestiegen sind.

### Stellenindex der Bundesagentur für Arbeit (BA-X)

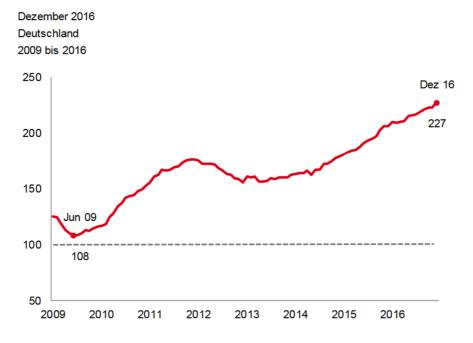


Abbildung 2: BA-X im Dezember 2016 (Lindner, et al., 2016)

Die Chancen für Personen mit guter Qualifikation einen gut bezahlten Job zu finden ist aktuell sehr gut. Allerdings gibt es hier auch branchenabhängige Unterschiede. Fachkräfteengpässe gibt es vor allem im Bereich der MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Diese werden vorwiegend in den Schlüsselindustrien wie der Automobilbrache, der Chemie und in Zukunftsbranchen gebraucht. Danach folgen die Gesundheitsberufe, hier fehlen besonders in der Alten- und Krankenpflege Fachkräfte. Zukünftig wird sich dieser Mangel aufgrund der Zunahme an älteren Menschen in der Gesellschaft noch verschärfen. Zum Schluss gibt es auch noch einen Mangel bei den Berufen der Bau- und Gebäudetechnik. Hier fehlen die klassischen Handwerker in der Sanitär- und Heizungstechnik (KOFA, 2016).

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung "KOFA" ermittelt seit Jahren die Engpassberufe der deutschen Wirtschaft. In der neusten Studie vom Mai 2016 wird beschrieben, dass aus Unternehmenssicht der Fachkräftemangel sich in den letzten fünf Jahren deutlich verschärft hat. Gab es 2011 noch 22 Engpassberufe, so sind es im März 2016 bereits 35 Berufe. Regional gibt es auch Unterschiede. "In Baden-Württemberg kommen auf 100 gemeldete offene Stellen in Berufen mit Aufstiegsfortbildung nur 130 Arbeitslose (…) in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg sind es 330 beziehungsweise 293 arbeitslos Gemeldete" (Bußmann, et al., 2016 S. 4).

Die wirtschaftliche Lage wirkt sich auf den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften aus. Nach der Finanzkrise 2011/2012 sank der Bedarf wie in **Abbildung 2** zu sehen ist. Die seit der Finanzkrise

anhaltende Aufschwungphase verstärkt daher den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften. Gleichzeitig erhöht sich die Wechselbereitschaft von vorhandenen Mitarbeitern bei einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung (Krill, 2012 S. 402).

Der Fachkräftemangel wird aber durchaus auch kontrovers diskutiert. Von Seiten der Kritiker wird argumentiert, dass das Problem des Fachkräftemangels vor allem von den Interessen der Wirtschaft propagiert wird. Diese möchte natürlich aus einem möglichst großen Topf an möglichen Bewerbern auswählen können. Das würde den Konkurrenzdruck unter den Bewerbern erhöhen und die Gehälter kleiner halten (Knauß, 2014).

In einem Interview mit der Wirtschafts Woche sagt Martin Gaedt<sup>5</sup>: "Zwar ist es richtig, dass durch den demografischen Wandel weniger Fachkräfte aus Deutschland zur Verfügung stehen werden. Aber wirklich gute Mitarbeiter waren schon immer rar und werden es auch immer bleiben. Daran hat sich nichts geändert." (Schmidt, 2014) Er sagt außerdem, dass wirklich gute Firmen mit einer lobenswerten Unternehmenskultur massenhaft Bewerbungen bekommen und das Problem vor allem bei kleinen und mittelständischen Betrieben zum Vorschein kommt. Als Grund nennt er falsches Personalmarketing, oft sind mittelständische Firmen in ländlichen Gegenden nicht bekannt genug, um qualifiziertes Personal anzulocken. Man kann also sagen, dass die aktuelle Situation für Arbeitnehmer vorteilhaft ist. Die Position des Arbeitnehmers ist gestärkt, junge Menschen sind selbstbewusster und wissen, was sie verlangen können (Schmidt, 2014).

Der sogenannte "War for Talents" wütet inzwischen in annähernd allen Bereichen der Wirtschaft. Beispielsweise sind Ingenieure mit zusätzlicher Qualifikation im Management oder Wirtschaftsbereich, wie der VDI schreibt, besonders gefragt (Ilg, 2014).

Für Unternehmen besteht die Gefahr, dass sich unzufriedene Mitarbeiter einen neuen Arbeitgeber suchen oder sogar abgeworben werden. Virtuelle Stellenbörsen bieten eine einfache Möglichkeit, sich nach neuen Arbeitgebern umzusehen. Vergleichsportale wie **kununu**<sup>6</sup> bieten einen Blick hinter die Kulissen der Unternehmen. Umso wichtiger wird es in der Zukunft sein, seine Mitarbeiter zufrieden zu stellen und zu binden. Unternehmen die kompetentes Personal finden und es mit den richtigen Maßnahmen an sich binden, werden einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben. (Krill, 2012)

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Martin Gaedt (martingaedt.de) ist Buchautor und Redner, er schrieb u.a. das Buch "Mythos Fachkräftemangel"

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Website auf welcher Arbeitnehmer ihre Firma bewerten können

### 2. Grundlagen Mitarbeiterbindung

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, gibt es viele wichtige Gründe für ein Unternehmen, die guten und leistungsstarken Mitarbeiter zu binden. Die Kosten für die unerwünschte Fluktuation sind erheblich. Gerade die junge Generation setzt andere Maßstäbe an ihren Arbeitgeber. Es reicht nicht nur gute Gehälter und gute Arbeitsbedingungen gepaart mit etwas Work-Life-Balance zu bieten, wie Dagmar Hübner<sup>7</sup> im Handelsblatt über die Generation-Y<sup>8</sup> und die High Potentials<sup>9</sup> schreibt, die Besten verschwinden trotzdem oft ins Ausland (Hübner, 2015).

Um der ungewollten Fluktuation entgegenzuwirken, haben bereits viele Unternehmen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung eingeführt, allerdings "(...) basiert dies häufig auf isolierten instrumentellen Empfehlungen aus einschlägigen Praxisratgebern." (Schirmer, 2007 S. 49) Deshalb ist es wichtig ein ganzheitliches Konzept der Mitarbeiterbindung zu entwickeln. Da der Begriff der Mitarbeiterbindung teilweise negativ besetzt ist, weil "(...) Bindung häufig eine Zwangskomponente suggeriert", Stichwort: "(...) überlange Kündigungsfristen, vertragliche Rückzahlungsverpflichtungen oder nachlaufende Wettbewerbsverbote (...)" (Schirmer, 2007 S. 49) spricht man auch von Personalerhaltung oder **Retentionmanagment**. Dieses Wort geht ursprünglich auf den lateinischen Begriff **retentio**, was so viel wie zurückhalten bedeutet.

"Unter Retentionmanagment werden Maßnahmen der Organisation verstanden, die dazu führen, dass Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben, leistungsbereit sind und sich loyal verhalten. Eine derartige Bindung beruht auf dem sogenannten Commitment des Mitarbeiters dem Unternehmen gegenüber." (Schirmer, 2007 S. 48)

Laut Kanning basiert Mitarbeiterbindung im Wesentlichen auf drei psychologischen Aspekten. Dazu gehört die **Arbeitszufriedenheit**, die **soziale Identifikation** der Mitarbeiter mit einer gewissen beruflichen Rolle sowie das sogenannte **Commitment** gegenüber dem Arbeitgeber. Alle drei Aspekte sind dabei wechselseitig miteinander verbunden (Kanning, 2017 S. 192). Wer zum Beispiel zufrieden mit seiner Arbeit ist, kann sich mit seiner Position auch besser identifizieren, gleichzeitig steigt dadurch ebenfalls die Bindung an den Arbeitgeber.

-

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Managing Director des Unternehmens The People Business (thepeoplebusiness.net)

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> siehe Begriffsdefinitionen

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> siehe Begriffsdefinitionen

### 2.1 ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND MOTIVATION

Bricht man die Aussagen über die Arbeitszufriedenheit auf ihren Kern herunter, so basieren diese häufig auf Motivationstheorien. Kann ein Mitarbeiter während der Arbeit seine Bedürfnisse befriedigen, dann steigt seine Zufriedenheit (Klein-Schneider, 2002 S. 7).

