

Bindung von Azubis und jungen Pflegekräften

Wiebke Krohn

Arbeitgeberberaterin für Personalentwicklung
und soziale Innovation

Arbeitgeberverband Lüneburg-
Nordostniedersachsen e.V.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Arbeitgeberverband Lüneburg-Nordostniedersachsen e.V.

- Allgemeiner Arbeitgeberverband
 - arbeitsrechtlichen Fragen, Vertretung vor Gericht und gegenüber Behörden
 - Arbeitgeberinteressen in der Öffentlichkeit
 - Zusammenarbeit *SCHULEWIRTSCHAFT*
 - Personal- und Organisationsentwicklung
- Stelle für soziale Innovation der Arbeitgeberverbände: Initiierung und Unterstützung von sozial-innovativen ESF-Projekten
 - Arbeitswelt im Wandel
 - Daseinsvorsorge im ländlichen Raum



Definition

Mitarbeiterbindung

- Ergebnis von Managementaktivitäten, die die richtigen Mitarbeiter motiviert im Unternehmen zu bleiben, effizienter und effektiver zu arbeiten und sich loyal gegenüber dem Unternehmen zu verhalten
 - Mitarbeiterbindung umfasst mehr, als dass ein Mitarbeiter nicht kündigt (Bleibemotivation)
 - Leistungsbereitschaft positiv beeinflussen
- Bindungsgrad von Mitarbeitern resultiert aus dessen individuellen, rational bewussten Erwägungen und unbewussten Komponenten



Mitarbeiterbindung

Individuelles
Kosten-
Nutzen-Kalkül

Rationale
Bindung

Behaviorale
Bindung

„Gewohnheitstier“

Innerliches Gefühl
von Verantwort-
lichkeit

Normative
Bindung

Emotionale
Bindung

„Home is where my
heart is!“ - Hoher
Grad an Überein-
stimmungen der
Werte als Treiber

