



# Was bindet Mitarbeitende an ein Unternehmen?

FRAGE

## 01 Braucht es Fluktuation?

Je tiefer die Mitarbeiterfluktuation, desto grösser die Bindung zum Unternehmen? Das wäre ein Trugschluss. Denn der Wert sagt noch nichts über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aus. So kann eine tiefe Fluktuation die Folge davon sein, dass es in der Region kaum Jobalternativen gibt oder dass generell überdurchschnittliche Löhne gezahlt werden. Dies bewegt gerade jene Mitarbeitenden zum Bleiben, die lediglich Dienst nach Vorschrift leisten und wissen, dass sie anderswo mit dieser Leistung weniger verdienen würden.

Eine geringe Fluktuation kann für ein Unternehmen also sogar ein Nachteil sein, weil dies Stillstand und Überalterung bedeutet. Es wäre allerdings unseriös, eine optimale Fluktuationsquote zu nennen, da es keinen Wert gibt, der für alle gilt. Ob eine Fluktuation zu hoch oder zu tief ist, hängt von vielen Aspekten ab – zum Beispiel von der Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt, der Wirtschaftslage, von der Branche, der Grösse des Betriebs, den Jobanforderungen und der Hierarchiestufe.

Anstatt sich auf eine Quote zu versteifen und diese zu interpretieren, sollten sich Unternehmen darauf

konzentrieren, die Leistungsträger zu halten. Stimmen die Bedingungen nicht, sind es nämlich ausgerechnet die besten Mitarbeitenden, die als erstes den Hut nehmen, weil sie genügend Alternativen haben. Mitarbeiterbindung ist deshalb immer auch mit einem sogenannten Talent Management verknüpft. Es ist für das Unternehmen aber auch von Vorteil, wenn sich Mitarbeitende grundsätzlich emotional an ein Unternehmen gebunden fühlen. Wie Untersuchungen des Beratungsunternehmens Gallup zeigen, fehlen Mitarbeitende, die emotional vom Unternehmen entkoppelt sind, 5 Tage mehr im Jahr als zufriedene Mitarbeitende. Ganz zu schweigen vom Produktivitätsverlust, der eintritt, wenn sich Mitarbeitende mehr auf den Feierabend als auf ihre Aufgaben freuen.

FRAGE

02

## Weiterbildung und Mitarbeiterbindung – ein Widerspruch?

Ein Unternehmen, das seine Mitarbeitenden fördert und weiterbildet, macht sie zugleich für den Arbeitsmarkt attraktiv. Bestrafen sich die Unternehmen damit selber, indem Angestellten der Absprung erleichtert wird? Das wäre zu kurz gedacht, denn es gehört zur Verantwortung der Arbeitgeber, dafür zu sorgen, dass die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden erhalten bleibt. Zugleich erhöht dies die emotionale Bindung und Zufriedenheit der Arbeitnehmenden und

eröffnet ihnen Perspektiven für eine Karriere innerhalb des Unternehmens. Gerade die Talentierten und die Leistungstragenden haben auf diese Weise gute Gründe, dem Arbeitgeber treu zu bleiben und dort auch ihre neu erworbenen Kenntnisse einzusetzen. Mitarbeiterbindung bringt den Firmen schliesslich nur dann einen Mehrwert, wenn die Angestellten freiwillig und gerne beim Unternehmen bleiben.

FRAGE

03

## Wie wichtig ist der Lohn?

Exorbitante Löhne eignen sich nicht, die besten Mitarbeitenden zu halten. Umgekehrt dürfen die Löhne natürlich auch nicht zu tief sein: Wer anderswo mehr bekommt und unter Marktwert bezahlt wird, sucht früher oder später das Weite – der Lohn hat immer auch eine wertschätzende Komponente. Aus der Verhaltensökonomie ist hinlänglich bekannt, dass für

die Zufriedenheit nicht die eigentliche Lohnhöhe entscheidend ist, sondern der Vergleich mit Leuten in ähnlichen Positionen und mit einem ähnlichen Hintergrund. Wichtiger als die Höhe ist deshalb, dass das Lohnsystem fair ausgestaltet ist und nicht vom Verhandlungsgeschick des jeweiligen Kandidaten abhängt. Arbeitnehmende sind gut beraten, über ihren eigenen Marktwert Bescheid zu wissen. Gute Anhaltspunkte sind Lohnrechner, die auf einer grossen Datenmenge basieren: [www.lohnrechner.bfs.admin.ch](http://www.lohnrechner.bfs.admin.ch) (Bundesamt für Statistik), [www.lohnrechner.ch](http://www.lohnrechner.ch) (Schweizerischer Gewerkschaftsbund).

