Mitarbeiterbindung

Wiebke Krohn

Arbeitgeberberaterin für Personalentwicklung und soziale Innovation

Arbeitgeberverband Lüneburg-Nordostniedersachsen e.V.

Arbeitgeberverband Lüneburg-Nordostniedersachsen e.V.

- Allgemeiner Arbeitgeberverband
  - arbeitsrechtlichen Fragen, Vertretung vor Gericht und gegenüber Behörden
  - Arbeitgeberinteressen in der Öffentlichkeit
  - Zusammenarbeit *SCHULE*WIRTSCHAFT
  - 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

Ziele Mitarbeiterbindung

Mit guten Bindungsmaßnahmen können Sie …

- die **Fluktuation** im Unternehmen gering halten und Trennungskosten beim Abgang eines Mitarbeiters reduzieren
- **Employer Branding** verbessern und sich nach innen wie nach außen als attraktiver Arbeitgeber positionieren
- Bereitschaft zur **Weiterempfehlung** durch eigene Mitarbeiter erhöhen
- **Arbeitsatmosphäre** im Betrieb verbessern
- **Produktivität** steigern

Mitarbeiterbindung

Individuelles Kosten-Nutzen-Kalkül

Innerliches Gefühl von Verantwort-lichkeit

Rationale Bindung	Behaviorale Bindung
Normative Bindung	Emotionale Bindung

„Gewohnheitstier“

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

Arten der Mitarbeiterbindung

Organisational

Perspektivische MAB

- Gestaltungs- und Mitwirkungs-möglichkeiten (Partizipation)
- Passung von Person und Aufgabe
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verantwortung ermöglichen
- Lebensphasenmodelle
- Gesunderhaltung

Normative MAB

- Gemeinsame Mission und Vision
- Gemeinsame Werte
- Wertebasierte Führung
- Geteilte Strategie
- Kongruenz der unternehmerischen und der persönlichen Ziele

Rational ← → Emotional

Rationale MAB

- Angemessene Entlohnung
- Besondere Leistungen der Unternehmen
- Gute Rahmenbedingungen
- Fahrtzeit
- Regelmäßige Kommunikation und Information

Emotionale MAB

- Respekt
- Wertschätzung
- Anerkennung
- Teambildung und Teamzugehörigkeit
- Erlebnisse schaffen, gemeinsame Veranstaltungen

Individuell

Arten der Mitarbeiterbindung

Unternehmens-bindung	Aufgaben-bindung
Team-bindung	Vorgesetzen-bindung

Wirkung von Mitarbeiterbindung

Außenwirkung → Arbeitgeber- Attraktivität

Employer Branding

Innenwirkung
↓

Fluktuation senken Verweildauer erhöhen

Zufriedenheit Begeisterung

Emotionale Mitarbeiter-bindung

Motivation Engagement

Leistung Performance Erfolg

Geld, Lob oder Pizza?

Experiment vom Verhaltensökonom Dan Ariely (Buch „Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations“)

