WHITEPAPER

Bindung von neuen Mitarbeitenden: Attraktiv von der ersten Minute an

joineer

Gerade noch haben sich die HR-Abteilungen Strategien überlegt, wie man die fähigsten Mitarbeitenden aus einer Vielzahl von Bewerber:innen herausfiltert. Heute ist man glücklich, wenn überhaupt ein:e Bewerber:in auftaucht. Nach der Vertragsunterzeichnung geht die Arbeit aber erst los. Wie halte ich die neuen Mitarbeitenden im Betrieb? Wie sorge ich dafür, dass Sie das Unternehmen partout nicht verlassen wollen?

Was Sie in diesem Whitepaper erwartet:

Weshalb verlassen Mitarbeitende Ihr Unternehmen 04

Bedürfnisse der Neuen 04

Der Preis für schlechte Retention 05

Der Lohn für gute Retention 05

Die Pflicht 06

Die Kür 06

Und nun konkret: Was wollen die Mitarbeitenden? 07

Vorläufiges Fazit 07

Pulsbefragungen als Antwort? Ja, aber... 08

... richtig: Commitment schaffen mit dem Teambarometer, «Hier gehe ich nicht mehr weg» 08

Zusammengefasst 09

Weshalb verlassen Mitarbeitende Ihr Unternehmen

Amerikaner haben einen markanten Spruch: “People choose the company but leave their bosses» . Das war früher! Studien zeigen , dass die Vorgesetzten zwar vieles falsch machen können, aber dennoch nicht alleine für die Retention verantwortlich sind. Die Mitarbeitenden verlassen das Unternehmen, weil ihre Bedürfnisse nicht befriedigt werden und – weil sie fast immer Alternativen haben.

Bedürfnisse der Neuen

Bedürfnistheorien geben Aufschluss darüber, was wann handlungsleitend ist . Nach den (hoffentlich befriedigten) physiologischen Grundbedürfnissen werden Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und persönliche Entwicklungsbedürfnisse (meistens überlappend) wach. Und so ist es meistens auch in der New Employee Journey.

Phase1: Ich will mich wohlfühlen. (1-2 Wochen)
Ganz zum Start ist man unsicher, nervös. Durch eine warmherzige Begrüssung und ein professionelles Onboarding wird der oder die Neue sicherer. Vertrautes beruhigt, Spielerisches nimmt die Schwere, Modernes zeigt Dynamik.

Phase 2: Man nimmt mich ernst. (Bis Ende der Probezeit)
Neue Mitarbeitende kommen entweder frisch aus einer Ausbildung oder von einem anderen Betrieb. Mit diesem Rucksack will man leisten , einerseits nützlich und produktiv sein, andererseits sich einbringen. Das geht viel besser in einem guten Klima.

Phase 3: Hier kann ich mich entwickeln. (Ab Probezeit)
Schon während der Probezeit wird das Fazit gezogen: Bleibe ich hier? Ist der Job so, wie ich ihn mir vorgestellt habe (Arbeit), fühle ich mich wohl (Peers und Vorgesetzte)? Falls ja: Kann ich mich hier so entwickeln, wie ich mir das vorstelle? Wird sich das Unternehmen entwickeln?

Der Preis für schlechte Retention

Unternehmen, die diese Bedürfnisse nicht befriedigen, verlieren ihre neuen Mitarbeitenden, noch bevor diese zu leisten beginnen konnten. Loyalität und echtes Commitment muss man sich erarbeiten, insbesondere in einem Arbeitnehmermarkt. Und je weniger sich Menschen aus Karrierezielen und Vollzeitarbeit machen, umso stärker wird ihre Verhandlungsposition. Die Gen Z ist dabei die Mächtigste: Keine Verpflichtungen und wenig Karrieredrang. Die Kosten für die Fluktuation sind hoch. Die meisten Studien gehen von 50% - 120% des jährlichen Bruttosalärs aus, aber die Kosten sind effektiv wohl viel höher. Die Personalknappheit fordert bei den verbleibenden Mitarbeitenden ihren Tribut. Überlastung führt zu weiterer Fluktuation, vermehrten Absenzen, Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit, Krankheit, was den Teufelskreis weiter verstärkt.

Der Lohn für gute Retention

Gute Retention ist eine schiere Notwendigkeit und ja – sie kostet etwas. Aber sie führt auch nicht einfach nur zum Verbleib neuer Mitarbeitender. Der Nutzen ist viel grösser. Mitarbeitende, die sich rundum wohl im Unternehmen führen, entwickeln Commitment, eine (Selbst-)Verpflichtung zum optimalen eigenen Beitrag (Einsatz, positive Einstellung, konstruktive Beziehungsgestaltung, Vertrauen) für das Unternehmen. Damit einher gehen Weiterempfehlungen im privaten Kreis, Employer Branding at it’s best! Aus dem Teufelskreis wird eine positive Spirale. Und die Klagen um Lohn und Ferien werden immer leiser.

