

Mitarbeiter gewinnen und binden: welche Anreize wirklich funktionieren und warum Führungskräfte dabei eine zentrale Rolle spielen

Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte setzen viele Unternehmen auf materielle Anreize. Doch deren Wirkung verpufft. Wie eine aktuelle Studie zeigt, sind es andere Faktoren, die ein Unternehmen für Mitarbeitende besonders attraktiv macht: Ganz vorne auf der Wunschliste stehen Flexibilität, Wertschätzung und Vertrauen.

Top-Gehälter, Boni, Wohlfühlprogramme – weniger Wirkung als gedacht

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen und im War for Talents zu punkten, setzen vor allem große Unternehmen wie die „Fortune“-500-Konzerne auf materielle Anreize. Neben Top-Gehältern und Boni sollen Fitnessangebote und Wohlfühlprogramme die Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv machen. Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterbindung korrelieren jedoch nur wenig mit diesen materiellen Motivationssystemen.¹ Auch eine Studie des Marktforschungsinstitutes Gartner² zeigt, dass solche Anreize kaum Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung haben. Echte Mitarbeiterbindung entsteht laut der Studie durch andere Faktoren: Ausschlaggebend für die Mitarbeiterbindung sind vor allem hohe Flexibilität, Wertschätzung und Vertrauen, individuelle Unterstützung, persönliche Förderung und die Identifikation mit den Unternehmenszielen.

Immer wichtiger für die Mitarbeiterbindung: Flexibilität bei Arbeitsort und Arbeitszeiten

Seit der Corona-Krise gewinnt ein Faktor besonders an Bedeutung für die Attraktivität als Arbeitgeber: Hohe Flexibilität bei Arbeitsort und Arbeitszeiten. Mitarbeitende wünschen sich dies, um ihren privaten Verpflichtungen nachkommen zu können. Dion Love, Vicepräsidentin für Human Resources bei Gartner empfiehlt deshalb allen Unternehmen, die als Arbeitgeber Mitarbeitende gewinnen oder binden wollen „radikale Flexibilität“. „Mitarbeiter wollen, dass ihre Chefs über ihre persönlichen Verpflichtungen Bescheid wissen und sie unterstützen, soweit es geht“ so Dion Love. „Vertrauen ist der Schlüssel dazu.“ Dies geht weit über die Entscheidung Büro oder Homeoffice hinaus. Die Mitarbeitenden sollten laut den Erkenntnissen aus dieser Studie soweit wie möglich selbst entscheiden können, mit wem, woran und wie viel sie arbeiten wollen. Dass dies durchaus möglich ist, zeigt u.a. das Pharmaunternehmen Novartis. Dort bestimmt jedes Team selbst, welche Arbeitsaufteilung am effektivsten ist. Die Teams regeln ebenfalls selbst, wie flexibel die Arbeitszeiten in dem jeweiligen Team gehandhabt werden.

Führungskräfte sind entscheidend für die Mitarbeiterbindung:

Materielle Anreizsysteme nach dem Gießkannenprinzip lassen sich zwar zentral steuern, bringen aber keine echte Mitarbeiterbindung. Echte Bindung entsteht immer über Gefühle, auch die Mitarbeiterbindung. Bindung lässt sich deshalb nicht „erkaufen“. Sie muss individuell aufgebaut werden. Hier sind die Führungskräfte gefragt. Wenn sie ihren Mitarbeitenden Interesse, Vertrauen und Wertschätzung entgegenbringen, wenn sie Unterstützung bieten, flexibel auf die Mitarbeiterbelange eingehen und zeigen wie wichtig ihre jeweiligen Beiträge für die Unternehmensziele sind, dann ist die Mitarbeiterbindung

¹ Mitarbeiter binden: Welche Anreize im Job wirklich funktionieren. Harvard Business manager 4/22

² Reinventing the Employee Value Proposition: the Human Deal“ von Gartner (Whitepaper 2021)

hoch. HR- und Personalentwicklungsabteilungen können die Führungskräfte dabei unterstützen und sie in der Umsetzung schulen.

Als Führungskraft die Mitarbeiterbindung stärken: Wie Sie die Erkenntnisse der Studie zu Mitarbeiterbindung in Ihrer Führungspraxis umsetzen:

- Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitarbeitenden, auch an Ihrer privaten Situation. Die Gartner-Studie zeigt, dass Mitarbeitende dies nicht als aufdringlich empfinden, sondern sich das wünschen.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden soweit wie möglich Autonomie und Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen und ihrer Arbeitszeiten. Suchen Sie bei Bedarf gemeinsam mit den Mitarbeitenden nach individuellen Lösungen, damit sie ihren privaten Verpflichtungen nachkommen können.
- Zeigen Sie, wo immer es möglich und für Sie authentisch ist, dass Sie Ihre Mitarbeitenden wertschätzen und ihnen Vertrauen entgegenbringen.
- Sorgen Sie für Klarheit und Transparenz bei den Unternehmens- und Teamzielen. Zeigen Sie auf, welchen wichtigen Beitrag Sie von den jeweiligen Mitarbeitenden hierfür brauchen und bleiben Sie über diese Leistungsbeiträge im Gespräch. Geben Sie immer wieder Feedback dazu.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten, ihre fachlichen oder persönlichen Skills weiterzuentwickeln z.B. durch eine Weiterbildung oder durch ein Coaching.

Autorin: Petra Weber