

Whitepaper Retention Management

Bindung von Mitarbeitenden





Worum es geht:

Das können Sie erwarten:

Von diesem Paper können Sie insbesondere Antworten auf diese Fragen erwarten:

- Warum die Zukunft von Unternehmen davon abhängt, wie gut sie Mitarbeitende binden?
- Wie gelingt Personalbindung tatsächlich und worauf müssen Sie ganz besonders achten?
- Wieso das am Ende nichts mit Zufriedenheit zu tun hat?
- Was Sie unbedingt tun sollten...



Der Inhalt im Überblick

Das Whitepaper behandelt:

- Aktuelle Lage am Arbeitsmarkt
- Mitarbeitendenbindung - eine entscheidende, strategische Aufgabe
- DAS führt nicht zu mehr Bindung!
- **Der entscheidende Faktor für mehr & bessere Bindung ist...**
- Eine gute und eine schlechte Nachricht
- Das eine System, das bis zu 5-mal stärkere Bindung erzeugt

Der Abschluss

Der Hinweis zur Lösung - nämlich das eine System, das nachweislich für bis zu 5-mal höhere Mitarbeiter:innenbindung sorgt.

Zum Format: "Ein Whitepaper ist ein kurzer Bericht oder Leitfaden, der die Essenz eines komplexen Themas prägnant aufbereitet, um den Lesern einen schnellen Zugang zu ermöglichen."

Aktuelle Lage



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

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

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



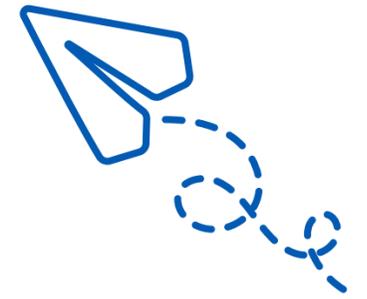
Die **Antwort liegt in der Demografie** - genauer im Verhältnis der Aus- und Eintritte am Arbeitsmarkt.

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

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

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

Bindung von Mitarbeitenden ist/wird strategisch entscheidende Aufgabe für jedes Unternehmen



Der Betrieb vieler/aller Unternehmen hängt maßgeblich von den Mitarbeitenden ab. Diese werden insgesamt sukzessive weniger. Gleichzeitig können die meisten Tätigkeiten nicht von heute auf morgen digitalisiert werden - sonst wäre es bereits passiert. Und auch die Digitalisierung müssen Menschen machen. Wie ist das in Ihrer Firma?

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

Das Dilemma: alle wollen möglichst weiter wachsen und mehr verdienen - Sie vermutlich auch - aber es gibt immer weniger verfügbare Mitarbeitende, die den Bestand sichern und das Wachstum auch erzeugen können. Also beginnt ein Wettstreit, an dessen Anfang wir gerade erst stehen und der nicht (allein) im Recruiting gewonnen wird.

Sondern es werden die Unternehmen zukünftig erfolgreich sein, denen es gelingt Mitarbeitende besser zu binden und zu halten als anderen Unternehmen.

Unternehmen, die das nicht schaffen, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit Mitarbeitende an andere Firmen verlieren, die sie mit allen Mitteln abwerben. Die Folge davon wiederum ist, dass jene Unternehmen, denen die Bindung von Mitarbeitenden nicht so gut gelingt, schrumpfen werden. Manche werden sogar ganz verschwinden.

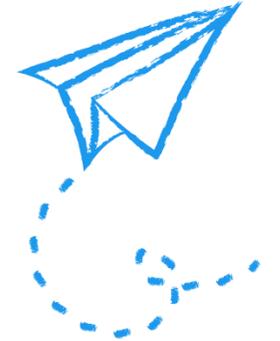


Das Geheimnis starker Bindung ist NICHT (!!!)

Zufriedenheit.



Denn **Zufriedenheit sagt nichts über Bindung aus**. Und trotzdem misst vielleicht auch Ihr Unternehmen die "Zufriedenheit" von Mitarbeitenden - mit vielleicht sogar tollen Werten - und man wundert sich, warum Menschen dennoch das Unternehmen immer wieder verlassen.