Die Pflicht

Zum Pflichtprogramm im Retention-Bereich neuer Mitarbeitender gehören gutes Onboarding, ein klarer Einarbeitungsplan, begleitende Schulung und laufende Unterstützung wo notwendig. Was immer man mit den zur Verfügung stehenden Mitteln tun kann, muss getan werden: Guter Lohn, grosszügige Ferien, flexible Arbeitszeiten wo möglich, Pausen, gratis oder günstiges und gutes Mittagessen etc.

In einem Strategiemeeting hat kürzlich der Gesamtleiter einer grossen Pflegeinstitution eine solche grosse Massnahmenpalette stolz vorgestellt. Der Tenor im Meeting war lakonisch: Das machen alle! Mit anderen Worten, das ist nur die Pflicht , damit bleibt man im Spiel, aber man setzt sich nicht ab.

Die Kür

Die Kür beginnt dort, wo es für die Unternehmen unangenehmer wird, weil sie weniger planbar, weniger professionalisierbar, sprich menschlicher ist. Sie startet bei einem neuen Verständnis im Umgang mit neuen Mitarbeitenden.

Wer im Rennen um die Mitarbeitenden dabei sein will, muss sie von Anfang an als Lernchance begreifen. Die Neuen kommen mit einem unverstellten Blick auf das Unternehmen, oft mit der modernsten Ausbildung, manchmal mit viel Erfahrung im Gepäck. Sie wollen dieses Know-how einbringen. Sie wollen aber auch sehen, dass mit den Inputs etwas geschieht. Nur wer geschickte Fragen stellt und danach aktiv zuhört, daraus Verbesserungsmassnahmen ableitet und sie auch wirklich umsetzt, hat das Commitment der Mitarbeitenden verdient. Die Mitarbeitenden erkennen, dass sich das Unternehmen mit ihnen mitentwickeln will und es entsteht eine Partnerschaft. Die hält bekanntlich so lange wie die Koevolution funktioniert, im besten Fall ein Leben lang.

Und nun konkret: Was wollen die Mitarbeitenden?

Die Wünsche der Mitarbeitenden sind individuell, so divers wie die Mitarbeitenden selbst. Die Frage ist vielmehr: Wie bringt man die Mitarbeitenden dazu, offen auszusprechen, unter welchen Bedingungen sie gerne und motiviert hier weiterarbeiten werden?

Das geben die Mitarbeitenden gerne preis, aber nur unter den folgenden Bedingungen:

1. Sie müssen die richtigen Fragen stellen. Die Frage muss dazu anregen, ihre Ideen zur Verbesserung mitzuteilen.

2. Bevor die Mitarbeitenden antworten, müssen sie es sich überlegen können. Sie brauchen etwas Zeit, Ruhe, eine für sie inspirierende Umgebung.

3. Mitarbeitende müssen sicher sein, dass ihr Input (vor allem wenn es eine Kritik ist) sich nicht gegen sie richtet (psychologische Sicherheit). (Anm.: Das sollte selbstverständlich sein, gehört also zum Pflichtbereich «Leadership».)

4. Sie müssen zuversichtlich sein, dass ihr Input auch etwas Konkretes bewirkt.

Vorläufiges Fazit

Zusammengefasst: Um Mitarbeitende zu halten, muss man alles in seiner Macht Stehende tun, um ihre Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen. Einige Bedürfnisse sind klar, dies kann geplant und professionalisiert werden. Die meisten sind individuell. Dafür braucht es die Inputs der Neuen und den Wunsch des Unternehmens, immer besser zu werden.
Das alles auf die Schultern der Führungskräfte zu laden, wäre nicht zielführend. Auch die HR-Abteilung kann es nicht übernehmen, sie kann nicht bei allen Mitarbeitenden nah am Puls sein. Wie können die wertvollen “Entwicklungs-Radiowellen” dennoch aufgefangen werden? Wo hilft HR-Technologie?

Pulsbefragungen als Antwort? Ja, aber...

Beliebt geworden sind die sogenannten Puls Befragungen. Ihre moderne Art, das Spielerische, die Kürze und Knappheit und die Flexibilität im Rhythmus der Durchführung und Fragenzusammenstellung gehen in die richtige Richtung. Meist sind sie aber (aus Gründen der Vergleichbarkeit) zu standardisiert, zu stark auf das Vergangene ausgerichtet (Feedback) und zu wenig umsetzungs- und lösungsorientiert. Für die Teilnehmenden ist vielfach nicht transparent, was mit ihren Feedbacks geschieht. Aus den Auswertungen entstehen dann irgendwann Projekte. Bis diese umgesetzt werden, ist der oder die Mitarbeitende schon weitergezogen.

