

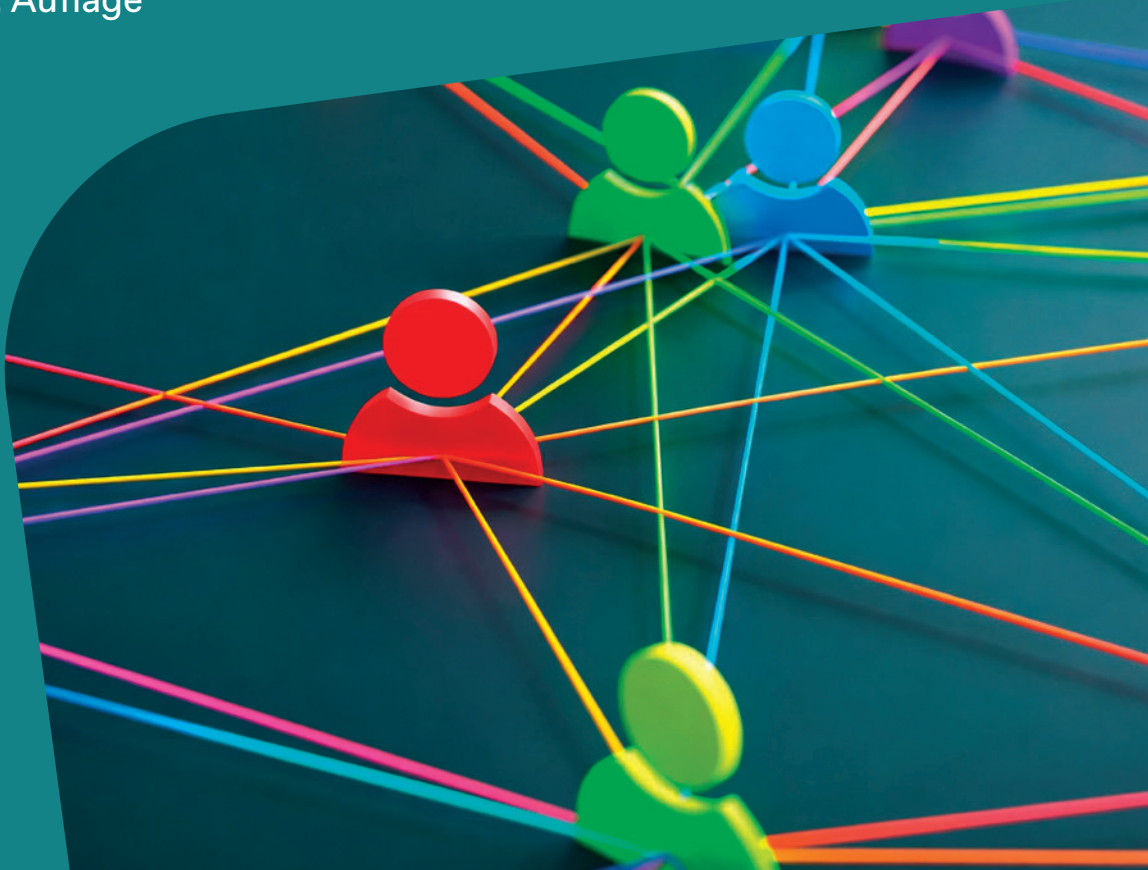
Gunther Wolf

HAUFE

Mitarbeiter- bindung

**Retention. Arbeitgeberattraktivität.
Performance Improvement.**

5. Auflage



Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ihr Portal für alle Online-Materialien zum Buch!

Arbeitshilfen, die über ein normales Buch hinaus eine digitale Dimension eröffnen. Je nach Thema Vorlagen, Informationsgrafiken, Tutorials, Videos oder speziell entwickelte Rechner – all das bietet Ihnen die Plattform myBook+.

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Sie Ihren Buchcode ein, um auf die Online-Materialien Ihres Buches zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



Mitarbeiterbindung

Gunther Wolf

Mitarbeiterbindung

Retention Management, Performance Improvement,
Arbeitgeberattraktivität

5. aktualisierte und erweiterte Auflage

Haufe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-20068-1 Bestell-Nr. 04194-0005
ePub: ISBN 978-3-648-20069-8 Bestell-Nr. 04194-0104
ePDF: ISBN 978-3-648-20070-4 Bestell-Nr. 04194-0154

Gunther Wolf

Mitarbeiterbindung

5. aktualisierte und erweiterte Auflage, Juli 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

www.haufe.de | info@haufe.de

Covergestaltung: Stoffers Grafik-Design, Leipzig; KI-generiert mit Sora by OpenAI

Produktmanagement: Elisabeth Heueisen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitworte	15
Welchen Nutzen bietet dieses Buch?	17
1 Sicherung der Existenzfähigkeit	23
1.1 Es menschelt	28
1.2 Mitarbeiterbindung: Erzielbare Effekte	31
2 Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	41
2.1 Entwicklung des Arbeitsmarkts in Deutschland, Österreich und der Schweiz	42
2.2 Konkrete Folgen für Ihr Unternehmen	50
2.3 Active Sourcing und Headhunting	55
2.4 Die eigene Arbeitsmarktstrategie definieren	58
Teil 1: Mitarbeiterbindung – Ursachen, Chancen, Grenzen	63
3 Vier Bindungsebenen	65
3.1 Mitarbeiterbindung auf der rationalen Ebene	66
3.1.1 Juristische Bindungsmaßnahmen	67
3.1.2 Wechsel- und Bleibebilanz	75
3.1.3 Perspektivische Mitarbeiterbindung	79
3.1.4 Wir werden getäuscht	82
3.2 Das rationale Spielfeld verlassen?	84
3.2.1 Arbeitsmarktstrategie umsetzen	87
3.2.2 Die nicht-rationalen Ebenen	89
3.3 Mitarbeiterbindung auf der habituellen Ebene	90
3.3.1 Verhalten vehement fortsetzen	91
3.3.2 Behavior beeinflusst Ratio	93
3.3.3 Habituelle Mitarbeiterbindung fördern	94
3.4 Mitarbeiterbindung auf der normativen Ebene	98
3.4.1 Normative Mitarbeiterbindung fördern	100
3.4.2 Normen und Werte beeinflussen	101
3.4.3 Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte	101
3.5 Mitarbeiterbindung auf der emotionalen Ebene	103
3.5.1 Rationale Aspekte werden überlagert	104
3.5.2 Emotionale Mitarbeiterbindung fördern	105
3.5.3 Werte gemeinsam erarbeiten	107
3.5.4 Aufgaben wertorientiert verteilen	109
3.5.5 Ziele abgleichen	111

3.5.6	Mit Unternehmenskommunikation begeistern	111
3.5.7	Ziele optimieren, nicht vereinbaren	112
3.5.8	Fairness als Wert etablieren	113
3.6	Zusammenschau: Immer alle vier Ebenen	114
3.6.1	Analyse der Bindungsebenen	115
3.6.2	Ableitung von Maßnahmen	117
4	Vier Bindungsrichtungen	119
4.1	Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung	120
4.2	Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung	123
4.3	Vorgesetztenbezogene Mitarbeiterbindung	126
4.4	Team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung	128
4.5	Zusammenschau: Immer alle vier Bezugsrichtungen	131
4.5.1	Analyse der Bindungsbezüge	132
4.5.2	Wirkung der Bezugsrichtungen auf die Fluktuation	134
4.5.3	Wirkung der Bezugsrichtungen auf das Engagement	134
4.6	Was ist Mitarbeiterbindung genau?	136
4.7	Maßnahmen an Ebenen und Bezugsrichtungen ausrichten	137
5	Psychologie: Führen, binden, motivieren	141
5.1	Vom Motiv zur Motivation	142
5.2	Instinkte als Vorläufer der Motive	145
5.3	Tiefenpsychologie: Triebe bestimmen unser Verhalten	146
5.3.1	Es, Ich und Über-Ich	146
5.3.2	Praktische Anwendung der Triebtheorie	147
5.4	Behaviorismus: Reiz und Reaktion	148
5.4.1	Praktische Anwendung der Konditionierung	148
5.4.2	Positive Emotionen mit Reizen koppeln	149
5.4.3	Verhalten und Verstärkung	150
5.4.4	Praktische Anwendung der Verstärkung	150
5.5	Humanismus: Veränderliche Kraft der Bedürfnisse	154
5.5.1	Bedürfnishierarchie	154
5.5.2	Praktische Anwendung der Bedürfnishierarchie	156
5.5.3	Fluktuationsfaktoren und Bindungsfaktoren	159
5.5.4	Selbstbedienung im Cafeteria-System	161
5.6	Kognitive Theorien: Motive und Bindung	161
5.6.1	Motive und Motivziele	162
5.6.2	Individuelle Motive und Motivziele	162
5.6.3	Praktische Anwendung der Kognitiven Theorien	163
5.7	Volition: Hindernisse überwinden	171
5.7.1	Volition sichert Zielerreichung	173
5.7.2	Praktische Anwendung der Volitionspsychologie	173

6	Soziologie: Soziale Identität und Identifikation	179
6.1	Soziale Identität	179
6.2	Identifikation	180
6.3	Depersonalisation	182
6.4	Gruppenkohäsion	182
6.5	Praktische Anwendung der soziologischen Erkenntnisse	183
6.5.1	Identifikation mit dem Unternehmen fördern	184
6.5.2	Zugehörigkeit sichtbar machen	185
6.5.3	Zusammenhalt und Vernetzung fördern	186
Teil 2: Mitarbeiterbindung – Systeme, Instrumente, Methoden		189
7	Studien: Messung und Status quo der Mitarbeiterbindung	191
7.1	International Survey Research	191
7.2	Studien des IFAK-Instituts	192
7.3	Gallup Engagement Index	194
7.4	Effectorys Global Employee Engagement Index	198
7.5	Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	199
7.6	Eurobarometer-Studien	200
7.7	Three-Component Model (TCM)	201
7.8	Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB)	202
7.9	Skala nach Gansser und Godbersen	205
7.10	Risiken für Ihr Unternehmen	206
7.11	Mittelbare Messung der Mitarbeiterbindung	207
7.12	Employee Net Promoter Score	209
7.13	Erkenntnisse aus den Studien	211
8	Strategieentwicklung und -umsetzung mit dem PEA-System	215
8.1	Human Capital Management: Das Potenzial der Humanressourcen halten und mehrer	219
8.1.1	Kostensparnis durch geringere Fluktuation	220
8.1.2	Mit Zufriedenheit und Begeisterung Personal halten	224
8.1.3	Fluktuationsursachen bekämpfen	225
8.1.4	Personalkontinuität fördert Mitarbeiterbindung	226
8.1.5	Mitarbeiterbindung schafft Zufriedenheit	229
8.1.6	Human Capital Improvement: Die Aufwärtsentwicklung beschleunigen	231
8.2	Performance Management: Den Erfolg des Unternehmens steigern	234
8.2.1	Kostensparnis durch höhere Mitarbeiterbindung	236
8.2.2	Gestatten: ROERI	238
8.2.3	Mitarbeiterbindung und Performance	239
8.2.4	Performance Improvement: Leistungen und Erfolge steigern	240
8.2.5	Erfolgskultur: Garant für Aufwärtsbewegung	244
8.2.6	Erfolg-reiche Unternehmenskommunikation	246

8.2.7	Die Rolle der Vorgesetzten: Führungs-Kraft	247
8.2.8	HR als strategischer Businesspartner	254
8.3	Employer Attractiveness Management: Die Attraktivität als Arbeitgeber schärfen	255
8.3.1	Aus den Anfangsfehlern lernen	259
8.3.2	Was? Die Arbeitgebermarken- und Alleinstellungsmerkmale	263
8.3.3	Wen? Die Zielgruppe	266
8.3.4	Wie? Die zentralen Botschaften	267
8.3.5	Wo? Das Einzugsgebiet	268
8.3.6	Von der Marke zur Attraktivität	269
8.3.7	Employer Attractiveness Improvement: Die Aufwärtsspirale stärken	273
8.4	Übergreifende Wirkungszusammenhänge	275
8.4.1	Futter für die Medien	277
8.4.2	Empfehlungsmarketing	277
8.4.3	Keine Performance ohne Potenzial	280
8.4.4	Keine Potenziale ohne Performance	280
9	Wirtschaftlicher Maßnahmen Einsatz mit der SELIMAB-Methode	283
9.1	Potenzial- und Performanceträger:innen binden	287
9.1.1	Potenziale erheben: AFREG nutzen	288
9.1.2	Performance messen: Ziele vereinbaren	291
9.1.3	Personalportfolio: Daten analysieren und visualisieren	292
9.1.4	High Performer binden	294
9.1.5	High Potentials binden	296
9.1.6	Personalstrategisch entscheiden	298
9.1.7	Low Performance verhindern	298
9.1.8	Erfolgs- und Leistungsanreize setzen	301
9.2	Strategische Relevanz und Verfügbarkeit der Kompetenzen	302
9.2.1	Schlüsselkräfte identifizieren	302
9.2.2	Engpasskräfte erkennen	303
9.2.3	Funktionsportfolio: Daten analysieren und visualisieren	304
9.3	Mitarbeitende selektiv und individualisiert binden	306
9.3.1	Selektives Vorgehen	306
9.3.2	Individualisierte Maßnahmen	307
9.3.3	Differenzierende Mitarbeiterführung	309
9.3.4	Mitarbeiterbindung bei geringem Budget	310
10	Munition für Ihre Überzeugungsarbeit	313
10.1	Pain Points drücken und Vorteile herausstellen	313
10.1.1	Gegenüber der Unternehmensleitung argumentieren	314
10.1.2	Die Human-Resources-Mitarbeitenden überzeugen	315
10.1.3	Die Führungskräfte mitnehmen	316
10.1.4	Die Mitarbeitenden des Unternehmens überzeugen	318

10.1.5	Die Personal- und Betriebsräte ins Boot holen	319
10.1.6	Inhaber:innen und Anteilseigner:innen überzeugen	319
10.2	Offener Brief an die Unternehmensleitung	320
10.3	Am Nutzen des Gegenübers orientierte Argumentation	321
11	Zielvereinbarung als Mitarbeiterbindungsinstrument	323
11.1	Führen mit Zielen	324
11.1.1	Zielvereinbarungen abschaffen?	325
11.1.2	Verantwortungsräume klären	326
11.1.3	Zielvereinbarungen treffen	327
11.1.4	Ziele definieren	330
11.1.5	Wege zum Ziel besprechen	333
11.1.6	Alternative Vorgehensweisen besprechen	335
11.1.7	Zwei Säulen der Zielvereinbarung	336
11.2	Zieltantiemen, Zielprämien und Zielboni	337
11.2.1	System ohne Vereinbarung der Zielhöhe	340
11.2.2	Systeme mit konventioneller Vereinbarung der Zielhöhe	341
11.2.3	System der Zieloptimierung	344
Teil 3:	Mitarbeiterbindung – Ideen, Maßnahmen, Verbesserungspotenziale	351
12	Ideen-Pool: Mitarbeiterbindungsmaßnahmen	353
12.1	Ideen für das Personalmanagement	354
12.2	Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte	362
12.3	Ansatzpunkte für Unternehmensleitungen	365
12.4	Maßnahmen und Benefits bewerten und vergleichen	369
13	Mitarbeiterbefragung	371
13.1	Mitarbeiterbindung messen	373
13.2	Maßnahmen generieren	374
13.3	Maßnahmen bewerten	375
13.4	Zusatznutzen erzielen	375
13.5	Regelmäßige Mitarbeiterbefragung	376
14	Mitarbeiterbindungskompetenz entwickeln	379
14.1	Workshop für das Personalmanagement	379
14.2	Training für Führungskräfte	384
14.3	Kompetenz für Unternehmensleitungen	390