In der Motivationspsychologie unterscheidet man zwei große Gruppen von Motiven (von Rosenstiel, 2015 S. 53):

- Extrinsische Motive: Nicht die Tätigkeit an sich schafft Befriedigung, sondern die Folgen bzw. deren Begleitumstände. Beispielsweise: Geld, Sicherheit, Prämien, Status
- Intrinsische Motive: Die Tätigkeit selbst schafft Befriedigung. Beispielsweise: Wunsch nach Kontakt, Macht und Einfluss, Selbstverwirklichung, Lernmöglichkeiten

Jedoch kann man nicht allgemein sagen, welche Motive die wichtigsten sind, denn jeder Mensch hat andere Bedürfnisse. Eine der bekanntesten Motivationstheorien ist die Bedürfnispyramide nach Maslow. Maslow geht davon aus, dass alle Menschen fünf verschiedene Bedürfnisstufen haben, welche er in der Form einer Pyramide angeordnet hat. Nach seiner Auffassung ist das niedrigste unbefriedigte Motiv das wichtigste. Sind alle Bedürfnisse in einer Stufe befriedigt, wird das nächsthöhere Motiv zum wichtigsten. (von Rosenstiel, 2015 S. 68)

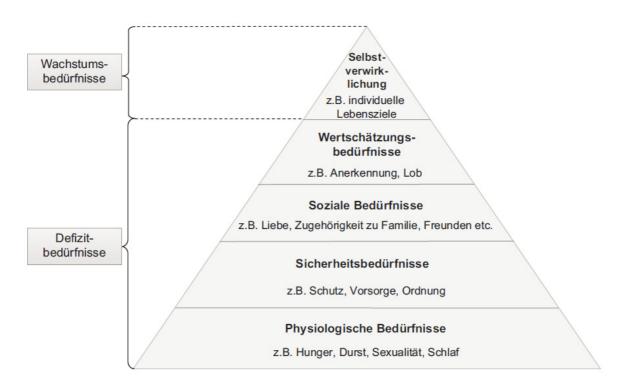


Abbildung 3: Bedürfnishierarchie nach Maslow (Schirmer, et al., 2016 S. 82)

"Untersuchungen haben (...) gezeigt, dass in Industriebetrieben die höheren Motive der Organisationsmitglieder umso bedeutsamer werden, je höher sie innerhalb der betrieblichen Hierarchie stehen." (von Rosenstiel, 2015 S. 69) Daher kann man sagen, dass mit dem Aufstieg innerhalb eines Unternehmens entlang der Karriereleiter, auch die höheren Bedürfnisse immer wichtiger werden, gerade die obersten Führungspositionen haben die stärksten Bedürfnisse im Bereich Selbstverwirklichung. Arbeitnehmer in der Produktion bedarf es hingegen eher nach einem sicheren und gut bezahlten Arbeitsplatz.

Eine weitere wichtige Motivationstheorie ist die Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg. Demnach gibt es Faktoren, die nur zur Unzufriedenheit führen, die sogenannten **Hygienefaktoren**. Hygienefaktoren sind Selbstverständlichkeiten bzw. Dinge, die in einem Unternehmen einfach stimmen müssen, um keine überdurchschnittliche Unzufriedenheit entstehen zu lassen. Dabei handelt es sich meistens um extrinsische Motive. Auf der anderen Seite gibt es noch **Motivatoren**, die ausschließlich zu Zufriedenheit führen. Motivatoren befriedigen intrinsische Arbeitsmotive. (von Rosenstiel, 2015 S. 78)

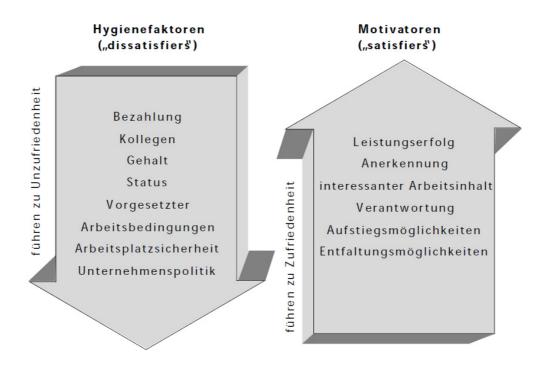


Abbildung 4: Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg, 1959 (Klein-Schneider, 2002 S. 8)

Arbeitszufriedenheit kann man auch als Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrer beruflichen Beschäftigung interpretieren (Kanning, 2017 S. 193). Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise möglichst viel über ein gewisses Fachthema lernen möchte, und seine Arbeit und das Umfeld ihm

HAUSARBEIT - FREDERIK MUSSLER 10/31

dies ermöglicht, wird er eine positive Einstellung gegenüber dieser Tätigkeit entwickeln. Dies wiederum wirkt sich positiv auf seine Zufriedenheit aus. Es handelt sich hierbei um einen subjektiven Bewertungsprozess. Dabei wird ein wahrgenommener Ist-Zustand mit einem Soll-Zustand verglichen. Der Vergleich zwischen dem, was in der Realität passiert, und dem, was der Mitarbeiter erwartet, ergibt die Grundlage der Arbeitszufriedenheit. (von Rosenstiel, 2015 S. 73)

### 2.2 SOZIALE IDENTIFIKATION

"Identität ist das, was einen Menschen in seinem Selbstbild zu einem Individuum macht. Die Identität beschreibt, wie man sich selbst sieht und wodurch man sich von anderen Menschen unterscheidet. (...) Die soziale Identität bezieht sich auf die Zugehörigkeit eines Menschen zu sozialen Gruppen, wobei jeder Mensch über zahlreiche soziale Identitäten verfügen kann." (Kanning, 2017 S. 201) Ein Mitarbeiter kann sich zum Beispiel als Produktionsmitarbeiter, als Schweißer oder allgemein als Mitarbeiter der Firma sehen. Jede Gruppe hat ein Repertoire an Gemeinsamkeiten der Mitglieder einerseits und Eigenschaften, mit denen sie sich zu anderen Gruppen abgrenzen können. Oft werden diese Unterschiede sehr verzerrt zur Realität wahrgenommen, dies dient der besseren Strukturierung der Umwelt und erfüllt gleichzeitig den Zweck, sich selbst zu definieren. Diese Identitäten dienen dem Aufbau eines sozialen Selbstwerts. Menschen neigen dazu, positive Ereignisse auf sich selbst zu beziehen, bei negativen Ereignissen hingegen wird der Grund für das Scheitern eher in der Umgebung gesucht. Fällt man bei einem Test durch, war der Lehrer schuld. Hat man gut abgeschnitten, lag es an der optimalen Vorbereitung auf den Test. Der Selbstwert eines Menschen basiert auf individuellen Eigenschaften (z.B. besondere Fähigkeiten oder Talente) und der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen. Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen kann zur Bildung von sozialen Identitäten führen. Ein Mitarbeiter beim Marktführer für ein bestimmtes Produkt befriedigt seine Bedürfnisse nach einem positiven Selbstwert über die Zugehörigkeit zu eben jenem Unternehmen. Dies wiederum führt zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Was jedoch, wenn ein Mitarbeiter keine positive soziale Identität zu seinem Unternehmen aufbauen kann? Er könnte die Gruppe verlassen und sich eine andere Gruppe suchen, also die Kündigung einreichen und zu einem anderen Arbeitgeber wechseln. Oder er bezieht seinen Selbstwert aus persönlichen und privaten Teilen, was bedeutet, dass er weniger engagiert ist und demnach "Dienst nach Vorschrift" macht (Kanning, 2017 S. 201-209). Die soziale Identifikation bildet die Basis für das Commitment der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen. Maßnahmen und Strategien zur Mitarbeiterbindung sollten daher so ausgelegt sein, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, positive Identitäten gegenüber ihrem Unternehmen aufzubauen.

### 2.3 COMMITMENT

"Hohes Commitment sorgt dafür, dass Mitarbeiter aus Überzeugung bei ihrem Arbeitgeber bleiben, nicht mangels besserer Alternativen" (Schirmer, 2007 S. 49). Doch welche Faktoren begründen ein gutes und stabiles Commitment? Allen und Meyer haben dazu die verschiedenen Teilbereiche des Commitments in **affektive**, **normative** und **rationale** Aspekte gegliedert, sowohl Schirmer, Meifert wie auch Kanning führen diese Unterteilung in ihren Arbeiten auf.

