gehen Sie auf unterschiedliche Bedürfnisse ein. So fühlen sich Ihre Mitarbeitenden nicht nur wertgeschätzt und zugehörig, sondern es stärkt auch ihr Gefühl der Autonomie und Kontrolle. Damit Unternehmen zukunftsfähig bleiben, müssen sie entsprechend performen, und das Ergebnis muss stimmen. Die Wege, welche zum Ziel führen, können unterschiedlich sein und abhängig von den Mitarbeitenden variieren.

Mitarbeitende sind im heutigen Arbeitsumfeld von New Work, Fachkräftemangel und Krisensituationen zentral für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Daher ist es zentral, dass Sie sich um Ihre Mitarbeitenden kümmern, indem Sie ihnen ein Umfeld bieten, in welchem sie sich zugehörig fühlen und sich entwickeln können. Internes CSR ist das Label, das ihnen hilft, diese Initiativen zu bündeln.

QUELLEN:

1 Stutz, C., Demasi, R., & Sachs, S. (2021). Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt: Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Erfolgsfaktor. ZFO: Zeitschrift Führung + Organisation, 2021(2).
2 Demasi, R. (2022). Bridging Corporate Social Responsibility and Individual Well-and Ill-Being: A Micro-Level Perspective (Dissertation, Universität Zürich); online verfügbar unter: www.zora.uzh.ch/id/eprint/223012

AUTOREN



Ramona Demasi hat bei diversen Forschungs- und Beratungsprojekten an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft mitgewirkt und ist Dozentin an der HWZ. In ihrer abgeschlossenen Dissertation an der Universität Zürich hat sie sich damit befasst, wie die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung sich auf das mentale Wohlbefinden von Menschen auswirkt.



Christian Stutz ist Stipendiat des Research Councils of Finland an der Universität Jyväskylä in Finnland. Betriebswirtschaftliche Forschung mit Praxisorientierung ist seine Passion, wie seine Arbeit an einem Innosuisse-Projekt und seine multidisziplinären Publikationen zeigen. Er bringt seine Forschungserfahrung auch in die Lehre an der HWZ Hochschule für Wirtschaft und weiteren Einrichtungen ein.



Sybille Sachs ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Strategisches Management an der HWZ Hochschule für Wirtschaft und Professorin für Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Sie hat zahlreiche Bücher und Publikationen in Leadership, strategischem Management und Stakeholder-Engagement veröffentlicht. Sie begleitet Führungs- und Fachpersonen, Unternehmungen und Organisationen als Moderatorin und Coach bei der Entwicklung und Umsetzung eines zukunftsfähigen Strategie- und Führungsverständnisses.

Wirkungsvolle Methoden, um Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden

Angesichts des Fachkräftemangels und der sich verändernden Arbeitswelt ist es keine tragfähige Strategie mehr, Mitarbeitende einfach ziehen zu lassen. Erfolgreiche Mitarbeitendenbindung ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Dieser Beitrag erläutert, warum diese wichtiger denn je ist und welche Massnahmen dafür geeignet sind.

■ **Von Petra Maringer**

Warum ist Mitarbeitendenbindung wichtig?

Ein wichtiger Faktor, der die Bedeutung der Mitarbeitendenbindung unterstreicht, ist der Fachkräftemangel. In vielen Branchen herrscht ein harter Wettbewerb um qualifizierte Personen. Unternehmen sind daher gefragt, ihre Mitarbeitenden langfristig an sich zu binden und auch aktiv daran zu arbeiten, neue Talente zu gewinnen. Eine hohe Fluktuation ist nicht nur teuer, sondern beeinflusst auch die Produktivität und die Qualität der Arbeit negativ. Unternehmen, die sich um eine gute Arbeitsatmosphäre und Mitarbeitendenbindung bemühen, haben daher häufig einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Köpfe.
Neben dem Fachkräftemangel gewinnt die qualitative Zeit am Arbeitsplatz wieder mehr an Bedeutung. Das bedeutet, dass es nicht mehr ausschliesslich um die Menge der geleisteten Arbeitsstunden geht, sondern auch um den Sinn, die Qualität und Effektivität der Arbeit. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine gute Work-Life-Balance und eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre die Motivation und Produktivität positiv beeinflussen.

Dazu gehören z.B. flexible Arbeitszeiten, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeit an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen. Auch Massnahmen zur Stressreduktion und Gesundheitsvorsorge sind Möglichkeiten. Darüber hinaus spielen auch Themen wie Selbstoptimierung oder die Förderung von Kreativität und Innovation eine immer wichtigere Rolle.

Eine qualitativ hochwertige Arbeitszeit bedeutet somit nicht nur ein höheres Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern auch eine höhere Arbeitsqualität und letztendlich auch höhere Produktivität und daraus resultierende Unternehmenserfolge.

Was hat die Geburtenrate damit zu tun?

