

PIA ZIETZ UND MARCIA GERWERS



DAS ZAHLT SICH AUS

MITARBEITERBINDUNG
JENSEITS DES GEHALTSZETTELS

WILEY

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[Einführung und Grundlagen](#)

[Über dieses Buch](#)

[Generationen auf dem Arbeitsmarkt](#)

[Die Qualität der Mitarbeiterbindung](#)

[Anmerkungen](#)

[Klein, aber oho – Mitarbeiterbindung kennt keine Unternehmensgrößen](#)

[Anmerkungen](#)

[Die Basis: K wie kluge Kommunikation](#)

[Gute Mitarbeiterkommunikation und Führung](#)

[Anmerkungen](#)

[Tipps und Tools](#)

[Die richtigen Tools für zufriedene MitarbeiterInnen
Mitarbeiterbindung for free](#)

[1. Onboarding](#)

[2. Jobtitel überdenken](#)

[3. Business Dresscode definieren](#)

[4. Mit Worten Anerkennung zeigen](#)

[5. Den/Die MitarbeiterIn des Monats küren](#)

[6. Feedbackgespräche führen](#)

[7. Kommunikationskultur optimieren](#)

8. Rituale schaffen

Mitarbeiterbindung mit geringem Einsatz

1. Firmenfeiertag etablieren
2. Verantwortliche für die interne Kommunikation und ihre Aufgaben
3. Selbstmanagement voranbringen
4. Gutes Issue- & Krisenmanagement
5. Betriebliche Gesundheitsförderung für MitarbeiterInnen
6. Kostenlose Lebensmittel bei der Arbeit

Mitarbeiterbindung mit mittlerem Einsatz

1. Arbeitsplatzgestaltung optimieren
2. Technische Ausstattung optimieren
3. Organisation von Events
4. Allgemeine Corporate Benefits
5. Performanceorientierte Benefits anbieten
6. Weiterbildungen für MitarbeiterInnen
7. Führungskräfte schulen
8. Social Engagement
9. Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeitermotivation - so machen alle mit!

Bedürfnispyramide nach Maslow

Gamification

Nudging

Umsetzung & weiterer Verlauf

Wer sorgt jetzt für den Gute-Laune-Faktor?

Was ist ein Feelgood Manager und wen gibt's noch?

Die Tätigkeitsfelder

[Was bringt es, einen Feelgood Manager zu engagieren?](#)

[Externe Helfer finden und briefen](#)

[Der 5-Punkte-Superplan](#)

[Punkt 1: Status quo erfassen](#)

[Punkt 2: Wettbewerbscheck](#)

[Punkt 3: Strategie ausarbeiten](#)

[Punkt 4: Maßnahmenplan erarbeiten](#)

[Punkt 5: Regelmäßiges Monitoring](#)

[Nachwort](#)

[Glossar](#)

[Danksagung](#)

[Quellen](#)

[End User License Agreement](#)

Tabellenverzeichnis

Klein, aber oho – Mitarbeiterbindung kennt keine Unternehmensgröße

[Tab. 1: Unternehmensgrößen im Vergleich, eigene Darstellung nach IfM Bonn 2016](#)

Gute Mitarbeiterkommunikation und Führung

[Tab. 1: Kulinarik-Events vs. Segeltörn – eine Gegenüberstellung \(eigene Darstell...](#)

Illustrationsverzeichnis

Die Qualität der Mitarbeiterbindung

[Abb. 1: Bindungstypen, eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 2009, S. 60...](#)

[Abb. 2: Typologie der Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung in Anlehnung an...](#)

Die Basis: K wie kluge Kommunikation

[Abb. 1: Die vier Seiten einer Nachricht, eigene Darstellung nach Schulz von ...](#)

Mitarbeitermotivation - so machen alle mit!

[Abb. 1: Maslowsche Bedürfnispyramide](#)

**Marcia Gerwers
Pia Zietz**

Das zahlt sich aus

**Mitarbeiterbindung jenseits
des Gehaltszettels**

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2021 Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-527-51069-6

ePub ISBN: 978-3-527-83634-5

Umschlaggestaltung Susan Bauer, Heddesheim

Schreibweise und Inklusion

Wir nutzen in diesem Buch eine inklusive Sprache, die alle Geschlechter berücksichtigt. Wir finden, dass eine gute Lesbarkeit gewährleistet ist. Zusammengesetzte Fachbegriffe wie »Mitarbeiterbindung« werden bei dieser Vorgehensweise nicht berücksichtigt.