15	Bewertung von Maßnahmen und Verbesserungspotenzialen	395
15.1	Verbesserungspotenzial: Unternehmensführung, Unternehmenskultur	396
15.1.1	Erfolg und Mitarbeiterzentrierung als Leitwerte	398
15.1.2	Bewertung der Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur und -führung	398
15.2	Verbesserungspotenzial: Mitarbeiterführungsverhalten	399
15.2.1	Leadership statt Management	400
15.2.2	Bewertung der Maßnahmen im Bereich Mitarbeiterführung	401
15.3	Maßnahmenpaket: Work Life Balance	402
15.3.1	Beruf und Privatleben vereinbaren	403
15.3.2	Bewertung der Work-Life-Balance-Maßnahmen	404
15.4	Maßnahmenpaket: Flexible Arbeitszeit	405
15.4.1	Individuelle Gestaltung der Arbeitszeit	405
15.4.2	Bewertung flexibler Arbeitszeitmodelle	406
15.5	Maßnahmenpaket: Gesundheitsförderung	407
15.5.1	Leistungsfähigkeit erhalten	407
15.5.2	Bewertung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung	408
15.6	Maßnahmenpaket für ältere Mitarbeitende	409
15.6.1	Alternde Belegschaften	409
15.6.2	Bewertung der Maßnahmen für ältere Mitarbeitende	410
15.7	Maßnahmenpaket: Talentmanagement	411
15.7.1	Potenzialträger:innen identifizieren, fördern und binden	411
15.7.2	Bewertung der Maßnahmen des Talentmanagements	412
15.8	Maßnahmenpaket für ausländische Kräfte	413
15.8.1	Die Perspektive der Zuwandernden	414
15.8.2	Bewertung der Maßnahmen für Immigranten	417
15.9	Maßnahme: High Level Incentive	418
15.9.1	Das Feuer entzünden	418
15.9.2	Bewertung von High Level Incentives	419
16	Praxisbeispiel für ein Mitarbeiterbindungsprogramm	421
16.1	Die A&B GmbH	422
16.2	Analysephase	422
16.2.1	Das Erstgespräch	423
16.2.2	Weitere Gespräche	426
16.2.3	Die Ist-Analyse	428
16.2.4	Präsentation der Ergebnisse	434
16.2.5	Programm- und Projektplanung	437
16.3	Konzeptionsphase	441
16.3.1	Als Prophet im eigenen Land	441
16.3.2	Projekt A: Führung – Werte, Ziele, Erfolge	442
16.3.3	Projekt B: Variables Vergütungssystem	445
16.3.4	Projekt C: Karrieresysteme und Schlüsselfunktionen	446

16.4	Durchführung von BUZZ!	446
16.4.1	Aktivitäten auf der System- und Prozessebene	447
16.4.2	Aktivitäten auf der Maßnahmenebene	448
16.5	Programmcontrolling	450
17	Mitarbeiterbindung im digitalen Zeitalter	457
17.1	Generation Most Wanted: Y, Z und α binden	457
17.1.1	Bedeutung für das Personalmanagement	460
17.1.2	Konsequenzen für die Mitarbeiterführung	461
17.1.3	Implikationen für die Unternehmensführung	462
17.2	Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Mitarbeiterbindung	465
17.2.1	Aufgaben für die Unternehmensführung	466
17.2.2	Auswirkungen auf Führungskräfte	467
17.2.3	Anforderungen an das Personalmanagement	468
17.3	Big Data: Rohstoff im PEA-System der Mitarbeiterbindung	468
17.3.1	Handlungserfordernisse für die Unternehmensleitung	469
17.3.2	Chancen für das Personalmanagement	470
17.3.3	Anforderungen an Führungskräfte	471
17.4	Agilität und Mitarbeiterbindung	472
17.4.1	Agile Mitarbeiter- und Teamführung	474
17.4.2	Agiles Personalmanagement	475
17.4.3	Agile Unternehmensführung	477
18	Fazit	481
19	Ein dickes Dankeschön	483
Teil 4: Kleine Weisheiten und gewichtige Meinungen		487
20	Fünf »Kleine Weisheiten« für Ihr Mitarbeiterbindungsprojekt	489
21	Die Gastkommentatoren	491
22	Definitionen	497
	Literaturverzeichnis	507
	Der Autor	515

Geleitworte

»Die Motivation und Bindung von Mitarbeitern ist ein wichtiger Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Unternehmen sollten deutlich machen, dass das, was sie tun, sinnstiftend und förderlich ist für die Zukunft der Welt. Gunther Wolf zeigt dies und vieles mehr in seinem Buch in überzeugender Weise auf.«

Prof. Dr. Dr. Dr. h. c. Franz J. Radermacher, Vorstand des Forschungsinstituts für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n), Professor und Botschafter für digitale Transformation an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und Mitglied des Club of Rome

»In seinem Buch zeigt Gunther Wolf anhand zahlreicher konkreter Beispiele aus der betrieblichen Praxis, wie Mittelständler sich ihr wertvollstes Kapital strategisch sichern können.«

Mario Ohoven †, Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (1998–2020) und des Europäischen Mittelstandsverbands European Entrepreneurs (2002–2020)

»Gunther Wolf gibt zahlreiche Anregungen und Praxisbeispiele, wie Mitarbeiterbindung gelingen kann. Seinem Buch sind viele Leserinnen und Leser zu wünschen.«

Christian Lindner, Bundesminister der Finanzen (2021–2024) und Bundesvorsitzender der FDP (2013–2025)

»Der Autor erklärt den Weg zu einer mitarbeiterzentrierten Erfolgskultur und bietet zahlreiche Arbeitshilfen für die praktische Umsetzung. Wirklich sehr lesenswert.«

Anne M. Schüller, Managementdenkerin, Keynote-Speakerin und Bestsellerautorin

Welchen Nutzen bietet dieses Buch?

Dieser Vorspann soll Ihnen eine Unterstützung bei der Entscheidung bieten, ob es Ihnen Vorteile bringt, dieses Buch zu erwerben und zu lesen. Oder ob es für Sie sinnvoller ist, Ihre Ressourcen in Form von Zeit und Geld anderweitig zu investieren.

Was Sie gewinnen

Wenn Sie Ihrem Unternehmen über den Weg der gezielten Stärkung von Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement zu mehr *wirtschaftlichem Erfolg* verhelfen möchten, ist dies genau das richtige Buch für Sie. Richtig angepackt bewirkt Mitarbeiterbindung weit mehr als nur eine Begrenzung der Fluktuation.

Es warten deutliche *Effekte* auf Motivation, Engagement und Performance auf Sie. Eine hohe Mitarbeiterbindung senkt die betrieblichen Kosten und fördert zugleich die Wertschaffung, die Flexibilität und die Innovationskraft des gesamten Unternehmens. Rechnen Sie mit intern hoher Mitarbeiterzufriedenheit oder sogar Mitarbeiterbegeisterung, starker Mitarbeiteridentifikation und Commitment. Wenn Sie im Personalmarketing und Recruiting kommunizieren, welche Vorteile Sie Ihren Mitarbeitenden bieten, dürfen Sie zudem eine gesteigerte Anziehungskraft auf gut ausgebildete, leistungs- und erfolgsorientierte Bewerbende aller Generationen erwarten.

Unsere Arbeitswelt verändert sich derzeit enorm: Die Bevölkerungspyramide hat sich um 180 Grad gedreht, folglich auch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage an den Arbeitsmärkten. Wir haben die ersten Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung kennengelernt, von Digitaler Transformation und Big Data, Remote Work, New Work und Agilität. Zukunftsorientierte Unternehmensleitungen nehmen diese Veränderungen zum Anlass, um erneut über die wertvollste Ressource und den maßgeblichen *strategischen Differenzierungsfaktor* nachzudenken: die Menschen im Unternehmen.

Und über den Umgang mit den Human Resources. Aus diesem Buch nehmen Mitglieder der Unternehmensleitung, Fachkräfte des Personalmanagements und Führungskräfte aller Ebenen ganz konkrete Tipps, Ansatzpunkte, Beispiele und Instrumente zur Mitarbeiterbindung mit. Nutzen Sie die rund 500 hier im Buch angesprochenen *Maßnahmen* als Ideen-Pool und Inspirationsquelle für Ihre Aktivitäten zur Fluktuationssenkung, zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität oder zur Schaffung von Performanceanreizen. Sie finden diese im Überblick in [Kapitel 12](#).

Da unsystematische Flickenteppiche aus Einzelmaßnahmen keine nachhaltigen Wirkungen entfalten und auch kein stimmiges, klares Bild (»Image«) Ihres Unternehmens als Arbeitgeber vermitteln, erhalten Sie ein *strategisches Steuerungsinstrument* an die Hand: Mit dem in [Kapitel 8](#)

dargestellten PEA-System¹ forcieren Sie eine strukturierte Vorgehensweise, nutzen langfristig wirksame Wechselwirkungen und generieren werthaltige Maßnahmen synergien.

Im Kern geht es bei dem PEA-System um das Etablieren einer mitarbeiterzentriert-erfolgsorientierten Kultur der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In dieser Kultur vereinigen sich die Interessen der Belegschaft mit denen der Führung, der Kapitalgeber und der weiteren Anspruchsgruppen. Denn *Mitarbeiterzentrierung und Erfolgsorientierung* schließen sich keineswegs gegenseitig aus, wie es viele Führungskräfte befürchten.

Um zugleich die Wirtschaftlichkeit der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen sicherzustellen, lernen Sie in [Kapitel 9](#) die *SELIMAB-Methode* kennen. Hiermit können Sie für jede Zielgruppe die optimale Intensität der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ermitteln. Bei der wirtschaftlichkeitsorientierten Auswahl unter mehreren infrage kommenden Mitarbeiterbindungsmaßnahmen hilft Ihnen das in [Kapitel 12.4](#) dargestellte Kosten-Nutzen-Analyse-Tool.

Dieses Buch bietet für Sie nützliche Hintergrundinformationen, praktisches Umsetzungswissen und viele Anwendungstipps. Mein Wissens- und Erfahrungsschatzkästchen als Performanceberater habe ich dabei weit geöffnet, damit Sie hieraus *zahlreiche Impulse* für Ihre Arbeit gewinnen – sei es als Inhaber:in, Vorstands- oder Geschäftsführungsmittglied, sei es als Personalmanager:in, sei es als Verantwortliche:r für das Projekt »Mitarbeiterbindung« oder sei es als Führungskraft, die Wert auf hohes Engagement ihrer Mitarbeitenden legt. Unter tatkräftiger Mithilfe des involvierten Trainers Jochen Kraft schildere ich Ihnen in [Kapitel 16](#), wie ein *Mitarbeiterbindungsprojekt in der Praxis* typischerweise von A wie Analyse bis Z wie Zielkontrolle verläuft.

Es sind mittlerweile fast sechs Jahre vergangen, seit ich dieses Buch zum letzten Mal komplett überarbeitet habe. Daher war es längst überfällig, das Buch erneut zu aktualisieren und zu erweitern. Denn Sie als Leser:in haben ein Recht darauf, über Veränderungen auf dem Laufenden gehalten zu werden, neu entwickelte Instrumente kennenzulernen, frische Softwaretools zu erhalten und *neueste empirische Erkenntnisse* zu erfahren.

Was Sie Neues erfahren

Dieses Buch hat seit seinem erstmaligen Erscheinen die Praxis und auch die Erforschung der Mitarbeiterbindung in den letzten Jahren entscheidend geprägt. Es gilt als Standardwerk zu diesem Thema. Damit es diesem Ruf gerecht bleibt, sind alle aktuellen Erkenntnisse in Struktur und Inhalt dieses Buchs eingeflossen. Da die *vertragsrechtlichen Möglichkeiten* zur Mitarbeiterbindung ausschließlich rational wirksam sind, finden sie sich seit der 3. Auflage dieses Buches unter dem entsprechenden [Kapitel 3.1](#) wieder.

1 PEA steht für Personalpotenzial erhalten und mehren, Erfolg des Unternehmens steigern und Arbeitgeberattraktivität optimieren.

In letzter Zeit wird die *perspektivische Form der Mitarbeiterbindung* verstärkt diskutiert. Einige Beratungsunternehmen bezeichnen diese in ihren Veröffentlichungen sogar als eine der vier zentralen Säulen oder Ebenen der Mitarbeiterbindung. Das ist schlichtweg falsch. Die vier Ebenen sind: rational, habituell, normativ und emotional. Die perspektivische Mitarbeiterbindung stellt lediglich eine probate Methode dar, um die rationale Mitarbeiterbindungsebene zu stärken. Ich erläutere sie daher ebenfalls im [Kapitel 3.1](#).

Ich habe vor einigen Jahren die *4x4-Matrix der Mitarbeiterbindung* entwickelt und hier in [Kapitel 4.7](#) vorgestellt. Wie dieses hilfreiche Instrument praktisch angewendet wird, erfahren Sie in [Kapitel 14](#), das sich mit den typischen Inhalten von Mitarbeiterbindungstrainings und -workshops für Führungskräfte, Unternehmensleitungen und Personalmanager:innen befasst.

Mitarbeitende des Personalmanagements stellen häufig die Frage nach Munition für die *unternehmensinterne Argumentation*: »Wie kann ich die Mitarbeitenden des Unternehmens, die Führungskräfte des Middle Managements und die Unternehmensleitung dafür gewinnen, selbst aktiv einen Beitrag zur Bindung der Mitarbeitenden zu leisten?« In einem neuen [Kapitel 10](#) habe ich daher dargestellt, wie ich diese drei Zielgruppen üblicherweise davon überzeuge, mit welchen Argumenten und zu welchen Aktivitäten.

[Kapitel 7](#) befasst sich mit der *Messung von Mitarbeiterbindung* anhand von Kennzahlen und Indizes. Ich habe es um weitere Tools ergänzt. Um das Messen von Potenzialen im Sinne von Kompetenzen zu standardisieren, zu normieren und zu erleichtern, habe ich die AFREG-Skala entwickelt. Sie finden die Skala und hilfreiche Informationen zu ihrer Anwendung in [Kapitel 9.1.1](#).