In der Schweiz, wie auch in Österreich und Deutschland, ist der Fachkräftemangel schon seit einigen Jahren ein viel diskutiertes Thema. Einer der Gründe dafür ist die demografische Entwicklung, die mit einer sinkenden Geburtenrate einhergeht. Seit den 1970er-Jahren ist die Geburtenrate in der Schweiz rückläufig und liegt mittlerweile deutlich unter dem Erneuerungsniveau, also der Anzahl an Geburten, die notwendig ist, um die Bevölkerungszahl stabil zu halten.

Die sinkende Geburtenrate führt dazu, dass in den kommenden Jahren immer mehr Arbeitskräfte aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, während gleichzeitig immer weniger junge Arbeitnehmende in den Arbeitsmarkt einsteigen werden. Die auf dem Arbeitsmarkt nachrückende Generation stellt andere Anforderungen an die Arbeitswelt als ihre Eltern. Für sie ist es nicht erstrebenswert, jeden Tag zehn bis zwölf Stunden zu arbeiten, und sie tolerieren das auch nicht mehr.

Insgesamt stehen nun weniger Menschen im Berufsleben, und diese wollen darüber hinaus in einem geringeren Stundenausmass arbeiten. Diese Entwicklung verschärft die Auswirkungen des rückläufigen Geburtenniveaus auf den Arbeitsmarkt noch weiter. Es lohnt sich daher, die bestehenden Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden.

Wie erkenne ich als Führungskraft, dass meine Mitarbeitenden am Absprung sind?

Eine der grössten Herausforderungen für Führungskräfte ist es, den Abgang von wertvollen Mitarbeitenden zu verhindern. Eine hohe Fluktuation kann nicht nur zu höheren Kosten (Nachsuch-, Einschulungskosten, Überstunden der Kollegenschaft etc.), sondern auch zu einem Verlust an wertvollem Know-how und Erfahrung führen.

Es braucht somit Methoden, mit denen frühzeitig erkannt werden kann, wie es um die Wechselfreudigkeit der Mitarbeitenden steht.

Profiling (Verhaltensanalyse)

Eine Methode, um herauszufinden, ob eine Person den Job kündigen möchte, ist die Verhaltensanalyse. Dabei werden Verhaltensmuster und -veränderungen über einen bestimmten Zeitraum beobachtet und analysiert. Eine Kombination aus verschiedenen Analysemethoden wie einer Leistungsanalyse, einer Verhaltensanalyse, einer persönlichen Einschätzung durch die Führungskraft und Feedback durch die Kollegenschaft werden in einem Profiling zusammengeführt und dienen als Grundlage für ein Gespräch mit der jeweiligen Person, um herauszufinden, ob sie das Unternehmen verlassen möchte oder nicht.

Mitarbeitendenbefragungen

Eine weitere Methode sind Mitarbeitendenbefragungen. Die Befragung kann in Form einer anonymen Umfrage durchgeführt werden, in der jede Person die Meinung und Einstellung zum Unternehmen, zur Führungskraft und zur Arbeitssituation äussern kann. Die Ergebnisse der Befragung können Aufschluss darüber geben, wie die generelle Stimmung im Betrieb ist.

Befragungen können auch personenbezogen durchgeführt werden – dabei sind die Ergebnisse sofort zuordenbar. Es besteht bei dieser Form jedoch die Gefahr, dass Personen nicht offen antworten.

Ein Vorteil von Mitarbeitendenbefragungen ist, dass sie der Führungskraft wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit geben können.

Exit-Interviews

Exit-Interviews sind Gespräche, die mit einer Person geführt werden, die das Unternehmen verlässt. Ziel ist es, die Gründe für den Ausstieg zu erfahren. Hierbei ist es wichtig, dass das Gespräch von einer neutralen Person geführt wird, damit sich Mitarbeitende frei äussern können. Die Ergebnisse des Exit-Interviews können wiederum dazu genutzt werden, um Schwachstellen im Unternehmen zu identifizieren und Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Erhöhung der Zufriedenheit zu ergreifen.

Regelmässige Mitarbeitendengespräche

Regelmässige Gespräche sind eine wichtige Methode, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und frühzeitig Probleme zu erkennen. Der Austausch kann von der Führungskraft geführt werden oder von einem Personalentwickler oder Coach.

Währenddessen können Fragen gestellt werden, die Aufschluss über die Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen geben. Dabei können auch Aspekte wie Karrieremöglichkeiten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte besprochen werden.

Welche Anzeichen können nun darauf hinweisen, dass eine Person am Absprung ist?

Einige Anzeichen sind offensichtlicher als andere, aber es ist wichtig, alle Anzeichen im Auge zu behalten, um den möglichen Abgang rechtzeitig zu erkennen und entgegenwirken zu können:

1. **geringere Arbeitsmotivation:** Wenn eine Person sich plötzlich weniger für ihre Arbeit begeistert und weniger engagiert ist als zuvor, kann das ein Hinweis darauf

lernwerkstatt

Train the trainer

Wissen kompetent vermitteln

Ihr Plus bei der Lernwerkstatt:
– 2 Seminartage und 1 Live-Webinar
– Zertifikatsabschluss
– Aufbaumodul zum SVEB-Zertifikat Ausbilder/in

Das Seminar führen wir auch bei Ihnen intern durch.