Jemand kann mit dem Job und den Umständen **zufrieden** sein, ist deswegen **aber nicht unbedingt loyal** dem Unternehmen gegenüber, sondern ist durchaus wechselbereit. Ende 2022 übrigens zwischen 35 und 50 % in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Ein **Beleg** für die These - zwei Erhebungen, ähnlicher Zeitraum der Durchführung (Herbst 2019), ähnliche Stichprobengröße, etwa andere Fragestellung - zwei konträre Ergebnisse:

- mehr als 80 % der Befragten gaben an, dass sie mit Job und Arbeitgeber zufrieden sind (karriere.at)
- rund 50 % aller Befragten war bereit sofort den Job zu wechseln - wenn die Rahmenbedingungen stimmen (Xing)

Zufriedenheit hat nichts (oder nur sehr, sehr wenig) mit echter Bindung zu tun.

Und es sind auch nicht Benefits, Boni oder Incentives. Aber was ist es dann?

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

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

Der entscheidende Faktor für mehr Bindung

ist also das sog. Employee Engagement.

Aber was heißt jetzt Employee Engagement genau?

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



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

Das emotionale Commitment.

Das ist der Schlüssel zu Bindung und Performance.

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

Einmal im Jahr erscheint eine Studie von Gallup, in der der Engagement Index erhoben wird. Es werden darin **drei Levels des Engagements** unterschieden:

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

Übrigens wegen "quiet quitting", etc.: die Durchschnittswerte zu den drei Levels sind seit 20 Jahren (solange gibt es diese Erhebung) so gut wie unverändert.

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



-> Eine gute und eine schlechte Nachricht:

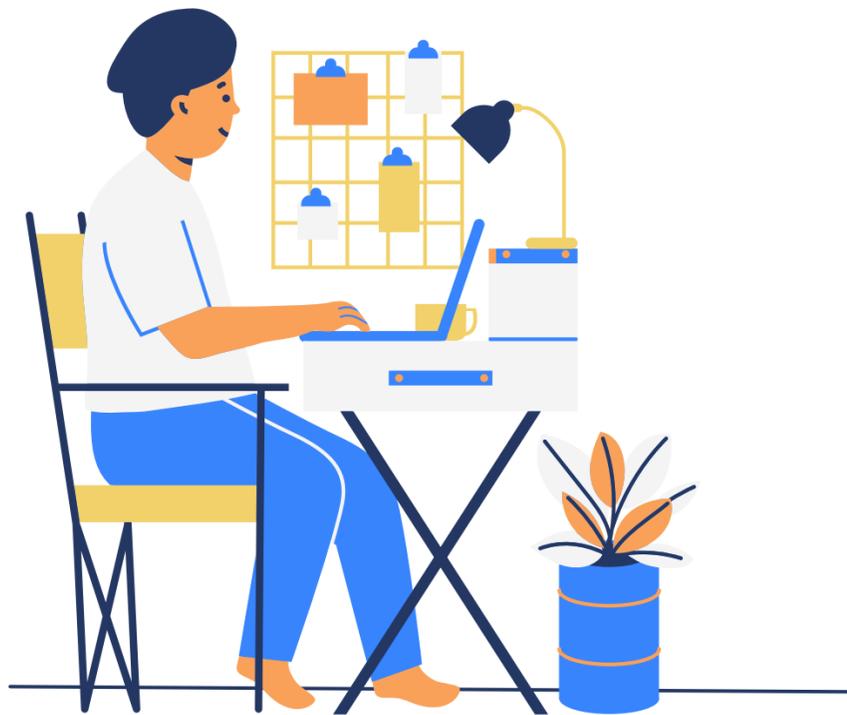
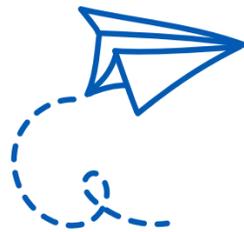
Die aktuellen Zahlen von Gallup zum Engagement haben 2022 folgende Werte für Deutschland ergeben - die erfahrungsgemäß auch gut für Österreich & die Schweiz passen (wobei sich zeigt, dass die Werte in Österreich meist sogar noch eine Spur niedriger sind als in Deutschland):

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

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

Das ist eine gute und eine schlechte Info:

