

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	13
Vorwort zur 1. Auflage	15
1 Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	17
1.1 Es menschelt	22
1.2 Ihr Mitarbeiterbindungsprojekt	25
2 Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	33
2.1 Konkrete Folgen für Ihr Unternehmen	36
2.2 Active Sourcing und Headhunting	40
2.3 Die eigene Arbeitsmarktstrategie definieren	44
Teil 1: Mitarbeiterbindung – Ursachen, Chancen, Grenzen	49
3 Vier Bindungsebenen	51
3.1 Mitarbeiterbindung auf der rationalen Ebene	51
3.1.1 Juristische Bindungsmaßnahmen	52
3.1.2 Wechsel- und Bleibebilanz	61
3.1.3 Kosten-Nutzen-Analyse	65
3.1.4 Wir werden getäuscht	66
3.2 Das rationale Spielfeld verlassen?	68
3.2.1 Arbeitsmarktstrategie umsetzen	70
3.2.2 Die nicht-rationalen Ebenen	72
3.3 Mitarbeiterbindung auf der behavioralen Ebene	72
3.3.1 Verhalten vehement fortsetzen	73
3.3.2 Behavior beeinflusst Ratio	76
3.3.3 Behaviorale Mitarbeiterbindung fördern	77
3.4 Mitarbeiterbindung auf der normativen Ebene	81
3.4.1 Normative Mitarbeiterbindung fördern	81
3.4.2 Normen und Werte beeinflussen	82
3.4.3 Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte	83
3.5 Mitarbeiterbindung auf der emotionalen Ebene	84
3.5.1 Rationale Aspekte werden überlagert	85
3.5.2 Emotionale Mitarbeiterbindung fördern	86
3.5.3 Werte gemeinsam erarbeiten	87
3.5.4 Aufgaben werteorientiert verteilen	90
3.5.5 Ziele abgleichen	92
3.5.6 Mit Unternehmenskommunikation begeistern	92

Inhaltsverzeichnis

3.5.7	Ziele optimieren, nicht vereinbaren	93
3.5.8	Fairness als Wert etablieren	94
3.6	Zusammenschau: Immer alle vier Ebenen	95
3.6.1	Analyse der Bindungsebenen	96
3.6.2	Ableitung von Maßnahmen	97
4	Vier Bindungsbezüge	101
4.1	Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung	101
4.2	Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung	104
4.3	Vorgesetztenbezogene Mitarbeiterbindung	105
4.4	Team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung	106
4.5	Zusammenschau: Immer alle vier Bezugsrichtungen	106
4.5.1	Analyse der Bindungsbezüge	107
4.5.2	Wirkung der Bezugsrichtungen auf die Fluktuation	108
4.5.3	Wirkung der Bezugsrichtungen auf das Engagement	108
4.6	Maßnahmen an Ebenen und Bezugsrichtungen ausrichten	109
5	Psychologie: Motivation und Volition	113
5.1	Vom Motiv zur Motivation	114
5.2	Instinkte als Vorläufer der Motive	118
5.3	Tiefenpsychologie: Triebe bestimmen unser Verhalten	118
5.3.1	Es, Ich und Über-Ich	119
5.3.2	Praktische Anwendung der Triebtheorie	119
5.4	Behaviorismus: Reiz und Reaktion	121
5.4.1	Praktische Anwendung der Konditionierung	121
5.4.2	Positive Emotionen mit Reizen koppeln	122
5.4.3	Verhalten und Verstärkung	123
5.4.4	Praktische Anwendung der Verstärkung	123
5.5	Humanismus: Veränderliche Kraft der Bedürfnisse	126
5.5.1	Bedürfnishierarchie	127
5.5.2	Praktische Anwendung der Bedürfnishierarchie	128
5.5.3	Fluktuationsfaktoren und Bindungsfaktoren	132
5.5.4	Selbstbedienung im Cafeteria-System	134
5.6	Kognitive Theorien	134
5.6.1	Motive und Motivziele	135
5.6.2	Individuelle Motive und Motivziele	135
5.6.3	Praktische Anwendung der Kognitiven Theorien	137
5.7	Volition	144
5.7.1	Volition sichert Zielerreichung	146
5.7.2	Praktische Anwendung der Volitionspsychologie	147