Das **affektive Commitment** bezeichnet "die emotionale Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen." (Schirmer, 2007 S. 50) Es handelt sich hierbei um ein Gefühl des Dazugehörens, aufgrund von positiven Erlebnissen oder weil Erwartungen erfüllt wurden. Dies hat gewisse Bedürfnisse befriedigt, was zu mehr Zufriedenheit geführt hat. Der Mitarbeiter "(…) empfindet Freude oder Stolz, dazuzugehören und ist bereit, sich gegenüber seinem Arbeitgeber loyal zu verhalten" (Kanning, 2017 S. 209).

Normatives Commitment beschreibt "die Verbundenheit einer Person auf der Basis moralischethischer Überlegungen, weil das Unternehmen den Mitarbeiter "gut behandelt" " (Schirmer, 2007 S. 51). Beispielsweise hat das Unternehmen dem Mitarbeiter die Ausbildung gezahlt oder ihn in einer schwierigen Lebenssituation unterstützt. Daraus leitet sich eine gewisse Verantwortung gegenüber dem Arbeitgeber ab. Man würde es als "undankbar" erachten, wenn der Mitarbeiter bei der nächstbesten Gelegenheit das Unternehmen verlassen würde (Kanning, 2017 S. 210).

Beim rationalen Commitment<sup>10</sup> bewertet ein Mitarbeiter den Kosten-Nutzen-Effekt, den der Verbleib im Unternehmen mit sich bringt, er wägt somit Vor- und Nachteile ab (Meifert, 2008 S. 278). Laut Schirmer spielen hierbei Verlustängste eine wichtige Rolle. Beispielsweise könnte eine individuelle Qualifikation bei einem anderen Arbeitgeber keine Rolle spielen. Beim rationalen Commitment haben daher die Kosten, welche mit dem Verlassen des Unternehmens verbunden sind, eine wichtige Bedeutung.

Zusammenfassend kann man sagen, je höher die emotionale Verbundenheit (affektives Commitment), umso mehr fühlt sich der Mitarbeiter moralisch (normativ) dem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet. Was wiederrum die Bindung an jenen verstärkt. Affektives und rationales Commitment sind eher unabhängig voneinander, da die emotionale Verbundenheit weniger Auswirkungen auf die Bewertung von Vor- und Nachteilen hat (Kanning, 2017 S. 211).

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Manche Autoren nennen das rationale Commitment auch kalkulatives Commitment (Kanning, 2017) oder (Meifert, 2008). Laut Meifert bezeichnen die Autoren Allen und Meyer im englischen Original dieses als "continuance Commitment". Der Autor hat sich hier entschlossen, die Bezeichnung von Schirmer zu verwenden.

### 3. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Nachdem die grundlegenden psychologischen Faktoren, die hinter der Mitarbeiterbindung stehen, erörtert wurden, stellt sich nun die Frage, welche konkreten Maßnahmen ein Unternehmen ergreifen kann, um die Bindung der leistungsstarken Mitarbeiter zu verbessern. Schirmer verfolgt hier den Ansatz des ganzheitlichen Retentionmanagments. Dabei gliedert er in eine prozessuale Ebene mit vier Phasen, eine mentale Ebene, eine instrumentelle Ebene, eine organisatorische / unternehmenskulturelle Ebene und eine führungsbezogene Ebene. (Schirmer, 2007 S. 51-56) Kanning hingegen gliedert die Maßnahmen in Arbeitsinhalte (Qualifikationen, Fähigkeiten und Interessen), in Arbeitsbedingungen (Sicherheit, Entlohnung, Identität, Entwicklung etc.) und in Führung (Zielsetzung, Feedback, Führungsstil etc.) (Kanning, 2017 S. 224-231). Die Maßnahmen sollten immer auch spezifisch auf die Gegebenheiten der Organisation angepasst werden. Weiterhin sind sich die Autoren einig darüber, dass alle Maßnahmen auch durch geeignetes Controlling regelmäßig auf ihren Erfolg geprüft werden sollten.

### 3.1 Individualität der Inhalte

Für jeden Mitarbeiter sollten individuelle Maßnahmen getroffen werden. Dazu ist es erforderlich, dass die Fähigkeiten, Motive, Interessen und Qualifikationen bekannt sind. Dies lässt sich zum Beispiel mit einer Potenzialanalyse feststellen, um basierend auf den Ergebnissen individuelle Maßnahmen zu ergreifen, welche die Mitarbeiterbindung erhöhen. Beispielsweise sollte ein Mitarbeiter bei den Arbeitsaufgaben seinen Interessen nachgehen können. Dabei ist auch drauf zu achten, dass die Qualifikationen aus Ausbildung oder Studium zur Anwendung kommen. Dadurch kann man erreichen, dass sich der Mitarbeiter als passend empfindet. (Kanning, 2017 S. 224)

### 3.2 VERMEIDUNG MONOTONER ARBEITEN

Natürlich ist es nicht immer möglich, eintönige oder monotone Arbeiten zu vermeiden. Kanning schlägt drei mögliche Ansätze vor, mit denen man die Aufgaben- und Anforderungsvielfalt erhöhen kann. (Kanning, 2017 S. 225)

- 1. Job rotation: Die Mitarbeiter wechseln planmäßig nach einem Rotationsschema untereinander die Arbeitsaufgaben, sodass jeder mal die Aufgabe des anderen erledigt.
- 2. Job enlargement: Der Mitarbeiter übernimmt nun auch Aufgaben jenseits seiner normalen Arbeitsaufgaben, die aber mit seinen Aufgaben verknüpft sind.

3. Job enrichment: Der Mitarbeiter übernimmt nun auch fachfremde Aufgaben, was natürlich eine erhebliche Erhöhung des Schwierigkeitsgrades zur Folge hat.

### 3.3 Anforderungen der Generationen Y und Z

Grimm hat sich in einer Studie den wichtigsten Bindungsfaktoren der Generation Y<sup>11</sup> gewidmet. (Grimm, 2016 S. 45-50) Dazu gehören unter anderem:

- Partizipative Führung
- Anerkennende und wertschätzende Unternehmenskultur
- Transparenz in der Kommunikation
- Förderung der persönlichen Entwicklung
- Mitgestaltungsmöglichkeiten
- Sinnhaftigkeit der Arbeit

Monetäre Anreize werden auch genannt, belegen aber nicht die Spitzenpositionen. Grimm stellt weiter fest, dass in Bezug auf Mitarbeiterbindung eine Abweichung zwischen der Erwartungshaltung der Generation Y und der Wirklichkeit in Unternehmen festgestellt wird. Vor allem Personalmanagment und Führung arbeiten noch nicht "zielführend und effizient" (Grimm, 2016 S. 49). Gerade in Bezug auf die jüngeren Generationen gibt es also noch Verbesserungsbedarf, zumal inzwischen die Generation Y einen Großteil der Mitarbeiter vieler Unternehmen bildet. Diese Generationen haben eine andere Erwartungshaltung, sind aber auch bereit, weniger stark zwischen Arbeit und Freizeit zu trennen. Gleichzeitig fordern sie auch Freiräume für Privates und Work-Life-Balance. Sie sind leistungsbereit und selbstbewusst und erwarten dafür, dass die Führungskräfte mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren. (Machwürth, 2016 S. 42)

### 3.4 DIE RICHTIGE FÜHRUNG DURCH DEN VORGESETZTEN

Wie schon in Kapitel 1.2 erwähnt, hat die Qualität der Führung einen entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch auf das Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Doch nicht jeder Vorgesetzte weiß, was Führung bedeutet, da nicht jede Führungskraft eine Ausbildung in diesem Bereich hat, beispielsweise bei innerbetrieblicher Beförderung. Es fehlt oft an Knowhow und Erfahrung, wie man mit den Mitarbeitern richtig kommuniziert.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Siehe Begriffsdefinitionen

Führungskräfte bilden die Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, deshalb tragen sie bedeutend dazu bei, dass die gewünschte Unternehmenskultur auch in der Organisation gelebt wird. (HAYS, 2016 S. 16)

Zu den meistgenannten Anforderungen an eine Führungskraft zählen (HAYS, 2016 S. 17):

- Einrichten einer Feedbackkultur
- Motivation der Mitarbeiter
- Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter
- Agieren als Ansprechpartner
- Gewährung von Freiräumen für Mitarbeiter
- Führen regelmäßiger Mitarbeitergespräche