Arten der Mitarbeiterbindung



Wirkung von Mitarbeiterbindung

Außenwirkung →

Arbeitgeber- Attraktivität

Innenwirkung
↓

Employer
Branding

Fluktuation
senken
Verweildauer
erhöhen

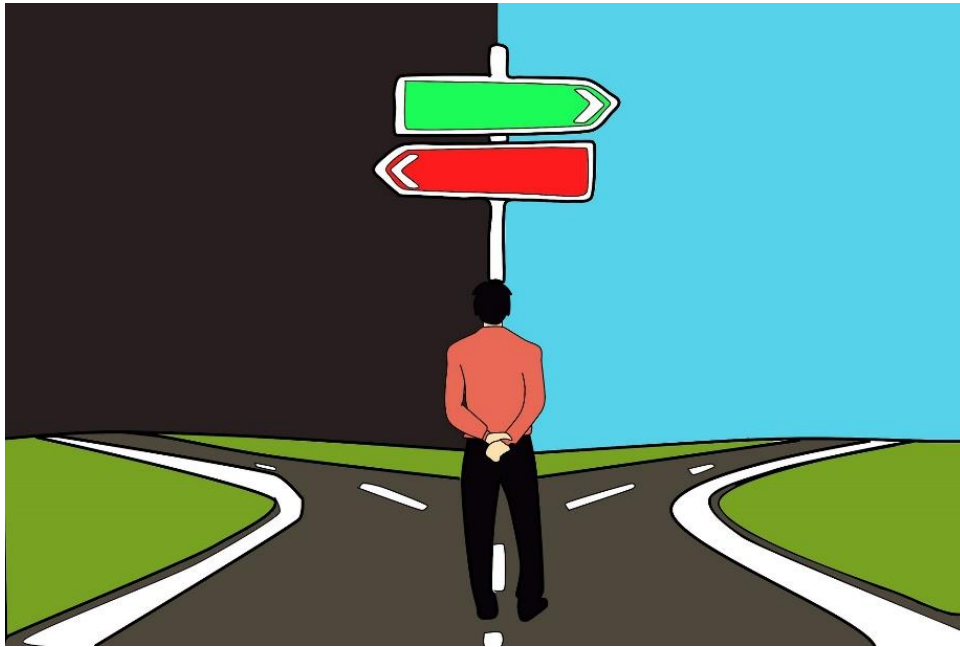
Zufriedenheit
Begeisterung

Emotionale
Mitarbeiter-
bindung

Motivation
Engagement

Leistung
Performance
Erfolg

Erwartungen an Arbeit

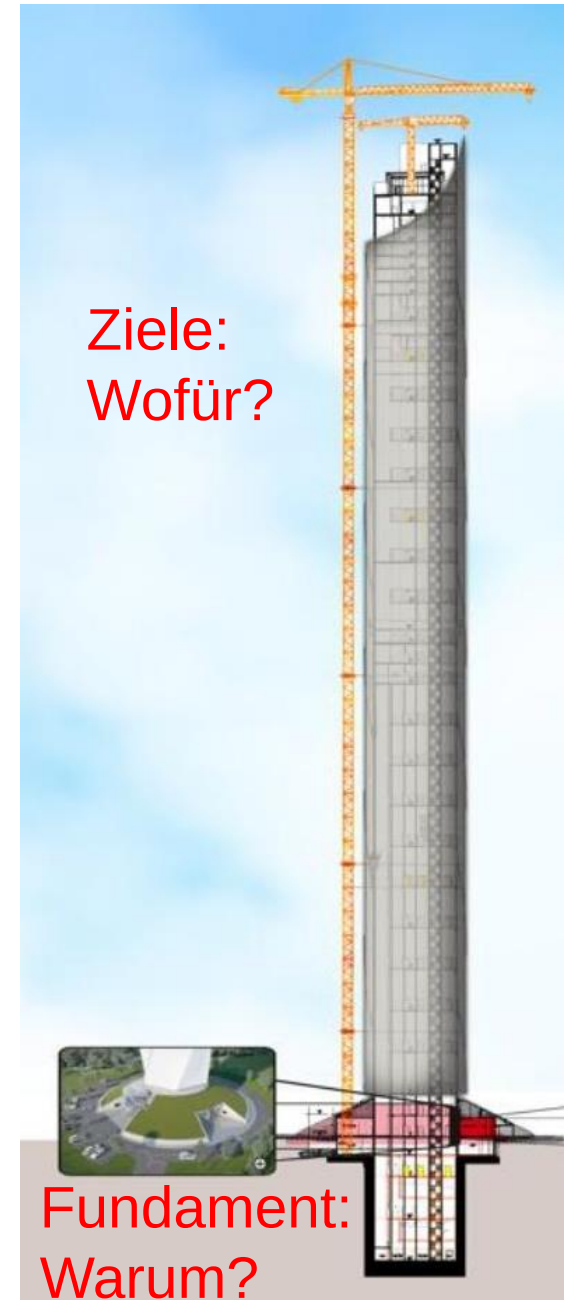


Erwartungen an Arbeit und potenzielle Arbeitgeber der jungen Generationen lassen sich grob in sieben Bereiche gliedern:

- PLANBARKEIT & ZUGEHÖRIGKEIT
- LEBENSGENUSS & SPASS
- TRANSPARENZ & VERNETZUNG
- ENTWICKLUNG
- LEISTUNG
- SINNHAFTHIGKEIT
- SICHERHEIT

Sinnstiftende Arbeit als Motivator

- Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern die Liebe und Leidenschaft zum Beruf.
- Beantworten Sie möglichst oft die Sinn-Frage – WARUM (Delegation, Unterweisung).
- Die einzelne Tätigkeit in das große Ganze einbinden, um die Identifikation mit der Organisation stärken
- Was ist der Sinn des Unternehmens?
- Was unterscheidet das Unternehmen von anderen?
- Warum ist es sinnvoll, sich für das Unternehmen oder eine bestimmte Tätigkeit einzusetzen?



Motivation und Sinn

- Was ist für Sie Motivation?
- Was ist an Ihrer Arbeit sinnhaft?
- Was lieben Sie an Ihrer Arbeit?





Mitarbeiterbindung erhöhen

Schrittfolgen zur Mitarbeiterbindung

1. **Bestandsaufnahme:** Bewerten Sie Ihre Instrumente zur Mitarbeiterbindung
2. **Definition der Zielgruppe:** Welche Mitarbeiter(-gruppen) muss ich aus unternehmerischer Sicht unbedingt halten?
3. **Standortbestimmung:** Erheben Sie die Einschätzungen und Bedarfe der Zielgruppe(n)
4. **Interpretation der Ergebnisse:** Erarbeiten Sie ein Maßnahmenbündel
5. **Roadmap:** Verdichten Sie die Maßnahmen verbindlich in einem Maßnahmenplan Mitarbeiterbindung
6. **Umsetzung**

Pauschale Aktionen erreichen oft nur wenige Mitarbeiter, verursachen aber hohe Kosten, passgenauen Aktivitäten sind hilfreicher.

Welche Instrumente nutzen?

Mitarbeiterbindung nach dem Gießkannenprinzip funktioniert nicht.

- Einzelmaßnahmen an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen.
- Passt die Maßnahme zu meiner Belegschaft?
- Will ich damit meine Schwächen überdecken? Bin ich glaubwürdig?
- Wie hoch ist die Eintrittsbarriere (Obstkorb vs. Kantine, Kicker vs. Firmenfitness)?
- Was wünschen sich eigentlich meine Mitarbeiter?