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



Das eine System für bis zu 5-mal stärkere Bindung

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

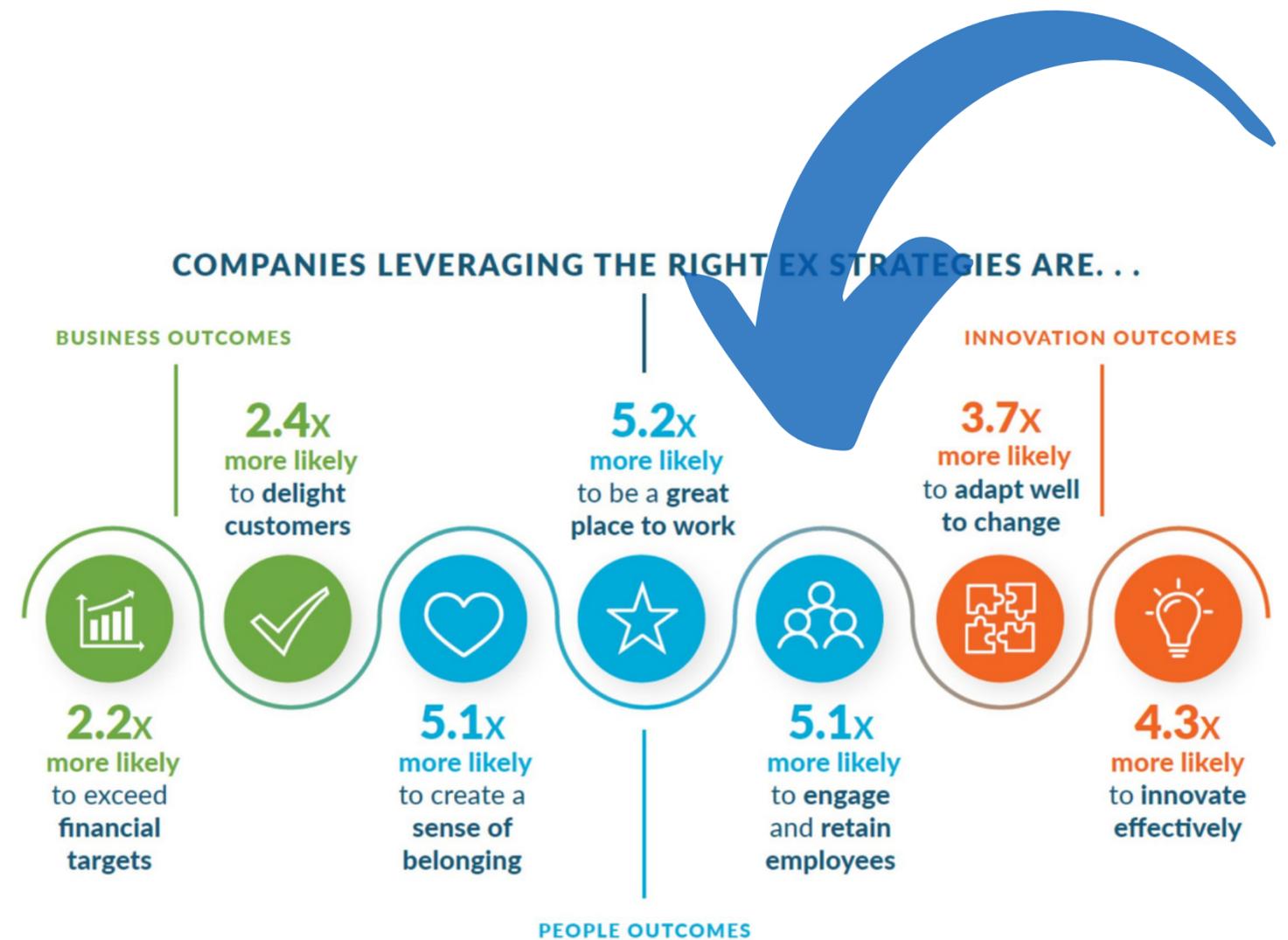
Die große Frage, die jetzt noch offen ist: wie bekommt man mehr emotionales Commitment?

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

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

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

Eine Studie von Josh Bersin (2021) hat gezeigt, dass Unternehmen, die die richtige Employee Experience Strategie verfolgen, eine 5,1-mal höhere Wahrscheinlichkeit haben, Mitarbeitende zu halten als Unternehmen, die das nicht tun - plus viele weitere positive Effekte. (siehe Grafik rechts, J. Bersin)



Jetzt starten und erfolgreich bleiben.