6	Soziologie: Soziale Identität und Identifikation	151
6.1	Soziale Identität	152
6.2	Identifikation	153
6.3	Depersonalisation	154
6.4	Gruppenkohäsion	154
6.5	Praktische Anwendung der soziologischen Erkenntnisse	155
6.5.1	Identifikation mit dem Unternehmen fördern	156
6.5.2	Zugehörigkeit sichtbar machen	157
6.5.3	Zusammenhalt und Vernetzung fördern	158
7	Studien: Status Quo der Mitarbeiterbindung	161
7.1	International Survey Research	162
7.2	Studien des IFAK-Instituts	162
7.3	Gallups Employee Engagement Index	165
7.4	Effectorys Global Employee Engagement Index	168
7.5	Wissenschaftliche Studien	169
7.6	Risiken für Ihr Unternehmen	170
7.7	Erkenntnisse aus den Studien	172
8	Strategieentwicklung und -umsetzung mit dem PEA-System	175
8.1	Potenzial der Humanressourcen mehren	179
8.1.1	Kostenersparnis durch höhere Mitarbeiterbindung	180
8.1.2	Mit Zufriedenheit und Begeisterung Personal halten	183
8.1.3	Fluktuationsursachen bekämpfen	184
8.1.4	Personalkontinuität fördert Mitarbeiterbindung	185
8.1.5	Mitarbeiterbindung schafft Zufriedenheit	188
8.1.6	Aufwärtsentwicklung beschleunigen	190
8.2	Erfolg des Unternehmens steigern	194
8.2.1	Kostenersparnis durch höhere Mitarbeiterbindung	196
8.2.2	Gestatten: ROERI	198
8.2.3	Mitarbeiterbindung und Performance	199
8.2.4	Leistungen und Erfolge	200
8.2.5	Erfolgskultur: Garant für Aufwärtsbewegung	203
8.2.6	Erfolgreiche Unternehmenskommunikation	205
8.2.7	Die Rolle der Vorgesetzten: Führungs-Kraft	206
8.2.8	HR als strategischer Businesspartner	213
8.3	Attraktivität als Arbeitgeber schärfen	215
8.3.1	Aus den Anfangsfehlern lernen	217
8.3.2	Was? Die Arbeitgebermarken- und Alleinstellungsmerkmale	221
8.3.3	Wen? Die Zielgruppe	224
8.3.4	Wie? Die zentralen Botschaften	225

Inhaltsverzeichnis

8.3.5	Wo? Das Einzugsgebiet	227
8.3.6	Von der Marke zur Attraktivität	227
8.3.7	Aufwärtsspirale stärken	231
8.4	Übergreifende Wirkungszusammenhänge	234
8.4.1	Futter für die Medien	235
8.4.2	Empfehlungsmarketing	236
8.4.3	Keine Performance ohne Potenzial	239
8.4.4	Keine Potenziale ohne Performance	240
9	Wirtschaftlicher Maßnahmeneinsatz mit der SELIMAB-Methode	243
9.1	Potenzial- und Performanceträger binden	247
9.1.1	Potenziale erheben	248
9.1.2	Performance messen	249
9.1.3	Daten analysieren	249
9.1.4	Ergebnisse visualisieren	250
9.1.5	Personalstrategisch entscheiden	251
9.1.6	Low Performance verhindern	255
9.1.7	Erfolgs- und Leistungsanreize setzen	256
9.2	Strategische Relevanz und Verfügbarkeit der Kompetenzen	258
9.2.1	Strategische Relevanz bestimmen	258
9.2.2	Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt ermitteln	259
9.2.3	Critical Skill Employees (CSE)	259
9.2.4	Selektiver Maßnahmeneinsatz	261
9.2.5	Individualisierte Mitarbeiterbindung	262
9.2.6	Differenzierende Mitarbeiterführung als Dreh- und Angelpunkt ..	264
9.2.7	Fluktuation und Mitarbeiterbindung steuern	264
10	Offener Brief an die Unternehmensleitung	267
Teil 2: Maßnahmen und Instrumente zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ..		269
11	Mitarbeiterbindung: Maßnahmen, Ideen, Verbesserungspotenziale ..	271
11.1	Ideen für das Personalmanagement	272
11.2	Maßnahmen für Führungskräfte	277
11.3	Ansatzpunkte für Unternehmensleitungen	280
11.4	Unternehmensspezifische Bewertung	283
12	Mitarbeiterbefragung	285
12.1	Mitarbeiterbindung messen	286
12.2	Maßnahmen generieren	287
12.3	Maßnahmen bewerten	288