Vorwort

Jetzt schreiben die auch noch ein Buch! Jawohl. Wir wollten schon immer mal, dass unsere Namen auf einem Buch stehen. Wer will das nicht? Gut ist, wenn es dann ein Buch ist, das einen echten Mehrwert für andere hat. Unsere Fantasie reichte zwar nicht für ein Harry-Potter-Pendant, unser Wissen ist jedoch so fundiert, dass es für ein Fachbuch allemal langt.

Ob Sie Mehrwert in diesem Buch erkennen? Na hoffentlich! Wenn nicht, beschweren Sie sich gern direkt bei uns. Wir werden mit Gegenargumenten auftrumpfen, die sich gewaschen haben. Dennoch möchten wir (Stichwort Erwartungsmanagement) an dieser Stelle einmal festhalten, was das Buch ist und was es nicht ist. Dieses Buch ist *kein* Lehrbuch voller Neuigkeiten rund um gute Führung, Kommunikation und Mitarbeiterbindung mit komplizierten Theorien, die Ihnen bisher unbekannt waren. Sie werden das meiste irgendwo und irgendwann bereits einmal gehört haben. Davon gehen wir zumindest aus. Unser Anspruch ist es daher, Ihnen theoretische Themen ins Gedächtnis zu bringen und vor allem durch konkrete Praxistipps anwendbar zu machen. Das Buch ist ein Rundumblick auf das Thema Mitarbeiterbindung, voller Ideen zur Umsetzung. Es wird Ihnen dabei helfen, an die wichtigsten Punkte zu denken, wenn Sie die Kommunikation und die Mitarbeiterbindung in Ihrem Unternehmen stärken wollen. Und es wird Ihnen einen konkreten Fahrplan aufzeigen, die eigene Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stärken. Dabei setzen wir primär auf kostenlose oder kostengünstige Maßnahmen.

Ob Sie dieses Buch nun vor oder nach Feierabend lesen, bleibt Ihnen überlassen. *Dass* Sie es lesen, darauf kommt

es an! Es kommt darauf an, dass Sie es nicht gelangweilt weglegen und denken: »Puh, das betrifft mich irgendwie nicht.« Doch – das tut es! Wahrscheinlich sind Sie geschäftsführend oder -leitend tätig, sind Führungskraft oder bekleiden eine Position in der Personalabteilung. Somit betrifft Sie dieses Buch ganz konkret. Aber nicht nur Sie, auch Ihre MitarbeiterInnen, Ihre Teams und am Ende uns. Wir haben uns Mühe gegeben, es Ihnen so einfach lesbar wie möglich zu machen und vielleicht noch ein bisschen unterhaltsam. Wir verzichten, sofern möglich, auf komplizierte Fachbegriffe und eine Aneinanderreihung langatmiger Theorieansätze. Wir liefern Ihnen nur das, was Sie wirklich benötigen, um künftig bessere ArbeitgeberInnen, Führungskräfte oder TeamkollegInnen zu werden.

Wir wissen aus Erfahrung und aus anderen Büchern, beispielsweise *Schnelles Denken, langsames Denken* von Kahnemann und Tversky, angenehm Lesbares nehmen Verstand und Gedächtnis eher auf. Und genau das ist unser Ziel: dass die Tipps und Tricks, die wir Ihnen in diesem Buch geben, in Ihrem Kopf bleiben. Wir wünschen uns, dass Sie künftig genau wissen, mit welchen Kniffen Sie Ihre MitarbeiterInnen begeistern, unterstützen, herausfordern und langfristig binden können. Zum Glück schreiben wir diese Zeilen, nachdem der ganze Inhalt bereits steht – sodass wir wissen: Ja, es sind rund 200 Seiten voller angenehm lesbarem Wissensinhalt geworden. Es sind viele Seiten geworden, von denen wir sagen können: Irgendwas werden sie Ihnen in jedem Fall nützen. Selbst wenn sie Sie nur daran erinnern, mal wieder gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen einen Kaffee in der Büroküche zu trinken, dann ist das mehr als nichts (wobei wir natürlich schon darauf setzen, dass ein wenig mehr hängen bleibt). Falls Sie gerade im Büro sind, wäre übrigens jetzt die

Gelegenheit, genau das zu tun. Weiterlesen können Sie danach immer noch. Wir gehen nicht weg, versprochen.