12 Top-Maßnahmen

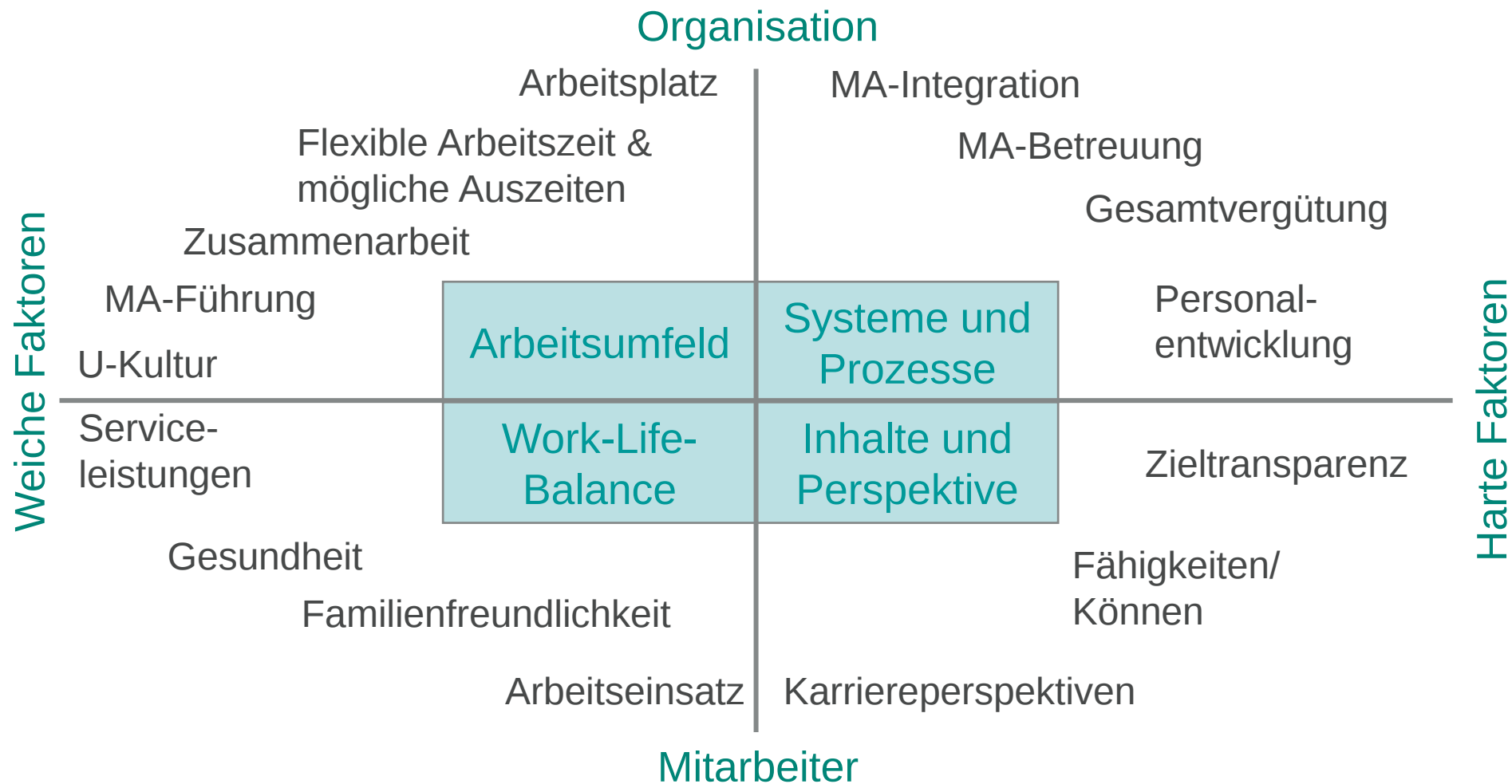
- Arbeitsbedingungen anpassen
- Unternehmenskultur klar kommunizieren
- Arbeitsklima verbessern
- Anerkennungskultur etablieren
- Informationswege verkürzen
- Erlebnisse anbieten
- gute Führung
- Entwicklung ermöglichen
- Arbeitgeberattraktivität steigern (Kommunikation)
- Gesundheit fördern (gesund führen)
- Monetäre Faktoren beachten
- Flexibilität ermöglichen



