

---

# Inhaltsverzeichnis

Welchen Nutzen bietet dieses Buch? .....	15
<b>1</b> <b>Sicherung der Existenzfähigkeit</b> .....	19
1.1    Es menscht .....	24
1.2    Ihr Mitarbeiterbindungsprojekt .....	27
<b>2</b> <b>Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt</b> .....	35
2.1    Entwicklung des Arbeitsmarkts in Deutschland, Österreich und der Schweiz .....	36
2.2    Konkrete Folgen für Ihr Unternehmen .....	43
2.3    Active Sourcing und Headhunting .....	48
2.4    Die eigene Arbeitsmarktstrategie definieren .....	51
<b>Teil 1: Mitarbeiterbindung – Ursachen, Chancen, Grenzen</b> .....	55
<b>3</b> <b>Vier Bindungsebenen</b> .....	57
3.1    Mitarbeiterbindung auf der rationalen Ebene .....	57
3.1.1    Juristische Bindungsmaßnahmen .....	58
3.1.2    Wechsel- und Bleibebilanz .....	66
3.1.3    Kosten-Nutzen-Analyse .....	71
3.1.4    Wir werden getäuscht .....	72
3.2    Das rationale Spielfeld verlassen? .....	73
3.2.1    Arbeitsmarktstrategie umsetzen .....	76
3.2.2    Die nicht-rationalen Ebenen .....	77
3.3    Mitarbeiterbindung auf der habituellen Ebene .....	78
3.3.1    Verhalten vehement fortsetzen .....	79
3.3.2    Behavior beeinflusst Ratio .....	82
3.3.3    Habituelle Mitarbeiterbindung fördern .....	83
3.4    Mitarbeiterbindung auf der normativen Ebene .....	87
3.4.1    Normative Mitarbeiterbindung fördern .....	87
3.4.2    Normen und Werte beeinflussen .....	88
3.4.3    Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte .....	89
3.5    Mitarbeiterbindung auf der emotionalen Ebene .....	90
3.5.1    Rationale Aspekte werden überlagert .....	91
3.5.2    Emotionale Mitarbeiterbindung fördern .....	92
3.5.3    Werte gemeinsam erarbeiten .....	94
3.5.4    Aufgaben wertorientiert verteilen .....	96
3.5.5    Ziele abgleichen .....	98

3.5.6	Mit Unternehmenskommunikation begeistern .....	99
3.5.7	Ziele optimieren, nicht vereinbaren .....	100
3.5.8	Fairness als Wert etablieren .....	101
3.6	Zusammenschau: Immer alle vier Ebenen .....	101
3.6.1	Analyse der Bindungsebenen .....	102
3.6.2	Ableitung von Maßnahmen .....	104
<b>4</b>	<b>Vier Bindungsrichtungen .....</b>	<b>107</b>
4.1	Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung .....	107
4.2	Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung .....	110
4.3	Vorgesetztenbezogene Mitarbeiterbindung .....	111
4.4	Team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung .....	112
4.5	Zusammenschau: Immer alle vier Bezugsrichtungen .....	113
4.5.1	Analyse der Bindungsbezüge .....	114
4.5.2	Wirkung der Bezugsrichtungen auf die Fluktuation .....	116
4.5.3	Wirkung der Bezugsrichtungen auf das Engagement .....	116
4.6	Maßnahmen an Ebenen und Bezugsrichtungen ausrichten .....	118
<b>5</b>	<b>Psychologie: Motivation und Volition .....</b>	<b>121</b>
5.1	Vom Motiv zur Motivation .....	122
5.2	Instinkte als Vorläufer der Motive .....	125
5.3	Tiefenpsychologie: Triebe bestimmen unser Verhalten .....	126
5.3.1	Es, Ich und Über-Ich .....	126
5.3.2	Praktische Anwendung der Triebtheorie .....	127
5.4	Behaviorismus: Reiz und Reaktion .....	128
5.4.1	Praktische Anwendung der Konditionierung .....	128
5.4.2	Positive Emotionen mit Reizen koppeln .....	129
5.4.3	Verhalten und Verstärkung .....	130
5.4.4	Praktische Anwendung der Verstärkung .....	130
5.5	Humanismus: Veränderliche Kraft der Bedürfnisse .....	134
5.5.1	Bedürfnishierarchie .....	134
5.5.2	Praktische Anwendung der Bedürfnishierarchie .....	135
5.5.3	Fluktuationsfaktoren und Bindungsfaktoren .....	139
5.5.4	Selbstbedienung im Cafeteria-System .....	142
5.6	Kognitive Theorien .....	142
5.6.1	Motive und Motivziele .....	143
5.6.2	Individuelle Motive und Motivziele .....	143
5.6.3	Praktische Anwendung der Kognitiven Theorien .....	145
5.7	Volition .....	153
5.7.1	Volition sichert Zielerreichung .....	154
5.7.2	Praktische Anwendung der Volitionspsychologie .....	155