Laut Machwürth muss sich die Führung auch gerade in Bezug auf Generation Y und Z ändern. Eine Führungskraft sollte zum "coachenden Leader" werden, welche die Ziele seinen Mitarbeitern aufzeigt und die Sinnhaftigkeit dahinter vermittelt. Es muss Raum für ein effektives Arbeiten geschaffen werden. Dabei sollte die Führungskraft die Mitarbeiter beratend und unterstützend begleiten sowie die persönliche und fachliche Entwicklung fördern. (Machwürth, 2016 S. 42)

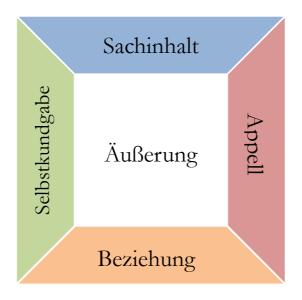
### 3.5 KOMMUNIKATION

Kommunikation ist ein entscheidender Faktor, den eine Führungskraft beherrschen muss, um Konflikte vorzubeugen. Denn die Mitarbeiter wünschen und benötigen klar definierte Anweisungen und Zielvorgaben. Sie müssen das Gefühl haben, dass man ihnen zuhört und dass sie ernst genommen werden. Dazu gehört zum Beispiel konstruktives Feedback zu geben. Ein gleiches Maß an Lob und Kritik führt dazu, dass sich die Mitarbeiter einerseits gefordert aber auch bestätigt fühlen. Denn oft werden nur die Dinge hervorgehoben, die schlecht laufen, Anerkennung für kleine Dinge sind wichtig und sorgen für eine positive Stimmung (softgarden erecruiting GmbH, 2015). Für eine Führungskraft stellt sich neben dem Thema "Was kommuniziere ich" auch die Frage nach dem "Wie kommuniziere ich etwas". Denn wie man sprichwörtlich sagt: "Der Ton macht die Musik".

### GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

Der Psychologe Friedemann Schulz von Thun beschreibt in seinem "Kommunikationsquadrat" vier Seiten einer Äußerung bzw. Nachricht. Eine Äußerung kann aus vier verschiedenen Richtungen gedeutet werden. Denn das, was wir sagen, ist nicht immer das, was wir meinen. Die Folge sind Missverständnisse.

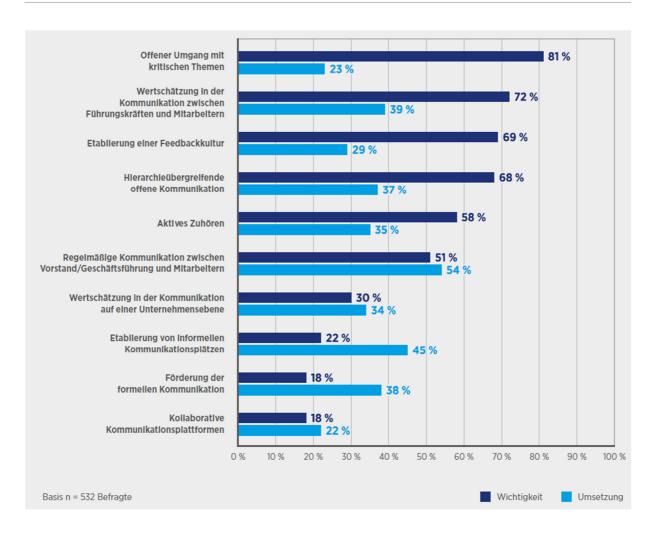
Ein Beispiel: Die Frau sagt zu ihrem Ehemann "Du sitzt ja schon wieder vor dem Fernseher!". Der Sachinhalt ist trifft natürlich zu, allerdings will sie ihm das eigentlich gar nicht mitteilen, vielmehr möchte sie ihren Appell der Äußerung zum Ausdruck bringen, welcher besagt: "Mach den Fernseher aus". Mit jeder Äußerung senden wir vier Botschaften, obwohl wir vielleicht nur eines meinen.



**Abbildung 5:** Kommunikationsquadrat in Anlehnung an Schulz von Thun (Schirmer, et al., 2016 S. 141)

Der Sachinhalt beschreibt die offensichtliche Situation, "Worüber ich informiere". Die Beziehungsebene bringt zum Ausdruck, wie der Sender zum Empfänger steht, "was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe". Also zum Beispiel wertgeschätzt oder abgewiesen, geachtet oder erniedrigt, gewürdigt oder herabgesetzt. Die Selbstkundgabe gibt Auskunft über die eigenen Gefühle und Bedürfnisse, also "was ich von mir zu erkennen gebe". Im Appell steckt die Botschaft an den Empfänger und der Hinweis auf die gewünschte Reaktion, also mit anderen Worten "was ich bei dir erreichen möchte". Bei der Kommunikation ist daher nicht immer gewährleistet, wie die Aussage des Empfängers beim Hörer ankommt. (Schirmer, et al., 2016 S. 141-142)

Der HR-Report 2015/2016 von HAYS beschreibt Kommunikation als eines "der Kernelemente einer erfolgreichen Unternehmenskultur. Hierbei nimmt eine offene und durchgängige Informationspolitik über alle Hierarchieebenen hinweg einen hohen Stellenwert ein." (HAYS, 2016 S. 14) Vor allem die weichen Themen, wie zum Beispiel ein offener Umgang mit kritischen Themen, die Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie die Etablierung einer Feedbackkultur haben, laut Umfrage von HAYS, die höchste Bedeutung, siehe **Abbildung 6**.



**Abbildung 6**: Die wichtigsten Themen im Bereich Kommunikation und deren Umsetzung in den Unternehmen (HAYS, 2016 S. 14)

### 3.6 GEGENSEITIGER RESPEKT UND FAIRNESS

Wie überall im Leben, sollte der Umgang mit Menschen von gegenseitigem Respekt geprägt sein. Vor allem Führungskräfte sollten dies stets im Hinterkopf behalten, da sie eine Vorbildfunktion haben. Schreit man als Chef rum und macht seine Mitarbeiter nieder, schreien sich die Mitarbeiter vielleicht selbst bei Konflikten an. Nach dem Motto "Wenn der Chef mal Dampf ablässt, werde ich das ja wohl auch dürfen!" Solch ein Verhalten wirkt sich natürlich extrem negativ auf das allgemeine Betriebsklima aus. Deshalb ist es sehr wichtig, als Führungskraft mit gutem Beispiel voran zu gehen. Viele Unternehmen formulieren auch so genannte Führungsgrundsätze. Der Axel Springer Verlag schreibt beispielsweise in seine Grundsätze:

### "RESPEKTVOLL KOMMUNIZIEREN UND HANDELN

Achtung und Fairness prägen unsere Führungsarbeit. Wir haben erkannt, dass Anerkennung und Respekt die wichtigsten Grundlagen für Leistung sind. Wir führen einen regelmäßigen Dialog mit unserem Team sowie einzelnen Mitarbeitern und sind für unsere Mitarbeiter stets ansprechbar. Wir kommunizieren Entscheidungen ehrlich und

HAUSARBEIT - FREDERIK MUSSLER 17/31

respektvoll. Wir sind loyal zum Unternehmen wie auch zu unseren Mitarbeitern – auf allen Hierarchieebenen." (Axel Springer, 2017)

### 3.7 GERECHTIGKEIT UND ENTLOHNUNG

Auf länger Zeit spielt natürlich auch die Entlohnung eine wichtige Rolle. Fühlen sich die Mitarbeiter schlecht bezahlt oder müssen sie zu oft Überstunden machen, schlägt das auf die Stimmung über. Daher sind faire und gerechte Löhne ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Neben der Höhe des Gehalts spielt die Angemessenheit eine Rolle, jemand mit einem abgeschlossenen Studium erwartet ein höheres Gehalt, als jemand mit einer 3-jährigen Berufsausbildung. Daneben wird sich ein Mitarbeiter auch immer mit Kollegen vergleichen, welche die gleiche oder ähnliche Arbeit ausführen. Viele Mitarbeiter wünschen sich daher eine leistungsbezogene Bezahlung. Dies setzt aber eine genaue Messung der Leistung voraus, was sich bei einigen Arbeitsaufgaben als schwierig gestalten dürfte. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter dem Leistungsbeurteilungssystem vertrauen, bei falscher Beurteilung würde solch ein System eher zu Demotivation führen. Laut Kanning zeichnet sich ein gutes System dadurch aus, dass die Leistungsdimensionen nicht zu abstrakt gewählt und an Unterschiede angepasst werden können. Dabei erfolgt die Bewertung anhand einer Punktwertskala, bei der definiert ist, für welches Leistungsverhalten, welche Punktzahl vergeben wird. (Kanning, 2017 S. 227)

Daneben geht es bei Gerechtigkeitsprinzipien auch um die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Steht es um die Firma schlecht und es müssen eventuell Löhne gekürzt werden, sollten die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorausgehen. Das bedeutet, ein Manager kann dann ebenfalls auf einen Teil seines Gehalts verzichten. Eventuell tauscht er auch seinen großen Firmenwagen gegen einen kleineren. Das wäre ein symbolträchtiges Zeichen der Solidarität, was den Teamgeist und den Zusammenhalt der Belegschaft stärken würde.

