

## LEITARTIKEL WIE SCHLIMM IST ES WIRKLICH? RECRUITING &amp; WISSEN IM SERVICE

# Wahre Schönheit kommt von innen: Tue Gutes und rede darüber

Sie wollen möglichst nur gute Mitarbeitende? Oder sogar nur die besten? Dann stellen Sie jetzt die Weichen konsequent in Richtung Arbeitgeberattraktivität. Wer sich im zunehmend härteren Wettbewerb um gutes Personal durchsetzen will, braucht neue Tools und moderne Methoden. Erfahren Sie hier, wie und womit Sie spürbare Verbesserungen in Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung und Recruiting erzielen.

In immer mehr Unternehmen befas- sen sich die Personalabteilungen mit Mitarbeiterbindungsmaßnahmen. Der eine sorgt für Betriebskindergarten und Eltern-Kind-Büros, der zweite setzt auf Jobräder und Restaurant-Schecks, der dritte schwankt noch zwischen Fitnessraum, Chillout-Lounge und höherer Vergütung. Was hiervon ist wirklich sinnvoll und zielführend, was nicht?

Eine Frage, die nur unternehmensin- dividuell zu beantworten ist. Und zwar anhand der Arbeitsmarktstrategie und dem angestrebten Ziel-Arbeitgeber- image. Definieren Sie daher zunächst ein klares Ziel, bevor Ihre Personal- abteilung in wilden Aktionismus ver- fällt. Und sorgen Sie für Klarheit der Begriffe: Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung richten sich nach innen, auf die bestehende Beleg- schaft. Recruiting und Personalmar- keting hingegen richten sich nach au- ßen, auf potenzielle Bewerbende und Mitarbeitende. Unter dem Dach der Arbeitgeberattraktivität ist beides eng verwoben: Alles, was wir nach innen für unsere engagierten Mitarbeitenden tun, können wir nutzen, um damit attraktiver für passende Bewerber:innen zu werden. Das Motto lautet: „Tue Gutes und rede darüber!“

## Arbeitgeberattraktivität als Ziel definieren

Unternehmensleitungen, die diesen

**„Hohe Mitarbeiterbindung stellt die Basis dar, Personalmar- keting bezeichnet den Weg der Kommunikation nach außen, Recruiting richtet sich auf die Besetzung offener Stellen und Arbeitgeberattraktivität bildet das übergreifende Ziel.“**  
Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe

Zusammenhang nutzen, berichten von hohem Return on Investment: Erstens führt hohe Mitarbeiterbindung zu einer Senkung der Fluktuation und der damit verbundenen Kosten. Zweitens steigert hohe Mitarbeiterbindung das Engagement und die Leistungsbereit- schaft der Mitarbeitenden. Das wirkt sich drittens positiv auf das operative Ergebnis aus. Viertens verschafft Mit- arbeiterbindung sowohl dem Personal- marketing als auch dem Recruiting die für Erfolge in der Personalgewinnung erforderliche Authentizität. Fünftens wirkt die Arbeitgeberattraktivität ih- rerseits stärkend auf die Mitarbeiter- bindung zurück, denn: Wer ist nicht stolz darauf, bei einem attraktiven Ar- beitgeber tätig zu sein?