Einführung und Grundlagen

Über dieses Buch

Zuallererst: Wir haben in unserem Buch unterschiedliche Exkurse für Sie vorbereitet, die Sie tiefer mit den beschriebenen Themen und Maßnahmen vertraut machen sollen. Damit Sie diese Exkurse schnell erkennen, haben wir sie mit unterschiedlichen Icons gekennzeichnet.



Hier finden Sie Fragen, von denen wir glauben, dass Sie sich diese an der entsprechenden Textpassage stellen könnten. Wir beantworten diese.



Anhand einiger Beispieldiskussionen wollen wir Ihnen bestimmte Thematiken näherbringen. Außerdem dienen die fiktiven Diskussionen der Veranschaulichung unterschiedlicher Standpunkte und Meinungen.



Die Birne gibt es nur im Abschnitt »Tipps und Tools«, also im zweiten Teil des Buchs. Hier finden Sie konkrete Ideen und weiteren Input für die Umsetzung.

Ihnen werden in diesem Buch außerdem einige Beispiele aus der Praxis begegnen. Es handelt sich dabei um fiktive Beispiele, die wir auf Basis unserer Praxiserfahrung für dieses Buch kreiert haben. So möchten wir Ihnen ein möglichst angenehmes und einfaches Veranschaulichen von Problemen und Lösungen ermöglichen.

Aber nun zum generellen Inhalt: Worum geht es in diesem Buch überhaupt? Der Titel verrät einiges, aber nicht alles. Im Großen und Ganzen geht es um Mitarbeiterbindung. Die tritt dann ein, wenn eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit erzielt wurde: Umso höher die Zufriedenheit der

MitarbeiterInnen, desto geringer ihre Wechselbereitschaft. Dieses Buch richtet sich vor allem an Personen, die in kleineren Unternehmen tätig sind, in denen die Gelder für Mitarbeiterbindungsmaßnahmen nicht so locker sitzen, wie in größeren Unternehmen.

Kurz und knapp gesagt: Dieses Buch wird Ihnen helfen, Mitarbeiterbindung zielgerichtet, effizient, passgenau und mit optimalem Budgeteinsatz zu betreiben. Klingt doch gut, oder?

Sie halten eine Anleitung in den Händen, die Ihnen ermöglicht, selbst aktiv zu werden. Dieses Buch ist eine Toolbox voller kleiner Helfer zur Selbsthilfe. Es fungiert wie ein Memoboard oder als Checkliste, damit Sie stets im Blick haben, welche Maßnahmen Sie im Rahmen der Verbesserung der Unternehmens- und Kommunikationskultur anstreben können und sollten. Außerdem achten wir besonders auf Ihren Geldbeutel und stellen sogar viele Instrumente vor, die nichts oder fast nichts kosten. Dieses Buch ist also Ihr neues Selbsthilfe-Buch für optimale Mitarbeiterbindung.

Generationen auf dem Arbeitsmarkt

Wir fangen mal von vorn an: Die Autorinnen Marcia Gerwers und Pia Zietz, beide zum Zeitpunkt der Bucherscheinung Anfang 30, gehören der Generation Y an. Eine Generation, die auf dem Arbeitsmarkt immer wieder stark diskutiert wird. Hohe Ansprüche und hohe Wechselbereitschaft sind nur zwei der wiederkehrenden Vorurteile über die Generation Y am Arbeitsplatz. Und, ja, sie stimmen – zumindest im Kern. Unsere Generation ist anspruchsvoll.



Was zeichnet die Generation Y eigentlich noch so aus?

Die Generation-Y-Mitglieder wurden etwa zwischen 1980 und 1998 geboren. Sie werden auch häufig als Generation »Why« bezeichnet, da eine typische Eigenheit der Generation das kritische Hinterfragen (»Warum«) bisheriger Strukturen und Themen ist. In dieser Generation verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend. Weshalb sie vor allem gern in Teams arbeiten. Im Rahmen ihres Individualisierungsdrangs und ihrer Identitätsfindung möchten sie sich in ihrer Arbeit selbstverwirklichen. Daher suchen sie nach dem Sinn ihrer Arbeitstätigkeit. Der Sinn hinter dem Tun hat einen höheren Stellenwert als zum Beispiel die Höhe des Gehalts.