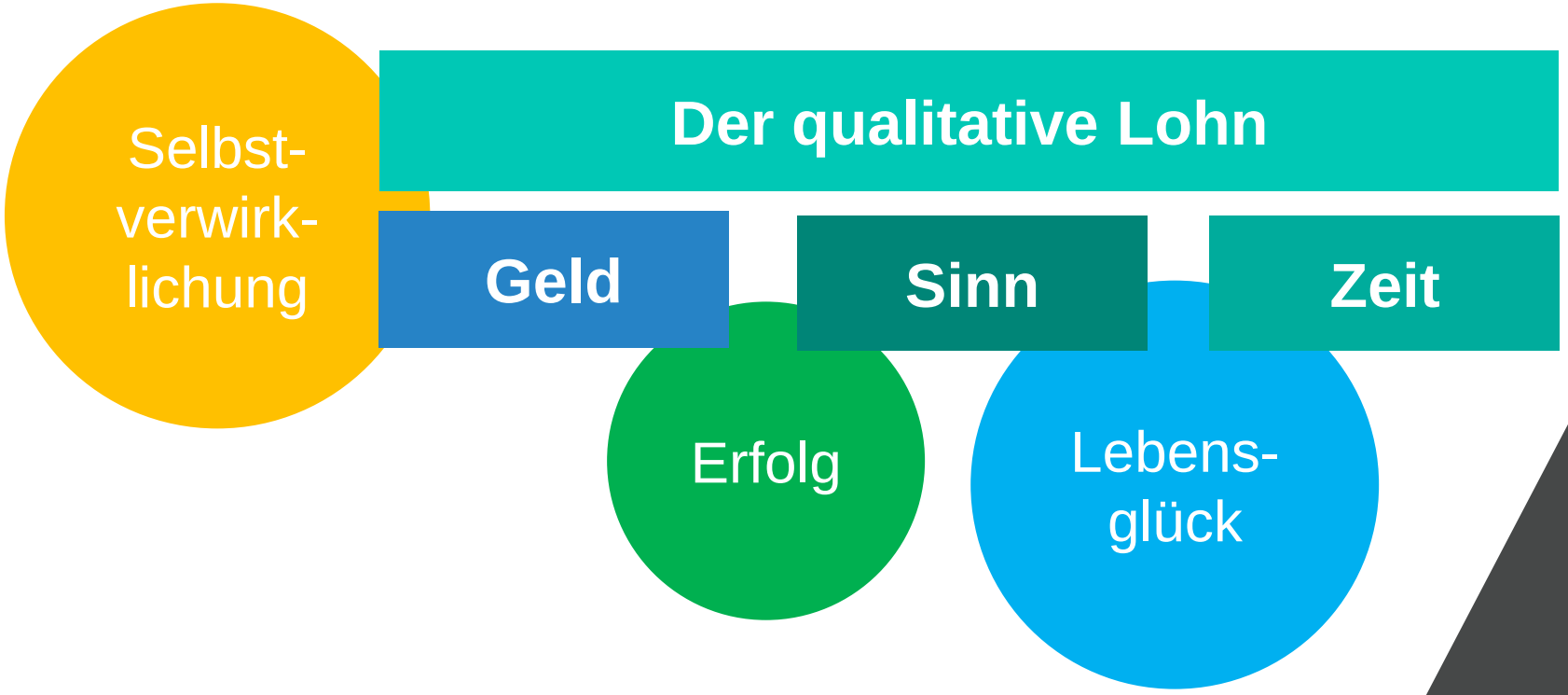
+ 4,9%/ - 6,5%

+ 6,6%

+ 6,7%

Quelle: karrierebibel.de/mitarbeiter-motivieren-beispiele/

Lebenswelt Mitarbeiter

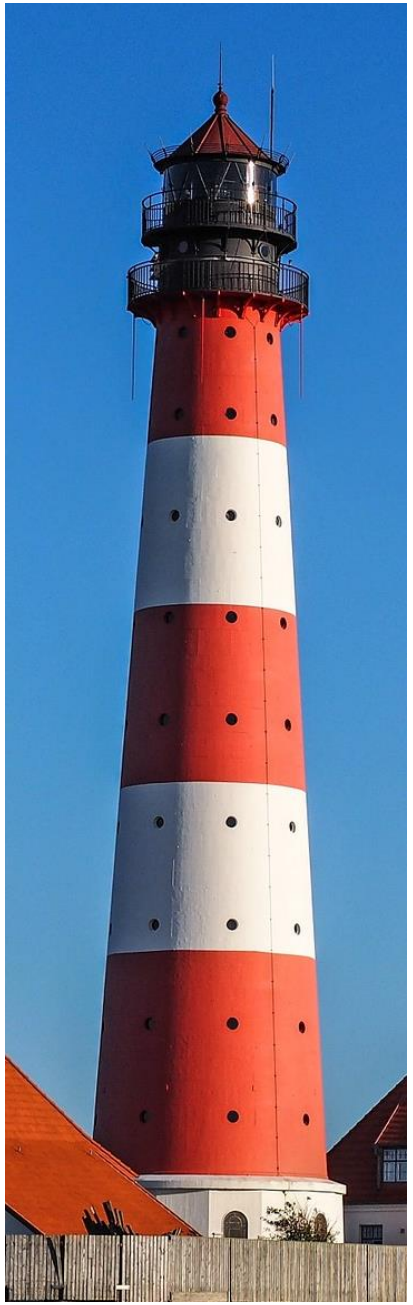


Sinnstiftende Arbeit als Motivator

- 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?

Ziele:
Wofür?

Fundament:
Warum?



Motivation und Sinn

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

Unterweisung – die Sinnfrage

Kernfragen:

- Was mache ich?
- Wie mache ich es?
- **Warum mache ich es (so)?**

Mentimeter Abfrage:
www.menti.com
Code:

Was sind Ihre wichtigsten Werte bei der Arbeit?

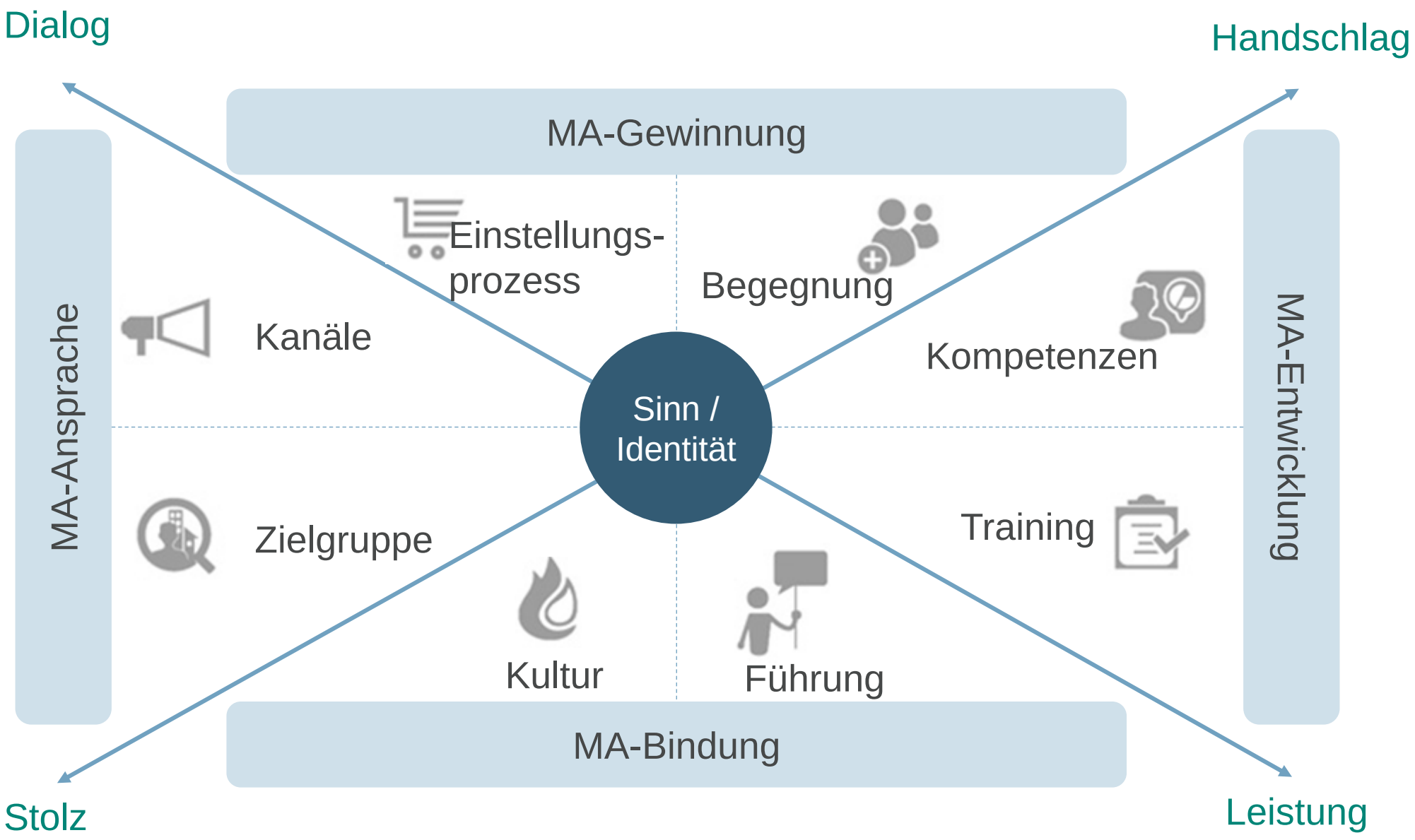
Ergebnis:

zufriedenheit der patient
zusammenhalten
posive rückmeldungen
gemeinschaft
emphatie
vertrauen
kommunikation
aufmerksam
respekt
miteinander
lob
sicherheit
akzeptanz
wertschätzung
kreativität
empathie
zuverlässigkeit
zufriedenheit
freundlichkeit
verantwortung
erfüllung
freude
ehrlichkeit
familie
spaß
interesse
freizeit
anerkennung
mittagessen
termintreue
zuverlässig

Top 5 Werte der Gen. Z

Die wichtigsten Werte für die Gen Z aus der Untersuchungen der Studie “Junge Deutsche”:

1. Gesundheit
2. Freiheit
3. Freundschaft
4. Gerechtigkeit
5. Familie


Dialog
Handschlag
MA-Gewinnung
MA-Ansprache
Einstellungs-
prozess
Begegnung
Kanäle
Kompetenzen
MA-Entwicklung
Sinn /
Identität
Zielgruppe
Training
Kultur
Führung
MA-Bindung
Stolz
Leistung

Ziele Mitarbeiterbindung:

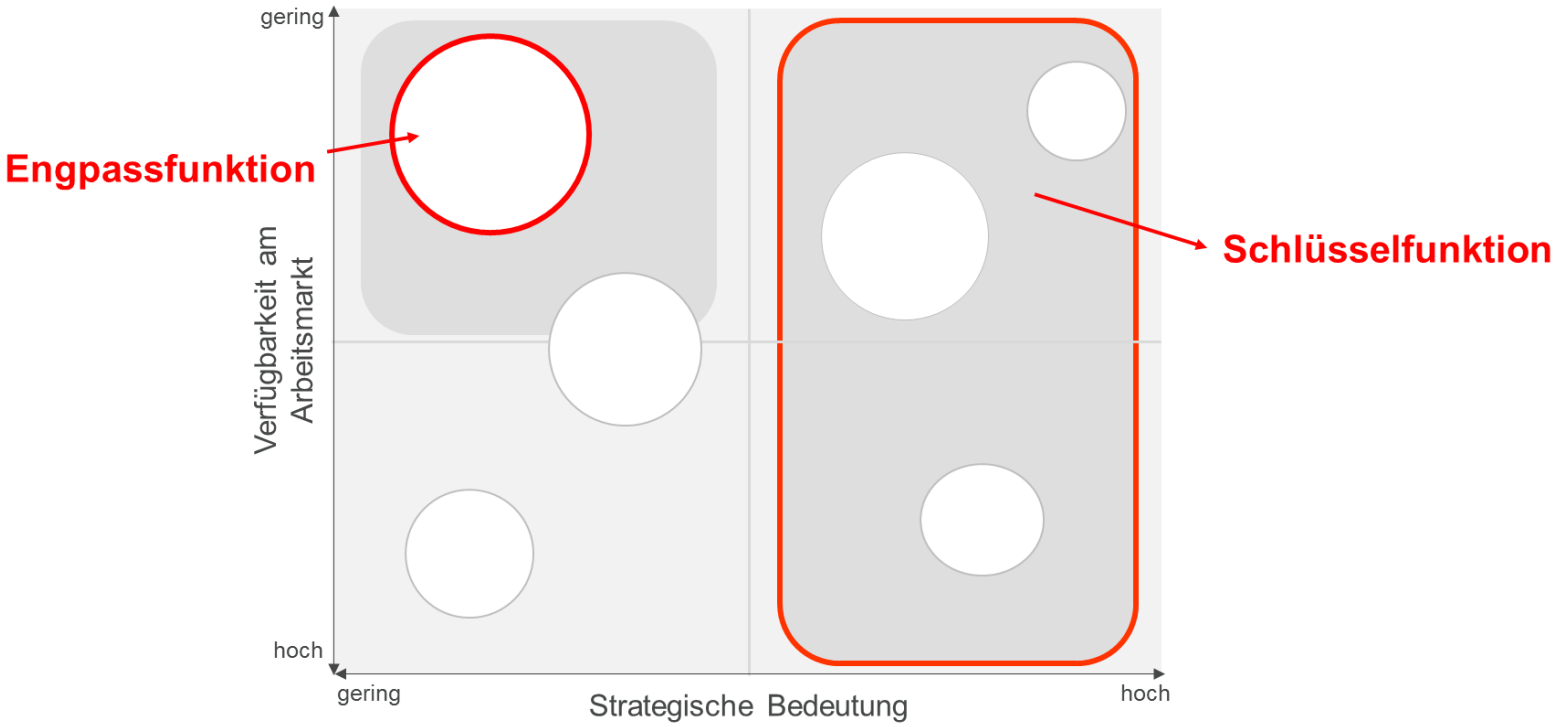
Warum wollen Sie die Mitarbeiterbindung erhöhen?

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.