... richtig: Commitment schaffen mit dem Teambarometer, «Hier gehe ich nicht mehr weg»

Der Teambarometer geht diesen richtigen Weg konsequent weiter. Die relevanten Fragen werden entweder aus einem grossen Pool wissenschaftlich validierter und erprobter Fragen ausgesucht oder selbst entwickelt. Die Menge der Fragen, der Rhythmus und der Zeitpunkt lassen sich absolut flexibel an die Bedürfnisse anpassen.

Die einfache Benutzerführung, Modernität (auf allen Devices, überall), attraktive Aufmachung (inspirierende Bilder, Touch Screen-Slider) und spielerische Anmutung sind state-of-the-art und laden zu einer möglichst ehrlichen Beurteilung der Fragen ein. Aus der Summe der Beurteilung können dann die Verantwortlichen mit dem Team die Resultate in der nötigen Tiefe besprechen und daraus ihre Projekte ableiten.

Die wirkliche Retention-Macht erhält das Instrument durch das offene Eingabe-Feld unter dem Beurteilungsslider. Hier wird um ein Feedforward (kein Feedback) gebeten. Im Feld steht der Satzanfang: In denke, in Zukunft wäre es gut, wenn... Das lenkt die Gedanken in eine positive Veränderung, erlaubt damit Entfaltung, Mitwirkung und Kreativität. Genau das, was das Unternehmen von Mitarbeitenden wünscht und genau das, was Mitarbeitende dem Unternehmen geben wollen, unter der Voraussetzung, dass...

...das Unternehmen auch etwas daraus macht. Dafür sorgt der Prozessschritt «Teamdiskussion», bei dem das Team die individuellen Einschätzungen diskutieren und aus den Feedforwards echte Veränderungsmassnahmen (Microprojekte) beschliessen kann. Daraus ist mit wenigen Klicks ein Aktionsplan gezimmert und die Umsetzung wird Realität. Beim nächsten Meeting wird der Vollzug gemeinsam bestätigt, die Zuversicht und das Commitment steigen mit jedem abgeschlossenen Kleinprojekt.
Oder um es mit Konfuzius zu sagen: Der Mensch, der den Berg abtrug, war derselbe, der anfing, kleine Steine wegzutragen.

Zusammengefasst

Wer talentierte und motivierte neue Mitarbeitende halten will, muss mehr tun, als das Retention-Standardrepertoire. Die Neuen müssen sich von Beginn weg als ernstgenommene Mitgestalter:innen fühlen. Das schafft echtes Commitment, die wichtigste Währung im Bereich der Mitarbeiterbindung. Zielführende Fragen, aktives Zuhören, clevere und schnelle Umsetzung der Inputs lassen sich heute mittels HR-Tech effizient und gleichzeitig für alle Generationen spannend-attraktiv erreichen. Das Unternehmen muss dann (nur) noch den Willen zur Umsetzung beisteuern.

Umsetzung

Wenn du mehr darüber erfahren willst, wie du das umsetzen kannst, dann schaue dir dieses Video an.

Zitierte Literatur

(alle zitierten Websites wurden Anfang Juni 2023 abgerufen)

- Benítez-Márquez, M; Sánchez-Teba, E.; Bermúdez-González, G.; Núñez-Rydman, E. (2022): Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis, in Frontiers in Psycholgy 202, Published online 2022, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8844017/
- Deloitte Group (2019): Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen. Abrufbar auf: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf
- Harbinger AG (2023): Warum kündigen Mitarbeiter? 20 Studien & Statistiken, die Sie kennen sollten. https://www.harbinger-consulting.com/blog/warum-kuendigen-mitarbeiter
- Heinen, M. (2022): Work Reimagined 2022: Warum Firmen eine neue Ära erwartet. Abrufbar auf https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/2022/12/ey-studie-work-reimagined-2022. Für die gesamte Studie gibt es hier eine gute Zusammenfassung: https://assets.dm.ux.sap.com/au-hr-connect-2022/pdfs/partner_presentation_ey_work_reimagined_2022_survey_findings.pdf
- Holzaht et. al (2022): Psychologische Sicherheit im Unternehmen, publiziert in: https://www.hogrefe.com/de/thema/psychologische-sicherheit-im-unternehmen#:~:text=Was%20ist%20psychologische%20Sicherheit%3F,einzugehen%20(Edmondson%2C%201999). mit umfassenden weiterführenden Literaturverzeichnis.
- Hübler, M. (2022): Mitarbeiterbindung als Kernthema der Zukunft. In: Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Springer Gabler.
- Joineer AG (2022): Whitepaper Feedforward: Von der Zukunft lernen (2022). Erhältlich auf Joineer.com
- Mähr, Ph. (2020): Führungsradar. Zusammenfassung der Forschungshintergründe und des -designs abrufbar auf: https://www.maehrconsulting.ch/wp-content/uploads/F%C3%BChrungsradar-Kurzbeschrieb.pdf
- Maslow, A. (2021): Motivation und Persönlichkeit. 16. Auflage Rowohlt
- McClelland, D. (1961). The achieving society. Van Nostrand.
- Meyer, J.; Allan, N. (1997) : Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application. Sage