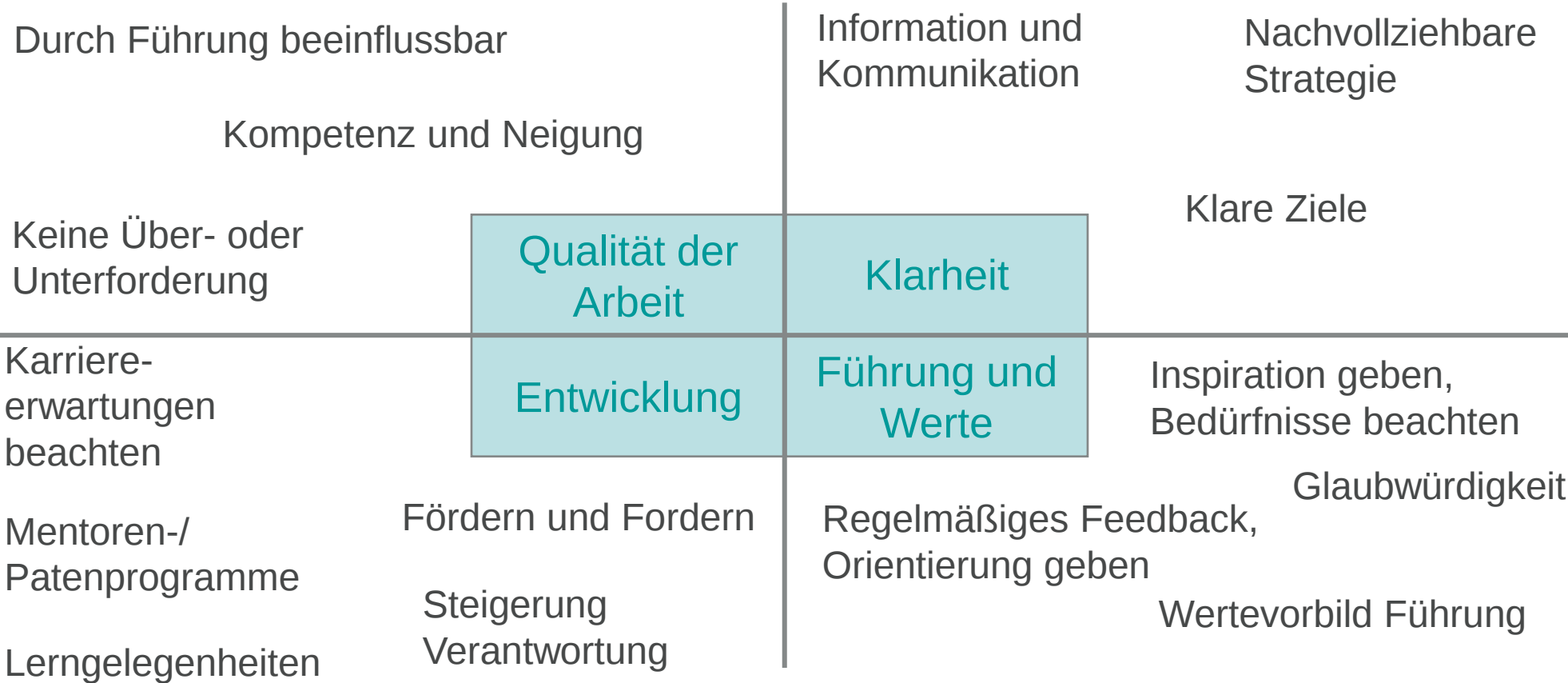
START UNSER LEITBILD UNSERE LEISTUNGEN UNSERE CREW IMPRESSIONEN **STELLE**



Maßnahmen Mitarbeiterbindung I



Maßnahmen Mitarbeiterbindung II



Pre- und Onboarding

- **Preboarding** = alle Maßnahmen, die in einem Unternehmen durchgeführt werden, um die Ankunft eines neuen Teammitgliedes vorzubereiten.
- Laut einer Umfrage von Haufe machen rund 26 % aller Arbeitnehmer nach der Vertragsunterzeichnung einen Rückzieher.
- **Onboarding** = der reibungslose und professionelle Ablauf für die Einarbeitung und Bindung neuer Mitarbeiter
- 15 % aller Neuen denken am ersten Tag schon an Kündigung (Quelle: Haufe). Rund 20% der MA verlassen den neuen Job bereits innerhalb der ersten 45 Tage, die ersten 90 Tage sind entscheidend (Quelle: Studie Wynhurst Group).

⇒ **Welche Maßnahmen können Sie ergreifen?**



Emotionale Bindung

Bindung durch Führungskraft

Die direkte Führungskraft hat den größten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und die Krankenquote.

Die drei Z einer guten Führungskraft: Zugänglichkeit, Zuständigkeit, Zielorientierung

- **Zugänglichkeit:**
Vorgesetzte sind für Mitarbeiter ansprechbar, auch bei Themen, die nicht die eigentliche Arbeit betreffen.
- **Zuständigkeit:**
Führungskräfte wissen darüber Bescheid, an welchen Aufgaben ihre Mitarbeiter arbeiten und kommunizieren Erwartungen
- **Zielorientierung:**
Prioritäten bei der Arbeit setzen und Belastungsregulierung.