Neu sind auch die in [Kapitel 17](#) vorgestellten Methoden und Tools, die dabei helfen, Mitarbeitende der Generationen Z und Alpha erfolgreich zu binden. In [Kapitel 15.8](#) wird die Frage behandelt, wie das Binden von Geflüchteten, Ankommenden und international rekrutiertem Personal gelingt.

Alle bereits in den Voraufgaben enthaltenen Kapitel habe ich umfassend aktualisiert und erweitert. Dabei habe ich erneut die *Begrifflichkeiten geschärft*. So habe ich den über Jahrzehnte in der Psychologie verwendeten Begriff des Leistungsmotivs abgeschafft und dafür den treffenderen Ausdruck »Erfolgsmotiv« eingeführt. Zudem hat sich der etablierte Terminus der Berufsbindung bei näherer Betrachtung als überholt herausgestellt. Ich habe ihn durch den heutzutage wesentlich passenderen Ausdruck »Aufgabenbindung« ersetzt. Die Darstellung von Maslows Bedürfnishierarchie habe ich von einer Pyramide in eine Woge gewandelt, um Aussagen und Implikationen für die Praxis deutlicher werden zu lassen. Alle in diesem Buch eingestreuten Definitionen von Begriffen rund um das Thema Mitarbeiterbindung finden Sie im neuen [Kapitel 22](#) als Überblick.

Bei all dem ging und geht es mir nicht primär um saubere Begrifflichkeiten, sondern darum, *innovative Vorgehensweisen* und Lösungen für Fragestellungen aus der Praxis aufzuzeigen. Diesem Anspruch folgend habe ich Performance in Leistung (Input) und Erfolg (Output) differen-

ziert, Ziele und Maßnahmen bei Zielvereinbarungen separiert sowie das PEA-System und die SELIMAB-Methode entwickelt.

Insgesamt haben 28 weitere, insgesamt nun also 122 international führende Köpfe aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik einen oder sogar mehrere *Gastkommentare* für die 5. Auflage verfasst, die Sie nun in den Händen halten. Freuen Sie sich auf ein interessantes Spektrum von Ansichten aus den verschiedensten Perspektiven. Darüber bin ich den Gastkommentatoren sehr dankbar, denn sie haben es mit ihren jeweiligen Sichtweisen enorm bereichert. Sie finden diese Kommentare im ganzen Buch verteilt und einen Index aller Beiträge in [Kapitel 21](#).

Was passiert ist

Seit Erscheinen der Erstauflage sind viele spannende Jahre für das Buch und mich vergangen. Schon ein halbes Jahr nach der Veröffentlichung wurde es zum *Managementbuch des Jahres* gewählt. Auf der Frankfurter Buchmesse durfte ich den höchsten Preis entgegennehmen, der in Deutschland in diesem Genre verliehen wird.

Einige Monate später war es das erste Buch aus dem Bereich der Managementliteratur, das in die Form einer *eBookCard* gepresst wurde. Eine scheckkartengroße Kunststoffkarte, die sich hervorragend dazu eignet, um sie zu branden und an Geschäftspartner oder Kolleg:innen zu verschenken. Unzählige eBookCards wanderten zu Weihnachten, zu Jubiläen oder anderen Anlässen in die Hände von Führungskräften. Kurios, dass auf diese Weise das Buch sozusagen doppelt dazu beiträgt, Mitarbeitende zu binden.

Mittlerweile haben mehrere Unternehmensleitungen dieses Buch all ihren Führungskräften im Rahmen von Jahrestagungen und Führungskonferenzen überreicht. Daher wurde seitens des Verlags für dieses Buch eine ganz besondere Möglichkeit geschaffen: das *personalisierte Buch*. Dabei erscheint auf dem Cover im Untertitel ein von Ihnen frei wählbarer Text, der auch den Namen der jeweiligen Empfängerin oder Empfängers enthalten kann. Und auf der ersten Buchseite eine persönliche Widmung. Wie kann man Wertschätzung für seine Führungskräfte besser ausdrücken?

Zudem ist dieses Buch jetzt auch im unternehmensindividuellen Corporate Design erhältlich. Nachdem die Geschäftsführung von Computacenter diese Chance zum Branding des Buchs als erste genutzt hat, sind viele weitere Unternehmen diesem Beispiel gefolgt.

All diese Geschehnisse erfüllen mich mit großer Freude. Sie zeigen, dass immer mehr Unternehmen der Maxime folgen: *Retention ist das bessere Recruiting* bzw. Mitarbeiterbindung vor Mitarbeitergewinnung. Wer eine Badewanne mit Wasser füllen möchte, steckt ja auch als Erstes den Stöpsel in den Abfluss. Erst recht dann, wenn sie zum einen noch ausreichend befüllt ist und zum anderen das verfügbare Frischwasser immer knapper wird.

Mit hoch loyalen und engagierten Mitarbeitenden werden Unternehmen die kommenden Herausforderungen erfolgreich bewältigen. Eine *mitarbeiterzentriert-erfolgsorientierte Unternehmenskultur* bringt alle zusammen, die hierfür zusammenhalten müssen. Mitarbeiterbindung ist ein Thema für alle Mitarbeitenden, für die Organe der Mitbestimmung, für Führungskräfte aller Ebenen bis hin zur Unternehmensleitung, für Fremdkapitalgeber, für die Politik, für Share- und Stakeholder.

So ein Buch ist von Natur aus ein Monolog und damit ein kommunikativer Krüppel. Wenn Sie es nicht dabei bewenden lassen möchten, fühlen Sie sich herzlich eingeladen, mit mir in einen *Dialog* zu treten. Gern bei den offenen Seminaren (<https://www.haufe-akademie.de/5258>) und den offenen Führungskräfteworkshops (<https://www.haufe-akademie.de/1848>) zum Thema, die von der Haufe Akademie angeboten werden. Sie erreichen mich persönlich am besten per E-Mail (gw@wolfgunther.de) oder per Telefon +49 (0)202/2775000. Ich freue mich auf Sie.

Wuppertal, im Mai 2026
Gunther Wolf

1 Sicherung der Existenzfähigkeit

Ich habe die Überschrift dieses ersten Kapitels sorgsam gewählt. Sie ist zwar positiv formuliert, stellt aber zugleich eine eindringliche Warnung dar. Bis zur 3. Auflage dieses Buches lautete sie noch »Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit«. Mittlerweile ist die Fähigkeit eines Unternehmens, gute Mitarbeitende anzuziehen und zu binden, zu einem existenzentscheidenden Faktor herangereift. Ein Unternehmen, das seine geschäftserfolgsrelevanten Mitarbeitenden nicht an Bord halten kann, verliert schnell den Boden unter den Füßen: Aufträge können nicht termingerecht abgewickelt werden und müssen daher abgelehnt werden, wodurch sich manche Kunden den Marktbegleitern zuwenden müssen. Die Umsätze sinken, mit ihnen die Marktanteile, die Ertrags- und Finanzkraft. Die Firma schlingert über kurz oder lang in Richtung Bedeutungslosigkeit oder sogar Insolvenz.

Mitte der 90er-Jahre befasste sich die Öffentlichkeit erstmals intensiver mit dem demografischen Wandel und dessen Folgen. Der Fokus lag damals vor allem auf den Auswirkungen für die sozialen Sicherungssysteme. Ende der 90er-Jahre wurden erstmalig Arbeitsmarkteffekte diskutiert. Das von McKinsey geprägte Schlagwort »War for Talents« machte, wenngleich vielfach belächelt, zu dieser Zeit die Runde.

Damals war bereits abzusehen, dass der Fachkräftemangel in den kommenden Jahren zu einem der beherrschenden Themen heranreifen würde. Dennoch haben nur wenige Unternehmen zu dieser Zeit bereits ernsthaft Maßnahmen ergriffen, die über Talentmanagement, Kompetenzmanagement und die Intensivierung der Hochschulkontakte mit dem Ziel der Rekrutierung von Young Potentials hinausgingen.

Fachkräftemangel²

Als Fachkräftemangel (Synonym: Fachkräftedefizit) wird eine Arbeitsmarktkonstellation bezeichnet, in der Arbeitgeber offene Stellen für qualifizierte Fachkräfte nicht besetzen können, weil die Nachfrage nach Personal mit den entsprechenden Qualifikationen das verfügbare Angebot übersteigt.

War for ...?

Die Augen richteten sich hoffnungsvoll auf die Politik: Sie möge durch Lockerungen im Bereich der Zuwanderung das auf uns zurollende Problem beseitigen. Doch dass selbst ein Zustrom an Arbeitskräften, wie er im letzten Jahrhundert mit den sogenannten »Gastarbeitern« stattfand, nicht einmal rein zahlenmäßig ausreicht, um die mehr und mehr aufklaffende Lücke zu schließen, wurde dabei häufig vergessen.

² Einen Überblick über alle verwendeten Definitionen finden Sie in [Kapitel 22](#).

Zudem wurde von der deutschen Bundesregierung im Jahre 2006 die schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze ab 2012 bis 2029 auf 67 Jahre beschlossen. Das schafft eine erste Entlastung³ bei den Sozialversicherungen: Die Geldabflüsse werden durch den kürzeren Bezugszeitraum verringert, die Einnahmenseite durch die Verlängerung der Beitragsdauer verbessert. Doch die Betriebe kommen nur vom Regen in die Traufe: In den nächsten Jahren wird die Lücke zwischen benötigten und verfügbaren Erwerbstätigen ein Ausmaß annehmen, das durch mitarbeitende 65- und 66-Jährige nur minimal verringert werden kann.

Die Situation heute

Wie ist die Situation heute? In vielen Branchen, beispielsweise im Ingenieurwesen, im Handwerk, bei Beratungsunternehmen (Wolf, 2011b), in der Pflege, in der Softwareentwicklung und anderen MINT⁴-Berufen, tobt bereits der »War for Anybody« (Loffing/Loffing, 2010, S. 4). Andere Industrien haben lediglich bei der einen oder anderen vakanten Stelle Probleme, sie zügig zu besetzen. Also kein Grund zur Besorgnis? Doch, leider ja: Denn das, was Recruiter heute in ihrem Nacken spüren, ist nur der erste Hauch des kalten Atems einer rapide vorrückenden Arbeitsmarkt-Eiszeit.

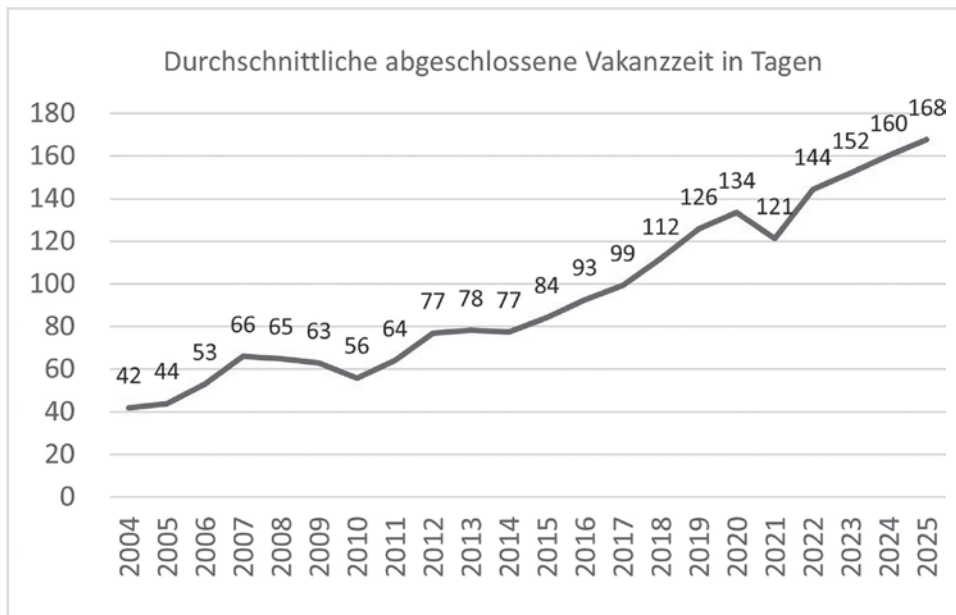


Abb. 1: Vakanzzeiten in Deutschland. Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, 2026.

3 Das Max-Planck-Institut für demografische Forschung errechnete 2012, dass eine weitere Anhebung um fünf auf 72 Jahre bis 2050 erforderlich sein wird, um die Funktionsfähigkeit des deutschen Rentensystems zu erhalten (Eder, 2012).
 4 MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik.

Der Mangel an ausreichend qualifiziertem Personal erfasst nach und nach jede Branche und jedes Unternehmen. Der von vielen Entscheidern noch »als schleichend empfundene Strukturbruch wird sich in den nächsten Jahren deutlich beschleunigen«, warnten schon vor Jahren die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2011, S. 3). So dauerte es 2025 im Durchschnitt bereits 168 Tage, eine vakante Stelle zu besetzen [Abb. 1]. Das ist rund viermal so lange wie 2004, als es im Durchschnitt nur 42 Tage dauerte. Welche Kosten pro Fluktuationsfall auf den Arbeitgeber zukommen, erfahren Sie in [Kapitel 8.1.1](#).

Tendenz steigend? Ja. Die derzeitigen Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung sind keineswegs eine Phase, die demnächst wieder vorübergehen wird. Denn der demografische Wandel ist nicht reversibel. Wir stehen am Anfang tiefgreifender Veränderungen des Arbeitsmarktes. Seit 1971 liegt die Geburtenziffer kontinuierlich unter 2,1 Kindern pro Frau und damit unter der Quote, die zur Erhaltung einer Population erforderlich wäre.

Noch um 1900 betrug die Fertilitätsrate auf dem Gebiet des heutigen Deutschlands über 5 Kinder pro Frau (Bolte et al, 1980, S. 47 ff.). Seitdem vollzieht sich ein Wandel in der Medizin, in der Arbeitswelt, in den Werten, in den Lebensweisen und insbesondere im Bereich der Geschlechterrollen. Dieser ließ sowohl die Sterblichkeit als auch die Fertilitätsrate sinken (Schwentker, 2014).

Der zurückgehende Kinderwunsch ermöglichte – oder zumindest: begünstigte – die Effekte der Antikonzeptionspille: Bevor die »Pille« auf den Markt kam, lag die Fertilitätsrate noch bei über 2,5 Kindern pro Frau (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2012, S. 14 f.). In der Folge sank sie enorm ab und schwankt seit 1975 um den Wert von 1,5 Kindern pro Frau. Aktuell liegt sie mit rund 1,3 Kindern pro Frau auf einem besonders niedrigen Niveau (Statista, 2025a). Zwangsläufig stehen auf dem Arbeitsmarkt immer weniger Arbeitskräfte zur Verfügung.