<b>6</b>	<b>Soziologie: Soziale Identität und Identifikation</b> .....	159
6.1	Soziale Identität .....	159
6.2	Identifikation .....	160
6.3	Depersonalisation .....	161
6.4	Gruppenkohäsion .....	162
6.5	Praktische Anwendung der soziologischen Erkenntnisse .....	163
6.5.1	Identifikation mit dem Unternehmen fördern .....	164
6.5.2	Zugehörigkeit sichtbar machen .....	165
6.5.3	Zusammenhalt und Vernetzung fördern .....	166
<b>Teil 2: Mitarbeiterbindung – Systeme, Instrumente, Methoden</b> .....		169
<b>7</b>	<b>Studien: Messung und Status quo der Mitarbeiterbindung</b> .....	171
7.1	International Survey Research .....	171
7.2	Studien des IFAK-Instituts .....	172
7.3	Gallup Engagement Index .....	174
7.4	Effectorys Global Employee Engagement Index .....	178
7.5	Wissenschaftliche Studien und Messverfahren .....	179
7.6	Risiken für Ihr Unternehmen .....	182
7.7	Mittelbare Messung der Mitarbeiterbindung .....	184
7.8	Employee Net Promotor Score .....	186
7.9	Erkenntnisse aus den Studien .....	188
<b>8</b>	<b>Strategieentwicklung und -umsetzung mit dem PEA-System</b> .....	193
8.1	Potenzial der Humanressourcen mehrern .....	197
8.1.1	Kostensparnis durch geringere Fluktuation .....	198
8.1.2	Mit Zufriedenheit und Begeisterung Personal halten .....	201
8.1.3	Fluktuationsursachen bekämpfen .....	202
8.1.4	Personalkontinuität fördert Mitarbeiterbindung .....	203
8.1.5	Mitarbeiterbindung schafft Zufriedenheit .....	206
8.1.6	Aufwärtsentwicklung beschleunigen .....	208
8.2	Erfolg des Unternehmens steigern .....	212
8.2.1	Kostensparnis durch höhere Mitarbeiterbindung .....	214
8.2.2	Gestatten: ROERI .....	216
8.2.3	Mitarbeiterbindung und Performance .....	217
8.2.4	Leistungen und Erfolge .....	218
8.2.5	Erfolgskultur: Garant für Aufwärtsbewegung .....	221
8.2.6	Erfolg-reiche Unternehmenskommunikation .....	223
8.2.7	Die Rolle der Vorgesetzten: Führungs-Kraft .....	224
8.2.8	HR als strategischer Businesspartner .....	231