Analyse Schlüssel- und Engpassfunktion



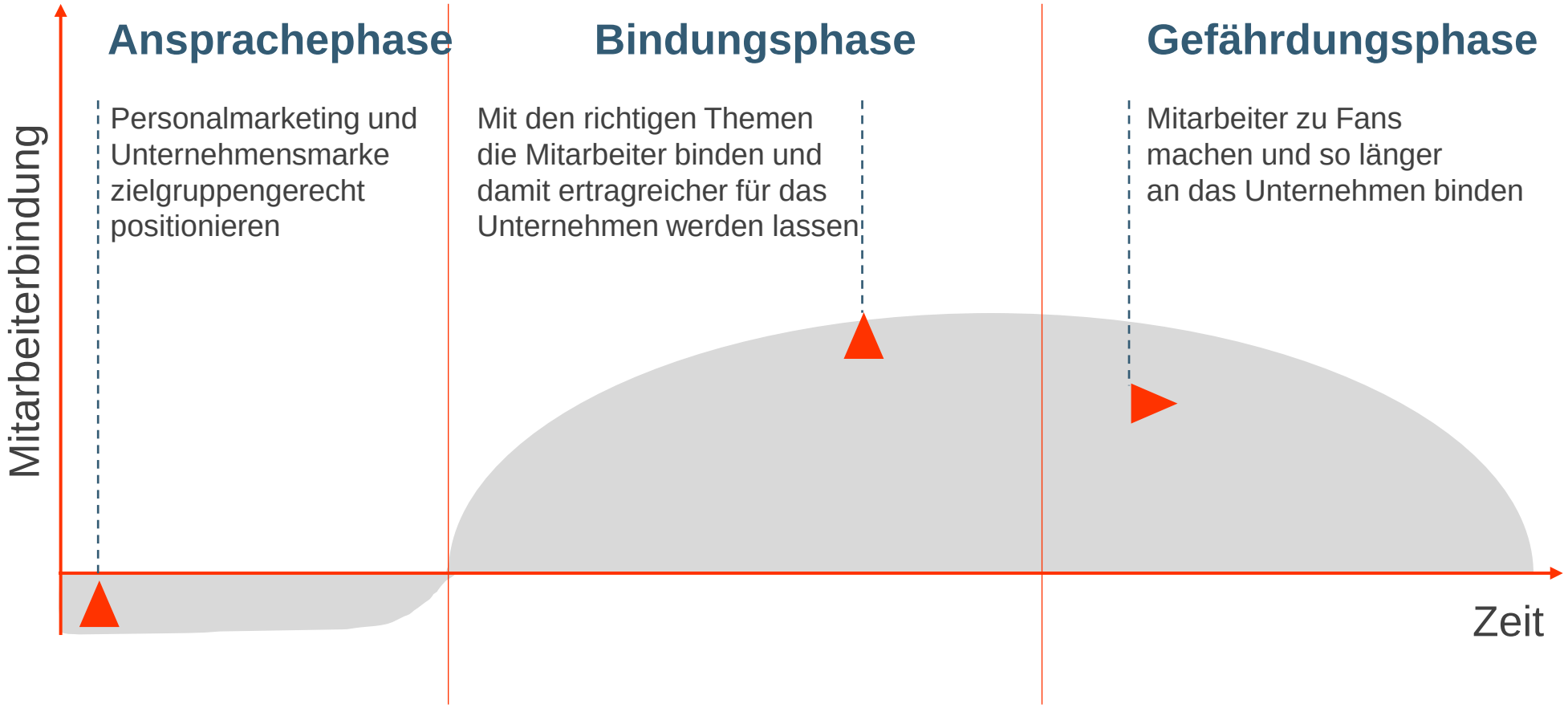
- 5% Ausschlaggebend für unseren Erfolg – Wir tun alles, was wir können, um sie zu behalten
- 15% sehr wichtige Mitarbeiter – Wir tun viel, um sie zu behalten
- 60% Mitarbeiter, die wir gerne behalten wollen und deren Wünsche wir versuchen nachzukommen
- 20% Mitarbeiter, die uns besser verlassen

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?