Das eine System für fünfmal höhere Mitarbeitendenbindung und gute Retention ist strukturiertes **Employee Experience Management und Design**.

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

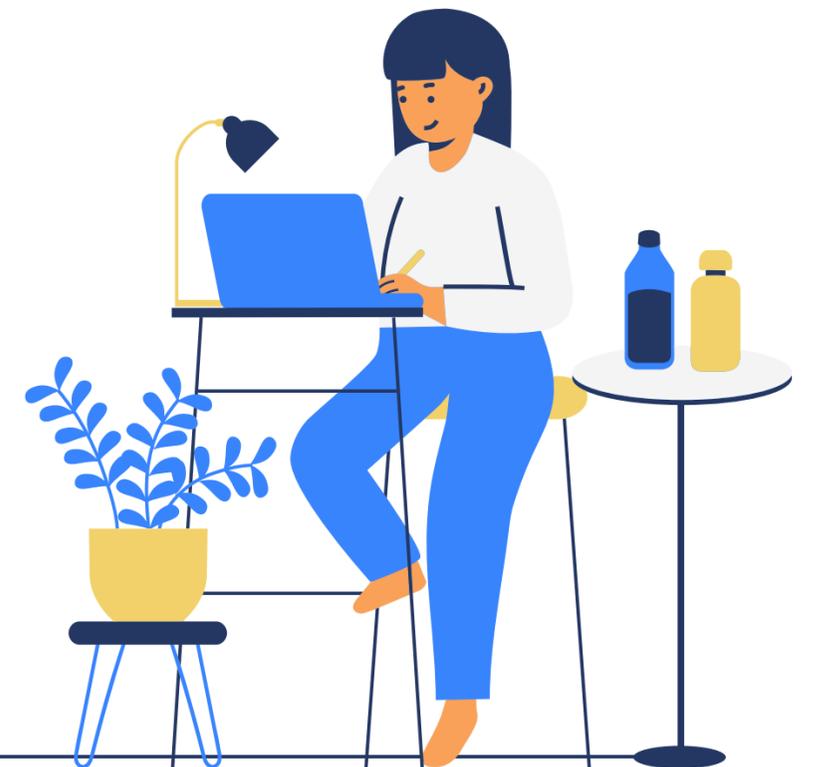
Wir agieren dafür nach klaren, einfachen Prinzipien und brauchen davor nur **eine ehrliche Antwort** auf eine einfache Frage: "Do you really, really care?"

Falls Sie diese Frage mit "ja" beantworten können, dann zeige ich Ihnen und Ihrer Organisation gerne, wie Sie in vier einfachen Phasen - Schritt für Schritt - das Setup für die aktive Gestaltung bester Employee Experience aufsetzen können, und damit Mitarbeitende besser binden werden als die anderen.

Damit haben Sie schon den größten Teil der Transformation geschafft - den **Shift von Human Resource zu Employee Experience**. Der große Schritt der Unternehmen aktuell bevorsteht, wenn sie ihre Mitarbeitenden besser halten wollen, als die Konkurrenz - um auch zukünftig erfolgreich zu bleiben.

Sie setzen damit den Standard.

Mehr Input gewünscht?
Meine Mails sind unterwegs.
Ab nun aber per Du.



Servus, ich bin Max.

Max Lammer - Ihr/dein Employee Experience Thought Partner



Mein Antrieb

Ich bin davon überzeugt, dass jedes Unternehmen zu einem unwiderstehlichen Arbeitgeber werden kann - und muss.

Daher ist meine Mission, in so vielen Unternehmen wie möglich die Strukturen und Methoden zu etablieren, damit herausragende Employee Experience gestaltet wird - und nicht mehr zufällig passiert.

Ich möchte jedem Unternehmen, das die Frage "do you really, really care?" mit einem klaren "Ja" beantwortet dabei helfen, zu dem unwiderstehlichen Arbeitgeber zu werden, der es sein kann.

Ich freue mich auf eine weitere Transformation.

Max Lammer



Let's shift from HR to Employee Experience