Gastkommentar Mario Ohoven

Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter haben entscheidenden Anteil am Erfolg eines mittelständischen Unternehmens. Diese High Potentials zu finden und an das Unternehmen zu binden, muss deshalb Chefsache im Mittelstand sein. Denn es geht um weit mehr als die Senkung fluktuationsbedingter Kosten. Mittelständler müssen systematisch Präferenzen ihrer Mitarbeiter ermitteln und passende Maßnahmen ergreifen, mit denen sie sich ihr wertvollstes Kapital strategisch sichern.

Mario Ohoven †

Präsident, Bundesverband mittelständische Wirtschaft (1998–2020)

Präsident, Europäischer Mittelstandsverband European Entrepreneurs (2002–2020)

Im Kampf um knapper werdende, bedeutsame Ressourcen gibt es stets Gewinner auf der einen und Verlierer auf der anderen Seite. Das gilt auch im Hinblick auf die Human Resources, die sich aufgrund des demografischen Wandels zu einem über Gedeih und Verderb von Unternehmen entscheidenden Flaschenhals entwickeln.

Mitarbeiterbindung ist Existenzsicherung

Die Mehrzahl derjenigen Unternehmen, in denen die Unternehmensleitung die Optimierung der Mitarbeiterbindung nicht umgehend zu einem zentralen strategischen Thema macht, wird aufgrund des demografischen Wandels in wenigen Jahren von der Bildfläche verschwunden sein.

Selbst diejenigen Unternehmen, die sich rechtzeitig um Mitarbeiterbindung – und damit zugleich um Verbesserungen im Bereich der Personalgewinnung sowie um Optimierung der Unternehmensperformance⁵ – kümmern, haben noch keine Überlebensgarantie: Überleben kann, wer seine Mitarbeitenden *besser* bindet als die Wettbewerber am Arbeitsmarkt.

Für einige Unternehmen, die die Bedeutung der Mitarbeiterbindung unterschätzt haben, ist es heute bereits zu spät. Sie mussten sich von Marktbegleitern übernehmen lassen oder ihre Pforten für immer schließen (Knoblauch/Kurz, 2013, S. 21). Vielen von ihnen hatte der Wettbewerb mit seinen loyalen, hoch engagierten Mitarbeitenden und entsprechend besseren Produkten, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen schlicht und einfach das Wasser abgegraben.

Gastkommentar Christian Lindner

Wirtschaftlicher Erfolg lebt von motivierten Menschen – in der Wissensökonomie gilt das mehr denn je. Kreative und unternehmerisch denkende Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und in ihren Fertigkeiten zu entwickeln, das ist die Führungsaufgabe schlechthin. Ich bin überzeugt, dass persönliche Freiräume, die Stiftung von Sinn in der Tätigkeit und eine Führungskultur, die Beschäftigte zu Mitunternehmern macht, dafür wesentliche Angebote sein werden – eine solch liberale Unternehmenskultur wird die autoritäre überholen.

Christian Lindner

Bundesminister der Finanzen (2021–2024)

Bundsvorsitzender der FDP (2013–2025)

Es wird Verlierer geben

Mit meinem Team hatte ich bereits in den Jahren von 2007 bis 2009 eine beachtliche Zahl an Firmeninsolvenzen analysiert und auf Aspekte abgeklopft, die mit Mitarbeiterbindung in Verbindung stehen. Eine repräsentative Studie zu erstellen, war unsererseits nicht beabsichtigt: Unser Ziel war eine rein qualitative Analyse, um generelle Ansatzpunkte und Erkenntnisse für zukünftige Auf- und Abschwungphasen zu sammeln.

Dies gestaltete sich nicht einfach. Schuldzuweisungen in Richtung der Finanz- und Wirtschaftskrise beherrschten die Gedanken der Verantwortlichen bei nahezu sämtlichen Insolvenzen dieses Zeitraums. Die Krise wird von Dritten und der Öffentlichkeit weitgehend widerspruchslos als Ursache für eine Insolvenz anerkannt und akzeptiert. Sie gilt als externer und unbeeinflussbarer Faktor, der in der Nähe von »höherer Gewalt« zu verorten ist. Dieser Blickwinkel auf die Insolvenz hilft den Leitungen der gestrandeten Unternehmen, ihr Gesicht zu wahren.

5 Auf diese beiden Zusammenhänge werde ich in [Kapitel 8](#) genauer eingehen.

Andererseits haben vergleichbare und in ähnlichem Umfeld agierende Unternehmen die Krise ohne größere Blessuren überstanden. Dies nährt den Verdacht, dass bestimmte interne Einflussfaktoren dazu führen, dass Krisen die einen härter und die anderen weniger hart treffen. Die Annahme, dass die Mitarbeiterbindung hierbei eine zentrale Rolle spielt, hat sich bei der tiefergehenden Analyse erhärtet.

Zu wenig Personal, zu viele Probleme

Von einigen der niedergegangenen Unternehmen hatten sich die Kunden zunächst vorübergehend und dann nach einiger Zeit auch dauerhaft abgewendet, weil diese mangels personeller Ressourcen beispielsweise die gewünschten Liefertermine nicht einhalten konnten. In den Jahren 2008 und 2009 kam es zu einer beachtenswerten Häufung derartiger Fälle.

Der typische Ablauf: Zunächst verschaffte der konjunkturelle Aufschwung zwischen Ende 2007 und Spätsommer 2008 allen wechselwilligen Mitarbeitenden die Gelegenheit, denjenigen Arbeitgebern, die wenig Wert auf Mitarbeiterbindung legen, den Rücken zu kehren. Hierauf reagieren Personalleitungen üblicherweise mit der Einstellung neuer Fachkräfte bzw. einer Aufstockung der Leiharbeitskräfte.

Diese Personalrotation führte zwangsläufig zu einem vorübergehenden Sinken der Qualität sowie zu einem überproportionalen Anstieg der Reklamations- und Personalkosten. Nachdem die Kunden die Konsequenzen aus den Qualitätsmängeln bzw. der unzureichenden Liefertreue gezogen und sich Marktbegleitern zugewendet hatten, fiel der spätere, krisenbedingte Absturz umso härter aus.

Die Unternehmen hingegen, in denen Mitarbeiterbindung schon vor 2007 großgeschrieben wurde, hatten in der Phase des Aufschwungs noch alle Fachkräfte »an Bord«. Sie haben die wirtschaftliche Erholung genutzt, um sich ein Ertragspolster zu verschaffen, welches sich schließlich für die Bewältigung der folgenden Finanz- und Wirtschaftskrise als äußerst hilfreich erwies. Viele von ihnen überstanden die Krise beispielsweise mithilfe von Kurzarbeit, ohne dass die Mitarbeiterbindung ernsthaften Schaden nahm (Flore, 2014).

Abwanderung zum Wettbewerb

Andere Firmen, in denen die Mitarbeiterbindung keinen hohen Stellenwert einnahm, gingen unter, weil sie ihre Hoch- und Höchstperformer mitsamt deren Kundenbeziehungen verloren hatten: In vielen Fällen treten diese wertvollen Mitarbeitenden ja nicht nur aus, sondern laufen auch noch zu einem Marktbegleiter über. Unter Berücksichtigung des Zugewinns auf der Seite des Wettbewerbers stellt diese nicht untypische Konstellation für das auf der Verliererseite befindliche Unternehmen einen Verlust in doppelter Höhe dar.

Dies gilt beispielsweise auch in denjenigen Fällen, in denen erfolgskritische Spezialist:innen und Entwicklungsteams, die für notwendige Neu- und Weiterentwicklungen der Produkte erforderlich sind, mitsamt ihrem Wissen zu Konkurrenten abwandern. Denn sie sorgen dort für wettbewerbsentscheidende Innovationssprünge.

Möglicherweise haben Sie den Fall der insolventen Walter-Heilit Verkehrswegebau GmbH (nach dem Verkauf an Strabag: Heilit+Woerner Bau GmbH) verfolgt: Rund 50 Führungskräfte, vornehmlich auf Ebene der Niederlassungsleitung, waren zum Baukonzern Bilfinger Berger gewechselt. »Danach fiel Heilit + Woerner wie ein Stück Blei vom Himmel« (Michael Lück, zitiert in Münster/Spanner, 2012).

Wettbewerbsverbote als eine Form der erzwungenen Mitarbeiterbindung können hier zweifellos ein wenig helfen. Doch ernsthaft und konsequent umgesetzte Maßnahmen, die auf freiwilliger Mitarbeiterbindung beruhen, sind den rechtlichen Möglichkeiten [Kap. 3.1.1] bereits unter Kosten-Nutzen-Aspekten weit überlegen.

Fazit: Mitarbeiterbindung ist nicht nur ein Nice-to-have

- Als Basis für die Unternehmensperformance stellt Mitarbeiterbindung einen strategisch höchst bedeutsamen Erfolgsfaktor dar.
- Ein hoher Grad an Mitarbeiterbindung stärkt die Resilienz und die Krisenfestigkeit von Unternehmen.
- Angesichts des demografischen Wandels ist die Intensivierung der Mitarbeiterbindung für den Erhalt der Existenzfähigkeit und der Wettbewerbsstärke des Unternehmens unabdingbar.
- Entscheidend ist die Überlegenheit in puncto Mitarbeiterbindung sowohl gegenüber den Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt als auch gegenüber den Wettbewerbern auf den Absatzmärkten.

1.1 Es menschelt

Gestatten Sie mir ein paar generelle Worte, bevor wir in das Thema Mitarbeiterbindung tiefer einsteigen. Hier wird nämlich »gemenschelt« – und das hat Folgen.

Prozesse und Eigendynamik

Manche der in diesem Buch aufgezeigten Wirkungszusammenhänge laufen ohne sonderliches Zutun ab. Andere wiederum benötigen einiges an Aufwand in Form von zeitlichen Anschubinvestitionen, um ins Rollen zu kommen. Dies ist *keinesfalls* eine Angelegenheit, um die sich allein eine zentrale, mit dem Thema Mitarbeiterbindung betraute Organisationseinheit – also üblicherweise das Personalmanagement – zu kümmern hat.

Die Unternehmensleitung und die Führungskräfte haben einen maßgeblichen Anteil zu tragen. Wie hoch der Aufwand sein wird, hängt ab von der Bindungsbereitschaft der Belegschaft, von Kultur und Vorgeschichte des Unternehmens, von dem Etablierungsgrad geeigneter Instrumente und auch von der gelebten Führungskultur. Selten ist genau vorhersehbar, ob und welche Dynamik sich zu welchem Zeitpunkt entwickeln wird.

Viele Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung sind mitbestimmungspflichtig. Das sollte Sie keinesfalls davon abhalten, diese Themen beherzt anzufassen. Indem Sie Arbeitnehmervertretungen an der Erarbeitung und Ausgestaltung der Instrumente umfassend beteiligen, sichern Sie sich erfahrungsgemäß auch deren tatkräftige Unterstützung bei der Umsetzung.

Gastkommentar Reiner Hoffmann

Was Unternehmer sich wünschen, ist ganz einfach: Mitarbeiter, die ihre Arbeit gut machen und zu Recht darauf stolz sind, die sich aus Eigeninitiative weiterbilden und lange dem Unternehmen treu bleiben. Der beste Rat, wie das zu erreichen ist: die Beschäftigten und ihre Bedürfnisse ernst nehmen, denn sie wollen das Gleiche. Binden Sie Ihren Betriebsrat und Ihre Beschäftigten in diese Fragen ein, dann werden auch Sie erfolgreicher wirtschaften.

Reiner Hoffmann

Vorsitzender, DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2014–2022)

Manche der von mir in diesem Buch vorgestellten Instrumente und Maßnahmen erscheinen Ihnen möglicherweise als unrealistisch oder als nicht umsetzbar. Aber werfen Sie den Gedanken deswegen nicht gleich. Unternehmen ändern sich und manches, was vor zehn Jahren abwegig erschien, ist heute bereits vielfach etabliert. Vielleicht ist die betreffende Maßnahme irgendwann einmal für eine bestimmte Business Unit denkbar oder für eine kleine, eng umrissene Organisationseinheit.

Ich gebe grundsätzlich nur Empfehlungen für Vorgehensweisen, die ich selbst schon erfolgreich und für meine Auftraggeber wertschöpfend umgesetzt habe. Öffnen Sie Ihren Werkzeugkoffer für dieses Buch und legen Sie sich nicht nur die für heute geeigneten, sondern auch die in Zukunft nutzbaren Systeme, Methoden, Instrumente, Ideen und Maßnahmen hinein.

Mensch, nicht Maschine

Wenn es um das Thema Mitarbeiterbindung geht, sprechen wir immer über Menschen. Bei Apparaten ziehen bestimmte Handlungen (»Hebel ganz nach unten«) genau vorhersehbare Abläufe nach sich wie »Maschine springt an« oder »40 Liter Wasserfluss pro Minute mit einer Temperatur von exakt 53°C«.

Das ist bei Menschen nicht ganz so einfach. Da fließt, wenn Sie den Hebel – im übertragenen Sinne – umlegen, bei manchen nichts, bei anderen viel. Die Temperatur ist auch immer unterschiedlich. Und wenn Sie zu einem späteren Zeitpunkt denselben Hebel erneut betätigen, können die Ergebnisse wieder ganz anders ausfallen: Die bewussten und unbewussten Reaktionen der Menschen auf Ihre Bindungsaktivitäten, Bindungssysteme, Bindungsinstrumente und Bindungsmaßnahmen sind im Einzelfalle selten genau vorherzusehen.

Das kennen Sie von den Führungsinstrumenten: Wenn Sie als Führungskraft einen finanziellen Anreiz für das Erreichen von Performancezielen ausloben, so werden sich üblicherweise einige der Mitarbeitenden enorm ins Zeug legen, um die geforderten Ziele zu erreichen und die Prämie einzustreichen. Manche werden ihr Engagement und ihr Verhalten hingegen nur ein bisschen ändern. Einen weiteren Teil Ihrer Mitarbeitenden lässt die Aussicht auf die Geldprämie völlig kalt.

Wenn Sie einen Anreiz erstmalig bei einem bestimmten, einzelnen Mitarbeitenden setzen, müssen Sie diesen schon sehr genau kennen, um halbwegs genau vorhersagen zu können, wie dieser hierauf reagieren wird. Oder, andersherum: Um entscheiden zu können, mit welchem »Hebel« und an welchem Ansatzpunkt Sie bei dem betreffenden Mitarbeitenden die gewünschte Veränderung am besten erreichen, müssen Sie eine Menge über ihn wissen. Genau darum geht es hier in diesem Buch: Welche Hebel sind möglicherweise geeignet, um eine Intensivierung der Mitarbeiterbindung herbeizuführen? An welchen Stellen setzen wir am besten an?

Anwendbarkeit auf Individualebene

Wir werden über gesicherte Erkenntnisse aus dem Bereich der Psychologie und der Soziologie sprechen, die Sie dabei unterstützen, die jeweils erfolgversprechendsten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen auszuwählen. Doch sämtliche Aussagen und Empfehlungen im Themenbereich »Mitarbeiterbindung« sind bitte von Ihnen in diesem Licht zu sehen: Die Empfehlungen besitzen Gültigkeit, wenn Sie sie auf eine ausreichend große, repräsentative Menschengruppe, etwa die Gesamtbelegschaft eines zumindest mittelständischen Unternehmens beziehen.

