

Whitepaper

Die Top 10

Faktoren zur
Mitarbeiterbindung

November 2023

Einleitung

Gute Mitarbeiter zu halten und weiterzuentwickeln ist einfacher und kostengünstiger, als ständig neue Mitarbeiter zu suchen und in das Unternehmen zu integrieren. An erfolgreicher Mitarbeiterbindung sind viele Stellen im Unternehmen beteiligt:

- HR gibt mit Kultur- und Changemanagement-Initiativen strategischen Input und unterstützt operativ (durch geeignete Schulungsmassnahmen, Employer Branding- Aktivitäten, Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften etc.).
- Die Führungskräfte sind die „Vor-Ort-Verantwortlichen“ mit direktem Kontakt zu den Mitarbeitern und haben eine wichtige Vorbildfunktion.
- Ebenso wie die Geschäftsleitung, welche idealerweise die Belegschaft glaubwürdig und überzeugend in den Mittelpunkt stellt.
- Und nicht zuletzt jeder einzelne Mitarbeiter, der seine Aufgaben, Bedürfnisse, Talente und Entwicklungspotenziale aktiv managen und entwickeln sollte.



haben Kündigungen vor dem ersten Arbeitstag. Bei 56 % führen falsche Erwartungen des Onboardees zur Frühfluktuation.^[1] Betrachten Sie daher das strukturierte und professionelle Onboarding als die Grundlage eines guten Retention Managements (Mitarbeiterbindung).

Mitarbeiterbindung ist zwar auch ein „Baukasten“ an unterschiedlichen Massnahmen. Zunächst geht es aber um die richtige Einstellung bei allen Beteiligten. Mitarbeiterbindung bedeutet, die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzuerkennen und Arbeitsinhalte und die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter gar nicht auf die Idee kommen, sich anderweitig zu bewerben!

Eine besonders kritische Phase sind die ersten Tage und Wochen eines neuen Mitarbeiters, denn eine hohe Anfangsfluktuation kommt das Unternehmen extrem teuer zu stehen. Auch schon vor dem ersten Arbeitstag kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter das gerade eingegangene Arbeitsverhältnis wieder kündigen. 36% der Unternehmen

Hinweis

Auch schon vor dem ersten Arbeitstag kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter das gerade eingegangene Arbeitsverhältnis wieder kündigen. 36% der Unternehmen haben Kündigungen vor dem ersten Arbeitstag. Bei 56 % führen falsche Erwartungen des Onboardees zur Frühfluktuation.^[1]

^[1] Haufe, Mai 2023. „Haufe Onboarding Umfrage 2023 – zu wenig Strukturen beim Onboarding.“

Die Top 10 Faktoren

Faktor 1

Aufgaben, die motivieren und herausfordern

Die Tätigkeit und die damit verbundenen Aufgaben sind für viele Mitarbeiter der wichtigste Faktor der Arbeitszufriedenheit. Sie sollten daher unbedingt sicherstellen, dass Ihre Leistungsträger und Nachwuchskräfte einen Aufgabenmix haben, der ihnen liegt und den sie als spannend und herausfordernd empfinden. Tun sie das nicht, lohnt es sich gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu überlegen, in wieweit das Tätigkeitsprofil verändert werden kann. Oder ob es durch zusätzliche – manchmal auch fachfremde – Sonderaufgaben oder Projekte angereichert werden kann. Nichts ist lähmender und demotivierender als Unter- oder Überforderung! Und wie schade wäre es, wenn Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter nicht voll nutzen! Geben Sie Ihren Mitarbeitern daher den Freiraum und die Verantwortung, denen sie gewachsen sind. Das setzt allerdings voraus, dass Sie die Ziele des Unternehmens klar formulieren, gemeinsam mit den Mitarbeitern Ziele erarbeiten, Fehler tolerieren und regelmäßig konstruktives Feedback geben. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern mit selbst erarbeiteten Ergebnissen und Erfolgen zu glänzen!