Mitarbeiterführung im Wandel - Generation X, Y, Z

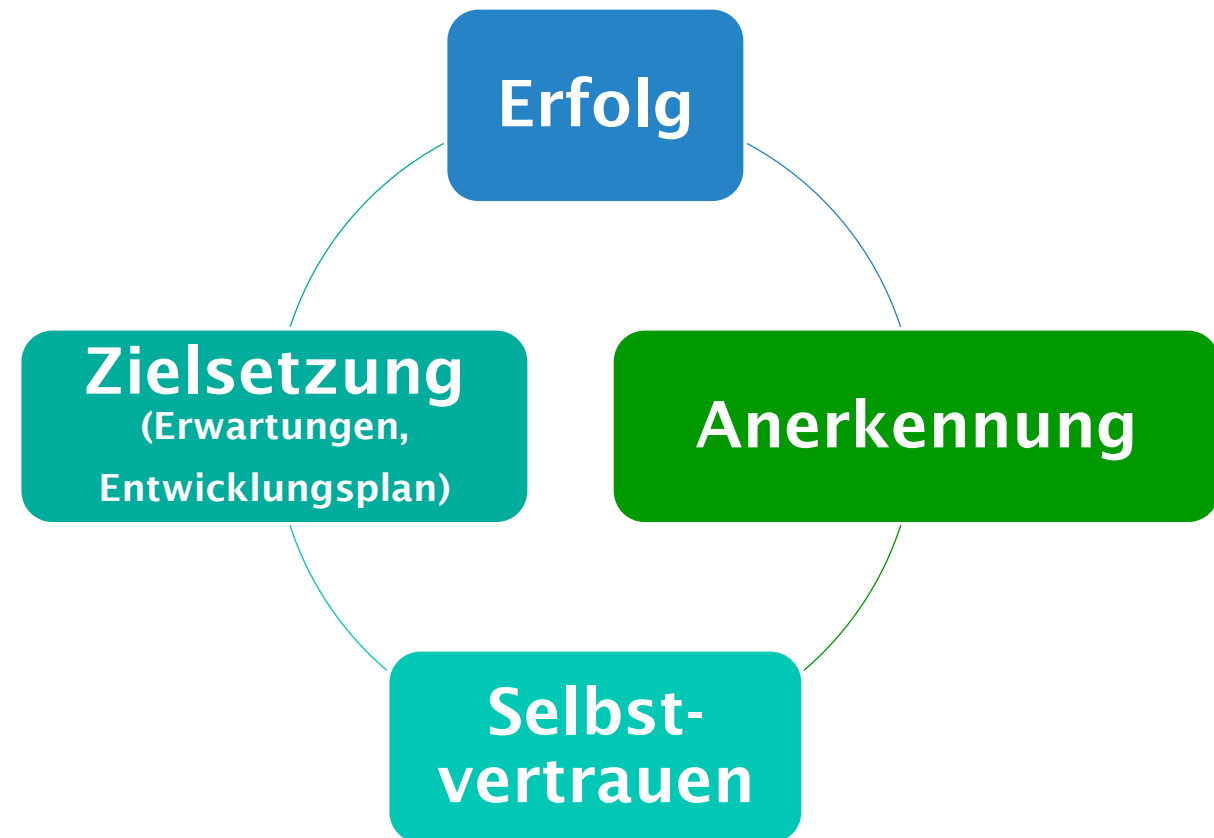
Führungskompetenz	Führungsfähigkeit	Führung digitale Zukunft
... kann angeeignet werden	... ist persönliche Grundstruktur	... ist z.T. Haltung und kann z.T. angeeignet werden
• Fachwissen • Führungserfahrung • Leistungsbereitschaft • Sozialkompetenz • Initiative • Vertrauen • Kommunikation • Verantwortung • Konfliktmanagement	• Persönlichkeit • Empathie • Klarheit • Begeisterungsfähigkeit • Wertebewusstsein • Gradlinigkeit • Reflexionsvermögen • Veränderungs-bereitschaft • Überzeugungskraft	• Netzwerkfähigkeit • Führung auf Distanz • Agilität • Sinnhaftigkeit • Authentizität • Digitale Kompetenz • Work-Life Balance • Transparenz • Interdisziplinarität

Auszubildende: Wer bin ich?

- Bin ich OK?
 - Gehöre ich dazu?
 - Auch wenn ich vieles falsch mache?
 - Wo will ich eigentlich hin?
-
- Konflikt zwischen Lernen und Selbstwertschutz
 - Positives Feedback ist willkommen, negatives wird eher gemieden
 - Rollen und Sozialkompetenz werden ausgebaut
 - Lernen können beeinflusst stark, ob gelernt wird

Sie sind zu 55% am Erfolg oder Misserfolg Ihres Azubis beteiligt!

1. Durch Ihr Verhalten, das durch Ihre Glaubenssätze geprägt ist.
2. Durch die Glaubenssätze, die Sie Ihren Azubis weiter geben.
3. Wenn eine FK positive Erwartungen (du besitzt die notwendigen Fähigkeiten, um den Weg zu gehen) an Team-Mitglieder kommuniziert, steigt die Produktivität durch eine höhere Selbstwirksamkeit.
4. Verständnis und Wertschätzung zwischen den Generationen, Azubis mit ihren Kompetenzen einsetzen (Cross-Mentoring)





Tagesfeedback

23

- Kurz und knackig – max. 3-5 Minuten
- Feedback Azubi:
 - Wie war der Tag für dich?
 - Was hast du heute mitgenommen?
 - Was ist heute gut gelaufen?
 - Was ist heute nicht so gut gelaufen?
- Eigenes Feedback
 - Was ist heute gut gelaufen?
 - Was ist heute nicht so gut gelaufen?
 - Lob oder Dank für Einsatz?
- Ziele und Aufgaben für die nächsten Tage