Warum ist die Generation so anspruchsvoll? Kurz gesagt: Die Möglichkeiten ermöglichen es. Aber glauben Sie uns,

für die »YlerInnen«, ist das nicht immer einfach, denn viele Möglichkeiten sorgen gleichzeitig für Druck, Desorientierung und einen Drang, ständig Neues auszuprobieren und sich selbstverwirklichen zu wollen. Und da ist das entscheidende Stichwort gefallen! Wir sind eine Generation voller SelbstverwirklicherInnen auf der Suche nach Individualität, Flexibilität, Identität und Freiheit am Arbeitsplatz. Für einige ist diese Form der Selbstverwirklichung nur innerhalb einer selbstständigen Tätigkeit möglich. Doch nicht jede/r will und kann sich selbstständig machen. Da der Wunsch nach Selbstverwirklichung aber bei dieser Generation so stark wiegt, ist es umso wichtiger, dass auf die Bedürfnisse einzelner Menschen, die eben nicht nur ArbeitnehmerInnen sind, sondern auch Individuen, bestmöglich und individuell eingegangen wird. Das Ziel sollte – simpel formuliert – sein, dass »YlerInnen« in den Unternehmen, in denen sie arbeiten, lieber bleiben wollen, als diese zu verlassen. Die Selbstverwirklichung sollte im Rahmen der Tätigkeit möglich sein. Hier helfen eine gesunde Work-Life-Balance, gute Teamarbeit und reelle Aufstiegschancen.

Gleichzeitig drängt die der Y-Generation folgende Generation Z, oder »Generation YouTube«, auf den Arbeitsmarkt – natürlich mit wiederum ganz eigenen Vorstellungen vom Arbeitsleben. Dieser Generation geht es viel weniger um Selbstverwirklichung, sondern um klare Strukturen und Feierabend im Feierabend. Obwohl (oder gerade weil) das die Generation ist, die am intensivsten vernetzt ist, die von überall alles tun könnte, wünschen sich die ZlerInnen wieder eine klare Trennung zwischen Job und Privatleben. Der nine-to-five Job erlebt eine Renaissance in der Arbeitswelt.



Wer gehört zur Generation Z?

Zwischen 2000 und 2010 Geborene gehören der ersten echten Digital-Native-Generation an. Von Geburt an hatte diese Generation viel Kontakt mit smarten Technologien. Die Generation Z ist stark international vernetzt und hat damit einen frühen und komplexen Zugang zu globalen Themen, was sie nicht selten zu Weltverbesserern macht. Im Kontext von Arbeit gibt es bisher wenige Erhebungen, wie die Generation ticken könnte, da die ersten Generationsmitglieder gerade erst auf den Arbeitsmarkt eintreten. Allerdings lassen erste Beobachtungen darauf schließen, dass die Generation Z konservativer zu sein scheint als die vorangegangene Generation. Sie leben ihre Selbstverwirklichung weniger im Kontext Arbeit als in der Freizeit aus. Daher werden hier offenbar wieder klarere Grenzen zwischen Freizeit und Arbeit gezogen.

Und dann sind da noch zwei weitere Generationen auf dem Arbeitsmarkt: die Babyboomer und die Generation X. Und besonders die Babyboomer unterscheiden sich in ihren Bedürfnissen stark von den nachfolgenden Generationen, insbesondere der Generation Y. Während Letztere die Selbstverwirklichung und Erfüllung in der Arbeitstätigkeit suchen, stehen für die Babyboomer vor allem finanzielle Beweggründe im Fokus.



Und wer sind jetzt die Boomer und die Generation X?

Als Babyboomer bezeichnet man die Generation der geburtenstarken Jahrgänge nach dem zweiten Weltkrieg. In Deutschland tragen die zwischen 1959 und 1966 Geborenen diesen Namen. Die Generation wird oftmals auch als Wohlstandsgeneration bezeichnet. Die Arbeit steht bei ihnen im Mittelpunkt des Lebens. Der berufliche Aufstieg war/ist das Hauptziel der Babyboomer. Diese Generation legt Wert auf Verlässlichkeit und hält oftmals an gewachsenen Strukturen fest. Die meisten der Babyboomer treten bald ins Rentenalter ein.