8.3	Attraktivität als Arbeitgeber schärfen .....	233
8.3.1	Aus den Anfangsfehlern lernen .....	235
8.3.2	Was? Die Arbeitgebermarken- und Alleinstellungsmerkmale .....	239
8.3.3	Wen? Die Zielgruppe .....	243
8.3.4	Wie? Die zentralen Botschaften .....	244
8.3.5	Wo? Das Einzugsgebiet .....	245
8.3.6	Von der Marke zur Attraktivität .....	246
8.3.7	Aufwärtsspirale stärken .....	250
8.4	Übergreifende Wirkungszusammenhänge .....	252
8.4.1	Futter für die Medien .....	254
8.4.2	Empfehlungsmarketing .....	254
8.4.3	Keine Performance ohne Potenzial .....	257
8.4.4	Keine Potenziale ohne Performance .....	258
<b>9</b>	<b>Wirtschaftlicher Maßnahmeninsatz mit der SELIMAB-Methode .....</b>	<b>261</b>
9.1	Potenzial- und Performanceträger binden .....	265
9.1.1	Potenziale erheben .....	266
9.1.2	Performance messen .....	267
9.1.3	Daten analysieren .....	268
9.1.4	Ergebnisse visualisieren .....	268
9.1.5	Personalstrategisch entscheiden .....	270
9.1.6	Low Performance verhindern .....	273
9.1.7	Erfolgs- und Leistungsanreize setzen .....	275
9.2	Strategische Relevanz und Verfügbarkeit der Kompetenzen .....	276
9.2.1	Strategische Relevanz bestimmen .....	277
9.2.2	Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt ermitteln .....	277
9.2.3	Critical Skill Employees (CSE) .....	278
9.2.4	Selektiver Maßnahmeninsatz .....	280
9.2.5	Individualisierte Mitarbeiterbindung .....	281
9.2.6	Differenzierende Mitarbeiterführung als Dreh- und Angelpunkt .....	282
9.2.7	Fluktuation und Mitarbeiterbindung steuern .....	284
<b>10</b>	<b>Offener Brief an die Unternehmensleitung .....</b>	<b>285</b>
<b>11</b>	<b>Zielvereinbarung als Mitarbeiter-bindungsinstrument .....</b>	<b>287</b>
11.1	Führen mit Zielen .....	288
11.1.1	Zielvereinbarungen abschaffen? .....	289
11.1.2	Verantwortungsräume klären .....	290
11.1.3	Zielvereinbarungen treffen .....	291
11.1.4	Ziele definieren .....	293
11.1.5	Wege zum Ziel besprechen .....	296

11.1.6	Alternative Vorgehensweisen besprechen .....	299
11.1.7	Zwei Säulen der Zielvereinbarung .....	300
11.2	Zieltantiemen, Zielprämien und Zielboni .....	302
11.2.1	System ohne Vereinbarung der Zielhöhe .....	304
11.2.2	Systeme mit konventioneller Vereinbarung der Zielhöhe .....	305
11.2.3	System der Zieloptimierung .....	309
<b>Teil 3: Mitarbeiterbindung – Ideen, Maßnahmen, Verbesserungspotenziale .....</b>		<b>315</b>
<b>12</b>	<b>Ideen-Pool: Mitarbeiterbindungsmaßnahmen .....</b>	<b>317</b>
12.1	Ideen für das Personalmanagement .....	318
12.2	Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte .....	324
12.3	Ansatzpunkte für Unternehmensleitungen .....	326
12.4	Mitarbeiterbindungsmaßnahmen bewerten und vergleichen .....	329
<b>13</b>	<b>Mitarbeiterbefragung .....</b>	<b>333</b>
13.1	Mitarbeiterbindung messen .....	335
13.2	Maßnahmen generieren .....	336
13.3	Maßnahmen bewerten .....	337
13.4	Zusatznutzen erzielen .....	337
13.5	Regelmäßige Mitarbeiterbefragung .....	339
<b>14</b>	<b>Mitarbeiterbindungskompetenz entwickeln .....</b>	<b>341</b>
14.1	Workshop für das Personalmanagement .....	341
14.2	Training für Führungskräfte .....	346
14.3	Kompetenz für Unternehmensleitungen .....	352
<b>15</b>	<b>Bewertung von Maßnahmen und Verbesserungspotenzialen .....</b>	<b>357</b>
15.1	Verbesserungspotenzial: Unternehmensführung, Unternehmenskultur .....	359
15.1.1	Erfolg und Mitarbeiterbindung als Leitwerte .....	360
15.1.2	Bewertung der Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur und -führung .....	361
15.2	Verbesserungspotenzial: Mitarbeiterführung und Vorgesetztenverhalten .....	362
15.2.1	Leadership statt Management .....	363
15.2.2	Bewertung der Maßnahmen im Bereich Mitarbeiterführung .....	364
15.3	Maßnahmenpaket: Work Life Balance .....	365
15.3.1	Beruf und Privatleben vereinbaren .....	366
15.3.2	Bewertung der Work-Life-Balance-Maßnahmen .....	367
15.4	Maßnahmenpaket: Flexible Arbeitszeit .....	368
15.4.1	Individuelle Gestaltung der Arbeitszeit .....	368
15.4.2	Bewertung flexibler Arbeitszeitmodelle .....	369