FRAGE

04

## Gibt es ein Zuviel an Fürsorge?

Der Google-Shuttle holt die Mitarbeitenden vor der Haustüre ab, im Büro gibt es Spielecken und Spezialitätenküche, Fitnessstudio und gratis Massagen. Damit macht sich Google zu einem der beliebtesten Arbeitgeber. Auch Unternehmen ausserhalb des Silicon Valley bemühen sich inzwischen um einen möglichst grossen Wohlfühlfaktor. Ein Arbeitsplatz, der den Mitarbeitenden alles bietet, bedeutet aber auch: Sie müssen den Arbeitsplatz gar nicht mehr verlassen. Die Firma wird zum Lebensmittelpunkt, was die Gefahr der Selbstausbeutung erhöht. Zur aufrichtigen Fürsorge für die Mitarbeitenden etabliert ein Unternehmen am besten eine Kultur, die genügend Möglichkeiten bietet, selber für einen optimalen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben zu sorgen. Das bedingt, dass die Vorgesetzten mit gutem Beispiel vorangehen und beispielsweise die Leistungsfähigkeit und die Qualität der Arbeit nicht mit der Anzahl der im Büro verbrachten Stunden verwechseln.



FRAGE

05

# Welche Rolle spielen die Vorgesetzten?



Mitarbeitende kommen wegen des Jobs und gehen wegen des Chefs. Das ist kein leerer Spruch, sondern wird durch zahlreiche Untersuchungen untermauert. Im Rahmen der Studie «Schweiz führt?!» beispielsweise wurden rund 2700 Mitarbeitende befragt. Nur 33 Prozent gaben an, mit dem Führungsverhalten zufrieden zu sein. Vor allem mit der Kommunikation

Vor allem mit der Kommunikation scheint es oft zu hapern.

scheint es oft zu hapern, wie die Mehrheit bemängelte.

Andere Untersuchungen zeigen, dass Wertschätzung zu den wichtigsten Faktoren gehört: Mitarbeitende wollen respektiert werden und spüren, dass

ihre Meinung zählt. Dafür tragen Vorgesetzte die Hauptverantwortung. Es sind nicht Aufgaben, Ziele oder Visionen, welche Mitarbeitende emotional an ein Unternehmen binden, sondern die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen sowie Werte, über die nicht nur gesprochen wird, sondern die gelebt werden (siehe Frage 7).