Faktor 2

Wissensmanagement-Kultur

In ständig komplexeren Arbeitsstrukturen spielt „Wissen-on-demand“ eine zunehmend große Rolle. Erstens muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter (auch ausscheidende!) relevantes Wissen teilen und zweitens müssen intuitiv und leicht bedienbare Wissensmanagement-Systeme zur Verfügung stehen. Damit gewährleisten Sie, dass die Mitarbeiter bei Informations- bzw. Schulungsbedarf sofort auf das Knowhow zugreifen können. Wissensaufbau sollte in den Unternehmenswerten verankert sein.



Faktor 3

Fokus auf die Führung

„Mitarbeiter verlassen keine Unternehmen – sondern ihre Vorgesetzten!“ Da steckt viel Wahrheit drin: Als Vorgesetzter haben Sie immer den größten Einfluss auf die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Führungskräften kommt vor allem die Rolle des Vorbilds zu. Allein die Tatsache, dass sich Vorgesetzte dies bewusst machen, ist schon ein großer Schritt. Meist folgt dann ganz automatisch das gewünschte Verhalten (z.B. Feedback, Wertschätzung und Anerkennung, zugewandte Wissensvermittlung, Schaffung geeigneter Arbeitsbedingungen, Übertragung von Verantwortung oder neuer Herausforderungen, Unterstützung bei der Weiterentwicklung u.v.a.m.). Und ansonsten gilt: gute Führung kann man lernen!

Arbeitnehmer legen außerdem immer mehr Wert auf flache Hierarchien. In diesem Umfeld erfolgreich zu führen ist eine Kunst, mit der sich Führungskräfte auseinandersetzen sollten.

Faktor 4

Massgeschneiderte Personalentwicklung

Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter sind gemeinsam für die individuelle Erhaltung und Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit verantwortlich, getreu dem Motto: „Stillstand ist Rückschritt“. Finden Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter heraus, welche zusätzlichen oder neuen Aufgaben ihn reizen und wo er Stärken ausbauen oder Talente entwickeln möchte. Investieren Sie in diese Motivation. Es zahlt sich immer aus! Wichtig ist, dass der Mitarbeiter Verantwortung für seine Weiterentwicklung übernimmt. Nur dann wird er Investitionen in sein Kompetenzprofil auch schätzen und es wird nicht bei einem reinen Seminarbesuch oder der Teilnahme an einem Online-Training bleiben. Lernen findet schließlich zu ca. 70% am Arbeitsplatz und somit auch selbst-gesteuert statt! Die verbleibenden 30% „Off- und Near-the-Job“ werden vom Mitarbeiter gemeinsam mit seiner Führungskraft gestaltet. Lassen Sie sich von den Mitarbeitern überzeugen und ermöglichen Sie auch mal unkonventionelle Fortbildungsmaßnahmen.

Beispiel: Ihr Mitarbeiter möchte seine beruflichen Schwerpunkte verändern. Überlegen Sie gemeinsam, welche innerbetrieblichen Möglichkeiten vorhanden sind. Wenn ein Mitarbeiter von Ihnen finanziert eine „Train-the-Trainer“-Fortbildung absolviert und fortan sein Wissen intern vermittelt, kommt das auch Ihnen zugute. Das ist eine klassische Win-Win-Situation. Bieten Sie diesem Mitarbeiter dann Möglichkeiten an, um seine neuen

Fähigkeiten einzubringen, wird er nicht so schnell über eine Kündigung nachdenken. Ihren finanziellen Aufwand können Sie über Fortbildungs-Rückzahlungsklauseln „absichern“.