15.5	Maßnahmenpaket: Gesundheitsförderung .....	370
15.5.1	Leistungsfähigkeit erhalten .....	370
15.5.2	Bewertung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung .....	371
15.6	Maßnahmenpaket für ältere Mitarbeiter .....	372
15.6.1	Alternde Belegschaften .....	372
15.6.2	Bewertung der Maßnahmen für ältere Mitarbeiter .....	373
15.7	Maßnahmenpaket: Talentmanagement .....	374
15.7.1	Potenzialträger identifizieren, fördern und binden .....	375
15.7.2	Bewertung der Maßnahmen des Talentmanagements .....	376
15.8	Maßnahme: High Level Incentive .....	377
15.8.1	Das Feuer entzünden .....	377
15.8.2	Bewertung von High Level Incentives .....	377
<b>16</b>	<b>Praxisbeispiel für ein Mitarbeiter-bindungsprogramm .....</b>	<b>379</b>
16.1	Die A&B GmbH .....	380
16.2	Analysephase .....	381
16.2.1	Das Erstgespräch .....	382
16.2.2	Weitere Gespräche .....	385
16.2.3	Die Ist-Analyse .....	386
16.2.4	Präsentation der Ergebnisse .....	393
16.2.5	Programm- und Projektplanung .....	396
16.3	Konzeptionsphase .....	401
16.3.1	Als Prophet im eigenen Land .....	401
16.3.2	Projekt A: Führung – Werte, Ziele, Erfolge .....	402
16.3.3	Projekt B: Variables Vergütungssystem .....	405
16.3.4	Projekt C: Karrieresysteme und Schlüsselfunktionen .....	406
16.4	Durchführung von BUZZ! .....	406
16.4.1	Aktivitäten auf der System- und Prozessebene .....	407
16.4.2	Aktivitäten auf der Maßnahmenebene .....	409
16.5	Programmcontrolling .....	411
<b>17</b>	<b>Mitarbeiterbindung im digitalen Zeitalter .....</b>	<b>417</b>
17.1	Generation Most Wanted .....	417
17.1.1	Bedeutung für das Personalmanagement .....	419
17.1.2	Konsequenzen für die Mitarbeiterführung .....	421
17.1.3	Implikationen für die Unternehmensführung .....	422
17.2	Künstliche Intelligenz .....	423
17.2.1	Aufgaben für die Unternehmensführung .....	424
17.2.2	Auswirkungen auf Führungskräfte .....	425
17.2.3	Anforderungen an das Personalmanagement .....	426

---

17.3	Big Data .....	426
17.3.1	Handlungserfordernisse für die Unternehmensleitung .....	427
17.3.2	Chancen für das Personalmanagement .....	428
17.3.3	Anforderungen an Führungskräfte .....	429
17.4	Agilität .....	429
17.4.1	Agile Führung .....	432
17.4.2	Agiles Personalmanagement .....	434
17.4.3	Agile Unternehmen .....	435
18	Fazit .....	439
19	Ein dickes Dankeschön .....	441
<b>Teil 4: Kleine Weisheiten und gewichtige Meinungen .....</b>		<b>445</b>
20	<b>Fünf »Kleine Weisheiten« für Ihr Mitarbeiterbindungsprojekt .....</b>	<b>447</b>
21	<b>Die Gastkommentatoren .....</b>	<b>449</b>
Literaturverzeichnis .....		453
Der Autor .....		461