FRAGE

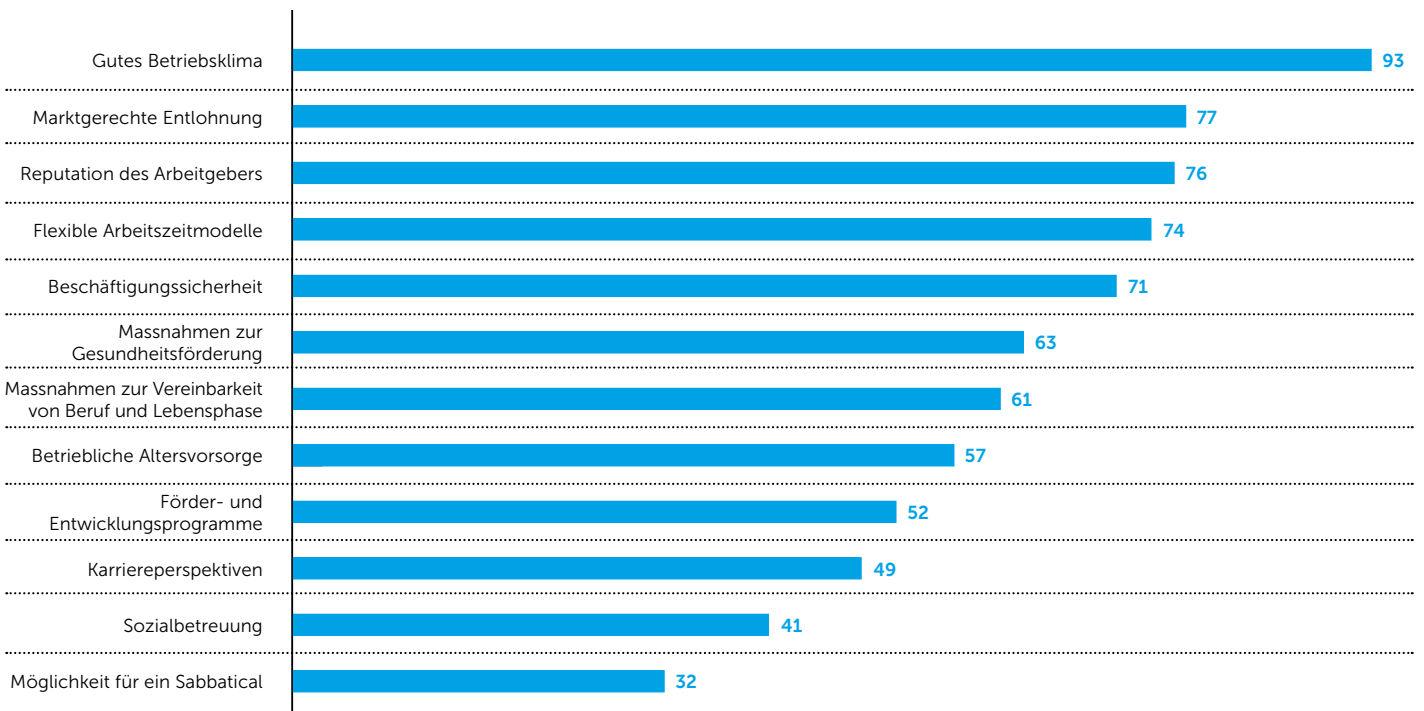
06

# Was sind optimale Arbeitsbedingungen?

Es gibt zahlreiche Studien und Expertenmeinungen darüber, was den Mitarbeitenden in ihrem Job am wichtigsten ist. Letztlich ist das immer auch eine individuelle Angelegenheit. Unternehmen bzw. Vorgesetzte bemühen sich deshalb am besten darum, die Karriereziele und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu kennen. Je nachdem ändert sich auch die Vorstellung von optimalen Arbeitsbedingungen. Einige wünschen sich mehr Flexibilität für eine bessere Vereinbarkeit von Job und Familie. Andere möchten sich in erster Linie beruflich weiterentwickeln. Sinn und Freude an der Tätigkeit gehörten für den Grossteil dazu. Ausschlaggebend für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist häufig das Arbeitsklima (siehe Grafik).

## Instrumente zur Mitarbeiterbindung

Gemäss einer Umfrage unter 714 Führungskräften aus der Schweiz, Deutschland und Österreich aus dem Jahr 2012 sind folgende Kriterien entscheidend für die Mitarbeiterbindung (Quelle: Personaldienstleister Hays):



## Gelebte Werte oder nur schöne Worte?

Wer sich mit dem Unternehmen identifizieren kann, hat mehr Freude bei der Arbeit.

Gute Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, sind zwei völlig verschiedene Dinge. Um sie zu gewinnen, mögen schöne Worte und grosse Leuchtreklamen ausreichen. Um sie zu halten, müssen den Worten auch Taten folgen. Werden die Werte, die gepredigt werden, tatsächlich gelebt? Nur so kann eine Firma erreichen, dass sich Mitarbeitende auch emotional an die Arbeit gebunden fühlen. Wer sich mit dem Unternehmen identifizieren kann, hat mehr Freude bei der Arbeit und empfiehlt die Firma nicht nur als Arbeitgeber weiter, sondern auch ihre

Produkte/Dienstleistungen. Auf Dauer verschafft dies einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil. Entscheidend ist der sogenannte psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, also die oft unausgesprochenen gegenseitigen Erwartungen und Angebote. Ein Unternehmen, das seine Angestellten auch in schwierigen Zeiten fair und respektvoll behandelt, kann dafür auf eine hohe Einsatzbereitschaft und Loyalität der Mitarbeitenden zählen. Als besonders problematisch für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung haben sich ständige Restrukturierungen erwiesen, wie der aktuelle Engagement-Index des Beratungsunternehmens Gallup zeigt.

## Gefährliche Loyalität?



### Gesündere Mitarbeitende – was ist sinnvoll und was kostet das?

Testen Sie den neuen Offertrechner und Ideengenerator für Angebote der betrieblichen Gesundheit.  
[www.vivit.ch/tools](http://www.vivit.ch/tools)

Die Loyalität von Mitarbeitenden müssen sich Unternehmen verdienen, indem die Angestellten fair behandelt und wertgeschätzt werden. Doch allzu oft verwechseln Firmen Loyalität mit Gehorsam. In so einem Umfeld werden vor allem jene Mitarbeitenden befördert, die nichts kritisch hinterfragen und «linientreu» ausführen, was ihnen zugetragen wird. Loyale Mitarbeitende sind genau genommen jene, die für die Interessen einer Firma eintreten, selbst wenn sie damit anecken – genau sie werden aber oft der Illoyalität bezichtigt. Dabei haben diese Mitarbeitenden nicht einfach die eigene Karriere im Blickfeld, sondern denken immer auch an das Wohl der Firma. In so einer Unternehmenskultur werden Fehler oder Fehlentwicklungen viel früher entdeckt als in einem Umfeld, wo Vorgesetzte Loyalität mit Gehorsam verwechseln.

Weitere Informationen unter: [www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)

Sie können die «Business Fit Info» auch als PDF herunterladen: [www.css.ch/businessfitinfo](http://www.css.ch/businessfitinfo)

#### IMPRESSUM

Redaktion: CSS Versicherung, Manuela Specker, Tribtschenstrasse 21, Postfach 2568, 6002 Luzern, [www.css.ch/unternehmen](http://www.css.ch/unternehmen) | Gestaltung: CSS Grafik

#### Wer kann mich beraten?

Welcher CSS-Unternehmensberater oder Makler für Ihr Unternehmen zuständig ist, erfahren Sie hier:

[info.unternehmen@css.ch](mailto:info.unternehmen@css.ch)  
058 277 18 00