Wenn Sie die Belegschaft eines solchen Unternehmens als Basis nehmen, dann wird bei der überwiegenden Mehrheit die jeweils intendierte Reaktion erfolgen. Doch es wird immer auch einzelne Mitarbeitende geben, die nicht wie erhofft und erwartet reagieren.

Individuelle Mitarbeiterbindung ist eine Führungsaufgabe.

Auf der Individualebene kommen Sie nur an Ihr Ziel, wenn Sie sich intensiv mit dem Mitarbeitenden beschäftigen. Das kann keine zentrale Steuerungseinheit des Unternehmens leisten. Daher fällt die Mitarbeiterbindung auf individueller Ebene in den Aufgaben- und Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft. Einen Vorschlag für Inhalte und Ablauf eines Führungskräfte-Workshops mit dieser Zielsetzung finden Sie in [Kapitel 14.2](#).

Steuern mit starker Sichtbehinderung

Der Umgang mit Menschen, das Management von Personal und – in noch stärkerem Ausmaß – die Steuerung von Emotionen, wie sie bei der Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zentral ist, erfordern von Ihnen und den involvierten Akteuren eine hohe Toleranz im Umgang mit Unschärfen und Unwägbarkeiten.

Auf der Ebene von Einzelpersonen ist zudem die Offenheit vonnöten, sich mit dem jeweiligen Menschen genau und tiefgehend zu beschäftigen. Gerade diese Aspekte sind es doch, die die Mitarbeiterführung zu solch einer faszinierenden Aufgabe und das Human Resources Management zu einem derart interessanten Arbeitsfeld machen!

Daneben benötigen alle Beteiligten die Bereitschaft zu einem Vorgehen nach der Trial-and-Error-Methode. Aus dem Marketing ist dieser Satz bekannt: »Wir wissen immer, dass wir uns einen Teil der durchgeführten Maßnahmen hätten sparen können. Wir wissen nur nie, welchen Teil«. Diese

Erfahrung ist durchaus auf Mitarbeiterführung, Personal- und Mitarbeitermanagement übertragbar. Und eben auch auf das Ziel der Mitarbeiterbindung.

Es wird also menschen. Davon werde ich in diesem Buch berichten. Und Sie werden es feststellen bei der Umsetzung Ihrer Aktivitäten zur Steigerung der Mitarbeiterbindung. Es ist mir wichtig zu wissen, dass Sie darauf vorbereitet sind. Legen Sie sich ein dickes Fell für die eine oder andere Frustration oder Enttäuschung bei der nicht erfolgreichen Umsetzung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen auf der Ebene von Einzelpersonen zu.

Fazit: Notwendige Grundeinstellungen und Haltungen

- Bereitschaft zum Umgang mit Unschärfen
- Bereitschaft zum Management trotz Unsicherheiten
- Bereitschaft zu »Trial and Error«
- Bereitschaft zur Beschäftigung mit dem Einzelnen
- Mitarbeiterbindung auf individueller Ebene ist Aufgabe der direkten Führungskraft

1.2 Mitarbeiterbindung: Erzielbare Effekte

Ich habe dieses Buch nicht für mich geschrieben, sondern für Sie. Aber wer sind Sie? Wenn Sie ein Studierender sind, den ein Professor zu einer Seminar-, Bachelor- oder Masterarbeit über dieses brandaktuelle Thema angehalten hat, ein:e Wissenschaftler:in oder ein:e wissenschaftlich interessierte:r Leser:in, so finden Sie in diesem Werk möglicherweise den einen oder anderen interessanten Hinweis aus der Praxis für die Wissenschaft sowie entsprechend gekennzeichnete Textpassagen über theoretische Hintergründe.

Ein Buch für Praktiker:innen

Die Inhalte des Buchs orientieren sich jedoch an dem Bedarf von Praktiker:innen. Sie als Leser:in dieses Buchs werden vermutlich Führungskraft, Personalmanager:in, Leitende:r, Mitglied der Geschäftsführung bzw. des Vorstands oder Inhaber:in eines Unternehmens sein. Dann sind Sie ein Mensch, der bei einem zukünftig umzusetzenden Mitarbeiterbindungsprojekt eine zentrale Rolle spielen könnte: entweder in der Projektleitung und -steuerung, etwa als Projektsponsor oder Mitglied des Lenkungskreises, oder im operativen Projektmanagement, zum Beispiel als interner Projektleiter:in.

Tipp

In diesem Zusammenhang sei mir aus der Erfahrung heraus eine Empfehlung erlaubt, die Sie sicherlich nicht sonderlich überraschen wird: Besetzen Sie die Leitung Ihres Mitarbeiterbindungsprojektes – wie bei jedem anderen Veränderungsprojekt auch – sowohl mit einer internen als auch einer externen Projektleitung. Der oder die Interne wird beispielsweise unternehmensspezifisches Wissen einbringen sowie ein internes Kontaktnetzwerk. Der oder die externe Expert:in ergänzt dies um Know-how und Do-how speziell im Bereich der Mitarbeiterbindung, um eine neutrale Sicht und nützliche externe Beziehungen. Eine externe Projektleitung kann zudem Aufgaben übernehmen, die von der internen Projektleitung gerade aufgrund interner Abhängigkeiten, Vernetzungen und Verflechtungen besser nicht durchgeführt werden sollten.

In den letzten 30 Jahren haben mein Team und ich einige Hundert Projekte für und mit unseren Kunden durchgeführt. Nur wenige trugen den Namen »Verbesserung der Mitarbeiterbindung«, denn der Mitarbeiterbindung widmen sich Unternehmen selten zum Selbstzweck.

Durch Mitarbeiterbindung erzielbare Effekte

Unternehmensleitungen verfolgen mit Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in der Regel sehr handfeste ökonomische Zielsetzungen und Interessen wie beispielsweise die Verringerung der durch Fluktuation entstehenden Kosten, die Steigerung der Unternehmensperformance oder Verbesserungen im Bereich der Personalgewinnung.

Diese Aspekte sind die Ziele des PEA-Systems, das auf strategischer Ebene angesiedelt ist und das wir in [Kapitel 8](#) eingehend beleuchten werden. Ich muss diesen Ausführungen hier etwas vorgeifen, um die mit Mitarbeiterbindung erzielbaren Effekte zu verdeutlichen.

■ Mitarbeiterbindung ist weit mehr als nur Fluktuationsreduzierung.

PEA steht für das An-Bord-Halten und Erhöhen des Personalpotenzials, das Steuern und Steigern des Erfolgs auf wirtschaftlicher Ebene sowie die Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber. Diese drei Buchstaben spiegeln zugleich die maßgeblichen Vorteile wider, die Unternehmen durch eine Steigerung der Mitarbeiterbindung erzielen können. Der nachstehende Kasten ist einer der wichtigsten in diesem Buch und absolut zentral für das Thema Mitarbeiterbindung. Da wir darauf noch mehrfach zurückkommen werden, wäre es hilfreich, wenn Sie diese Seite mit einem »Eselsohr« oder einem digitalen Lesezeichen markieren würden.

Wichtig

Durch Verbesserungen im Bereich der Mitarbeiterbindung können für Unternehmen, Leitungen, Führungskräfte, Anteilseigner, Arbeitnehmervertretungen und alle anderen Stakeholder höchst vorteilhafte Effekte in drei Bereichen (PEA) erzielt werden:

Personalpotenzial halten und mehren

Dieser Effekt der Mitarbeiterbindung inkludiert: Fluktuationskosten senken, ungewollte Weggänge verhindern, Mitarbeiterzufriedenheit steigern, Wissen im Unternehmen halten, Leistungspotenziale zukunftsorientiert aufbauen, Kompetenzen auf dem neuesten Stand halten/erweitern/vertiefen, Schlüsselpositionen absichern, Talente fördern, Betriebsfrieden sichern u.v.m.

Erfolg auf wirtschaftlicher Ebene erhöhen

Diese Mitarbeiterbindungswirkung umfasst: Qualitätskosten senken, Performance auf Mitarbeitenden- und Unternehmensebene steigern, Visionen realisieren, Ziele erreichen, Strategien umsetzen, Prozesse optimieren, Mitarbeiterführung erleichtern, Führungskräfte entlasten, Motivation stärken, Engagement steigern, qualitativen und quantitativen

Arbeitseinsatz erhöhen, qualitative und quantitative Arbeitsergebnisse erhöhen, Zielerreichung sichern, Sinn vermitteln, Purpose realisieren, Kultur prägen, Zusammenarbeit verbessern, Unternehmenswert erhöhen, Wertschaffung steigern u.v.m.

Arbeitgeberattraktivität verbessern

Mit diesem Nutzen der Mitarbeiterbindung verbindet sich: Personalbeschaffungskosten senken, Employer Branding beschleunigen, Employer Brand stärken, Arbeitgeberimage verbessern, Personalmarketing optimieren, Personalgewinnung verbessern, Bewerbendenquantität und -qualität steigern, Recruiting erleichtern u.v.m.

Die an Kosten-Nutzen-Aspekten orientierte Dosierung Ihres Mitteleinsatzes auf der operativen Ebene hingegen steht im Fokus der SELIMAB-Methode [Selektive Individualisierte Mitarbeiterbindung, [Kap. 9](#)].

Schritt für Schritt zum Projekterfolg

Da sämtliche Auftraggeber in der Zusammenarbeit mit uns die anvisierten Ziele erreicht haben, habe ich die – bei allen unternehmens- und auftragsspezifischen Besonderheiten – gemeinsame Grundstruktur dieser Projekte genutzt, um hieran auch die Struktur für dieses Buch anzulehnen.

Als Projektleiter:in gewinnen Sie mit diesem Buch einen ständigen Begleiter. Ich möchte Sie dabei unterstützen, Ihr Mitarbeiterbindungsprojekt souverän und systematisch aufzusetzen, von der Analyse über die Planung und Umsetzung bis hin zum Erfolgscontrolling.

Sie werden dabei ein Buch an Ihrer Seite wissen, welches Ihnen zu jedem Schritt Details, Hinweise und Praxiserfahrungen anbietet. Sie gewinnen Sicherheit für Ihre Entscheidungen entlang des Weges, vermeiden Fehlentwicklungen und sind jederzeit gut gerüstet für die jedem Veränderungsprojekt innewohnenden Gefahren durch Querschläge und Widerstände.

Nachhaltigkeit sichern

Im Verlaufe dieses Projektes werden Sie Instrumente einführen, die teils von der mit dem Thema »Mitarbeiterbindung« betrauten Organisationseinheit, teils von der Unternehmensleitung und teils von den Führungskräften bedient werden. Dass die Umsetzung direkt den State of the Art widerspiegelt, wird Ihnen nur selten im ersten Schritt gelingen. In den meisten Fällen werden Sie das Einführungsprojekt von vornherein über mehrere Jahre hinweg planen, um die Akteure nicht zu überfordern und um sie »abzuholen, wo sie stehen«.

Gastkommentar Dr. Kristina Schröder

Fast alle Unternehmen haben mittlerweile Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf etabliert. Der entscheidende Punkt ist aber, dass sie auch gelebt wird – besonders auf den Führungsebenen und besonders auch von Männern. Ein männlicher Chef zum Beispiel, der offen kommuniziert, dass er zu einem Termin nicht kann, weil er da mit seiner Tochter zu einem Laternenumzug muss,

trägt mehr zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur und damit zur Mitarbeiterbindung bei als zehn schöne Maßnahmen auf dem Papier.

Dr. Kristina Schröder

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009–2013)

Die Optimierung der Mitarbeiterbindung ist ohnehin als fortwährender Prozess zu sehen, der nicht mit dem Einführungsprojekt endet. Sie wollen ja kein kurzes, einmaliges Strohfeuer abfackeln. Mitarbeiterbindung bedarf einer fortgesetzten, strategischen Aktualisierung und einer ständigen Neujustierung, um sich an Veränderungen aufseiten des Unternehmens, aufseiten der Belegschaft und aufseiten der Unternehmensumwelt anzupassen.

Kontinuierliche Verbesserungen und Aktualisierungen erhalten das PEA-System und seine Instrumente lebendig, sichern deren Akzeptanz, erhalten deren Wirkkraft und gewährleisten die Nachhaltigkeit der erzielten Veränderungen.

Auch wenn die Entscheidung über den Startschuss für ein solches Mitarbeiterbindungsprojekt noch nicht gefallen ist, so hätten Sie dieses Buch über Mitarbeiterbindung nicht in der Hand, wenn es nicht mindestens einen gewichtigen Grund für Sie dafür gäbe, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.

Sie sind HR-Manager?

Möglicherweise sind Sie ein:e strategisch ausgerichtete:r Personalleiter:in und planen, dem Top Management entsprechende Unterstützung anzubieten. Ein aktueller Anlass für Sie könnte sein, dass Ihnen die Fluktuationsquoten [\[Kap. 8.1\]](#) Ihres Unternehmens oder einzelner Bereiche als zu hoch erscheinen. Möglicherweise sind Sie bei Ihren Retention-Bemühungen bereits an Grenzen der vertraglichen Möglichkeiten zur Bindung von Mitarbeitenden [\[Kap. 3.1.1\]](#) gestoßen.

Sie könnten aber auch festgestellt haben, dass die Kosten der Personalbeschaffung in jüngster Zeit enorm angestiegen sind oder dass Sie zunehmend auf Schwierigkeiten stoßen, dem Unternehmen die benötigten Fach- und Führungskräfte in ausreichender Anzahl und Qualität zur Verfügung zu stellen [\[Kap. 8.3\]](#).

Oder Führungskraft?

Als Führungskraft spüren Sie die Folgen der immer dünner werdenden Personaldecke tagtäglich. In der von Ihnen verantworteten Einheit oder Abteilung bleibt die eine oder andere Stelle längere Zeit unbesetzt. Ihr Team macht die Arbeit der fehlenden Kräfte bereitwillig eine Zeitlang mit. Wenn aber Mitarbeitende, die schon 1,5 Stellen ausfüllen, in der Urlaubszeit zusätzlich die Vertretung von anderen übernehmen sollen, die ebenfalls 1,5 Stellen abdecken, wird es problematisch.

Möglicherweise beobachten Sie bereits erste Auswirkungen auf Qualität, Ausschuss und Termintreue. Aufgaben, die unverzüglich zu erledigen sind, stellen Ihnen am Montagmorgen erstellten

Wochenplan schon am Nachmittag wieder auf den Kopf. Wenn sich dies nicht bessert, werden die Reklamationen und Nachbearbeitungen in näherer Zukunft die Belastbarkeit Ihrer an und für sich guten Verbindungen zu Kunden und Lieferanten auf eine harte Bewährungsprobe stellen.

