

Die besten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen erkennen und umsetzen

August 18, 2021



Unternehmen, die ihre Belegschaft dauerhaft zu hoher Performance motivieren und zugleich fest an sich binden wollen, müssen sich heutzutage einiges einfallen lassen. Doch welche Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung sind wirklich sinnvoll? Und welche kann man sich sparen? Herr Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe gibt uns Einblicke in strategische Mitarbeiterbindungsmaßnahmen.

Unternehmen, die ihre Belegschaft dauerhaft zu hoher Performance motivieren und zugleich fest an sich binden wollen, müssen sich heutzutage einiges einfallen lassen. Doch welche Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung sind wirklich sinnvoll? Und welche kann man sich sparen?

Wertvolle Impulse dazu, was gute Leute an Bord hält, bietet uns die aktuelle ["So arbeitet Deutschland" Studie von SThree](#). Manche Arbeitgeber setzen auf monetäre Benefits, leistungsorientierte Gehaltszulagen und geldwerte Leistungen. Andere betonen Wohlfühlfaktoren wie Massage am Arbeitsplatz, hochwertiges Kantinenessen und Spaß am Kickertisch. Die dritten fokussieren auf soziale Aspekte wie ein einmaliges Betriebsklima, unvergessliche Betriebsfeiern und gesellschaftliches Engagement. Und Sie? Was sollten Sie tun, wenn Ihnen an hoher Mitarbeiterbindung gelegen ist?

Strategy first

Eine Frage, die nur unternehmensindividuell zu beantworten ist. Denn was woanders richtig gut ankommt, kann in Ihrem Betrieb zum Rohrkrepierer werden. Bekanntlich sind weder 08/15-Maßnahmen noch ein bei anderen Unternehmen kopiertes Sammelsurium an verschiedensten Maßnahmen sinnvoll: Beides vermittelt weder Ihren Mitarbeitenden noch potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern ein attraktives Bild.

Entwickeln Sie daher zuerst Ihre Arbeitsmarktstrategie. Dazu gehört die Festlegung des Ziel-Arbeitgeberimages für Ihr Unternehmen. Dessen Realisierung gelingt Ihnen optimal, indem Sie es nicht nur durch Worte, sondern durch Taten deutlich spürbar werden lassen: Ergreifen Sie hernach ausschließlich Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, die auf das angestrebte Arbeitgeberimage einzahlen.

Befragt man Führungskräfte, womit deren Mitarbeitende gebunden werden können, führen diese häufig zunächst rational wirksame Maßnahmen auf. Gleiches gilt, wenn man sie nach Gründen für Weggänge der ihnen Unterstellten fragt. Zu diesen rationalen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zählen beispielsweise höheres Grundgehalt, Zuwendungen und Benefits. Doch es werden stets auch Aspekte genannt, die nicht-rationale Ebenen berühren.

Herz, Hirn und Hand im Einklang

Hier stechen besonders diejenigen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen positiv heraus, die auf der emotionalen Ebene wirksam werden. Denn emotional geprägte Bindungen zeichnen sich durch zwei bedeutsame Effekte aus: Einerseits durch den Wunsch, dass diese Bindung möglichst lange erhalten bleibt. Andererseits durch die Bereitschaft, sich in besonders hohem Maße für den Bindungspartner einzusetzen.

In anderen Worten: Wir dürfen mit geringer Fluktuationsneigung und hohem Engagement rechnen. Das hört sich doch schon sehr vielversprechend an, oder? Und was müssen wir dafür tun? Emotionale Bindung beruht darauf, dass die beiden Bindungspartner hinsichtlich ihrer Werte und Ziele zu einem hohen Grad übereinstimmen. Falls Sie die emotionale Mitarbeiterbindung stärken wollen, sollten Sie hier mit Maßnahmen gezielt ansetzen.

Tipp: Checklisten, Software-Tools, Beispiele, Muster und 500 Inspirationen für Mitarbeiterbindungsmaßnahmen finden Sie bei den [Mitarbeiterbindungs-Instrumenten](#).

Eine weitere, nicht-rational wirksame Ebene ist die habituelle Mitarbeiterbindung. Sie beschreibt eine Bindungsform, die aus dem individuellen Wunsch nach Beibehaltung von Gewohntem entsteht. Auch Gewohnheiten schaffen Bindung: Wer hierzu passende Maßnahmen umsetzen will, schafft Rituale und fördert Vernetzungen innerhalb der Belegschaft. Normative Mitarbeiterbindung wiederum beruht primär auf Verpflichtungsgefühlen seitens des Mitarbeitenden. Sie lassen sich beispielsweise durch Investitionen in die Fort- und Weiterbildung des Mitarbeitenden steigern.