Bindungsphasen

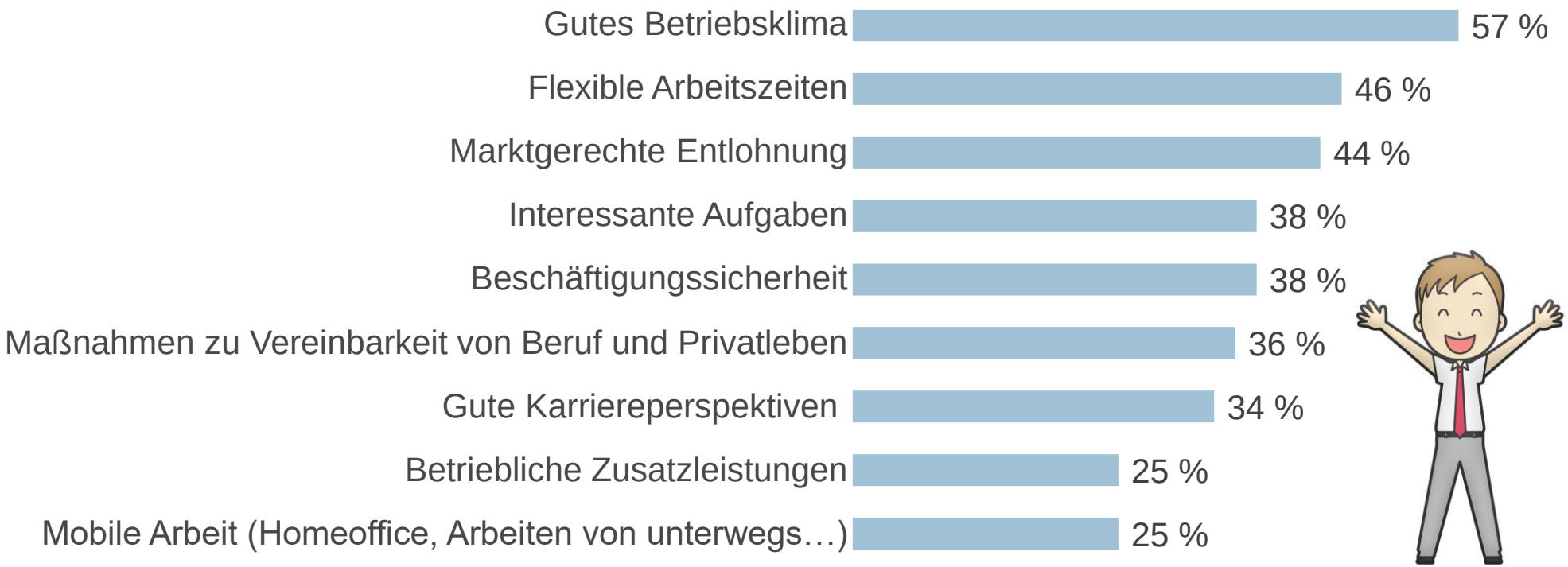


Quelle: www.bernd-schmitz.de

12 Maßnahmen

1. Arbeitsbedingungen anpassen
2. Unternehmenskultur klar kommunizieren
3. Arbeitsklima verbessern
4. Anerkennungskultur etablieren
5. Informationswege verkürzen
6. Erlebnisse anbieten
7. gute Führung
8. Entwicklung ermöglichen
9. Arbeitgeberattraktivität steigern (Kommunikation)
10. Gesundheit fördern (gesund führen)
11. Monetäre Faktoren beachten
12. Flexibilität ermöglichen

Instrumente zur Mitarbeiterbindung



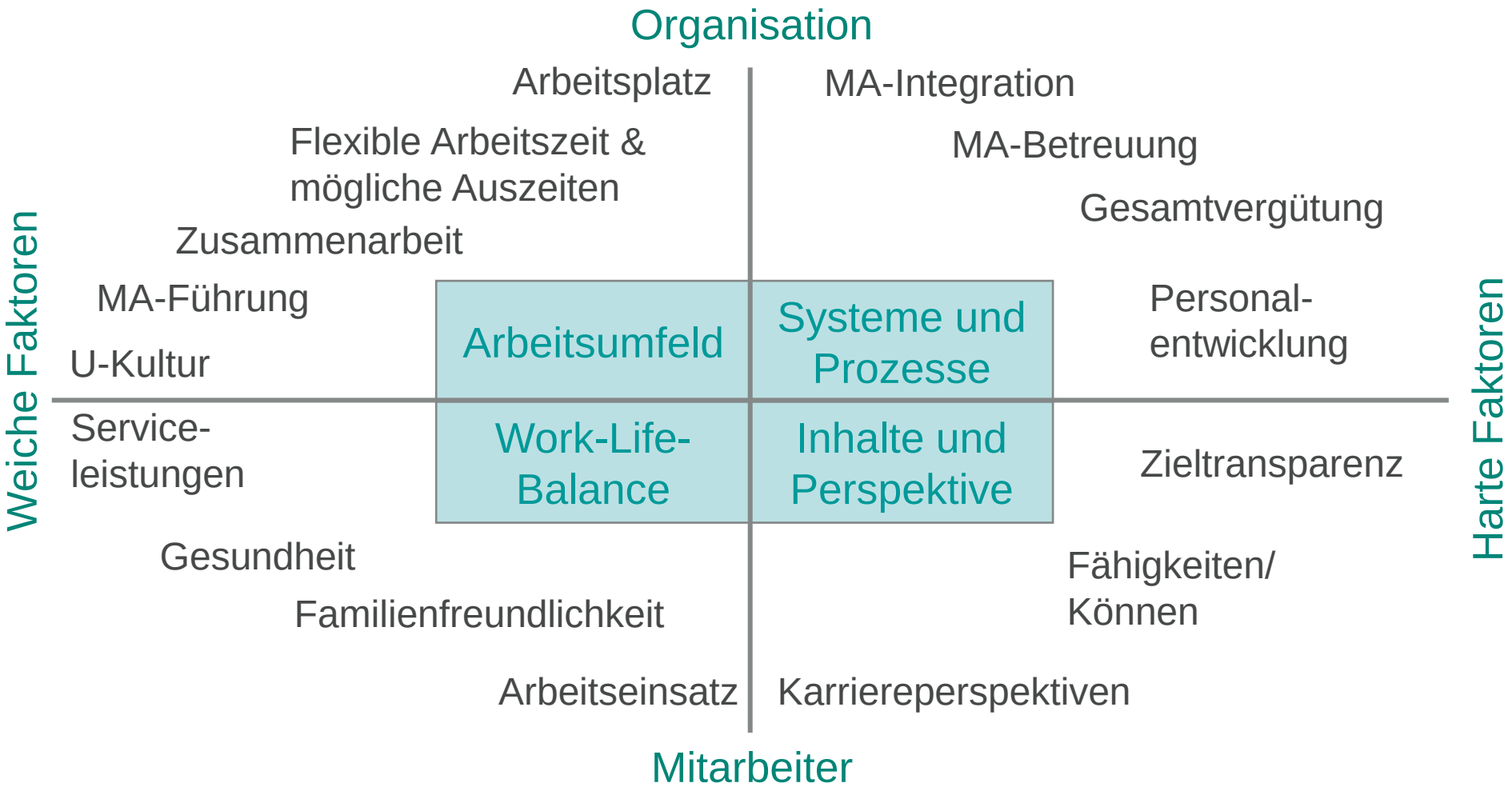
Umfrage unter 1036 Mitarbeiter in Österreich, Deutschland und der Schweiz

Quelle: Hays-Report 2018

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

Screenshot Homepage vom 21.03.2022 – die Nordreportage vom 15.03.2022, NDR Ferngesehen