Vielleicht haben Sie auch bisweilen den Eindruck, dass es den Mitarbeitenden Ihrer eigenen oder in angrenzenden Abteilungen an der nötigen Bereitschaft fehlt, sich voll und ganz für das Unternehmen einzusetzen [Kap. 5]. Dann werden Sie möglicherweise auch die Erfahrung gemacht haben, dass sich die Umsetzung von bedeutsamen Projekten oder erforderlichen Veränderungen immer häufiger enorm in die Länge zieht.

Es könnte auch sein, dass Sie mögliche Einsparpotenziale oder Effizienzsteigerungen nur gegen deutlich spürbare Widerstände durchsetzen können. Möglicherweise nehmen Sie wahr, dass Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe an vielen Stellen durch mangelnde Effektivität, ineffiziente Prozesse und Verschwendung von Ressourcen beeinträchtigt werden.

All dies könnte mit einem suboptimalen Grad der Mitarbeiterbindung zusammenhängen, den Sie nun geschäftserfolgsorientiert in Angriff nehmen wollen [Kap. 3, 4 und 8.2].

Sie leiten ein Unternehmen?

Als Leitende:r Manager:in bzw. Mitglied der Unternehmensleitung schauen Sie angesichts der demografischen Entwicklung [Kap. 2] womöglich sorgenvoll in die Zukunft. Nicht nur in Deutschland tritt eine jährlich immer größer werdende Zahl an Menschen aus dem Erwerbsleben aus und immer weniger junge Menschen treten ein. Bleiben für Ihren Geschmack zu viele Stellen für Nachwuchskräfte, Ausbildungsplätze und Traineestellen für Hochschulabsolventen unbesetzt?

Oder müssen diese mit Bewerbenden aufgefüllt werden, die den Anforderungen nicht in vollem Maße entsprechen? Die Ergebnisse der PISA-Studien (OECD, 2024) lassen Ihre Hoffnung verblassen, dass der zahlenmäßige Rückgang der Berufsanfänger:innen durch einen Anstieg des Bildungsniveaus ausgeglichen werden könnte. Aufgrund des – im Vergleich zu bedeutsamen Konkurrenzländern – schlechteren Bildungssystems wissen Sie, dass Sie damit rechnen müssen, dass der quantitative Rückgang hierzulande durch das vergleichsweise qualitativ niedrigere Niveau eher noch zusätzlich verschärft wird.

Gastkommentar Volker Bouffier

Hessen ist wirtschaftlich gut aufgestellt – Hessen geht es gut. In Zeiten von demographischem Wandel und Fachkräftemangel ist es jedoch Aufgabe der Politik, die Weichen für die berufliche und die akademische Bildung unserer Kinder zu stellen. Die Sicherung einer qualifizierten Fachkräftebasis ist eine der Herausforderungen, welcher sich christdemokratische Politik auch künftig intensiv widmen wird. Dabei setzen wir auf internationale Bildungs Kooperationen wie aber auch auf die Expertise von Koryphäen wie Gunther Wolf.

Volker Bouffier

Ministerpräsident des Landes Hessen (2010–2022)

Neben stetig zunehmenden Fluktuations- und Wiederbesetzungskosten [Kap. 8.2.1] beklagen Branchenvertreter, dass Unternehmen aus Personalmangel bereits Aufträge in Milliardenhöhe entgangen seien, weil ihnen die erforderlichen High Potentials, Hoch- und Höchstperformer [Kap. 9.1] fehlen. Immer mehr strategisch bedeutsame Projekte müssen nach Weggängen von Spezialist:innen mit entsprechend gefragten Kompetenzen [Kap. 9.2] auf Eis gelegt oder endgültig abgebrochen werden.

Möglicherweise mussten Sie bereits zusehen, wie erfolgskritische Vorhaben versandeten oder durch den Wettbewerb realisiert wurden, als die damit betrauten Schlüsselpersonen Ihr Unternehmen verließen. Die SELIMAB-Methode [Kap. 9] wird Sie dabei unterstützen, Ihre erfolgskritischen Kräfte fest an das Unternehmen zu binden.

Doch die Personalknappheit beschränkt sich keinesfalls ausschließlich auf High Potentials, Überflieger und Spitzenkräfte. Bereits im Jahre 2008 führte der Mangel an ganz normalen, ausreichend qualifizierten Fachkräften in einigen Branchen und Regionen dazu, dass Aufträge nicht angenommen, Ertragspotenziale nicht genutzt und Kunden nicht vor der Abwanderung zu Marktbegleitern abgehalten werden konnten. Dieses erste kräftige Rumoren des nunmehr »aktiven Vulkans« (Jaeger, 2006, S. 16) wurde allseits vernommen, auch wenn die folgende Finanz- und Wirtschaftskrise die weitere Eskalation des Fach- und Führungskräftemangels zunächst vorübergehend verhinderte. Heute, rund 20 Jahre später, leiden wir nicht mehr nur unter Talent-, Fachkräfte- und Führungskräftemangel, sondern unter einem umfassenden Arbeitskräftemangel.

Ihnen als Leiter:in des Unternehmens, als Vorsitzende:r, Sprecher:in oder Mitglied der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes möchte ich die erste meiner fünf »Kleinen Weisheiten« verraten, die ich über das Buch hinweg eingestreut habe.

Kleine Weisheit Nr. 1

Der Fisch fängt am Kopf an, gut zu riechen.

Fangen Sie bei sich selbst an. Fragen Sie sich: Bin ich selbst, als einer der obersten Repräsentanten des Unternehmens, dazu bereit,

- sowohl eine Bindungswilligkeit als auch eine Bindungsfähigkeit gegenüber der Belegschaft auszustrahlen,
- meine Mitarbeitenden als Partner auf einem gemeinsamen Weg zum Erfolg anzusehen,
- die Sichtweisen, Ziele, Motive und Bedürfnisse [Kap. 3, 4 und 5] meiner Mitarbeitenden in einem hohen Maße zu berücksichtigen,
- das Thema »Mitarbeiterorientierung« zu einem der zentralen Leitwerte in der Führungs- und Personalpolitik des Unternehmens zu machen, auf gleicher Höhe wie die Kundenorientierung?

Wenn Sie von der Bedeutsamkeit der Mitarbeiterbindung überzeugt und von Herzen kommend viermal mit »Ja« geantwortet haben, werden Sie die Aufgabe meistern, Ihre Mitarbeitenden zu binden und sie erfolgsorientiert auszurichten.

Sie sind Eigentümer:in des Unternehmens?

Als Inhaber:in, Miteigentümer:in oder Anteilseigner:in haben Sie neben der kurz-, mittel- und langfristigen Ertragskraft die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens im Blick. Die Bedeutung der Mitarbeitenden für Wertschöpfung und Differenzierung im Wettbewerb haben Sie erkannt und verinnerlicht. Ihr Personal betrachten und behandeln Sie nicht primär als Kostenfaktor, sondern als Erfolgspotenzial (Schmeisser/Lukowsky, 2006).

Sie wissen: Allein die Mitarbeitenden, wie sie die Leistungen erbringen und wie sie die Technologien nutzen, schaffen Wettbewerbsvorteile. Ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist oder nicht, hängt in immer geringerem Maße von den Produkten und Dienstleistungen ab, die es anbietet. Kaum ein Erzeugnis kann nicht in kürzester Zeit vom Wettbewerb kopiert und ebenfalls an den Markt gebracht werden.

Auch die erforderlichen Sachanlagen sind heute in den meisten Branchen schnell zu beschaffen und stellen keinen entscheidenden Differenzierungsfaktor mehr dar. Entscheidend ist, so betonte schon Peter F. Drucker, der Vorsprung an Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sowie deren Bereitschaft und Motivation [Kap. 5], ihr Potenzial [Kap. 8.1] für das Unternehmen einzusetzen und in Performance [Kap. 8.2] zu wandeln (Drucker, 1999).

Werttreiber Mitarbeiterbindung

Der durchschnittliche Anteil des Intellektuellen Kapitals am Marktwert eines Unternehmens lag schon Ende der 1990er Jahre bei über 80 Prozent. Zwanzig Jahre zuvor waren es noch rund 40 Prozent (Daum, 2001, S. 1). Zu dem Intellektuellen Kapital zählen das Organisationale Kapital (z. B. Markenimage, geistiges Eigentum, Struktur- und Prozesskapital), das Beziehungskapital (z. B. Kundenbeziehungen, Allianzen und Netzwerke) und das Humankapital.

Das Humankapital stellt häufig den größten Anteil am Marktwert eines Unternehmens dar. Es wird verstanden als Summe der menschlichen Erfolgspotenziale eines Unternehmens, wobei sinnvollerweise zusätzlich die Performance berücksichtigt wird, da sie den Nutzungsgrad der Potenziale widerspiegelt (Wolf, 2008b, S. 380).

Das Humankapital ist somit von zunehmender Bedeutung

- für den Erfolg eines Unternehmens,
- für seine Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit sowie
- für den Unternehmenswert (Wolf, 2008a, S. 1).

Materielle Vermögenswerte spielen hingegen eine immer geringere Rolle. Insbesondere bei den hierzulande zunehmend wissensbasierten Branchen ist die Aktienkursentwicklung nahezu ausschließlich von dem Humanpotenzial als Werttreiber abhängig.

Potenzial i. S. v. Leistungspotenzial einer Gemeinschaft (Humanpotenzial)⁶

Das Humanpotenzial einer Gemeinschaft bezeichnet die Gesamtheit der Leistungspotenziale aller ihrer Mitglieder.

Das Humanpotenzial beispielsweise eines Teams oder eines Unternehmens ist somit das Potenzial der Teammitglieder bzw. der Belegschaft im Sinne von Qualifikationen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Leistungen zu erbringen. Für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist daher dessen Fähigkeit von besonderer Bedeutung, dieses Humanpotenzial zu erhalten, zu mehren und vor allem: zu binden.

Dave Ulrich bringt diese Zusammenhänge auf die kurze und plakative Formel: »Humankapital = Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden × Bindung der Mitarbeitenden« (Ulrich et al., 2000, S. 86). Eine Verringerung des Werts Ihres Unternehmens ist die unausweichliche Folge, sofern den relevanten Wettbewerbern die Bindung der erfolgsentscheidenden Mitarbeitenden besser gelingt als Ihnen.

Gastkommentar Wolfgang Hanfstein

Immer noch ist es üblich, Mitarbeiter als Humankapital zu begreifen. Klingt nicht besonders schön, ist aber vor allem mit einem großen Fehler behaftet. Denn wenn man schon Menschen als Humankapital betrachtet, sollte man auch verstehen, wer der »Capital Owner« ist – das ist nämlich nicht das Unternehmen, sondern der Mitarbeiter selbst. Das merken Unternehmen spätestens, wenn gute Mitarbeiter mitsamt ihrem Human Capital zur Konkurrenz gehen. Viel weiter kommt, wer Mitarbeiter als Mitunternehmer sieht.

Wolfgang Hanfstein

Chief Learning Officer, Pink University GmbH (2011–2021)

Bei konsequenter Anwendung kann Sie das PEA-System [Kap. 8] enorm dabei unterstützen, den Unternehmenswert zu steigern, vermeidbare Kosten zu eliminieren und Ihre Erträge zu vervielfachen.

⁶ Einen Überblick über alle verwendeten Definitionen finden Sie in [Kapitel 22](#).

Fazit: Mitarbeiterbindung wirkt. Mehrfach.

- Mangelnde Mitarbeiterbindung führt u. a. zu Vakanzen, die die Unternehmensentwicklung behindern, zu steigenden Fluktuations- und Wiederbesetzungskosten sowie zu einer sinkenden Unternehmensperformance.
- Die Verankerung der Mitarbeiterbindung erfordert ein Implementierungsprojekt mit aktiver Beteiligung der Unternehmensleitung.
- Mitarbeiterbindung ist als fortwährender Verbesserungsprozess aufzufassen.
- Kompetenzen und Engagement der Belegschaft sind entscheidende Faktoren zur Differenzierung gegenüber Marktbegleitern.
- Humanpotenzial und Bindungsfähigkeit des Unternehmens stellen bedeutsame Werttreiber dar.

2 Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Die Jahre zwischen 2008 und 2019 markieren einen epochalen Wendepunkt. In diesen Jahren kippte in vielen relevanten Wirtschaftsnationen der Arbeitsmarkt, und zwar bereits bei rein quantitativer Betrachtung: Erstmals in der Geschichte der Menschheit verließen, wenn man vorübergehende Sondersituationen beispielsweise durch Kriege außer acht lässt, mehr Personen den Arbeitsmarkt – beispielsweise in Richtung Ruhestand – als neue Schul- und Hochschulabsolventen eintraten.

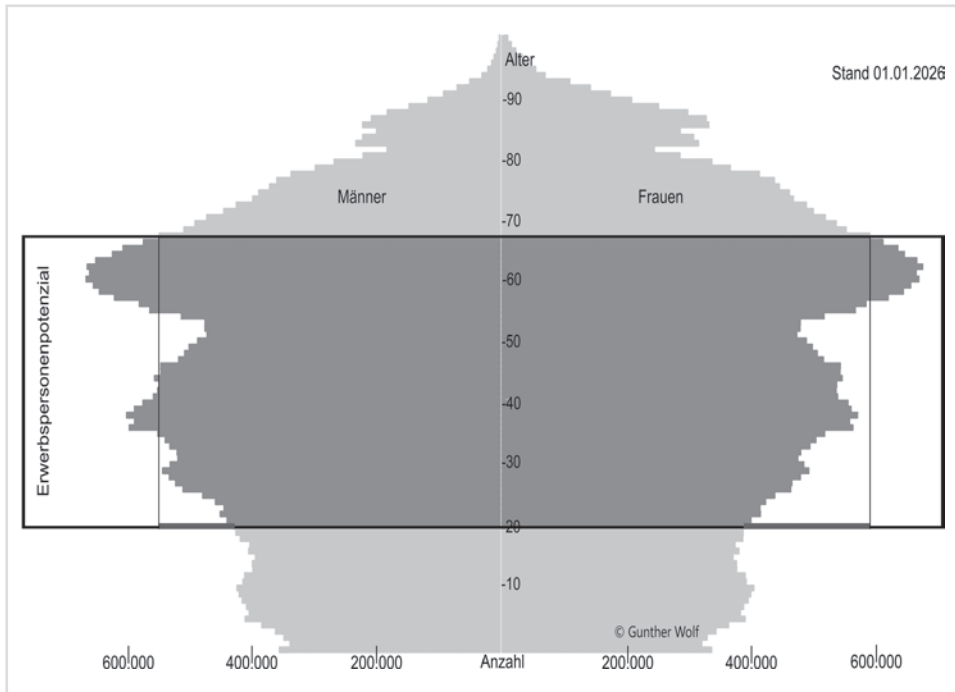


Abb. 2: Altersstruktur in Deutschland (2026). Datenbasis: Statistisches Bundesamt, 2026a.