Faktor 5

Förderung der Kommunikation und der Zusammenarbeit

Mitarbeiter verbringen einen Löwenanteil ihrer Lebenszeit bei der Arbeit. Umso wichtiger ist es, eine gute Stimmung und eine konstruktive Atmosphäre der Zusammenarbeit zu schaffen. Natürlich können nicht nur Sie allein diese Dimension beeinflussen, aber Sie können enorm dazu beitragen. Schon bei der Rekrutierung werden die Weichen dazu gestellt: Integrieren Sie das bestehende Team in den Auswahlprozess um sicherzustellen, dass die „Chemie“ stimmt. Stellen Sie neuen Mitarbeitern einen gut integrierten Mitarbeiter als Paten zur Seite. Die Team- und Abteilungsregeln werden maßgeblich durch die Führungskraft geprägt. Machen Sie sich dieser Vorbildfunktion bewusst und achten Sie bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter auf eine richtige Weichenstellung. Es wirkt Wunder, wenn der Chef abends mal zum Grillabend in den eigenen Garten einlädt oder spontan einen Neujahrsumtrunk organisiert. Eine Vielzahl von Möglichkeiten – schnell und kostengünstig umsetzbar – können enorme Wirkung entfalten, z.B.:

- eine kurze „Blitzlichttrunde“ im Jour fixe
- die Information aller Mitarbeiter über wichtige Firmenerfolge
- Erfolge oder Anlässe feiern
- Workshops oder Teamausflüge
- kurze Lerneinheiten im Team fördern (z.B. agile Methoden, Kreativitätstechniken o.ä. vorstellen)
- teamübergreifende „Hospitalationen“ ermöglichen
- gemeinsame Dienstreisen u.v.a.m.





Faktor 6

Flexible Arbeitszeiten

Erlaubt es Ihr Unternehmensalltag, so ist dies einer der grössten Hebel der Mitarbeiterbindung - der i.d.R. kein Budget erfordert! Egal ob Gleitzeit, Teilzeit, Home-Office, befristete Änderungen der Wochenarbeitszeit, flexible Wiedereingliederung nach Elternzeit oder „Sabbaticals“: Die Mitarbeiter sind sehr dankbar, wenn sie das Gefühl haben, dass sie offen mit ihren Anliegen vorsprechen zu können, denn diese verändern sich je nach familiärer Situation. Überlegen Sie im Vorfeld genau, welche Spielregeln für Sie wichtig sind (z.B. die Anwesenheit aller zum wöchentlichen Jour fixe) und ab welcher „Belegung“ sich die Einrichtung eines Arbeitsplatzes für Sie lohnt (z.B. mind. 70%).

Diese Spielregeln sollten für alle transparent sein. Auf der Grundlage können Sie dann gemeinsam nach fairen Modellen suchen, z.B. zwei Mitarbeiter möchten jeweils 50% arbeiten – dafür teilen sie sich den Arbeitsplatz. Viele Mitarbeiter wünschen sich, dass sie einen Teil ihrer Arbeitszeit im Home-Office leisten können. Sollten die technischen Möglichkeiten dazu bestehen (z.B. VPN, Finanzierung von Firmen-Laptops), wird diese Option sehr geschätzt. Erarbeiten Sie auch hier genaue „Spielregeln“, z.B. die Erreichbarkeit, Vertretungsregelung, ggfs. Zeiterfassung usw.

Faktor 7

Die Arbeitsbedingungen

Dies fängt schon im Kleinen an: Geben Sie den Mitarbeitern z.B. ein Mitspracherecht bei der Einrichtung ihres Arbeitsplatzes, sorgen Sie für ansprechende Gemeinschaftsräume und Toiletten und investieren Sie in eine wirklich gute Kaffeemaschine. Hierzu gehören auch gemeinsam erarbeitete Regeln der Zusammenarbeit, an die sich alle gebunden fühlen. Investieren Sie in notwendige Präventionsmassnahmen (z.B. Entlüftungsanlagen, ergonomische Arbeitsmittel, Informationsveranstaltungen etc.). Hier zu sparen rechnet sich nicht!