Die Generation X hingegen sind all diejenigen, die etwa zwischen 1966 und 1980 geboren sind. Auch sie sehen im beruflichen Aufstieg ihr Hauptziel. Gleichzeitig legen sie jedoch im Gegensatz zu den Babyboomern bereits mehr Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Sie sehen Arbeit nicht als zentralen Bestandteil ihres Lebens, sondern arbeiten, um ihre Konsumbedürfnisse befriedigen zu können.

Alle aktuell auf dem Arbeitsmarkt vertretenen Generationen bringen bestimmte typische Verhaltensweisen und Ansprüche an den Arbeitsplatz mit. Gleichzeitig sind alle MitarbeiterInnen Individuen, die ganz eigene Bedürfnisse abseits von typischen Generationsmerkmalen haben. Wichtig ist es jedoch, auf die Generationenbesonderheiten einzugehen. Und das ist eben überhaupt nicht leicht und wird häufig vernachlässigt. Viele Unternehmen richten sich noch heute an den

Bedürfnissen der Babyboomer aus, obwohl diese innerhalb der nächsten Jahre das Renteneintrittsalter erreichen.

So reagierte die Arbeitswelt beispielsweise viel zu spät auf die Bedürfnisse der Generation Y. Viele YlerInnen traten motiviert in den Arbeitsmarkt ein. Einige von ihnen waren jedoch schnell enttäuscht von dem, was sie dort mitunter erwartete: alte Strukturen, geringe Flexibilität, schlechte Work-Life-Balance. Erst seit wenigen Jahren scheint sich etwas zu tun: Mittlerweile passen sich immer mehr ArbeitgeberInnen den Bedürfnissen der Generation Y an. Doch damit ist die Arbeit nicht getan. Aus Fehlern sollten immer Lehren entstehen. Meint: Spätestens »gestern« war der richtige Zeitpunkt, sich mit den Wünschen der Generation Z auseinanderzusetzen. Denn wie bereits erwähnt sind die »ZlerInnen« noch einmal anders geartet als die Generation vor ihnen.

Sie merken, ArbeitgeberInnen stehen bei der Implementierung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen vor sehr vielseitigen Herausforderungen. Schließlich müssen sie sich sowohl ein Wissen über die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen aneignen, gleichzeitig aber auch auf die Individuen im Betrieb eingehen. Doch an diesem Aufwand führt leider kein Weg vorbei. Nur wenn Sie Ihre MitarbeiterInnen kennenlernen, werden Sie die besten und lohnenswertesten Maßnahmen finden.

Reagieren Sie frühzeitig - verbessern Sie das Bedürfnismanagement in Ihrem Unternehmen, halten Sie nach, was gewünscht wird, und setzen Sie es um.

Wie das alles gehen soll? Das wissen Sie am Ende dieses Buches.

Die Qualität der Mitarbeiterbindung

Studien zeigen, dass maximal ein Fünftel der MitarbeiterInnen in Unternehmen hochengagiert sind. Ihnen gegenüber stehen rund 70 Prozent gering verbundene, *Dienst nach Vorschrift* leistende MitarbeiterInnen sowie ein Sechstel MitarbeiterInnen, die bereits innerlich gekündigt haben. Letztere sind die »unangenehmen« KollegInnen, die so frustriert über ihren Job sind, dass sie andere MitarbeiterInnen mobben, hohe Fehlzeiten haben und schon bald tatsächlich kündigen werden. Diese MitarbeiterInnen lassen dann nicht selten eine Menge verbrannte Erde zurück und sind überdies mitverantwortlich für die 70 Prozent der oben genannten MitarbeiterInnen, die ebenfalls ein eher geringes Engagement aufweisen.¹

Aber was ist der Hauptgrund für die Frustration am Arbeitsplatz und die deklarierte Lustlosigkeit, die so viele MitarbeiterInnen verspüren? Als Hauptproblem begegnet uns in der Praxis immer wieder Unzufriedenheit mit dem Management. MitarbeiterInnen haben häufig das Gefühl, dass sich die Führung zu wenig für sie und ihre Arbeit interessiert. Und je weniger Aufmerksamkeit, Interesse und Wertschätzung MitarbeiterInnen erfahren, desto geringer ist ihre emotionale Bindung an das Unternehmen.