Leitlinien für hilfreiches Feedback



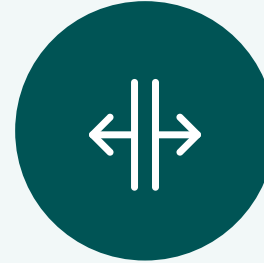
Haltung der
Wertschätzung



Ich-Form
wählen



Konkretes
beschreiben



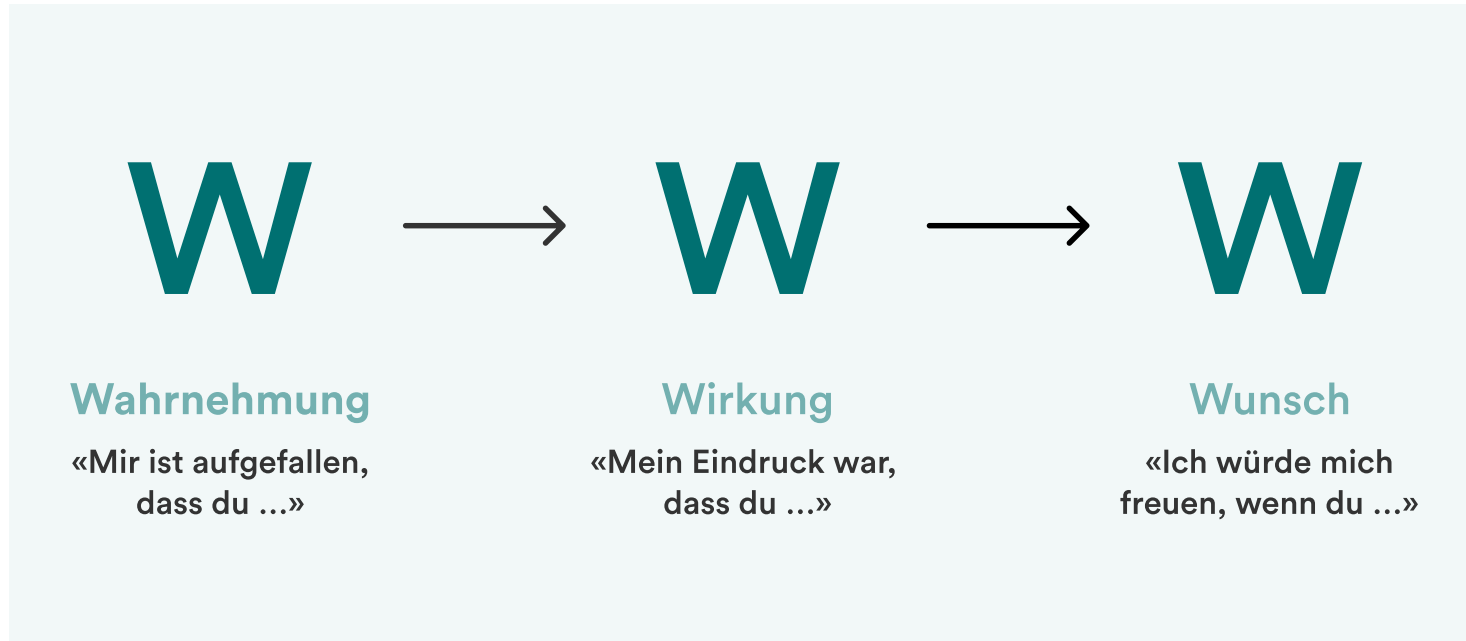
Wahrnehmung
von Wirkung
trennen



Auf Augenhöhe
kommunizieren

Abgeleitet aus Renz, 2023; Pathé, 2019; Goetz, 2016; Asshauer, 2023; Mai, 2022; Zillig, 2016