Maßnahmen Mitarbeiterbindung I



Maßnahmen Mitarbeiterbindung II

Durch Führung beeinflussbar

Kompetenz und Neigung

Keine Über- oder Unterforderung

Information und Kommunikation

Nachvollziehbare Strategie

Klare Ziele

Qualität der Arbeit

Klarheit

Entwicklung

Führung und Werte

Karriere-erwartungen beachten

Mentoren-/ Patenprogramme

Lerngelegenheiten

Fördern und Fordern

Steigerung Verantwortung

Inspiration geben, Bedürfnisse beachten

Glaubwürdigkeit

Regelmäßiges Feedback, Orientierung geben

Wertevorbild Führung

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

⇒ **Welche Maßnahmen können Sie ergreifen?**

Emotionale Bindung

Bindung durch Führungskraft

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

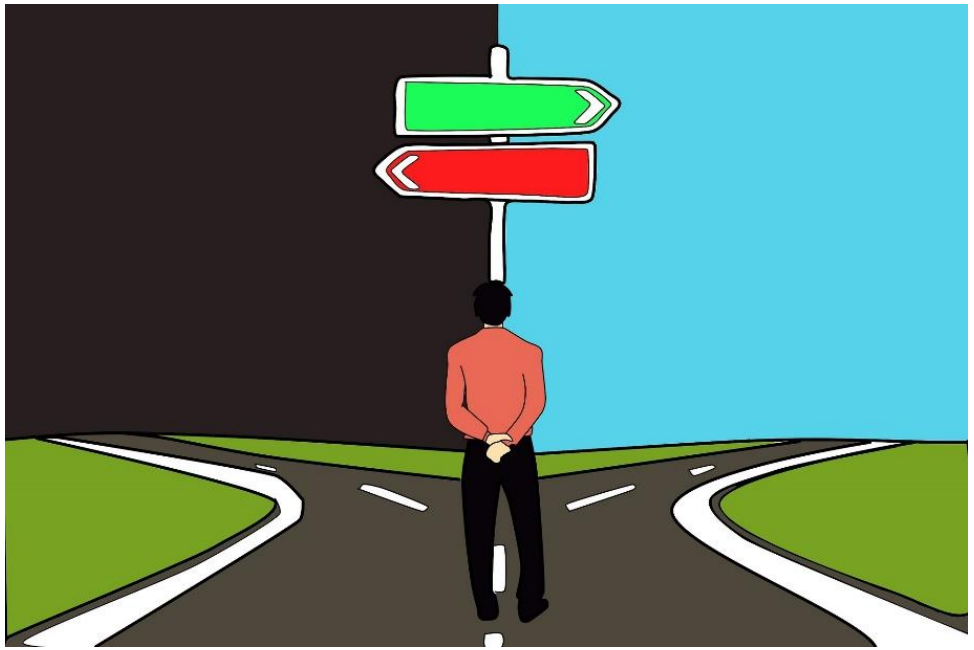
Die drei Z einer guten Führungskraft: Zugänglichkeit, Zuständigkeit, Zielorientierung

- 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 wie sie sie für ihre Leistung verantwortlich halten und dies kommunizieren.
- 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

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
- SINNHAFTIGKEIT
- SICHERHEIT

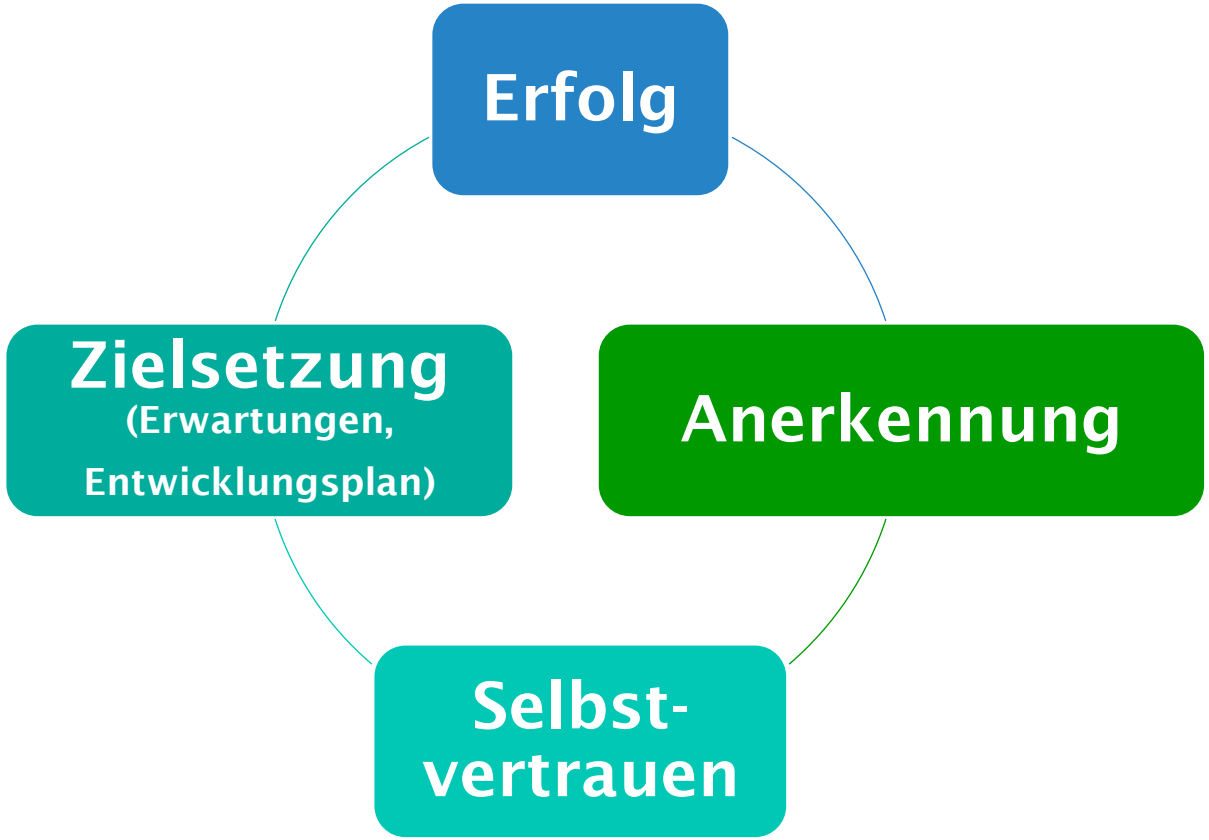
Auszubildende: Wer bin ich?