Das Besondere hieran ist, dass es sich tatsächlich um eine strukturelle Trendwende am Arbeitsmarkt handelt. Die deutsche Altersstruktur ist, von den Ein- und Ausbuchtungen im Bereich der zu Beginn und zum unmittelbar folgenden Ende des »Tausendjährigen Reiches« Geborenen, durchaus typisch für die Situation in vielen Staaten: Sie weist nicht mehr die Form einer Pyramide, sondern eines Baums auf.

2.1 Entwicklung des Arbeitsmarkts in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Abbildung 2 habe ich auf Basis der Daten aus der 16. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland (Statistisches Bundesamt, 2026a) erstellt. Mit einem Blick erkennen Sie, dass wir in Deutschland nicht auf eine Talfahrt mit anschließender Aussicht auf Erholung hoffen dürfen. Tatsächlich würde eine Umkehr dieser demografischen Entwicklung erst dann erfolgen, wenn die seit fast 50 Jahren unter zwei liegende Geburtenziffer dauerhaft auf vier bis fünf Kinder pro Frau ansteige.

Doch mit einer solch deutlichen Aufwärtsbewegung der Geburtenziffer ist sicher nicht zu rechnen. Selbst wenn, käme es erst weitere zwei Jahrzehnte später zu entlastenden Arbeitsmarkteffekten, da diese Kinder erst einmal das erwerbsfähige Alter erreichen müssen.

Eine irreversible Arbeitsmarktveränderung

In Abbildung 2 habe ich das Erwerbspersonenpotenzial für Sie hervorgehoben. Diesen Begriff werden Sie in arbeitsmarktbezogenen Analysen der Bevölkerungsstatistiken häufig antreffen. Üblicherweise wird das Erwerbspersonenpotenzial mithilfe der Anzahl der Personen in der Altersgruppe von 20 bis 67 Jahren geschätzt. Das hat sich auch bewährt.

In den kommenden Jahrzehnten wird das Arbeitskräftedefizit mit Sicherheit weiter ansteigen. Im Jahr 2026 werden rund 380.000 mehr Erwerbspersonen aus dem Arbeitsmarkt in Richtung Rente austreten als Berufsanfänger eintreten. Diese Differenz ist in Abbildung 2 mithilfe der beiden etwas dickeren Linien links und rechts des Baums auf Höhe der 20-Jährigen leicht erkennbar. Dafür, dass das Arbeitskräftedefizit überproportional zunehmen wird, sind zwei Faktoren verantwortlich: weiter zunehmende Austritte und weiter sinkende Eintritte.

Gastkommentar Annegret Kramp-Karrenbauer

In Zeiten des demographischen Wandels und drohender Fachkräftengpässe nimmt die Mitarbeiterbindung eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung ein. Eine motivierte Belegschaft kann aber noch mehr. Sie ist ein Garant für erfolgreiche, stabile und krisenfeste Unternehmen. Die Stärkung der Bindung zwischen Belegschaften und Unternehmen ist ein Beitrag zur dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, für sichere Arbeitsplätze und für zufriedenerere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Annegret Kramp-Karrenbauer

Bundesministerin für Verteidigung (2019–2021)

Vorsitzende der CDU Deutschland (2018–2021)

Seit 2010, als der Jahrgang der im Jahre 1945 Geborenen, der bis dahin zahlenmäßig schwächste Jahrgang, der noch im Erwerbsleben stand, in Rente gegangen war, steigt die Zahl der aus dem Erwerbsalter austretenden Jahr für Jahr, bis auch die geburtenstärksten Jahrgänge um 1964 verrentet sind.

Sinkendes Erwerbspersonenpotenzial

Gleichzeitig sinkt bekanntlich bereits seit 1965 die Zahl der jährlich neu Geborenen. Daher wird die Lücke im Bereich des Erwerbspersonenpotenzials, die sich längst als Nachfrageüberhang bezeichnen darf, bis zu diesem Zeitpunkt Jahr für Jahr, von einzelnen Ausnahmen abgesehen, progressiv wachsen – und sich dabei gewaltig aufsummieren. Auch danach wächst das Arbeitskräftedefizit weiter, lediglich nicht mehr progressiv.

Der Arbeitskräftemangel wird in den nächsten 20 Jahren weiter ansteigen.

Denn die Anzahl der Austretenden übersteigt in jedem Jahr die der Eintretenden – und das bei allen 20 kommenden Jahrgängen unterhalb des Erwerbspersonenkastens in Abbildung 3.

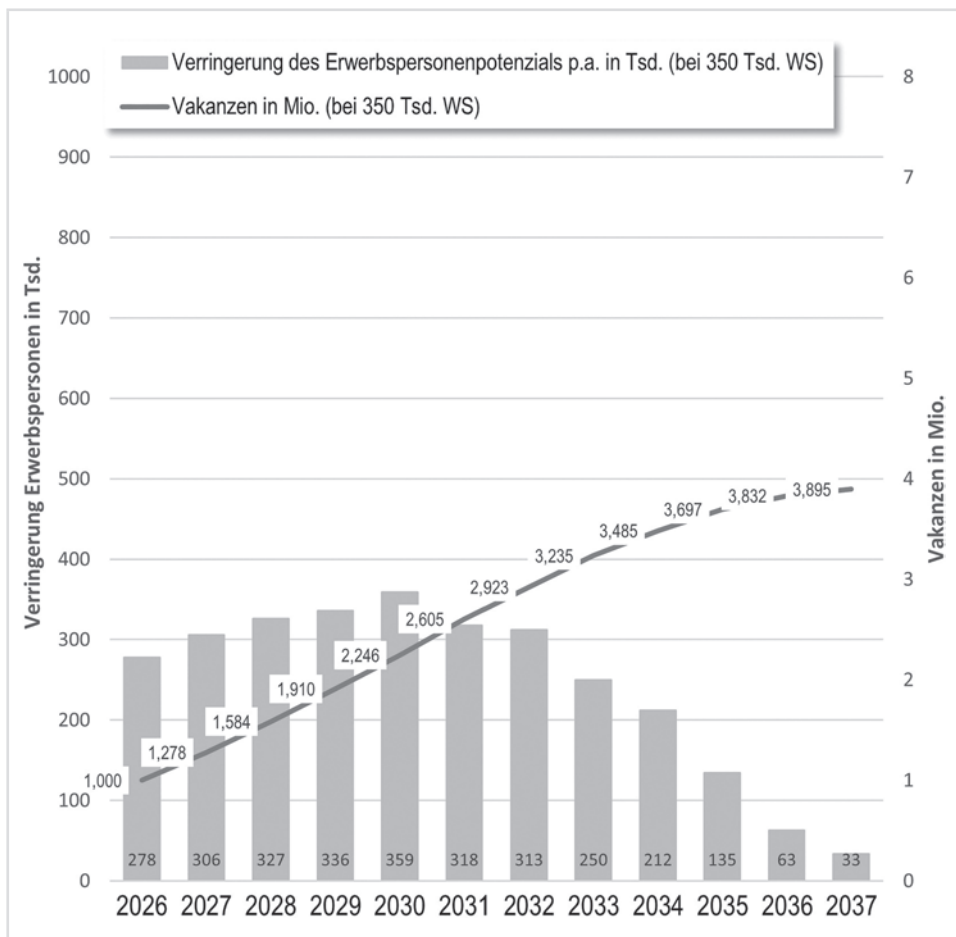


Abb. 3: Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland bei einem Wanderungssaldo von 350.000 Personen p. a.

In Abbildung 3 können Sie die jährlich entstehenden Lücken bis 2037 an den Säulen ablesen und anhand der Linie den daraus resultierenden Anstieg des Arbeitskräftedefizits erkennen. Ausgangsbasis sind die eine Million offenen Stellen im dritten Quartal 2025 (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, 2026). Die Prognose der Entwicklung des Arbeitskräftedefizits basiert wiederum auf den Daten der Bevölkerungsvorausberechnung (Statistisches Bundesamt, 2026a).

Die Anzahl der unbesetzbaren Vakanzen

Um die Bedeutung des Arbeitskräftedefizits für jedes Unternehmen spürbarer werden zu lassen, verwende ich in meinen Vorträgen gern statt Arbeitskräftedefizit den Begriff »Anzahl der unbesetzbaren Vakanzen«. Denn die in Abbildung 3 wiedergegebenen Zahlen sind nichts anderes als die Anzahl der frei gewordenen bzw. noch frei werdenden Stellen, die in Deutschland schon rein zahlenmäßig – also ungeachtet der Frage nach Eignung und Qualifikation für die vakanten Stellen – nicht besetzt werden können.

Arbeitskräftemangel⁷

Als Arbeitskräftemangel (Synonym: Arbeitskräftedefizit) wird eine Arbeitsmarktkonstellation bezeichnet, in der Arbeitgeber ihre offenen Stellen nicht besetzen können, weil die Nachfrage nach Arbeitskräften das verfügbare Angebot übersteigt.

Wenn Sie das nächste Mal die Recruiter:innen Ihres Unternehmens stöhnen hören, wie schwer es zurzeit sei, gutes Personal zu gewinnen, dann dürfen Sie ihnen getrost zurufen: »Es wird noch viermal schlimmer!« Wenn Sie Ihrer Aussage hingegen eine positive Note geben möchten: »Es wird in den nächsten Jahrzehnten nie wieder so einfach sein wie heute, gutes Personal zu gewinnen!«

Der Anstieg des Defizits 2026 ist in der ersten Säule von Abbildung 3 mit 278 Tsd. beziffert. Warum werden hier nicht die zuvor genannten 380 Tsd. ausgewiesen? Das liegt primär an der vom Statistischen Bundesamt erwarteten Nettozuwanderung im Jahr 2026. Es ist sinnvoll, sich mit dem Faktor Zuwanderung und weiteren relevanten Einflussfaktoren auf die Arbeitskräftemangel-Prognose zu befassen.

Relevante Einflüsse auf die Entwicklung des Arbeitskräftedefizits

Die von mir errechneten Zahlen in Abbildung 3 basieren auf der Annahme, dass die Nachfrage nach Arbeitskräften in etwa auf dem Stand von 2026 bleibt. Nähme die Zahl der Stellen zu, fiel das Defizit noch drastischer aus. Ging sie zurück, würde dies die Arbeitskräftelücke mindern. Was ist wahrscheinlicher? Deutschland befindet sich im Jahr 2026 in einer äußerst schwierigen wirtschaftlichen Situation zwischen Rezession und Stagnation. Wer davon ausgeht, dass es in den

⁷ Einen Überblick über alle verwendeten Definitionen finden Sie in [Kapitel 22](#).

nächsten Jahren hierzulande wieder zu einer Verbesserung der Konjunktur kommt, muss mit einem Arbeitskräftemangel rechnen, der über der Prognose liegt.

Zudem sind die Auswirkungen von KI und Automatisierung auf den Arbeitsmarkt zu berücksichtigen. Diese werden Berufsbilder und Arbeitsinhalte in den kommenden Jahren zweifellos enorm verändern. Wird es auch zu einer Verringerung der »Anzahl der unbesetzbaren Vakanzen« kommen? Dies wird von vielen verneint⁸. Denn dies setzt erstens voraus, dass keine oder kaum neue Stellen hierdurch entstehen. Zweitens müssten sich diejenigen Menschen, die zurzeit noch den dann nicht mehr benötigten Berufen nachgehen, zügig in Engpass- bzw. Mangelberufe umschulen lassen.

Engpassberuf⁹

Als Engpassberuf (Synonym: Mangelberuf) werden diejenigen Berufe bezeichnet, die durch großen Mangel an geeigneten Personen am Arbeitsmarkt gekennzeichnet sind.

Etwas plakativ formuliert: Selbst wenn durch KI und Automatisierung künftig 56.300 Bankkaufleute arbeitslos werden¹⁰, haben wir dadurch zwar höhere Arbeitslosenzahlen. Aber wir haben dadurch immer noch nicht mehr Softwareentwickler:innen, Ingenieur:innen, Erzieher:innen oder Pflegekräfte¹¹.

Drittens könnte es parallel zu einer Erhöhung des arbeitgeberseitig geforderten Arbeitspensums kommen. Arbeitnehmende werden durch KI zweifellos in die Lage versetzt, in gleicher Zeit eine höhere Arbeitsquantität oder -qualität zu leisten. Diese Arbeits- bzw. Leistungsverdichtung führt zwar einerseits zu einem Zeitgewinn. Andererseits steigen üblicherweise die von Kunden gestellten Anforderungen bzw. der Preisdruck.

Wird die technisch ermöglichte Leistungsverdichtung hierdurch ausgeglichen? So, wie es bei der breiten EDV-Einführung in den 1990er Jahren war? In diesem Fall würde es zu keiner nennenswerten Verringerung des Arbeitskräftemangels durch KI- und Automatisierungseffekte kommen¹².

8 Das BMAS rechnet in der Arbeitsmarktprognose 2030 aufgrund der Digitalisierung mit einer weiter ansteigenden Zahl an Arbeitsstellen (BMAS, 2016), das IAB zumindest nicht mit abnehmender Nachfrage nach Arbeitskräften (Zika, G. et al, 2018).

9 Einen Überblick über alle verwendeten Definitionen finden Sie in [Kapitel 22](#).

10 Dies prognostiziert das Institut der deutschen Wirtschaft (Burstedde/Tiedemann, 2025).

11 Pflegekräfte werden auch in Zukunft, Dank rapide zunehmender Bevölkerung im potenziell pflegebedürftigen Alter, einen der Spitzenplätze unter den Mangelberufen belegen (Bundesagentur für Arbeit, 2024).

12 Werfen Sie hierzu gern einen Blick in [Kapitel 8.1.1](#) und die analysierten KI- und Automatisierungseffekte im Recruiting.

Leistungsverdichtung¹³

Leistungsverdichtung (Synonym: Arbeitsverdichtung) bezeichnet die Erhöhung des arbeitnehmerseitig zu leistenden, quantitativen oder qualitativen Arbeitsvolumens pro Zeiteinheit.

Ein weiterer Einflussfaktor ist das Rentenalter. Seit 2012 wird die Altersgrenze für die Regelaltersrente bis 2031 schrittweise von 65 auf 67 Jahre erhöht. Wird es bei den derzeitigen Regelungen für das Renteneintrittsalter bleiben? Oder wird sie weiter heraufgesetzt? Wenn Sie mich fragen, wird kein Baby, das derzeit das Licht der Welt erblickt, vor Erreichen seines 75. oder 80. Lebensjahres auf eine Rente hoffen dürfen. In den nächsten Jahren rechne ich jedoch nicht mit einer weiteren Erhöhung des Rentenalters. Es werden vielmehr weitere steuerliche Anreize geschaffen, um freiwillig länger zu arbeiten. Die Effekte dieser Steuersenkungen auf den Arbeitsmarkt werden sich jedoch in Grenzen halten.