Faktor 8

Offen für Veränderung und Neues

Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, Neues auszuprobieren. Dazu gehört dann aber auch, dass Fehler ausdrücklich erlaubt sind und den Mitarbeitern für diese Tätigkeiten Zeit zur Verfügung steht. Beispielsweise um einen Verbesserungsvorschlag auszuarbeiten oder an einer Onlineschulung teilzunehmen und sich so neue Fähigkeiten anzueignen.

Faktor 9

Coaching und Mentoring

Häufig haben Mitarbeiter ein enormes Entwicklungspotenzial, sie bleiben aber in ihren Fach- oder Führungspositionen hängen, weil die Zeit für die Vorbereitung auf eine neue Tätigkeit fehlt und weil sie als unersetzbar eingestuft werden. Dies kann sich rächen – spätestens dann, wenn der Mitarbeiter den nächsten Karriereschritt bei der Konkurrenz macht! Ermöglichen Sie Ihren Leistungsträgern, sich auf neue Herausforderungen mittels Coaching oder Mentoring vorzubereiten. Stellen Sie deshalb sicher, dass Sie gemeinsam mit dem betroffenen Mitarbeiter einen Nachfolger für seine Stelle qualifizieren. Der Nachfolger kann Ihren Mitarbeiter schon während der Qualifizierungszeit bei seiner Arbeitslast unterstützen und verschafft ihm so Freiräume für die Weiterentwicklung.

Faktor 10

Individuelle Lohnzusatzleistungen

Mitarbeiter wollen hauptsächlich eines: Für ihre Leistung fair entlohnt werden. Einen Leistungsträger können Sie nicht auf Dauer unter Markt vergüten, dies wird nicht funktionieren. Darüber hinaus sollte der variable Vergütungsbestandteil (meist abhängig von der individuellen Zielerreichung und/ oder Firmenzielerreichung) spürbar sein. Ein transparentes Vergütungsmodell, das auch Fach- oder Projektverantwortung entsprechend würdigt, trägt enorm zur Zufriedenheit bei. Darüber hinaus können Sie durch eine clevere Gestaltung diverser Lohnzusatzleistungen ein Maximum aus Ihrem Gehaltsbudget rausholen! Es gibt diverse Gehaltsbausteine, die steuer- und/oder sozialversicherungs-technisch abgabenbegünstigt oder -befreit sind, z.B. Kindergartenzuschuss, Sachgutscheine o.ä. Sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer können hiervon profitieren. Da diese Gehaltsbausteine nur zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitsentgelt gezahlt werden dürfen, bietet es sich an, bei anstehenden Gehaltserhöhungen hier genau hinzuschauen. Nehmen Sie sich die Zeit und überlegen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter, welche Bausteine für ihn in Frage kommen und ob sich der Aufwand lohnt.



Über Umantis Talent Management

Mit der Talent Management Lösung von Umantis konzentrieren Sie sich und Ihre Organisation auf das wirklich Wesentliche. Sie erleichtern und fokussieren die Zusammenarbeit von Personalabteilung, Führungskräften und Mitarbeitern. Unsere Philosophie: Der grösste Hebel für nachhaltigen Erfolg sind Menschen, die das Richtige tun. Machen Sie mit uns Ihr Unternehmen erfolgreicher, indem alle produktiver an den richtigen Dingen arbeiten. Umantis ist das HR-Kompetenzzentrum der Abacus-Gruppe mit Sitz in St.Gallen, Schweiz. Als Spin-off der Eidgenössischen Technischen Hoch-

schule Zürich (ETH) und der Universität St.Gallen (HSG) vor 23 Jahren gegründet, steht Umantis für HR-Innovation und Lösungen mit echtem Impact. Das Portfolio der Abacus Umantis deckt die kompletten wertschöpfenden sowie administrativen HR-Prozesse aus einer Hand und vollintegriert ab. Dabei macht uns das feinabgestimmte Zusammenspiel aus Technologie (Software), Mensch (Mitarbeitende) und Organisation (Unternehmen) 3-dimensional einzigartig. Wir stehen höchstpersönlich und mit progressiver Methodenkompetenz hinter jedem Projekterfolg.