12.4	Zusatznutzen erzielen	288
12.5	Regelmäßige Mitarbeiterbefragung	290
13	Wichtige Maßnahmen und Verbesserungspotenziale	291
13.1	Verbesserungspotenzial: Unternehmensführung, Unternehmenskultur ..	292
13.1.1	Erfolg und Mitarbeiterbindung als Leitwerte	294
13.1.2	Bewertung der Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur und -führung	294
13.2	Verbesserungspotenzial: Mitarbeiterführung und Vorgesetztenverhalten	295
13.2.1	Leadership statt Management	296
13.2.2	Bewertung der Maßnahmen im Bereich Mitarbeiterführung	298
13.3	Maßnahmenpaket: Work Life Balance	299
13.3.1	Beruf und Privatleben vereinbaren	299
13.3.2	Bewertung der Work-Life-Balance-Maßnahmen	300
13.4	Maßnahmenpaket: Flexible Arbeitszeit	301
13.4.1	Individuelle Gestaltung der Arbeitszeit	302
13.4.2	Bewertung flexibler Arbeitszeitmodelle	302
13.5	Maßnahmenpaket: Gesundheitsförderung	303
13.5.1	Leistungsfähigkeit erhalten	303
13.5.2	Bewertung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung	304
13.6	Maßnahmenpaket für ältere Mitarbeiter	305
13.6.1	Alternde Belegschaften	305
13.6.2	Bewertung der Maßnahmen für ältere Mitarbeiter	306
13.7	Maßnahmenpaket: Talentmanagement	307
13.7.1	Potenzialträger identifizieren, fördern und binden	307
13.7.2	Bewertung der Maßnahmen des Talentmanagements	309
13.8	Maßnahme: High Level Incentive	310
13.8.1	Das Feuer entzünden	310
13.8.2	Bewertung von High Level Incentives	311
14	Praxisbeispiel für ein Mitarbeiterbindungsprogramm	313
14.1	Die A&B GmbH	313
14.2	Analysephase	314
14.2.1	Das Erstgespräch	316
14.2.2	Weitere Gespräche	319
14.2.3	Die Ist-Analyse	320
14.2.4	Präsentation der Ergebnisse	328
14.2.5	Programm- und Projektplanung	331
14.3	Konzeptionsphase	335
14.3.1	Als Prophet im eigenen Land	335
14.3.2	Projekt A: Führung – Werte, Ziele, Erfolge	336

Inhaltsverzeichnis

14.3.3	Projekt B: Variables Vergütungssystem	339
14.3.4	Projekt C: Karrieresysteme und Schlüsselfunktionen	341
14.4	Durchführung von BUZZ!	341
14.4.1	Aktivitäten auf der System- und Prozessebene	341
14.4.2	Aktivitäten auf der Maßnahmenebene	343
14.5	Programmcontrolling	346
15	Fazit	351
	Teil 3: Kleine Weisheiten und gewichtige Meinungen	353
16	Fünf »Kleine Weisheiten« für Ihr Mitarbeiterbindungsprojekt	355
17	Statements zum Thema Mitarbeiterbindung	357
17.1	Die Gastkommentatoren	357
17.2	Alle Statements im Überblick	361
	Literaturverzeichnis	383
	Der Autor	389