### 3.8 ENTSCHEIDUNGEN UND PARTIZIPATION

Über die Vereinbarung von Zielen wird den Mitarbeitern verdeutlicht, worauf die Arbeitskraft konzentriert werden soll. Ziele müssen jedoch gründlich überlegt und abgewägt werden. Andernfalls ist die Glaubwürdigkeit und Autorität leicht untergraben, wenn eine Führungskraft immer wieder Fehlentscheidungen trifft oder bereits getroffene Entscheidungen ändert. Vor einer Entscheidung sollte sie sich über das Thema gründlich informieren, beispielsweise durch das Einbeziehen und Befragen von Mitarbeitern mit Fachwissen auf dem Gebiet. Dabei haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre eigenen Ideen, Vorschläge und Bedenken mit einbringen zu können. Durch solch ein wertschätzendes Verhalten fühlen sich die Mitarbeiter ernstgenommen und haben "nicht das Gefühl (…) einfach nur ein ausführendes Organ zu sein" (Kanning, 2017

S. 231). Gleiches gilt für Regeln und Vereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie beispielsweise die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften. Eine strikte Einhaltung dessen ist sehr wichtig, um die Vorbildfunktion aufrechtzuhalten und um den Respekt der Mitarbeiter zu erlangen.

Der Exkurs zum Thema Führung zeigt, wie wichtig es ist, gute Führungskräfte zu haben. Diese transportieren mit ihrem Verhalten und ihren Einstellungen wichtige Werte und sorgen dadurch für ein hohes Commitment, soziale Identifikation und Arbeitnehmerzufriedenheit, was wiederum die Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen entscheidend beeinflusst.

### 3.9 Unternehmenskultur

Eine gute Unternehmenskultur kann das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Organisation maßgeblich beeinflussen und ist daher ein weiterer wichtiger Faktor für die Mitarbeiterbindung. Diese bildet einen Leitfaden aus ethischen Werten, Normen und Einstellungen, an welcher sich die Mitarbeiter orientieren können. HAYS schreibt dazu im HR-Report 2015/2016<sup>12</sup>: "Die Unternehmenskultur ist […] das zentrale "Wertefundament" und bildet die Basis für den unternehmerischen Erfolg. Sie trägt wesentlich dazu bei, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte die Strategien und Ziele ihres Arbeitgebers engagiert und motiviert umsetzen." (HAYS, 2016 S. 11)

Die Unternehmenskultur wird oft mit einem Eisbergmodel veranschaulicht, dabei gibt es sichtbare und unsichtbare Elemente. (Yavuz, 2013 S. 65) Einen Großteil machen die unsichtbaren Elemente aus, welche sich wie bei einem Eisberg unter der Wasseroberfläche befinden. Dazu gehören die persönlichen Werte wie Kollegialität und Engagement, Qualitätseigenschaften wie Produktqualität und Kundenservice sowie gesellschaftliche Werte wie zum Beispiel Freiheiten, Gerechtigkeit und Vielfalt. Zu den sichtbaren Elementen gehören das Firmengebäude, Symbole und Rituale, Dresscode sowie Büroeinrichtung und Aufteilung, z.B. Großraumbüro oder Einzelbüros (Schirmer, et al., 2016 S. 124).

Laut Homma und Bauschke lassen sich die Funktionen einer Unternehmenskultur in folgende Bereiche unterteilen (Homma, et al., 2014 S. 10):

• Sensibilisierungsfunktion: Das Unternehmen erfasst neue Entwicklungen und Veränderungen und passt interne Prozesse bei Bedarf an.

 $<sup>^{12}</sup>$  Der HR-Report ist eine seit 2011 jährlich durchgeführte Studienreihe von Hays und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE.

- Abgrenzungsfunktion: Die Mitglieder eines Unternehmens können sich über die gemeinsamen Werte zu anderen Unternehmen abgrenzen.
- Identifikationsfunktion: Die Werte der Unternehmenskultur wirken motivierend und sinnstiftend auf die Mitglieder.
- Orientierungsfunktion: Die Mitglieder eines Unternehmens können ihr Verhalten und ihre Entscheidungen nach der Unternehmenskultur ausrichten und sich daran orientieren.
- Steuerungsfunktion: Die Unternehmenskultur hilft aus Sicht der Unternehmensleitung bei der Erledigung von Aufgaben und verringert abweichendes Verhalten.
- Stabilisierungsfunktion: Der Zusammenhalt des Unternehmens wird gestärkt.

Das wichtigste ist, dass die Unternehmenskultur gelebt wird und nicht nur auf dem Papier steht. Nur wenn es eine Übereinstimmung der gelebten Werte mit denen der Mitarbeiter gibt, kann sich eine emotionale Bindung zum Unternehmen einstellen. Weiter kann man sagen, dass Symbole und Rituale zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führen.

### 3.10 Work-Life-Balance Angebote

Unter Work-Life-Balance versteht man die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Dazu gehört zum Beispiel das Erfüllen von Familienpflichten und die Pflege von Angehörigen. Wichtig ist hierbei, dass es im Arbeitsalltag einen "fairen Ausgleich der Interessen" zwischen Mitarbeitern mit Kinder und ohne Kinder gibt, damit sich niemand benachteiligt fühlt. Laut Leitfaden des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, 2008) ist "Work-Life-Gut-Wetter-Zeiten, Balance  $(\ldots)$ keine soziale Zugabe für sondern hilft, Produktivitätspotenziale zu erschließen." Väter wünschen sich zum Beispiel mehr Zeit mit ihren Kindern, Frauen hingegen wollen trotz Kinder auch weiter berufstätig bleiben. Bietet ein Arbeitgeber verschiedene Eltern-Zeit Modelle kann das die Attraktivität steigern, was sich wiederum positiv auf das Commitment auswirkt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das ergebnisorientierte Arbeiten, es kommt also nicht drauf an, möglichst viel Zeit im Büro zu verbringen, sondern der Arbeitnehmer kann selbst entscheiden, wann und wie er die Arbeit erledigen möchte. Wichtig ist das Ziel zu Erreichen und den Termin einzuhalten (BMFSFJ, 2008 S. 16). Führungskräfte sollten diesen Prozess aktiv unterstützen und vorleben. Dadurch fördern sie den Veränderungsprozess hin zu mehr Flexibilität, Selbstverantwortung und effiziente Arbeitsorganisation. Bei der Flexibilisierung kann zum Beispiel das Einführen von Gleitzeit oder sogar von Vertrauensarbeitszeiten helfen. Dadurch ist es vielen Menschen möglich, den privaten Verpflichtungen ausreichend nachzukommen. Eine weitere Möglichkeit wäre das Einrichten eines Homeoffice, von dem gewisse Arbeiten auch von zuhause aus erledigt werden können.

Work-Life-Balance geht jedoch über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinaus. Sabbaticals bieten den Beschäftigten die Möglichkeit, eine vorübergehende Auszeit aus dem Berufsleben zu nehmen. So können sie beispielsweise dem Wunsch nach einer Weltreise oder sozialem Engagement nachgehen. Daneben bieten manche Arbeitgeber verschiedene gesundheitliche Angebote zur Stressreduzierung oder Fitnessstudios an (Yavuz, 2013 S. 74-77). Ein Arbeitgeber, der hier kreative Lösungen bietet, steigert einerseits seinen Marktwert und fördert auch die Motivation und Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter. Dies wirkt sich wiederum auf das kalkulative Commitment aus, da beim Verlassen des Arbeitgebers mit dem Verlust der Work-Life-Balance Angebote zu rechnen ist.