Vier mal vier, das Mitarbeiterbindungsklavier

Neben diesen vier Ebenen sollten Sie in Ihre Überlegungen einbeziehen, welche Bindungsbezüge mit den Mitarbeiterbindungsmaßnahmen gestärkt werden sollen. Zu einer Bindung gehören immer mindestens zwei. Die Mitarbeiterbindung bildet da keine Ausnahme. Die Bindung eines Mitarbeitenden kann sich auf das Unternehmen, auf die Aufgaben, auf den Vorgesetzten und auf die Kollegen beziehen.

So entstehen 16 mögliche Handlungsfelder: Vier Ebenen mit je vier Bindungsbezügen. Wenn Sie damit befasst sind, Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zu entwickeln: Analysieren Sie alle 16 Felder unter der Fragestellung, in welchem bei Ihren Mitarbeitenden der größte Bedarf besteht. Dann setzen Sie gezielt in diesem Feld mit passenden Mitarbeiterbindungsmaßnahmen an.

Ebene \ Bezug	Rationale Bindung	Habituelle Bindung	Normative Bindung	Emotionale Bindung
Unternehmensbindung				
Aufgabenbindung				
Kollegen- und Teambindung				
Vorgesetztenbindung				

© Gunther Wolf

4x4-Matrix zur Ermittlung wirksamer Mitarbeiterbindungsmaßnahmen

Wer sich dieser Aufgabe stellt, erkennt direkt: Wie relevant das jeweilige Feld für die Bindung des Mitarbeitenden ist, hängt von dessen individuellen Persönlichkeitsdispositionen ab: Der eine schätzt rational die Vorzüge des Unternehmens, der andere findet sich emotional in seinen Arbeitsaufgaben wieder und der dritte ist besonders offen für habituelle Bindungen zu Kollegen.

Bindung ist eben – das wissen wir alle aus dem Privatleben – eine sehr individuelle Angelegenheit. Auf welchem Feld der höchste Bedarf und damit die höchste Wirksamkeit von Maßnahmen gegeben ist, kann nur auf individueller Ebene ermittelt werden. 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.

Chancen für die Personalabteilung

Die Personalabteilung hingegen kann Mitarbeiterbindungsmaßnahmen üblicherweise nur gleichverteilen. Ob Betriebskindergarten, Klimaanlage, Büroeinrichtung,

Weihnachtsfeiern, wertiges Kantinenessen, betriebliches Gesundheitsmanagement oder Altersversorgung: All diese Maßnahmen sind nur per Gießkanne verteilbar. Nicht selten stellt die Gleichverteilung zudem eine zentrale Forderung des Betriebsrats dar.

Mit diesen Maßnahmen kann der Personalbereich insbesondere berechnete Erwartungen der Belegschaft erfüllen oder wahrgenommene Defizite ausgleichen. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen tragen dazu bei, die zentralen Schmerzpunkte aus Sicht der Belegschaft zu ermitteln. Doch die Praxis zeigt, dass der Personalbereich damit nur Unzufriedenheiten beseitigen und höchstens eine gewisse Mitarbeiterzufriedenheit in bescheidenem Ausmaß erreichen kann.

Mitarbeiterbegeisterung kann die Personalabteilung mit Gießkannen-Maßnahmen jedoch nie und nimmer erzielen. Begeisterung entsteht durch Übertreffen von individuellen Erwartungen. Dafür müssen kreativ Ideen für unerwartete und zugleich individuell zugeschnittene Maßnahmen entwickelt werden. Das gelingt nur demjenigen Vorgesetzten, der den betreffenden Mitarbeitenden sehr gut kennt.

Verantwortlichkeit der Führungskräfte

Was der Personalbereich aber leisten kann, ist eine bindungsorientierte Führungskräfteentwicklung. Dazu gehört im ersten Schritt, die Erkenntnis bei den Führungskräften zu erzielen, dass starke, individuelle Mitarbeiterbindung primär eine Führungsaufgabe ist. Zudem kann der Personalbereich die Vorgesetzten mit Tools wie der 4x4-Matrix versorgen. Sinnvollerweise wird dies mit einem entsprechenden Führungskräfte-Training zur Ermittlung der individuell optimalen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen ergänzt.

Das Verhalten des direkten Vorgesetzten ist der häufigste Grund für mangelnde Mitarbeiterbindung, niedrige Motivation, hohe Fehlzeiten und starke Fluktuation. Emotionale Bindung beruht auf übereinstimmenden Werten und Zielen. Kennt der Vorgesetzte die Werte und Ziele seiner Mitarbeitenden? Bemüht er sich darum, eine Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen und Corporate Values zu schaffen? Weiß er um die Motive und Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden? Lässt er ihnen ausreichend Freiräume für eigene Entscheidungen? Führt er sein Team wertschätzend und auf Augenhöhe? Wenn Sie jetzt nicht fünf Mal guten Herzens mit Ja geantwortet haben, wissen Sie, wo Sie ansetzen müssen.



Über den 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. Kontakt: io@iogw.de