## Wettbewerb am Arbeitsmarkt wird härter

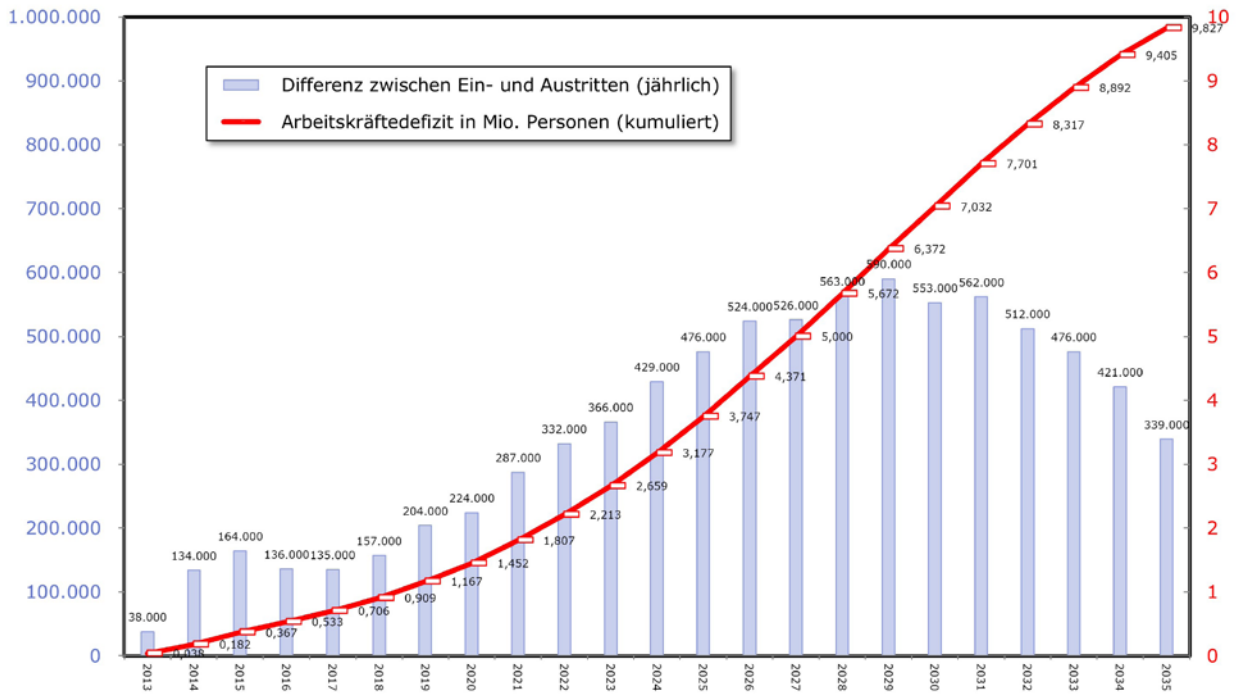
Arbeitgeberattraktivität ist mittlerweile ein existenzentscheidender Faktor. In vielen Branchen ist der Arbeitsmarkt so gut wie leergefegt, Qualität und Quantität der eingehenden Bewerbun- gen nehmen rapide ab. Zudem belas-

ten die zunehmenden Aufwendungen für Personalgewinnung, Onboarding und Einarbeitung sowie die vakanzbe- dingten Opportunitätskosten das Ge- schäftsergebnis.

Woran das liegt, weiß jeder: Bedingt durch den demografischen Wandel sinkt die Anzahl der jungen, in den Arbeitsmarkt eintretenden Menschen. Zugleich erhöht sich die Zahl der ren- tenbedingten Austritte. Über 2 Mio. Stellen sind zum 1.1.2023 bereits nicht besetzbar gewesen. Doch dies ist nur der erste kalte Hauch einer kommen- den Arbeitskräfte-Eiszeit: Gleichblei-

## / LINKTIPPS

- Vier Ebenen bewerten: [bit.ly/Mitarbeiterbindungsebenen](https://bit.ly/Mitarbeiterbindungsebenen)
- Vier Partnerschaften: [bit.ly/Mitarbeiterbindung-Richtungen](https://bit.ly/Mitarbeiterbindung-Richtungen)
- Fluktuationskosten berechnen: [bit.ly/Fluktuationskostenrechner](https://bit.ly/Fluktuationskostenrechner)
- Mitarbeiterbindungsmaßnahmen: [bit.ly/Massnahmen-Mitarbeiterbindung](https://bit.ly/Massnahmen-Mitarbeiterbindung)



Entwicklung des Arbeitskräftedefizits © Gunther Wolf

bende Arbeitskräftenachfrage vorausgesetzt, wird das Arbeitskräfte­defizit hierzulande in den nächsten zwölf Jahren auf rund zehn Millionen Menschen anwachsen. Der Verdrängungswettbewerb unter Arbeitgebern hat begonnen: Geschulte Active Sourcer lutschen anderen Firmen die besten Leute ab. Für Unternehmensleitungen tritt nun neben dem Absatzmarkt und dem Kampf um Kunden ein weiteres strategisches Schlachtfeld, an dem man seine Markt­begleiter vernichtend schlagen

kann: Der Arbeitsmarkt und der Wettbewerb um gutes Personal.