### 3.11 Personalentwicklung und Weiterbildungsangebote

Die Personalentwicklung nimmt gerade in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangel einen höheren Stellenwert ein. Ziel einer guten Personalentwicklung sollte es sein, die arbeitsbezogenen Kompetenzen und Einstellungen zu fördern, um die Effizienz eines Unternehmens zu steigern (Schirmer, et al., 2016 S. 224). Aber nicht nur aus Unternehmersicht ist Personalentwicklung wichtig, gerade auch hochqualifizierte Nachwuchskräfte wollen und müssen gefördert werden. Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen führen zu einem verstärkten Commitment, da viele Mitarbeiter es zu schätzen wissen, wenn sie die Möglichkeit haben, Neues zu lernen und sich weiterzubilden (Kanning, 2017 S. 228). Durch Personalentwicklung erhöht sich für die Mitarbeiter auch die Chancen auf einen beruflichen Aufstieg bzw. auf eine Beförderung.

Dazu sollte ein persönlicher Entwicklungsplan mit Eignungsprofilen auf die Bedürfnisse und Motivationen der Mitarbeiter abgestimmt und erstellt werden. Durch diese individuelle Förderung entsteht beim Mitarbeiter das Gefühl, in seinem Potenzial bestmöglich eingesetzt zu sein, wodurch er gerne zur Arbeit geht (Yavuz, 2013 S. 69).

Die konkreten Maßnahmen können sehr vielseitig sein:

- Weiterbildung in Form eines Aufbaustudiums
- Ausbildungsprogramme an Volkshochschulen
- Umschulungen
- Auslandsaufenthalte
- Traineeprogramme
- Sprachkurse
- IT/EDV Programmschulungen
- Teilnahme an Workshops, Kongressen und Expertentreffen auf Messen

### 3.12 GESAMTKONZEPT MITARBEITERBINDUNG

Basierend auf den Grundlagen der Mitarbeiterbindung und den verschiedenen Maßnahmen empfiehlt Schirmer ein ganzheitliches Retentionmanagment zu entwickeln. Solch ein Konzept muss laut Schirmer "personalerhaltende Aktivitäten auf mehreren Ebenen integrieren" (Schirmer, 2007 S. 51). Auf der prozessualen Ebene werden schon in der Bewerbungsphase eines neuen Mitarbeiters erste wichtige Variablen durch die Erfüllung oder Enttäuschung von Erwartungen gegenüber dem Unternehmen beeinflusst. In den folgenden Monaten der Einarbeitung versucht der neue Mitarbeiter sich ein soziales Netzwerk aufzubauen, er wird mit vielen unbekannten Strukturen und Prozessen konfrontiert. Hier kommt es darauf an, ob er sich mit den neuen Gegebenheiten identifizieren und sich in eine neue Rolle einfinden kann. Das Unternehmen sollte hier durch Transparenz unterstützend zur Seite stehen und ein passendes Coaching- oder Mentoring-Programm wählen, um den Mitarbeiter zu integrieren. Bei der mentalen Ebene geht es um "die Beeinflussung der Sichtweise des Mitarbeiters, wie er das Unternehmen wahrnimmt und bewertet". Seitens des Unternehmens sollte hier ein positives Image aufgebaut werden, denn dies hat einen Einfluss auf die Verbleibentscheidung des Mitarbeiters. Der Aufbau eines Employer Brandings<sup>13</sup> soll den Arbeitgeber über verschiedene Merkmale als den optimalen, besten Arbeitgeber profilieren. Wichtig ist, dass die Arbeitgebermarke auch intern wertgeschätzt wird und nicht zu einer "inhaltslosen Hülle" verkommt. Auf der instrumentellen Ebene geht es darum, die Bedürfnisse der Mitarbeiter durch eine angemessene Bezahlung zufrieden zu stellen, hier kann man mit Zielerreichungsprämien oder leistungsabhängiger Bezahlung reagieren. Auf unternehmenskulturellen Ebene sollten der organisatorischen und Aspekte Handlungsspielräume der Mitarbeiter und der Wunsch nach mehr Flexibilität so gewählt werden, dass die Erfüllung des Unternehmenszwecks gewährleistet ist. Dynamische, flache Strukturen unterstützen die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und erhöhen dadurch das Commitment. Die Kultur als solches setzt im Kern ein positives Menschenbild mit verantwortungsvollen, motivierten Mitarbeitern voraus. Zuletzt beeinflusst das Führungssystem und das Führungsverhalten das Commitment erheblich. Schirmer schreibt weiter, dass die Führung transparent, individuell und authentisch sein sollte. Nachvollziehbare und widerspruchsfrei formulierte Ziel sorgen bei den Mitarbeitern für eine starke Identifikation, was sich wiederum positiv auf das Commitment auswirkt. All diese Maßnahmen sollten sich gegenseitig verstärken und dadurch "einen dauerhaften Verbleib der Mitarbeiter unterstützen" (Schirmer, 2007 S. 51-56).

\_

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Aufbau einer Arbeitgebermarke

### 4. ANALYSE VON BINDUNGSMAßNAHMEN

Die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung setzen einerseits eine Analyse des Ist-Zustands voraus, andererseits auch eine Kontrolle der Investitionen für diese Maßnahmen, damit "Retentionmanagment (...) nicht zum Selbstzweck" wird (Schirmer, 2007 S. 58).

Zunächst kann man mit einer klassischen Mitarbeiterbefragung beginnen. Hier sollten Themen zur Arbeitszufriedenheit, Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie Bewertung des Commitments abgefragt werden. Wichtig hierbei ist, die Befragung anonym durchzuführen, damit die Mitarbeiter ehrlich antworten und keine negativen Folgen befürchten müssen. Weiterhin sollten nur die unbedingt notwendigen Informationen erfasst werden, beim Alter sollte man zum Beispiel nur Altersgruppen abfragen, um mögliche Rückschlüsse auf die genaue Person zu vermeiden. Technisch bietet sich heute eine Onlineumfrage an, die Mitarbeiter entweder am Arbeitsplatz oder auch von zuhause aus ausfüllen können. Mit Google-Forms können beispielsweise kostenlose Umfragen erstellt, konfiguriert und ausgewertet werden (Link: https://www.google.de/intl/de/forms/about/). Größere Unternehmen können Umfragen natürlich auch extern als Dienstleistung einkaufen, kleinere Mittelständler können aber durchaus auf einfache Online-Tools setzten, um Kosten zu sparen. Eine wichtige Rolle für die anschließende Auswertung spielt Transparenz sowie welche Konsequenzen die Ergebnisse nach sich ziehen. Eine Mitarbeiterbefragung sollte nicht zu einer Marketingveranstaltung ohne Konsequenzen verkommen, andernfalls ist bei erneuten Umfragen mit einer Abnahme der Teilnehmer sowie negativen Folgen für die Glaubwürdigkeit zu rechnen (Kanning, 2017 S. 218).

Die Auswertung gestaltet sich zu Beginn schwierig, da man wahrscheinlich nur wenig bis keine Vergleichswerte zu Verfügung hat. Es stellt sich die Frage, ab welchen Ergebnissen Handlungsbedarf besteht. Oft hilft es, die Ergebnisse über die vergangenen Jahre zu vergleichen, haben sich diese verschlechtert, so besteht eventuell Handlungsbedarf. Bei den abzuleitenden Maßnahmen sollte natürlich immer ein Kosten-Nutzen-Vergleich herangezogen werden (Kanning, 2017 S. 219).

Weitere Datenquellen können zum Beispiel die Bestimmung der Fluktuationsquote, einerseits für das gesamte Unternehmen, wie auch spezifisch pro Abteilung, sein. Daneben können natürlich auch in Einzelgesprächen wichtige Informationen zu den Bedürfnissen, Wünschen und Problemen der Arbeitnehmer gewonnen werden (Schirmer, 2007 S. 51-57).

### 4.1 ENGAGEMENT-INDEX DES GALLUP INSTITUTS

Das Gallup Institut führt seit 2001 jährlich eine repräsentative Umfrage in Deutschland zum Thema Motivation und emotionale Bindung durch. Dabei werden per Zufallsprinzip Arbeitnehmer befragt die mindestens 18 Jahre alt sind. Das Institut erstellt dafür den sogenannten Q12®-Engagement Index anhand von zwölf Fragen zum Arbeitsumfeld. Die Fragen lauten (Gallup, 2016):

- Q1. Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
- Q2. Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
- Q3. Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
- Q4. Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.
- Q5. Mein Vorgesetzter / Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.
- Q6. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
- Q7. Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.
- Q8. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
- Q9. Meine Kollegen / Kolleginnen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
- Q10. Ich habe einen sehr guten Freund / eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma.
- Q11. In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
- Q12. Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

Hinweis: Das Copyright dieser Fragen liegt beim Gallup-Institut, die Fragen dürfen ohne ausdrückliche Genehmigung des Instituts nicht verwendet werden.

