

Employer Branding

Wie Arbeitgeberattraktivität Mitarbeiter bindet

Vorgesetzte sind ein entscheidender Faktor zur Bindung von Mitarbeitenden, ganz besonders in KMU. Umso wichtiger ist es, dass sie die Einflussfaktoren von Arbeitgeberattraktivität, die Stärken und Entwicklungsfelder ihres Unternehmens kennen.

› Dr. Peter Senn, Dr. Andreas Jäger Fontana

Schon 2013 stellte eine KMU-Studie in Deutschland fest, dass mit Blick auf die zunehmende Verknappung von qualifizierten Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen für eine Mehrheit der befragten KMU oberste Priorität hat (Festinger et al. 2013). Diese Erkenntnisse gelten auch für die Schweiz. So zeigen zum Beispiel Ergebnisse der KMU-Barometerumfragen des Kantonalen KMU- und Gewerbeverbands Luzern (KGL), dass die Bewältigung des Fachkräftemangels in den letzten Jahren zu einer der grössten und schwierigsten Herausforderungen für KMU geworden ist (Halene & Senn 2020).

Fluktuation minimieren

Fachkräftesicherung wird auch in Zukunft eine der wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen darstellen, weil der Arbeitsmarkt gemäss Bundesamt für Statistik aufgrund der anstehenden Pensionierungswellen in den kommenden Jahren durch ein markant steigendes Arbeitskräftedefizit (mehr Personen, die aus dem Arbeitsmarkt austreten, als eintreten) gekennzeichnet sein wird (Wolf 2020).

Wenn es KMU gelingt, durch wirksame Mitarbeiterbindung ungewollte Fluktuation zu minimieren und dem Phänomen der inneren Kündigung entgegenzuwirken, sinkt ihr Rekrutierungsbedarf. Damit wird Mitarbeiterbindung zu einem entscheidenden Hebel für die Fachkräftesicherung. Da in vielen KMU keine spezialisierten Personalabteilungen existieren, sind die Vorgesetzten gefordert, diesen Hebel wirksam zu betätigen. Dabei stellen sich ihnen drei Fragen:

- › Welches sind die Einflussfaktoren von Arbeitgeberattraktivität und welches sind die Merkmale von Mitarbeiterbindung?
- › Welcher Zusammenhang besteht zwischen Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung?
- › Wie können Vorgesetzte die Mitarbeiterbindung fördern?

Mitarbeiterbindung: Merkmale

Die Abbildung «Mitarbeiterbindung dank Arbeitgeberattraktivität» beantwortet die ersten beiden Fragen. Berthon et al. (2005) unterscheiden sechs Einflussfaktoren von Arbeitgeberattraktivität: Interesse, Anwendung, Beziehungen, Perspektiven, Mitwirkung und Bedingungen. Die Mitarbeiterbindung ist durch drei Merkmale gekennzeichnet: Identifikation mit dem Arbeitgeber, Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber und Einsatz für den Arbeitgeber (z. B. McKay et al. 2007 und Kyndt et al. 2009). Wir konnten im Rahmen einer KMU-Befragung 2023 (n=112) feststellen, dass diese Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität mit den Merkmalen der Mitarbeiterbindung korrelieren. Insgesamt erklären diese Einflussfaktoren in unserer Studie knapp 70 Prozent der Mitarbeiterbindung.

kurz & bündig

- › Mitarbeiterbindung ist ein entscheidender Hebel für die Fachkräftesicherung.
- › Es werden sechs Einflussfaktoren von Arbeitgeberattraktivität unterschieden: Interesse, Anwendung, Beziehungen, Perspektiven, Mitwirkung und Bedingungen.
- › Die Mitarbeiterbindung ist durch drei Merkmale gekennzeichnet: Identifikation mit dem Arbeitgeber, Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber und Einsatz für den Arbeitgeber.

Mitarbeiterbindung dank Arbeitgeberattraktivität

Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität (unabhängige Variable)

- › **Interesse**
an Arbeitgeber, Produkten, Innovation, Arbeitspraktiken
- › **Anwendung**
Bedeutung der Arbeit, Anwendung von Gelerntem, Selbstwirksamkeit
- › **Beziehungen**
Arbeitsklima, Beziehungsqualität, Zugehörigkeit
- › **Perspektiven**
Karriere, berufliche Weiterentwicklung, neue Berufsbilder
- › **Mitwirkung**
Entscheidungen, neue Ideen, Feedback
- › **Bedingungen**
Anstellungsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Work-Life-Balance



Mitarbeiterbindung (abhängige Variable)

Die Bindung an den Arbeitgeber zeigt sich anhand folgender Aspekte:

Identifikation mit dem Arbeitgeber, generelle Zufriedenheit mit der Situation beim Arbeitgeber, Einsatz für den Arbeitgeber über die Rolle/ Stelle hinaus

Checkliste Arbeitgeberattraktivität

Erkennen von Stärken und Entwicklungsfeldern

Interesse

- › Bieten wir unseren Mitarbeitenden ein spannendes Arbeitsumfeld?
- › Ist unser Unternehmen ein innovativer Arbeitgeber mit neuartigen Arbeitspraktiken und fortschrittlichem Denken?
- › Erbringt unser Unternehmen hochwertige Leistungen für unsere Kundenschaft?

Anwendung

- › Erhalten unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit, das in der Vergangenheit Gelernte im Unternehmen anzuwenden?
- › Bietet unser Unternehmen seinen Mitarbeitenden die Möglichkeit, voneinander zu lernen?
- › Macht die Arbeit in unserem Unternehmen unseren Mitarbeitenden Freude?
- › Ist die Arbeit, die unsere Mitarbeitenden täglich machen, ihnen selbst sehr wichtig?