Die volkswirtschaftlichen Kosten, die durch unzufriedene MitarbeiterInnen entstehen, durch sogenannte »innere Kündigungen«, belaufen sich auf erschütternde 105 bis 122 Milliarden Euro!²

Ganz klar also, dass Maßnahmen zur verbesserten Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung am Arbeitsplatz sinnvoll sind. Eine höhere Zufriedenheit bedeutet höhere

Motivation, bedeutet höheres Engagement, bedeutet höhere Produktivität, bedeutet bessere Wirtschaftlichkeit. Wer sich um die Zufriedenheit seiner ArbeitnehmerInnen kümmert, wer dafür sorgt, dass sie sich zufrieden und »pudelwohl« fühlen, darf sich also über eine erhöhte Produktivität bei der Arbeit freuen.³



Was bedeutet denn eigentlich Produktivität im Kontext Arbeit?

Produktivität kann viele Bedeutungen haben – auch rein technische. In diesem speziellen Fall ist mit »hoher Produktivität« gemeint, dass die Arbeitsleistung von MitarbeiterInnen im Kontext von Zeit und Qualität hoch ist.

Das Ziel sämtlicher Bindungsmaßnahmen sollte vor allem die sogenannte *Verbundenheit*, nicht die *Gebundenheit* sein. Man spricht zwar von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen – strenggenommen müsste der Begriff jedoch Mitarbeiter*verbundenheits*maßnahmen lauten. Denn das eigentliche Ziel hinter sämtlichen Bindungsbemühungen ist, dass sich die MitarbeiterInnen verbunden mit dem Unternehmen fühlen, dass sie also eine freiwillige und emotional geprägte Beziehung mit dem/der ArbeitgeberIn eingehen. Bei der *Gebundenheits-Beziehung* zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn hingegen entscheiden rechtliche, finanzielle oder andere »Zwänge« über den Verbleib der MitarbeiterInnen im Unternehmen. Solche Beziehungen entstehen also, wenn MitarbeiterInnen keine andere Wahl haben, als im Unternehmen zu verbleiben. Das

Ziel sämtlicher Bindungsmaßnahmen, die wir Ihnen vorstellen, ist es, die *Verbundenheit-Beziehung* zu stärken.

BINDUNGSARTEN

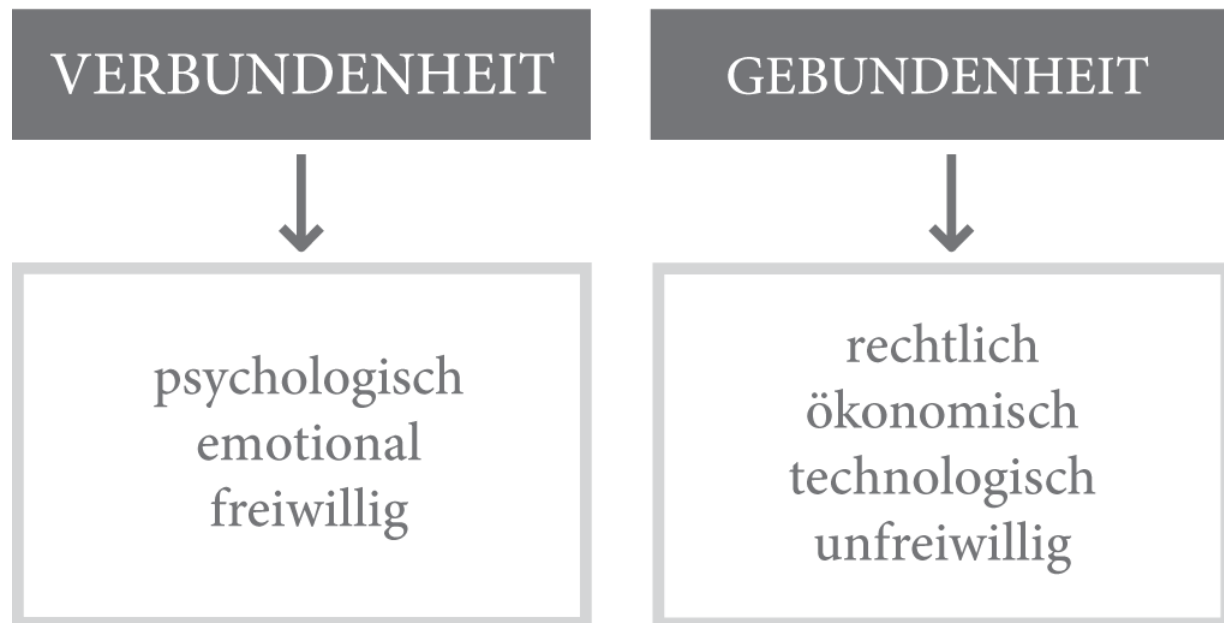


Abb. 1: Bindungstypen, eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 2009, S. 60f.