Ein bedeutsamer Aspekt ist die Zuwanderung. Bei den der Prognose zugrundeliegenden Daten des Statistischen Bundesamts wird von einem jährlichen Wanderungssaldo von 350.000 Personen ausgegangen.

Wanderungssaldo¹⁴

Der Wanderungssaldo (Synonym: Nettomigration) bezeichnet die Differenz zwischen der Anzahl der Zuzüge in und der Wegzüge aus einem bestimmten Gebiet innerhalb eines bestimmten Zeitraums, ausgedrückt als das Ergebnis der Subtraktion der Anzahl der Abwanderungen von der Anzahl der Zuwanderungen.

Ist dies eine Annahme, die für die nächsten Jahrzehnte als realistisch gelten kann? Dafür spricht, dass bereits einige Steuergesetze verabschiedet wurden, die auswanderungswilligen Personen und Unternehmen den Wegzug aus Deutschland finanziell vergällen sollen. Das dürfte die Zahl der Abwanderungen künftig verringern.

Auf der Zuwanderungsseite spricht dagegen, dass die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2026) selbst betonen, dass es stets »Ausnahmejahre« waren, die die Zuwanderung nach Deutschland geprägt haben: 2015–2016 aus Syrien, 2022 aus der Ukraine. Dagegen spricht auch: Damit es zu einer Verringerung des Arbeitskräftedefizits kommen kann, müssen diese Zuwandernden zuallererst einmal kommen wollen, zweitens arbeiten können, drittens arbeiten wollen und viertens zügig eine Arbeit aufnehmen dürfen.

Aufgrund dieser vielen ungeklärten Fragen gehen viele Experten davon aus, dass eine Nettomigration von 350.000 Personen in den Arbeitsmarkt hinein eher eine politische Wunschvorstellung

13 Einen Überblick über alle verwendeten Definitionen finden Sie in [Kapitel 22](#).

14 Einen Überblick über alle verwendeten Definitionen finden Sie in [Kapitel 22](#).

darstellt. Sie prognostizieren, dass der Wanderungssaldo in den nächsten Jahren eher ausgeglichen sein wird. Die Anzahl der Zuwanderungen entspräche dann der Anzahl der Abwanderungen. In Abbildung 4 sehen Sie die Auswirkungen auf das Arbeitskräftedefizit, falls dieses Szenario eintritt¹⁵.

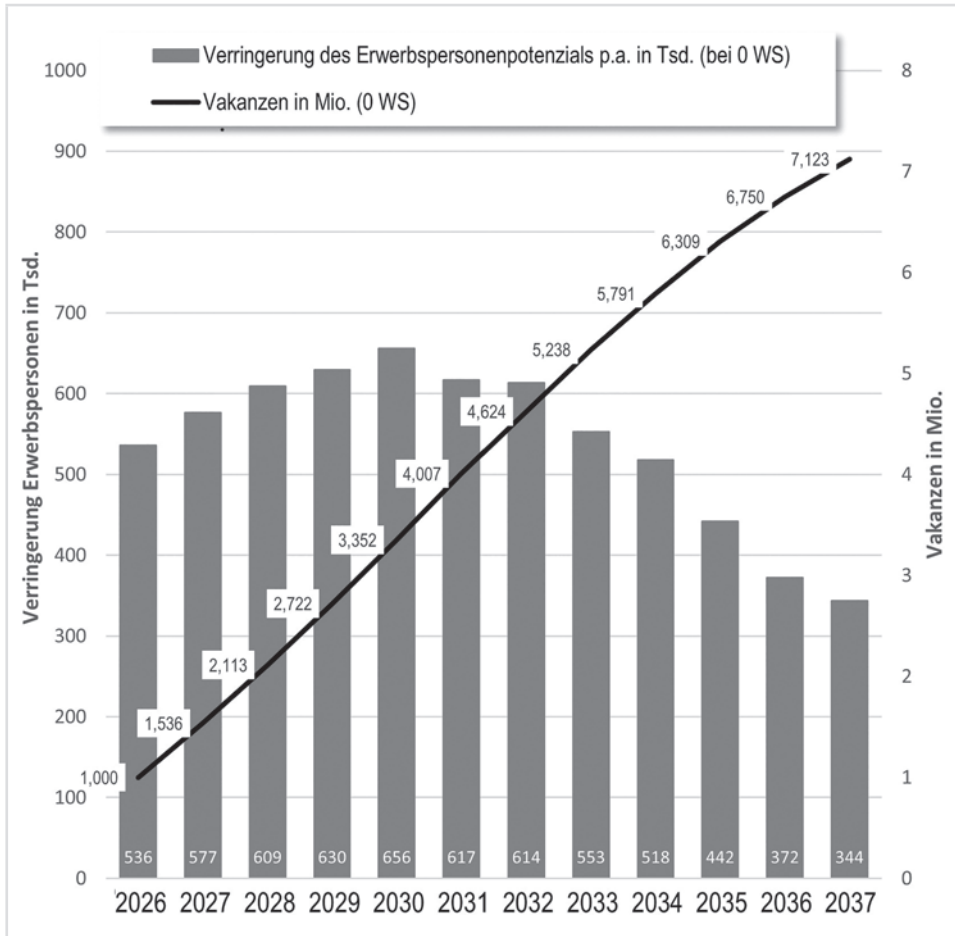


Abb. 4: Verringerung des Erwerbepersonenpotenzials in Deutschland bei einem ausgeglichenen Wanderungssaldo

Dann würde die Anzahl der unbesetzbaren Vakanzen in den nächsten zehn Jahren auf rund 7 Mio. ansteigen. Es wäre also für die Recruiter:innen noch siebenmal schwerer als heute, Personal in der benötigten Qualität und Quantität zu beschaffen.

15 Dieses Bild ist gedanklich übertragbar auf ein Szenario, in dem diese Zuwanderung zwar erreicht wird, die Zuwandernden aber dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen.

Zu den häufigsten Zielländern der Abwanderung deutscher Staatsangehöriger gehören neben den USA auch Österreich und die Schweiz (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2026). Wie ist die Situation dort?

Die Arbeitsmarktentwicklung in der Schweiz

In der Schweiz liegt die Fertilitätsrate zurzeit mit 1,29 Kindern pro Frau minimal unter dem Wert in Deutschland (Statista, 2025b). Das Rentenalter beträgt seit der Reform AHV 21 für Männer und Frauen einheitlich 65 Jahre, wobei das Frauenrentenalter ab dem 01.01.2025 schrittweise von 64 auf 65 Jahre angehoben wird. Im Jahr 2025 waren in der Schweiz rund 5,36 Mio. Stellen besetzt – umgerechnet in Vollzeitstellen (Full-Time Equivalent – FTE) 4,48 Mio. Stellen (Bundesamt für Statistik, 2025).

In der Schweiz überschritt im Jahre 2018 erstmals die Anzahl der den Arbeitsmarkt verlassenden Personen die Anzahl der Eintretenden. Die konjunkturelle Abkühlung in den Jahren 2024 und 2025 hat – wie auch in Deutschland – zu einem Rückgang des Arbeitskräftedefizits geführt. Während die Schweizer Unternehmen im Jahr 2023 über rund 191.000 unbesetzte Stellen klagten, waren es 2025 nur noch 123.000 Vakanzen (Universität Zürich, 2025).

Gastkommentar Severin Moser

Der nachhaltige Umgang mit dem Fachkräftemangel beginnt in den Unternehmen selbst – insbesondere durch gezielte Massnahmen zur Mitarbeiterbindung. Attraktive Arbeitsplätze, Entwicklungsperspektiven und wertschätzende Unternehmenskulturen sind zentrale Hebel, die Arbeitgeber nutzen. Damit sie Wirkung entfalten können, sind wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen und tiefe bürokratische Hürden unerlässlich. Starke Arbeitgeber brauchen engagierte Mitarbeitende und unternehmerische Handlungsspielräume.

Severin Moser

Präsident, Schweizerischer Arbeitgeberverband

Unzweifelhaft lockt die Schweiz mit hohen Löhnen und Gehältern. Das wissen insbesondere die Grenzgänger aus dem südlichen Baden-Württemberg, Vorarlberg und Norditalien zu schätzen. Dies verschärft die Lage in den Nachbarländern im gleichen Maße, wie es den eidgenössischen Arbeitsmarkt entlastet. Für viele andere Arbeitnehmenden-Zielgruppen, die zum Arbeiten in die Schweiz umziehen müssten, verpufft die Anziehungskraft des Lohnniveaus jedoch zu einem großen Teil aufgrund der hohen Lebenshaltungskosten.

Gastkommentar Fabio Regazzi

Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das höchste Gut einer erfolgreichen Unternehmung. Rund 70% der Jugendlichen in der Schweiz wählen nach der obligatorischen Schule eine Berufslehre. Mit einer attraktiven Berufs- und Weiterbildung sichern sich die Branchen nicht nur ihren Nachwuchs, sondern motivieren die Mitarbeitenden, ihr Potenzial zu entfalten und zu entwickeln. Deshalb engagiert sich der Schweizerische Gewerbeverband sgV als grösste Dachorganisation der

Schweizer Wirtschaft mit über 230 Verbänden und über 600.000 KMU für eine moderne, auf den Arbeitsmarkt ausgerichtete Berufsbildung.

Fabio Regazzi

Präsident, Schweizerischer Gewerbeverband sgv

Ständerat, Kanton Tessin

Unternehmer und Verwaltungsratspräsident, Regazzi Holding SA

Daher entsprechen die Prognosen für die relative Entwicklung des Arbeitskräftedefizits in der Schweiz den zuvor für Deutschland aufgezeigten Szenarien: Im günstigsten Fall wird mit einer Vervierfachung und im ungünstigsten Fall mit einer Versiebenfachung der unbesetzbaren Vakanzen gerechnet.

Die Arbeitsmarktentwicklung in Österreich

Auch in Österreich unterscheiden sich Situation und Prognose kaum von denen in Deutschland und der Schweiz. Die Anzahl der altersbedingten Austritte aus dem Arbeitsmarkt überstieg in Österreich erstmals im Jahr 2019 die der Eintritte. Aktuell liegt das Arbeitskräftedefizit bei rund 176.000 offenen Stellen (Dornmayr/Riepl, 2025).

Gastkommentar Dr. Harald Mahrer

Der nationale und internationale Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte wird im Zeitalter der Digitalisierung in vielen Bereichen der Unternehmens- und Arbeitswelt immer fordernder. Unternehmen, die das Thema Mitarbeiterbindung groß schreiben und die entsprechenden Instrumente nutzen, sind dabei klar im Vorteil. Vor allem im Hinblick auf die Innovationskultur in Unternehmen spielen Mitbestimmung und Involvement eine tragende Rolle. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Teil eines unternehmerisch denkenden Teams werden, desto positiver ist dies für den gesamten Unternehmens- und Standorterfolg.

Dr. Harald Mahrer

Präsident, Wirtschaftskammer Österreich

Die Fertilitätsrate beträgt 1,31 Kinder pro Frau (Statista, 2025c). Während das Rentenalter für Männer stabil bei 65 Jahren liegt, wird es für Frauen von 2025 bis 2033 in Sechs-Monats-Schritten von 60 auf 65 Jahre angehoben.

Dies ist Teil eines Bündels staatlicher Maßnahmen, die den Arbeitskräftemangel reduzieren sollen. Während ich an dieser Neuauflage schreibe, diskutiert die Bundesregierung zudem über den Startzeitpunkt, den Geltungsbereich und weitere Rahmenfaktoren einer abgesenkten Pauschalsteuer für weiterarbeitende Ruheständler:innen (»Pensionisten-Flat-Tax«). Damit soll ein Anreiz geschaffen werden, länger im Erwerbsleben zu verbleiben.

Eine Maßnahme zur Verringerung des Fachkräftedefizits ist die »Rot-Weiß-Rot-Karte«, mit der bestimmten Fachkräften aus Drittstaaten die Aufnahme einer Beschäftigung in Österreich erleichtert

wird. Zu den Voraussetzungen zählen u. a. eine abgeschlossene Ausbildung in einem Beruf der Mangelberufsliste, ein entsprechendes Arbeitsangebot, Berufserfahrung und Sprachkenntnisse.

Fazit:

Das Arbeitskräfteangebot wird in Deutschland, Österreich und der Schweiz zukünftig nicht mehr ausreichen, um die Nachfrage zu decken. Es ist auf noch unabsehbare Zeit mit einer enormen Schrumpfung der Bevölkerung im Erwerbsalter zu rechnen.

Fazit: Die Wende des Arbeitsmarkts ist erfolgt

- Die Arbeitsmärkte in allen relevanten Wirtschaftsnationen befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel.
- Mit Sicherheit wissen wir, dass sich die demografische Entwicklung in Deutschland, Österreich, der Schweiz und anderen westlichen Industrienationen zumindest in den nächsten beiden Jahrzehnten nicht umkehren wird.
- Bis zum Jahr 2037 wird das Arbeitskräftedefizit in Deutschland, Österreich und der Schweiz weiter ansteigen.

2.2 Konkrete Folgen für Ihr Unternehmen

Wenn das Erwerbspersonenpotenzial sinkt, die Nachfrage nach Arbeitskräften aber unverändert bleibt oder sogar noch ansteigt, kommt es zu Machtverschiebungen am Arbeitsmarkt. Was die Folgen einer das Angebot (hier: an Arbeitskräften) übersteigenden Nachfrage (hier: vakante Stellen) sind, gehört zum wirtschaftlichen Basiswissen: Steigende Preise (hier: Entgelt).

Das Entgeltniveau ist heute so hoch wie nie zuvor. Um frischgebackene Absolvent:innen einstellen zu können, müssen Unternehmen oftmals Gehälter bieten, von denen langjährige Mitarbeitende in gleicher Position nur träumen können. Solche schwer zu rechtfertigenden Entgeltdifferenzen schaffen neue Probleme, insbesondere mit der bestehenden Belegschaft. Zudem können Konflikte mit den neuen Gesetzen in den EU-Mitgliedstaaten aufgrund der EU-Entgelttransparenzrichtlinie entstehen (Müller/Wolf, 2026). Wer für Entgeltgerechtigkeit im Unternehmen sorgen will, muss die Gehälter insgesamt anpassen.

Existenzbedrohlicher Mangel an Personal ist bei all jenen zu erwarten, die diese Löhne und Gehälter nicht zu zahlen in der Lage sind. Etwa deswegen, weil die Personalkostensteigerung nicht auf die Preise umgewälzt werden kann. Manches Unternehmen soll ja Wettbewerber in Ländern haben, in denen der demografische Wandel kein Thema ist.¹⁶

16 Auch in den BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) sind Mitarbeiterbindung und Fluktuationssenkung aktuelle strategische Themen, jedoch eher aufgrund des enormen Wachstums als bedingt durch einen demografischen Wandel, wie wir ihn hier erleben. Gleichwohl sind auch die BRIC-Staaten mittlerweile auf dem besten Weg, eine baumförmige Altersstruktur herauszubilden.