Alle Fragen zielen auf gewisse Hintergründe und Motive ab, die im Folgenden kurz erläutert werden:

- Q1. Die erste Frage zielt darauf ab, ob der Mitarbeiter die Anforderungen und Erwartungen, die an ihn gestellt werden, kennt. Beispielsweise ob es Ziele gibt und ob diese verstanden wurden.
- Q2. Hat der Mitarbeiter die nötigen Mittel, um richtig arbeiten zu können? Dies ist wichtig, um die Effizienz zu steigern und zu zeigen, dass die Arbeit anerkannt und wertgeschätzt wird.

- Q3. Sind die Mitarbeiter in der richtigen Position eingesetzt, in der sie ihr volles Potenzial und ihre Talente ausüben können? Das sorgt für zusätzliche Motivation und Engagement.
- Q4. Bekommen die Mitarbeiter eine Rückmeldung von ihrem Vorgesetzten, gibt es eine Feedbackkultur und ist die Kommunikation mit dem Vorgesetzten authentisch.
- Q5. Eine gute Führungskraft hört auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten, diese Frage zielt darauf ab, ob es einen zwischenmenschlichen Bereich bei der Arbeit gibt oder ob es nur um die Erfüllung von Leistung geht.
- Q6. Werden die Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte aktiv gefördert? Mitarbeiterentwicklung ist ein weiterer wichtiger Faktor, der zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.
- Q7. Diese Frage zielt darauf ab, ob bei Entscheidungen auch die Meinung der Mitarbeiter eingeholt wird. Greifen Führungskräfte auf die Expertise ihrer Mitarbeiter zurück und gibt es eine Kultur der Partizipation?
- Q8. Werden die Hintergründe der Ziele erläutert und sehen die Mitarbeiter einen Sinn dahinter? Diese Frage ermittelt, ob sich die Mitarbeiter mit den Arbeitsinhalten identifizieren können.
- Q9. Führungskräfte können gemeinsame Qualitätsmerkmale definieren. Gibt es hier eine Gruppendynamik, die dafür sorgt, dass effizient und mit hohen Qualitätsansprüchen gearbeitet wird?
- Q10. Diese Frage zielt auf die Bedürfnisse eines Menschen nach sozialer Interaktion ab. Werden bei der Arbeit soziale Kontakte gefördert, beispielsweise durch Sportangebote oder soziale Events nach Feierabend?
- Q11. Regelmäßige Entwicklungsgespräche sind sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte wichtig, um neue Ziele zu definieren und um bessere Entscheidungen zu treffen.
- Q12. Die meisten Mitarbeiter haben ein Bedürfnis nach Weiterentwicklung. Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten ausbauen, an Schulungen teilnehmen und sich weiter verbessern können.

Über diese Fragen ermittelt das Gallup-Institut drei Engagement-Gruppen. Dazu gehören Arbeitnehmer mit hoher emotionaler Bindung, Arbeitnehmer mit geringer emotionaler Bindung und Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung. **Abbildung 7** zeigt den Verlauf der Ergebnisse seit 2001. Grundsätzlich kann man feststellen, dass sich nur wenig Änderungen über die Jahre ergeben haben, lediglich sind zwei Peaks im Jahr 2009 und 2012 im Bereich der Mitarbeiter ohne Bindung auffällig.

GALLUP'

# Hohe Bindung Geringe Bindung Keine Bindung 16% 15% 12% 13% 13% 13% 12% 13% 13% 13% 14% 15% 16% 15% 66% 66% 63% 61% 67% 70% 68% 69% 69% 70% 69% 69% 69% 68% 68% 67% 66% 66% 63% 61% 67% 70% 68% Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# MITARBEITER MIT HERZ, HAND UND VERSTAND NACH WIE VOR EINE MINDERHEIT

Abbildung 7: Ergebnisse des Gallup Engagement-Index 2015 (Gallup, 2016)

Die letzten Ergebnisse aus dem Jahr 2015 zeigen, dass die große Mehrheit der Arbeitnehmer (68 Prozent) nur eine geringe Bindung an ihren Arbeitgeber haben, diese machen laut Gallup Dienst nach Vorschrift<sup>14</sup>. Mitarbeiter ohne Bindung (16 Prozent) haben innerlich gekündigt, diese sind emotional ungebunden. Lediglich weitere 16 Prozent der Befragten lassen sich den Arbeitnehmern mit hoher Bindung zuordnen. Diese zählen zu den hochmotivierten Mitarbeitern, welche mit vollem Einsatz bei der Arbeit sind. In der Pressemitteilung des Gallup-Instituts vom 16. März 2016 zum letzten Engagement-Index aus dem Jahr 2015 wird weiter angeführt, dass die mangelnde emotionale Bindung zu Produktivitätseinbußen in der deutschen Wirtschaft zwischen 76 und 99 Mrd. Euro jährlich führt. Gründe hierfür sind zum Beispiel, dass Mitarbeiter mit hoher Bindung weniger Fehlzeiten aufweisen und sie länger im Unternehmen verweilen. Weiter heißt es, dass nur etwa 45 Prozent der Arbeitnehmer im letzten halben Jahr ein Gespräch über ihre Leistungen mit dem Vorgesetzten geführt haben. 31 Prozent der Mitarbeiter, die ein Gespräch geführt haben, gehören zu den emotional hoch gebundenen Mitarbeitern, damit scheint der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ein wichtiges Werkzeug, um die emotionale Bindung zu erhöhen. Demnach zeigen Mitarbeitergespräche eine leistungssteigernde Wirkung, wenn die "individuellen Leistungen und Stärken" im Mittelpunkt stehen. Das Institut empfiehlt, mindestens zwei Gespräche im Jahr durchzuführen sowie zwei bis drei kleinere Gespräche zwischendurch. Dabei muss der Mitarbeiter "mit seinen individuellen Leistungen, Bedürfnissen und Entwicklungspotenzialen im Vordergrund stehen". (Gallup, 2016 S. 1-2)

Copyright © 2016 Gallup, Inc. All rights resen

\_

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Siehe Begriffsdefinitionen

### 5. SCHLUSSWORT

Der Wandel von der Produktionsgesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft macht Mitarbeiter mit Expertenwissen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen. In Zeiten, in denen qualifizierte Mitarbeiter immer schwerer zu finden sind, wird es umso wichtiger, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Aber nicht nur zu halten, sondern zu motivieren, zu begeistern und zu fördern.

Gerade die jungen Generationen wollen nicht einfach nur für ihr Geld arbeiten, sondern suchen auch Sinn und Erfüllung in ihrer Arbeit. Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel den Wettbewerb der Unternehmen um die High Potentials<sup>15</sup>. Nur Unternehmen, die sich an diese neue Umwelt anpassen, werden auf Dauer erfolgreich sein, denn Kunden fordern heutzutage immer mehr Flexibilität und individuelle Problemlösungen. Um diese neuen Herausforderungen zu bewältigen, benötigt man leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter, die mehr als nur Dienst nach Vorschrift machen. Mitarbeiter, die kreativ sind, und mit ihren eigenen Ideen Innovationen vorantreiben.

Es gibt keine allgemeine Lösung wie Mitarbeiterbindung aussehen muss, die Maßnahmen sollten immer individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse und Ziele eines Unternehmens ausgerichtet sein. Wichtig sind vor allem ein gutes Betriebsklima und attraktive Arbeitsbedingungen, gerade auch für Personen mit Familienpflichten und ältere Menschen. Dazu gehören gut ausgebildete Führungskräfte, die mit ihren Werten die Unternehmenskultur vertreten und weitergeben. Führungskräfte die motivieren, ein offenes Ohr für Probleme haben und mit konstruktivem Feedback den Mitarbeitern zur Seite stehen sowie auch aktiv die Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen fördern.

Wenn die Einzelmaßnahmen ein schlüssiges Gesamtbild ergeben, entsteht ein authentisches System mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können. Werden hierbei die richtigen Weichen durch den Arbeitgeber gestellt, wird das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich und wettbewerbsfähig sein.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> siehe Begriffsdefinitionen

### **LITERATURVERZEICHNIS**

**Axel Springer. 2017.** Die Führungsgrundsätze der Axel Springer SE. [Online] 2017. [Zitat vom: 15. 02 2017.] http://www.axelspringer.de/artikel/Die-Fuehrungsgrundsaetze-der-Axel-Springer-SE 216633.html.

**BMFSFJ. 2008.** Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. *familien-wegweiser.de.* [Online] 2008. [Zitat vom: 05. 03 2017.] http://www.familien-wegweiser.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-

Anlagen/F\_C3\_BChrungskr\_C3\_A4fte-und-Familiel-

Leitfaden,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf.