Manfred Bruhn spricht in seinem Buch *Relationship Management* über verschiedene Kundenbeziehungen und die Kundenbindung zwischen KundInnen und Marke oder Unternehmen. Er bezeichnet KundInnen, die sich besonders *verbunden* mit einer Marke fühlen und gleichzeitig wenig *gebunden* sind, als »Fans«. Insgesamt lassen sich anhand der Parameter *Verbundenheit* und *Gebundenheit* vier verschiedene Mitarbeitertypen identifizieren, die Sie in unserer Grafik sehen. Ein Fan wäre etwa eine Person, die besonders loyal einer Marke gegenübertritt und das, obwohl es zahlreiche Alternativen gäbe. Vielleicht kennen Sie solche Marken und kaufen etwa immer dieselbe Lieblingschokolade oder stets die gleiche Automarke? Aber warum erzählen wir Ihnen das? Diese

Annahme lässt sich quasi vollständig auf das Verhältnis zwischen ArbeitgeberIn und MitarbeiterInnen übertragen. Wir wollen Ihnen mit diesem Buch dabei helfen, richtige Fans innerhalb der Belegschaft zu sammeln! Anhand [Abbildung 2](#) (angelehnt an die Kundenbindungsstrategie von Manfred Bruhn) lassen sich die Unterschiede noch einmal bildlich nachvollziehen und alle vier Mitarbeitertypen darstellen.