Mehr Infos: 062 291 10 10 www.lernwerkstatt.ch/train-the-trainer

sein, dass sie sich bereits mental von der Arbeit verabschiedet hat.

2. **häufige Krankmeldungen:** Wenn eine Person sich häufig krankmeldet oder vermehrt Urlaub nimmt, könnte dies auch ein Indiz dafür sein, dass sie bereits nach Alternativen sucht oder sich innerlich von der Arbeit distanziert hat.

3. **vermehrte Beschwerden:** Wenn eine Person sich häufiger über die Arbeitsbedingungen oder andere Aspekte des Jobs beschwert als zuvor, könnte das ein Hinweis darauf sein, dass sie unzufrieden ist und eine Veränderung sucht.

4. **weniger Interaktion:** Wenn eine Person sich zurückzieht und weniger mit der Kollegenschaft oder Vorgesetzten interagiert als zuvor, könnte das ein Zeichen dafür sein, dass sie sich von der Arbeitsumgebung distanziert.

5. **aktive Jobsuche:** Wenn eine Person offen über ihre Jobsuche spricht oder vermehrt Stellenanzeigen ansieht, ist das ein deutlicher Hinweis darauf, dass sie das Unternehmen bald verlassen wird.

6. **weniger Teamgeist:** Wenn eine Person sich von der Zusammenarbeit im Team distanziert und weniger am gemeinsamen Erfolg interessiert zu sein scheint, könnte dies ein weiteres Indiz dafür sein, dass sie innerlich bereits gekündigt hat.

Als Führungskraft ist es wichtig, diese Anzeichen frühzeitig zu erkennen und proaktiv auf die betreffende Person zuzugehen, um zu verstehen, was sie motiviert und ob es Möglichkeiten gibt, sie im Unternehmen zu halten.



Was können Sie aktiv für die Mitarbeitendenbindung tun?

Es kann schwierig sein, mit drohenden Kündigungen umzugehen, insbesondere wenn mehrere Personen gleichzeitig gehen. Es gibt einige Massnahmen, die mit geringem Aufwand umgesetzt werden können und das Risiko eines Abgangs der Mitarbeitenden erheblich reduzieren können.

Reden Sie mit den Betroffenen: Fragen Sie, was die Gründe für die Unzufriedenheit sind, und hören Sie aktiv zu. Das Zauberwort ist hier «aktiv». Versuchen Sie, die Bedenken und Frustrationen zu verstehen und zu lösen.

Bieten Sie Unterstützung an: Fragen Sie, ob es etwas gibt, was Sie tun können, um den Übergang zu erleichtern, wie z.B. Empfehlungsschreiben oder Unterstützung bei der Jobsuche. Das fällt oft schwer, doch man trifft sich im Leben immer zweimal, und negative Erlebnisse werden im Schnitt fünfmal häufiger weitererzählt als positive.

Sprechen Sie mit dem verbleibenden Team: Wenn Mitarbeitende kündigen, kann das dem Team Unsicherheit und Unruhe bereiten. Wenn Sie mit dem Team sprechen, wirkt das beruhigend und motivierend. Die Teammitglieder fühlen sich wahr- und ernst genommen.

Arbeiten Sie an der Mitarbeitendenbindung: Schaffen Sie ein Arbeitsumfeld, in dem sich Menschen wertgeschätzt und unterstützt fühlen. Bieten Sie regelmässiges Feedback und Möglichkeiten zur Weiterbildung an.



AUTORIN

Petra Maringer Die Österreicherin ist Expertin im Bereich Change-Management und hilft Führungskräften und deren Teams, Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen und die bösen Geister im Change zu vertreiben. Darüber hinaus ist Petra Maringer zertifizierte Profilerin, Systemische Coach und Mentaltrainerin und verfügt über 20 Jahre Berufserfahrung in der Privatwirtschaft.

IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch
Herausgeber	Stephan Bernhard
Redaktion	Dave Husi
Korrektorat	Margit Bachfischer M.A., Bobingen
Layout/Satz	Tonio Schelker
Publikation	10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten. Als digitale Publikation erhältlich unter: www.weka-library.ch
Bildrechte	www.istockphoto.com
Bestell-Nr.	9232

Scannen und bestellen:

Dieser Newsletter ist in gedruckter Form und digital in unserem Online-Shop erhältlich.

Ihre Vorteile

- 10 Mal pro Jahr konkretes Praxiswissen zu HR-relevanten Entwicklungsthemen, New Work und Leadership.

www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2024 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft geworden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.