- › Erkennen unsere Mitarbeitenden den Nutzen ihrer täglichen Arbeit für unser Unternehmen?

Beziehungen

- › Haben unsere Mitarbeitenden ein gutes Verhältnis zu ihren Vorgesetzten?
- › Haben unsere Mitarbeitenden gute Beziehungen zu ihren Kolleginnen und Kollegen?
- › Zeichnet sich unser Unternehmen durch ein angenehmes Arbeitsklima aus?
- › Gibt unser Unternehmen unseren Mitarbeitenden das Gefühl, akzeptiert zu werden und dazuzugehören?

Perspektiven

- › Wäre der Eintritt in unser Unternehmen für die Karriere eines jeden Einzelnen von Vorteil?
- › Bieten wir unseren Mitarbeitenden gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten?
- › Bietet unser Unternehmen seinen Mitarbeitenden die Möglichkeit,

die berufliche Qualifikation laufend zu aktualisieren?

Mitwirkung

- › Werden die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit in wichtige Entscheidungen einbezogen?
- › Werden die Ideen und Interessen der Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten ernst genommen?
- › Erhalten die Mitarbeitenden zu ihren eingebrachten Ideen durch ihre Vorgesetzten laufend Feedback?

Bedingungen

- › Bieten wir unseren Mitarbeitenden ein attraktives Gesamtvergütungspaket?
- › Bieten wir unseren Mitarbeitenden einen sicheren Arbeitsplatz?
- › Können unserer Mitarbeitenden einen guten Ausgleich zwischen Arbeit und privaten Aktivitäten finden?

in Anlehnung an Berthon et al. 2005

Die Antwort zur dritten Frage lautet, dass Vorgesetzte mit hoher Wahrscheinlichkeit die Mitarbeiterbindung fördern können, indem sie die sechs Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität unterstützen und damit die Arbeitgeberattraktivität steigern. Konkret bedeutet dies, dass...

- › ... die Vorgesetzten erkennen müssen, welche Einflussfaktoren schon Stärken der Arbeitgeberattraktivität sind und welche Einflussfaktoren spezifische Entwicklungsfelder der Arbeitgeberattraktivität darstellen.
- › ... die Vorgesetzten gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden konkrete Massnahmen entwickeln, um die erkannten Entwicklungsfelder der Arbeitgeberattraktivität anzugehen.

Um die Stärken und Entwicklungsfelder der Arbeitgeberattraktivität ihres Unternehmens zu erkennen, können Vorgesetzte die «Checkliste Arbeitgeberattraktivität» als Reflexionstool nutzen. Konkret können sie selbst und ihre Mitarbeitenden die entsprechenden Fragen pro Einflussfaktor mit Hilfe von konkreten Beispielen begründet beantworten. Aus dem Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu den Antworten und deren Begründungen resultieren die unternehmensspezifischen Stärken und Entwicklungsfelder der Arbeitgeberattraktivität. Fust et al. (2021) beschreiben mögliche Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von KMU.

Mit Fokus auf die sechs Einflussfaktoren von Arbeitgeberattraktivität führen wir im Verlauf 2024 qualitative Fallstudien (Best-Practice-Interviews) in Zentralschweizer KMU durch, um weitere konkrete Massnahmen zu identifizieren, dank denen diese Einflussfaktoren wirksam beeinflusst werden können und somit die Mitarbeiterbindung gefördert werden kann. Zudem entwickeln wir momentan auf Basis dieses Reflexionstools an der Hochschule Luzern Wirtschaft ein Weiterbildungsprogramm für Führungspersonen zum Thema «Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung». «



Literatur

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L.** (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H.** (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893.
- Fust, A., Mahler, M., Graf, A., Züger, T., Bolliger, N. & Brunner, Ch.** (2021). KMU-Leitfaden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Mit effektivem Employer Branding und geeigneten Massnahmen den Fachkräftemangel angehen. In www.obt.ch. Abgerufen am 29. April 2024 von https://www.obt.ch/downloads/res_2078/OBT_KMU_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf
- Halene, V. & Senn, P.** (2020). Error: Fachkraft nicht gefunden. In: Schweizer Monat. Politik und Wirtschaft. April 2020, 14–15.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215.
- McKay, P., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R.** (2007). Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions the Key? *Personnel Psychology*, 60, 35–62.
- Wolf, G.** (2020). Mitarbeiterbindung – inkl. Arbeitshilfen online: Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Haufe Lexware Verlag.



Porträt



Dr. Peter Senn
Dozent, Hochschule Luzern



Dr. Andreas Jäger Fontana
Dozent, Hochschule Luzern



Kontakt

peter.senn@hslu.ch
andreas.jaegerfontana@hslu.ch
www.hslu.ch



Schützen Sie Ihre betriebliche Boiler-Anlage vor harten Kalkablagerungen

Physikalische Wassertechnologie

Ideal für Gewerbe und Industrie!

Made in Switzerland +
Seit über 30 Jahren

- Verminderung des Wartungs- und Kontrollaufwandes
- Erhöhung der Produktionssicherheit
- Gleichmässige Wärmeabfuhr
- Weniger Reinigungsstillstände
- Verbesserung des Wärmeübergangs
- Energiekosteneinsparung

• ohne Chemie
• ohne Salz
• wartungsfrei



Im Einsatz bei: ABB – Arbonia Forster AG – Ciba Spezialitätenchemie AG
Hilcona AG – Lista AG – Möhl AG – Nestlé Suisse SA – Roche AG – Sulzer Rütli AG



MEDIAGON®
Made in Switzerland +

Kostenlose Abklärung und Angebotsstellung vor Ort
Mediagon, Bahnhofstrasse 17–19, 9326 Horn, Telefon 071 846 88 40, www.mediagon.ch