- 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)



Feedbackgespräche in der Probezeit/ im Praxiseinsatz

Kurzes, unstrukturiertes Feedback am Ende des ersten Arbeitstags

- Wie war dein erster Tag?
- Was ist dein erster Eindruck von uns?
- Was fehlt dir, wie kann ich dich noch unterstützen?

Nach einer Woche erstes Feedback zur Einarbeitung

- Wie war deine erste Woche?
- Wie hast du dich eingelebt (Kollegen)?
- Mir ist aufgefallen, …
- Positive Verstärkung, Apell

Nach einem Monat

- Abgleich Entwicklungsplan
- Entwicklungsschritte definieren
- Erwartungen konkretisieren
- Sensibilität für Konflikte

Nach drei bis vier Monaten

- Abgleich Entwicklungsplan
- Feedback zu Wollen und Können
- Anforderungen und Entwicklungsschritte definieren
- Entscheidung treffen, Lerncoaching

Tagesfeedback

- 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

Erwartungshaltung klärt

- Ich-Botschaften senden: Ich sehe/ Ich erlebe dich/ Mir geht es mit dir/ Ich habe verstanden, …
- Die wenigsten Menschen wissen genau, was von ihnen erwartet wird. Grund: Vorgesetzte kommunizieren Erwartungen nicht klar und regelmäßig.
- Über Ziele, Ihre Erwartungen und Werte sprechen!
- Lassen Sie Ihre Azubis in eigenen Worten formulieren, was Sie ihnen gesagt haben (Wiederholen lassen).
- Mit Rat und Tat zur Seite stehen: Haben Sie Ihren Azubis klargemacht, was sie von Ihnen erwarten können?
- Fragen Sie sich: Was genau sind Ihre Erwartungen an Azubis? Wie sollen die sich verhalten? Wissen Ihre Azubis das? Wirklich?
- Schreiben Sie auf ein Blatt Papier, was Sie genau von Ihren Azubis erwarten.

Mentimeter Abfrage:
www.menti.com
Code:

Was sind Ihre Erwartungen an Ihre Auszubildenden?

Ergebnisse:

Interesse Respekt Zuverlässigkeit

Engagement

Mitdenken, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit

Zuverlässigkeit

Zuverlässigkeit, Interesse, Freundlichkeit, Leistungsbereitschaft

Zuverlässigkeit, Interesse. Ehrlichkeit

Zuverlässigkeit, Rückfragen wenn wtwas nicht verstanden, Ehrlichkeit, Empathie

Lernwillig, motiviert, empathisch,

Motivation zum lernen Einfühlungsvermögen

Ergebnisse:

Ausprobieren mögen

Ehrlichkeit

Freude an der Arbeit

Zuverlässigkeit Ehrlichkeit Beständigkeit

Ich erwarte Pünktlichkeit und Ehrlichkeit. Das er mir vertraut und mit seinen Sorgen bezüglich Arbeit zu mir kommt, denn eine Lösung wird es bestimmt immer geben.

Freude am Arbeiten, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Eigeninitiative Pünktlichkeit

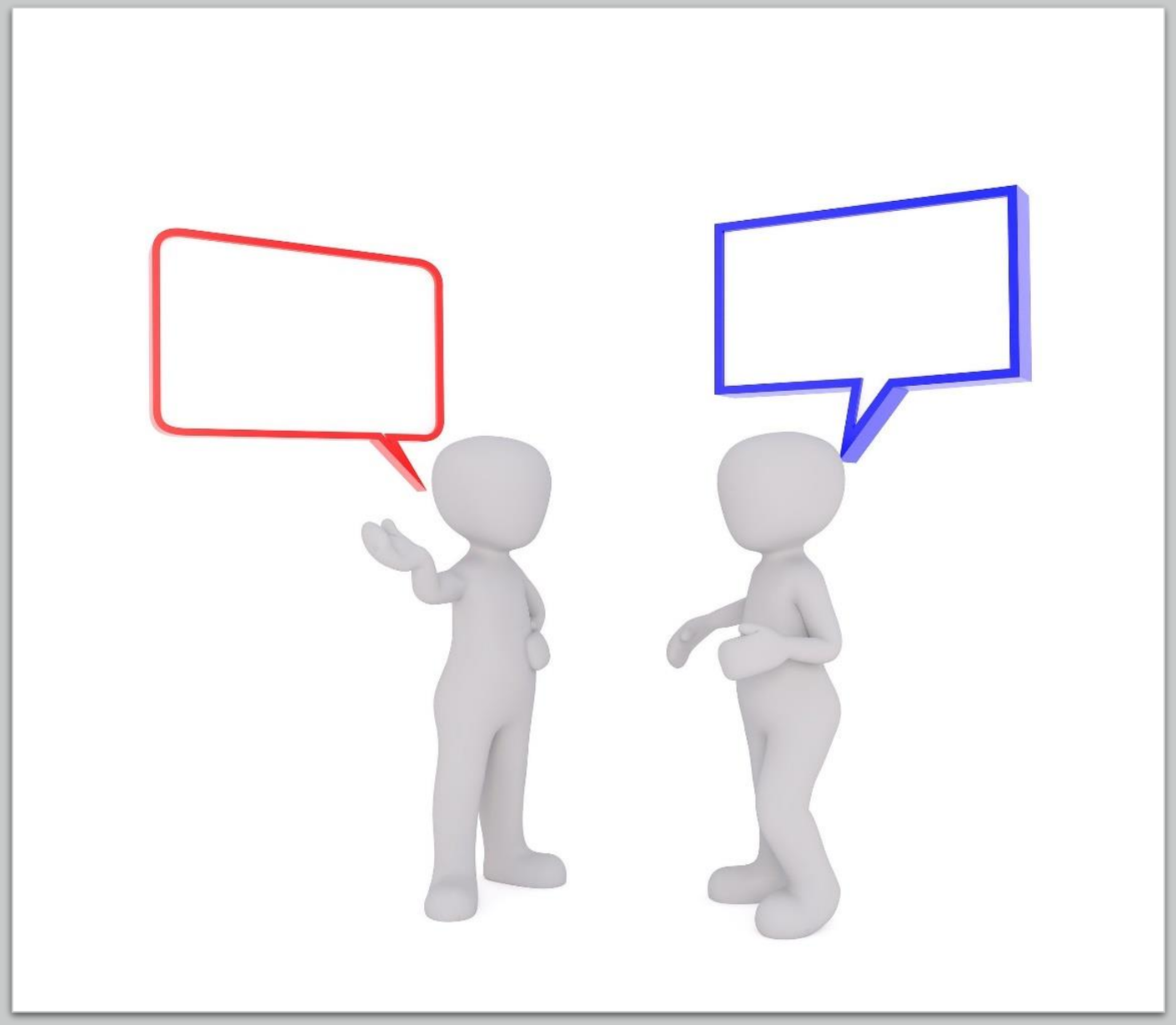
Fragen stellen, Interesse an der Ausbildung, Freude im Umgang mit Menschen, wissbegierig sein, zuhören, sich an gemeinsame Regeln halten, Uverlässigkeit