### Arbeitsmarktstrategie definieren

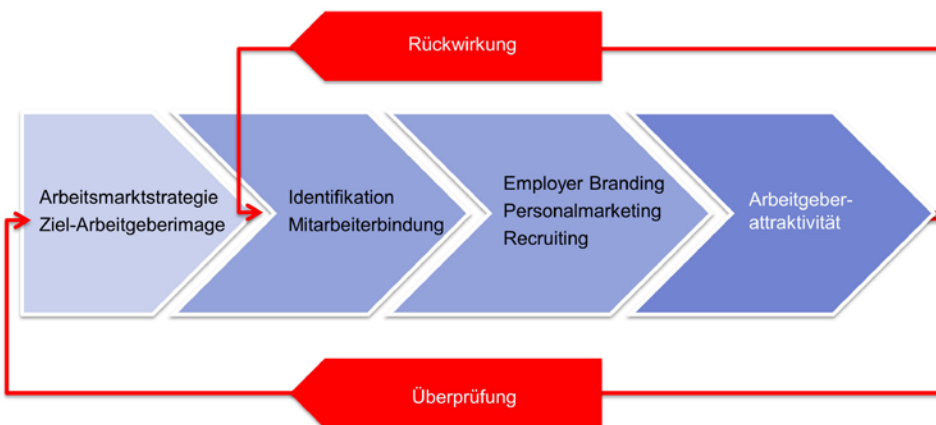
Oder vernichtend geschlagen wird, denn es wird Gewinner und muss Verlierer geben. Wenn Sie die Arbeitgeberattraktivität Ihres Unternehmens gezielt steigern wollen, sollten Sie daher auf die richtige Schrittfolge achten: Zuerst ist die Mitarbeiterbindung der

bestehenden Belegschaft mit gezielten Maßnahmen zu stärken. Denn das versetzt Sie in die Lage, im folgenden Schritt ein authentisches Bild Ihres Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln, mit dem neue und passende Mitarbeitende angezogen werden können.

Viele Betriebe verfügen heute über ein buntes Arsenal an Anlock- und Bindungsmaßnahmen. Doch viel nützt nicht immer viel: Solch ein Sammelsurium vermittelt Bewerbern kein klares und auch kein attraktives Bild. Ein klares Bild (englisch: image) können nur an Arbeitsmarktstrategie und Ziel-Arbeitgeberimage orientierte Maßnahmen vermitteln. Der allererste Schritt ist somit das Entwickeln einer Arbeitsmarktstrategie. Und dann richten Sie alle internen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen und alle externen Recruiting-Aktivitäten hierauf aus.

### Mitarbeiterbindung strategieorientiert stärken

Mit Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung können Sie auf vier Ebenen ansetzen: auf der emotionalen,



Maßnahmen am Ziel-Arbeitgeberimage orientieren © Gunther Wolf

der rationalen, der habituellen und auf der normativen Ebene. Emotional geprägte Bindungen zeichnen sich durch zwei bedeutsame Folgewirkungen aus: Zum einen durch den Wunsch, dass diese Bindung möglichst lange erhalten bleibt und zum anderen durch die Bereitschaft, sich in besonders hohem Maße für den Bindungspartner einzusetzen. Mitarbeitende, die sich ihrem Arbeitgeber emotional hoch verbunden fühlen, weisen beispielsweise im Schnitt nur halb so viele Fehlzeiten auf wie wenig verbundene. Emotionale Bindung beruht darauf, dass die beiden Bindungspartner hinsichtlich ihrer Werte und Ziele zu einem hohen Grad übereinstimmen. Wer die emotionale Mitarbeiterbindung stärken möchte, setzt genau an diesem Punkt an.