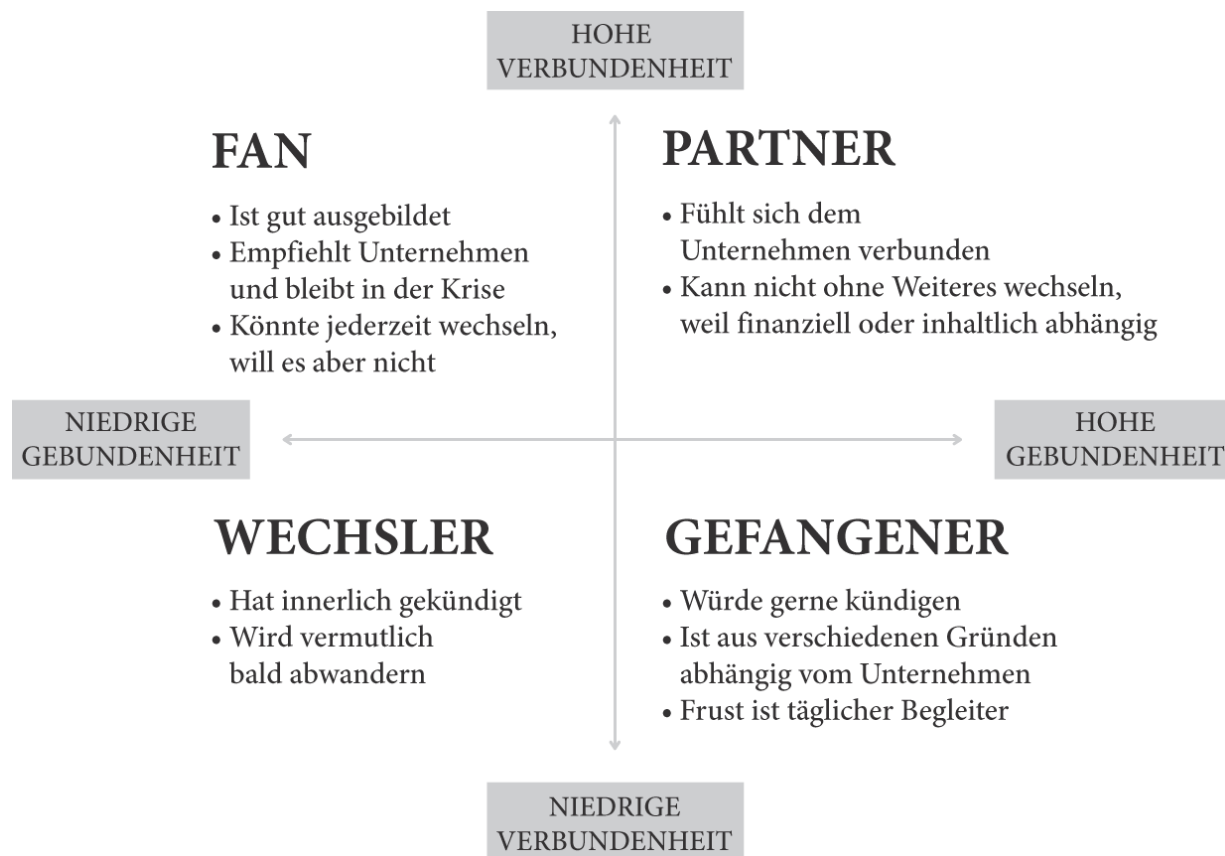


Abb. 2: Typologie der Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 2009, S. 87



Woran erkenne ich, zu welcher Bindungsgruppe meine MitarbeiterInnen gehören?

Seien Sie aufmerksam! Beobachten Sie, wie die Laune, die Motivation und das Engagement der MitarbeiterInnen ist. Wie sieht es mit der Arbeitsmoral und der Verlässlichkeit aus? Wie hoch ist das Gehalt und wie wird beispielsweise über das Unternehmen gesprochen? Wie gehen MitarbeiterInnen mit Kritik um und wie ist die Integration in den Kollegenkreis? Erscheinen die MitarbeiterInnen zu freiwilligen Veranstaltungen des Unternehmens? Schnell lässt sich so gerade der Faktor Verbundenheit feststellen. Um die Gebundenheit hinreichend zu beurteilen, müssen oftmals externe Faktoren, wie die Lebenslage der MitarbeiterInnen und daraus resultierende (finanzielle) Verpflichtungen (sofern bekannt) beachtet werden. In diesem Kontext ist außerdem relevant, wie attraktiv ein/e MitarbeiterIn für den Arbeitsmarkt ist und ob sie/er sich dieser Attraktivität bewusst ist.

Die Erkenntnis, dass zufriedene, mit dem Unternehmen verbundene MitarbeiterInnen produktiver sind als jene, die dies nicht sind, nutzen bereits viele Dienstleister in ihren Dienstleistungsangeboten rund um das Thema Mitarbeiterbindung. Nicht selten werden hier horrenden Summen aufgerufen. Im Ergebnis bedeutet das meistens: Besonders große Unternehmen mit großen Budgets haben die Möglichkeiten, umfangreiche Zufriedenheitsanalysen durchzuführen und Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zu

implementieren. Kleinere und mittelständische Unternehmen bleiben häufig auf der Strecke.

Ein weiteres Problem zeigt sich bei der Umsetzung: Oft werden Bindungsmaßnahmen und -instrumente der internen Kommunikation etabliert, in der Hoffnung, dass sie auf jede/n MitarbeiterIn passen, ohne dies wirklich zu überprüfen. Bleibt der Erfolg dann aus, wurde das Geld wortwörtlich zum Fenster herausgeschmissen. Und gerade das können sich insbesondere kleinere Unternehmen nicht leisten. Wenn es um das Thema Bindungsmaßnahmen geht, bleiben die Kleinen so immer wieder hinter den Großen zurück. Die Großen gehen währenddessen triumphierend aus dem »War for Talents« heraus und dürfen sich über die qualifiziertesten MitarbeiterInnen freuen.

UnternehmensberaterInnen, die für einen zielgerichteten und vor allem effizienten Einsatz von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen sorgen, sind oft teuer. Kleine Unternehmen, denen die Liquidität für etwaige Investitionen fehlt, sparen hier lieber, stellen einen Kicker auf und hoffen, dass die Motivation im Anschluss an die Weihnachtsfeier auf ein Allzeithoch schießt. Wir möchten Sie nicht demotivieren – aber sie wird es nicht. Warum? Die Instrumente »Kicker« und »Weihnachtsfeier«, die hier nur exemplarisch genannt werden, sind nicht passgenau. Sie holen nicht jeden ab.

So empfand eine Autorin dieses Buches Weihnachtsfeiern als »noch einen Punkt auf der langen To-do-Liste«, die andere findet Kickern einfach blöd. Und zack, Vermögen versenkt, ohne nur ein Fitzelchen Wirkung zu erzielen. Aber, was und wie dann?