Lernbereitschaft, Respekt, Interesse, Empathie und Ehrlichkeit

Mitdenken

Neue Führungsaufgaben

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

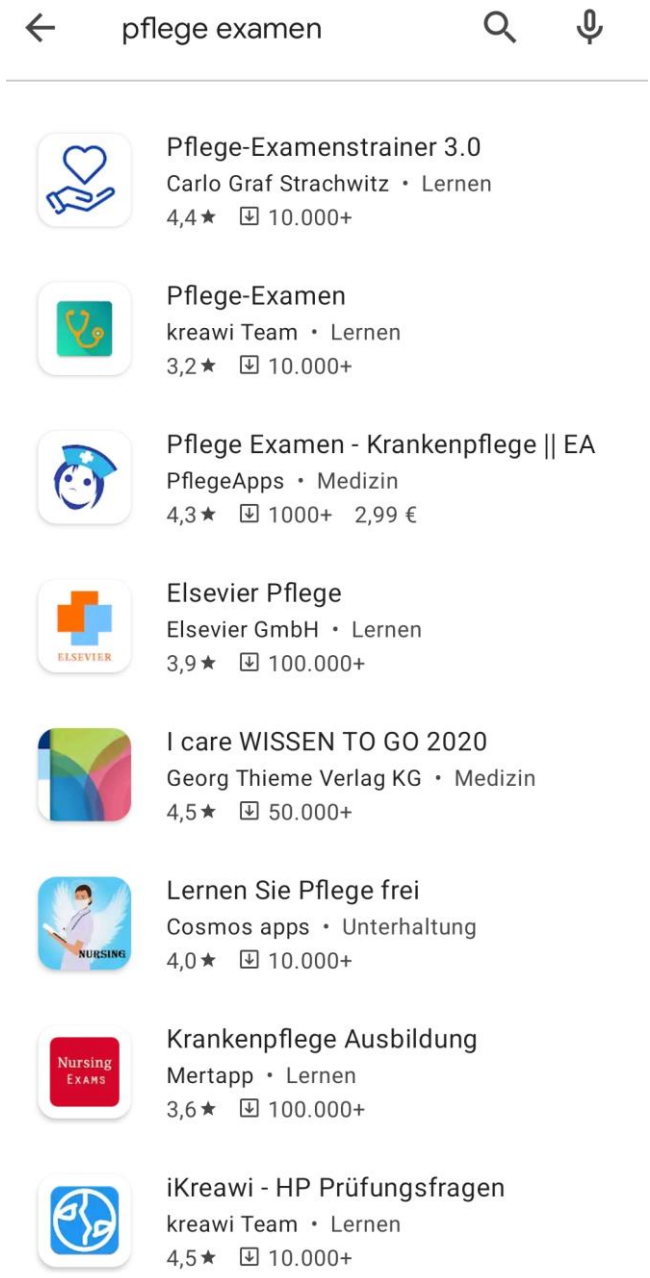


Voraussetzung zur Entwicklung von Azubis (Mitarbeitern)

- **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

- Mikrolerning 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)



Quelle: Screenshot vom 09.11.2021

Fragen zur Reflexion von Ausbildern

- Gehe ich auf die Bedürfnisse meiner Auszubildenden ein?
- Gewähre ich meinen Auszubildenden die erforderliche Rückmeldung?
- Trage ich durch mein menschliches Verhalten dazu bei, zu überzeugen?
- Weiß ich, warum Auszubildende zur mir oder auch nicht zur mir kommen?
- Halte ich meine Auszubildenden zum Mitdenken und zu Eigeninitiative an?
- Nutze ich Fehler meiner Auszubildenden als Orientierungshilfe?
- Frage ich nicht nach dem Schuldigen, sondern nach der Fehlerquelle?
- Sage ich meinen Azubis, ob ich mit ihren Leistungen zufrieden bin?
- Wie unterstütze ich selbstgesteuertes Lernen?

„Die Stimmung in einem Unternehmen ist wichtiger als jedes Wissen oder Kapital!“ Helmut Weyh

Bildquellen: Pixabay, Pexels