Konstruktives Feedback: 3 W-Methode



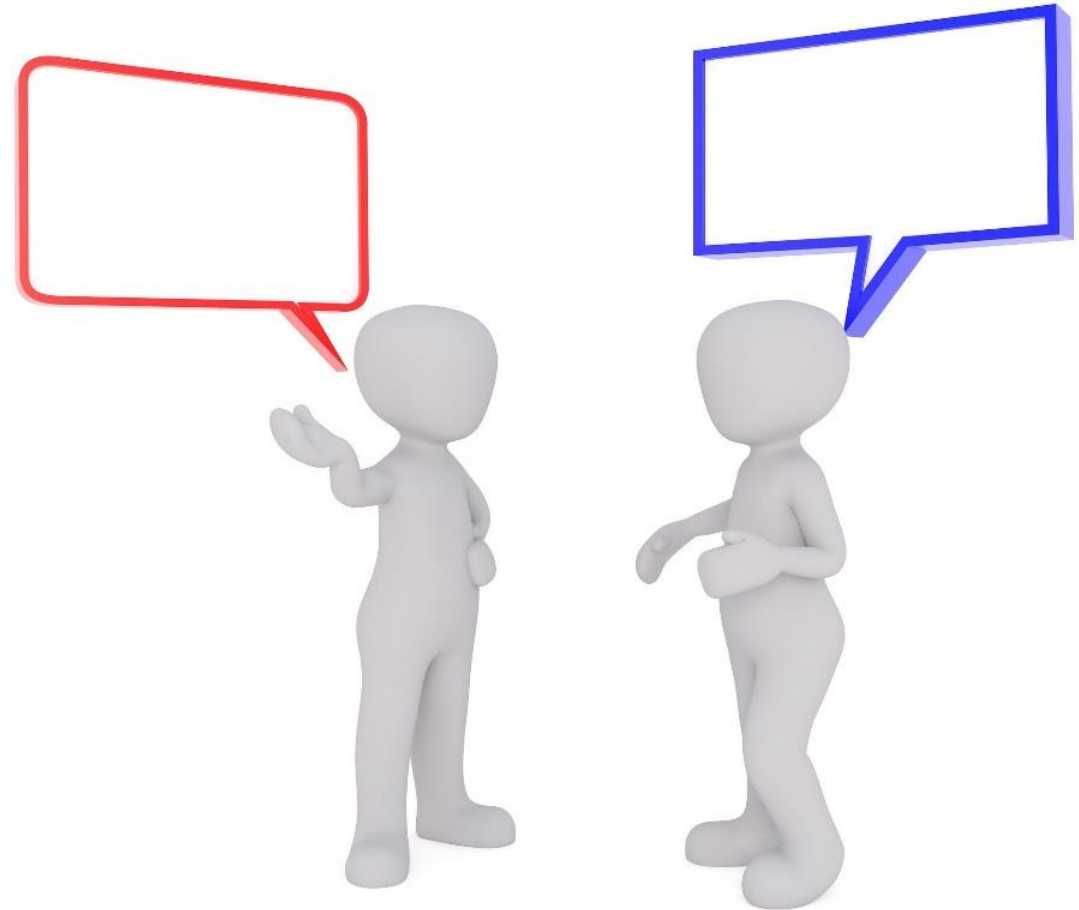
1. Ich sah, hörte, merkte ...
2. Dabei gefiel mir das ... (nicht)
3. Für die Zukunft hätte ich gerne/wünsche ich mir/erwarte ich ...
[konkret, ausführbar]

5 Finger Methode

- 
- 1. Daumen:** Erzähle, was du positiv fandest.
- 2. Zeigefinger:** Welche Erkenntnisse nimmst du mit?
- 3. Mittelfinger:** Was hat dir nicht gefallen?
- 4. Ringfinger:** Was hat es persönlich bei dir ausgelöst?
- 5. Kleiner Finger:** Was würdest du dir stattdessen wünschen?

Neue Führungsaufgaben

- Gute von schlechten Wissensquellen unterscheiden
- Recherche und Bewertung von Informationen
- Azubi als Experte wertschätzen
- Persönlichkeit entwickeln
- Psychische Gesundheit stärken



Voraussetzung zur Entwicklung von Azubis (Mitarbeitern)



Identität mit Unternehmen und Aufgabe stärken



Sicherheit – Fehler sind erlaubt



Personalentwicklung: Lerncoaching, regelmäßiger Kontakt während des Blockunterrichts (1 Telefonat pro Woche), Onlinetools



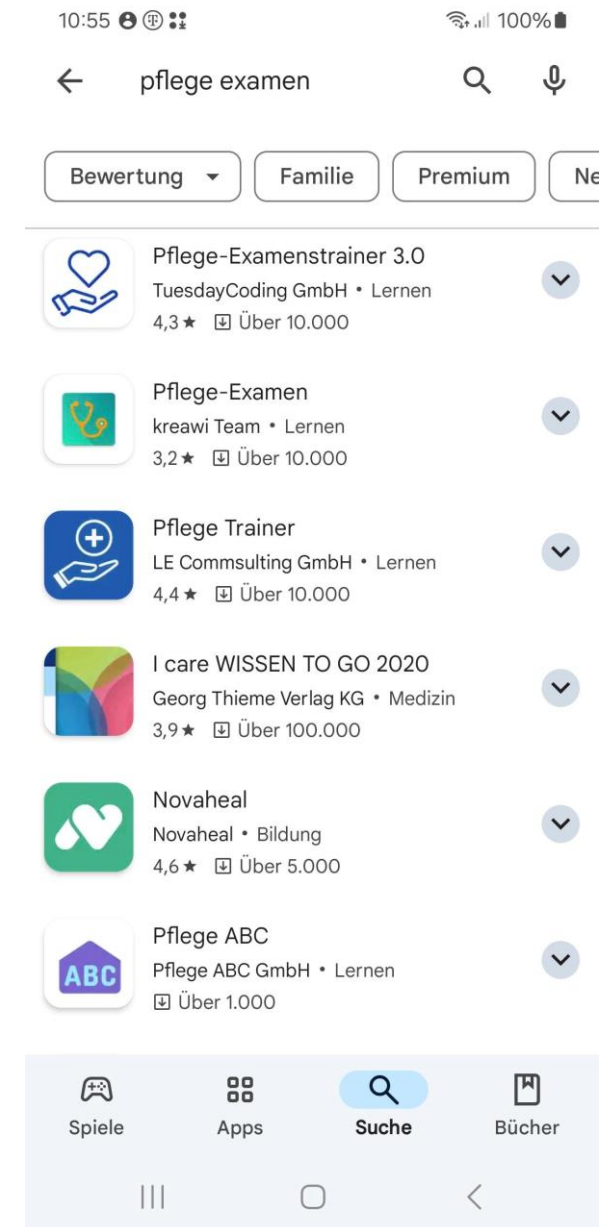
Resonanz und nach vorne gerichtetes Feedback