### Rituale schaffen und Vernetzung von Mitarbeitenden fördern

Rationale Bindung basiert hingegen auf einem Vergleich der Kosten und Nutzen der derzeitigen Beschäftigung gegenüber sich bietenden Alternativen. Typische Maßnahmen zur Steigerung der rationalen Mitarbeiterbindung liegen im Bereich von Vergütung, Zuwendungen und Benefits. Anders die habituelle Mitarbeiterbindung: Sie entsteht aus dem Festhalten an Gewohnheiten. Wer hier ansetzen will, schafft Rituale und fördert die Vernetzung der Mitarbeitenden. Normative Mitarbeiterbindung wiederum beruht primär auf Verpflichtungsgefühlen, die sich z. B. durch Investitionen in die Weiterbildung des Mitarbeitenden steigern lassen.

Neben den vier Ebenen sollten Sie in Ihre Überlegungen einbeziehen, welche Bindungspartnerschaften gestärkt werden sollen. Zu einer Bindung gehören immer mindestens zwei Partner – auch Mitarbeiterbindung bildet da keine Ausnahme. Infrage kommen das Unternehmen, die Arbeitsaufgaben, die Kollegen und der Vorgesetzte. So entstehen 16 mögliche Handlungsfelder: 4 Ebenen mit je 4 Partnern. Untersuchen Sie alle Felder unter der Fragestellung, in welchem der größte

Handlungsbedarf besteht.

Der Lohn dieser Mühe sind Mitarbeitende, die als begeisterte Fans immun sind gegen die Abwerbeversuche anderer Arbeitgeber. Und die ihr Netzwerk nutzen, um das Unternehmen weiterzuempfehlen und um neue Mitarbeitende zu gewinnen. Das kennen wir von unseren Kunden: Die höchste Ebene der Kundenbindung ist Begeisterung. Sie entsteht durch Übertreffen der individuellen Erwartungen. Auch bei Mitarbeitenden sind, um Begeisterung zu erzielen, individuell zugeschnittene Maßnahmen erforderlich. Das gelingt nur, wenn man den betreffenden Mitarbeitenden sowie dessen Bedürfnisse und Lebensumstände sehr gut kennt.

Bindung ist eben – nicht nur im Privatleben – eine sehr individuelle Angelegenheit. Auf welchem der 16 Felder der höchste Bedarf und damit die höchste Wirksamkeit gegeben ist, ist individuell sehr verschieden. Wer ist für diese Aufgabe besser geeignet als der direkte Vorgesetzte? Er muss den jeweiligen Mitarbeitenden ja ohnehin sehr gut kennen, weil er ihn zu führen und zu motivieren hat.

### Vorgesetzte zielgerichtet unterstützen

Was Führungskräfte dafür brauchen, sind hilfreiche Tools und Methoden. Nutzen Sie die angegebenen Link- und Softwaretipps, aber bieten Sie Ihren Führungskräften auch passende Trainings in der Anwendung dieser neuen Instrumente und Techniken an. Fach- und Führungskräfte aus dem HR-Bereich können zudem bei dem kreativen Akt unterstützen, die individuell passenden Maßnahmen zu ermitteln.

Die künftige Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängt in hohem Maße davon ab, ob und wie ihnen das Binden, Gewinnen und Motivieren ihrer Mitarbeitenden gelingt. Da ist es doch gut zu wissen, dass die wirksamste aller Maßnahmen zugleich die kostengünstigste ist: Das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten.

## / ZUM AUTOR

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, erfolgsorientierte Unternehmensführung und organische Wachstumsstrategien. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Referent, Redner und Key Note Speaker; er war unter anderem schon Speaker bei der KVD Spotlight Personal. Der vielfache Buchautor wurde für sein Buch „Mitarbeiterbindung - Strategie und Umsetzung im Unternehmen“ mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet.

Kontakt: gw@iogw.de



Foto: Michael Braun

## / BUCHTIPP

Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. (Ausgezeichnet mit dem Deutschen Managementbuchpreis. Mit Arbeitshilfen online.)

„Gunther Wolf gibt zahlreiche Anregungen und Praxisbeispiele, wie Mitarbeiterbindung gelingen kann. Seinem Buch sind viele Leserinnen und Leser zu wünschen.“  
Christian Lindner, Bundesminister der Finanzen

Infos unter [bit.ly/Mitarbeiterbindung-Buch](https://bit.ly/Mitarbeiterbindung-Buch)