**Bradberry, Dr. Travis. 2016.** Hoffington Post. [Online] HPMG News, 28. Oktober 2016. [Zitat vom: 10. Januar 2017.] http://www.huffingtonpost.de/2016/02/28/gute-mitarbeiter-kuendigen\_n\_9341370.html.

### Bußmann, Sebastian und Seyda, Dr. Susanne. 2016. Kompetenzzentrum

Fachkräftesicherung. [Online] Mai 2016. [Zitat vom: 11. Januar 2017.]

http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/Fachkraefteengpaesse\_in\_Unternehmen\_Berufe\_mit\_Aufstiegsfortbildung-

Zwischen\_Fachkraefteengpaessen\_und\_Digitalisierung.pdf.

**Campus Verlag. 2017.** Definition: Dienst nach Vorschrift. *Onpulson-Wirtschaftslexikon*. [Online] Onpulson.de GbR, 2017. [Zitat vom: 10. Januar 2017.] http://www.onpulson.de/lexikon/dienst-nach-vorschrift/.

—. 2017. Definition: Generation Y. Onpulson-Wirtschaftslexikon. [Online] Onpulson.de GbR, 2017. [Zitat vom: 12. Januar 2017.] http://www.onpulson.de/lexikon/generation-y/.

**DUDEN. 2017.** duden.de. [Online] DUDEN, 2017. [Zitat vom: 10. Januar 2017.] http://www.duden.de/rechtschreibung/Fachkraft.

**Gallup. 2016.** Praesentation zum Engagement Index 2015. Engagement Index Deutschland. [Online] 16. März 2016. [Zitat vom: 06. März 2017.]

http://www.gallup.de/file/190028/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagement%20Index %202015.pdf.

—. **2016.** Pressemitteilung Engagement Index 2015. Engagement Index Deutschland. [Online] 16. März 2016. [Zitat vom: 06. März 2017.]

http://www.gallup.de/file/190031/Pressemitteilung%20zum%20Gallup%20Engagement%20Index%202015%20for%20download.pdf.

**Graf, Nele. 2014.** *Innovationen im Personalmanagement.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2014. ISBN 978-3-658-04886-0.

**Grimm, Alexander. 2016.** Mitarbeiterbindung in der Generation Y. Zeitschrift Führung und Organisation. 2016, 1.

**HAYS. 2016.** HR-Report 2015/2016 – Schwerpunkt Unternehmenskultur. [Online] 2016. [Zitat vom: 16. 02 2017.] https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2015-2016.pdf/8cf5aee3-4b99-44b5-b9a9-2ac6460005da.

Hockling, Sabine. 2012. Zeit Online. [Online] ZEIT ONLINE GmbH, 12. Januar 2012. [Zitat vom: 12. Januar 2017.] http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-01/high-potentials-leistungstraeger#infobox-high-potential-1-tab.

Homma, Norbert, Bauschke, Rafael und Hofmann, Laila Maija. 2014. Einführung Unternehmenskultur - Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. ISBN 978-3-658-02410-9.

**Hübner, Dagmar. 2015.** Handelsblatt. [Online] Handelsblatt GmbH, 30. Oktober 2015. [Zitat vom: 11. Januar 2017.] http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/leaderin/im-war-for-talents-bitte-mehr-als-nur-irgendwas-mit-menschen/12520078.html.

**Huf, Stefan. 2012.** Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren. *Personalführung.* 2012, 3.

Ilg, Peter. 2014. vdi-nachrichten. [Online] VDI Verlag GmbH, 5. Dezember 2014. [Zitat vom: 11. Januar 2017.] http://www.vdi-nachrichten.com/Management-Karriere/Fuehrungsposition-oft-Ingenieur-besetzt.

**Kanning, Uwe Peter. 2017.** *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2017. ISBN 978-3-662-50374-4.

**Kestel, Christina. 2015.** Harvard Business Manager Online. [Online] manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 10. März 2015. [Zitat vom: 2017. Januar 10.] http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gallup-index-mitarbeiterbindung-steigt-a-1022614.html.

Klein-Schneider, Hartmut. 2002. Abschlussbericht Mitarbeiterzufriedenheit. Fachausschuss 2/99 der Engeren Mitarbeiter. [Online] März 2002. [Zitat vom: 24. Feburar 2017.] http://www.boeckler.de/pdf/p\_arbp\_054.pdf.

**Knauß, Ferdinand. 2014.** Wirtschafts Woche. [Online] Handelsblatt GmbH, 12. März 2014. [Zitat vom: 11. Januar 2017.] http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/fachkraeftemangel-die-beste-pr-nummer-der-verbaende/9606322.html.

**KOFA. 2016.** Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. [Online] Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., 2016. [Zitat vom: 11. Januar 2017.] http://www.kofa.de/datenfakten/fachkraeftesituation/anhaltende-fachkraefteengpaesse.

**Krill, Malte. 2012.** Mitarbeiterbindung als Umkehrung von Fluktuation: Implikationen der Fluktuationsdeterminantenforschung. *ZfM Zentrum für Managment.* 03. Januar 2012, S. 402-420.

**Lindner, Susanne und Schmidt, Katrin. 2016.** statistik.arbeitsagentur.de. [Online] Dezember 2016. [Zitat vom: 11. Januar 2017.]

https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201612/arbeitsmarktberichte/bax-ba-x/ba-x-d-0-201612-pdf.pdf.

**Machwürth, Sabine. 2016.** Mitarbeiter der Generationen Y und Z führen. *wissensmanagment.* 2016, 7.

Meifert, Matthias T. 2008. Strategische Personalentwicklung. s.l.: Springer, 2008. 978-3-540-29573-0.

**Reiß, Christian. 2014.** personaler-online.de. [Online] Personaler Online, 2014. Januar 2014. [Zitat vom: 11. Januar 2017.] http://www.personaler-online.de/typo3/fluktuation/kosten-derfluktuation.html.

**Schirmer, Uwe. 2007.** Commitment fördern. Mitarbeiter halten. Retention-Management zur Bindung von Leistungsträgern. *Personalführung.* 2007, 3, S. 48–58.

Schirmer, Uwe und Woydt, Sabine. 2016. Mitarbeiterführung 3. Auflage. s.l.: SpringerGabler, 2016. ISBN 978-3-662-47914-8.

Schmidt, Kristin. 2014. Wirtschafts Woche. [Online] Handelsblatt GmbH, 19. Februar 2014. [Zitat vom: 11. Januar 2017.] http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeitsmarkt-es-gibt-keinenfachkraeftemangel/9463140.html.

**Schurig, André. 2016.** CISS Personalberatung. [Online] 2016. [Zitat vom: 10. Januar 2017.] http://ciss-consult.de/wp-content/uploads/2014/07/Infoblatt-Kosten-Mitarbeiter-Fluktuation2.pdf.

**softgarden e-recruiting GmbH. 2015.** softgarden.de. [Online] 13. August 2015. [Zitat vom: 12. Januar 2017.] https://www.softgarden.de/goldene-regeln-mitarbeiterfuehrung/.

Voigt, Prof. Dr. Kai-Ingo, et al. 2017. Gabler Wirtschaftslexikon. [Online] Springer Gabler, 2017. [Zitat vom: 01. 02 2017.] http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55467/produktivitaet-v6.html.

von Rosenstiel, Lutz. 2015. *Motivation im Betrieb - Mit Fallstudien aus der Praxis*. 11., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015. ISBN 978-3-658-07809-6.

**Yavuz, Derya. 2013.** Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2013. ISBN 978-3-86618-948-5.

# **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Gründe für einen Jobwechsel, in Anlehnung an die Forsa Studie im Auftrag der XING AG im Dezember 2012, (Graf, 2014 S. 274)	. 3
Abbildung 2: BA-X im Dezember 2016 (Lindner, et al., 2016)	
Abbildung 3: Bedürfnishierarchie nach Maslow (Schirmer, et al., 2016 S. 82)	. 9
Abbildung 4: Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg, 1959 (Klein-Schneider, 2002 S. 8)	10
<b>Abbildung 5:</b> Kommunikationsquadrat in Anlehnung an Schulz von Thun (Schirmer, et al., 2018. 141)	
<b>Abbildung 6</b> : Die wichtigsten Themen im Bereich Kommunikation und deren Umsetzung in den Unternehmen (HAYS, 2016 S. 14)	
Abbildung 7: Ergebnisse des Gallup Engagement-Index 2015 (Gallup, 2016)	26