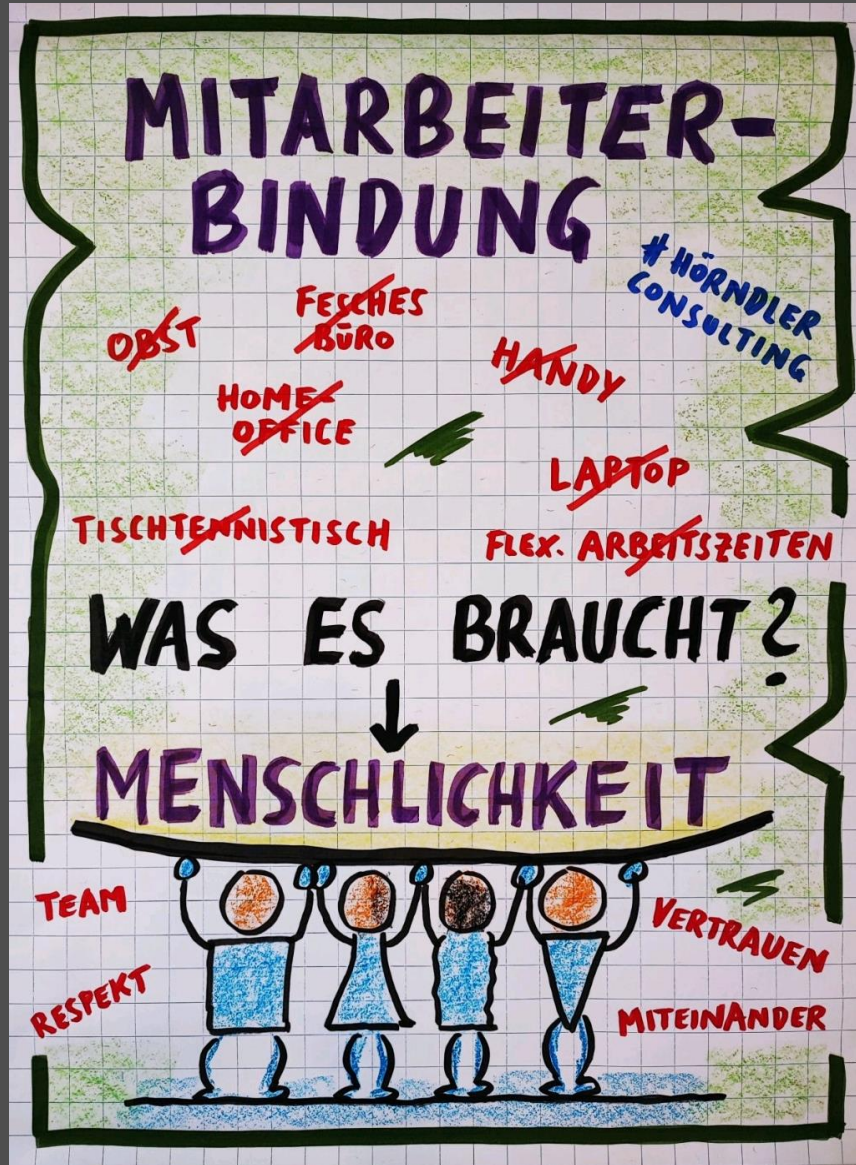


Individualisierung – Ausbildung je nach Persönlichkeit

zeit- und ortsunabhängige (selbständige) Lernmöglichkeiten

- Mikrolernen und multimediales Lernen: Text, Bild, Video und Audio
- Interaktionen mit dem Lernstoff: webbasierte Lernspiele, VR-Anwendungen
- Prüfen von Lernfortschritten durch Online-Tests oder E-Klausuren
- Kommunikation zwischen Ausbildern und Auszubildenden aber auch den Lernenden untereinander: Chats, Foren, Videokonferenz (z.B. auch für Tagesfeedback und Umfragen)
- Speicherung, Verfügbarmachung, gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten: (Google Docs, One Note, Dropbox, Moodle)





**Die Stimmung
in einem Unternehmen
ist wichtiger
als jedes Wissen
oder Kapital!**

Helmut Weyh