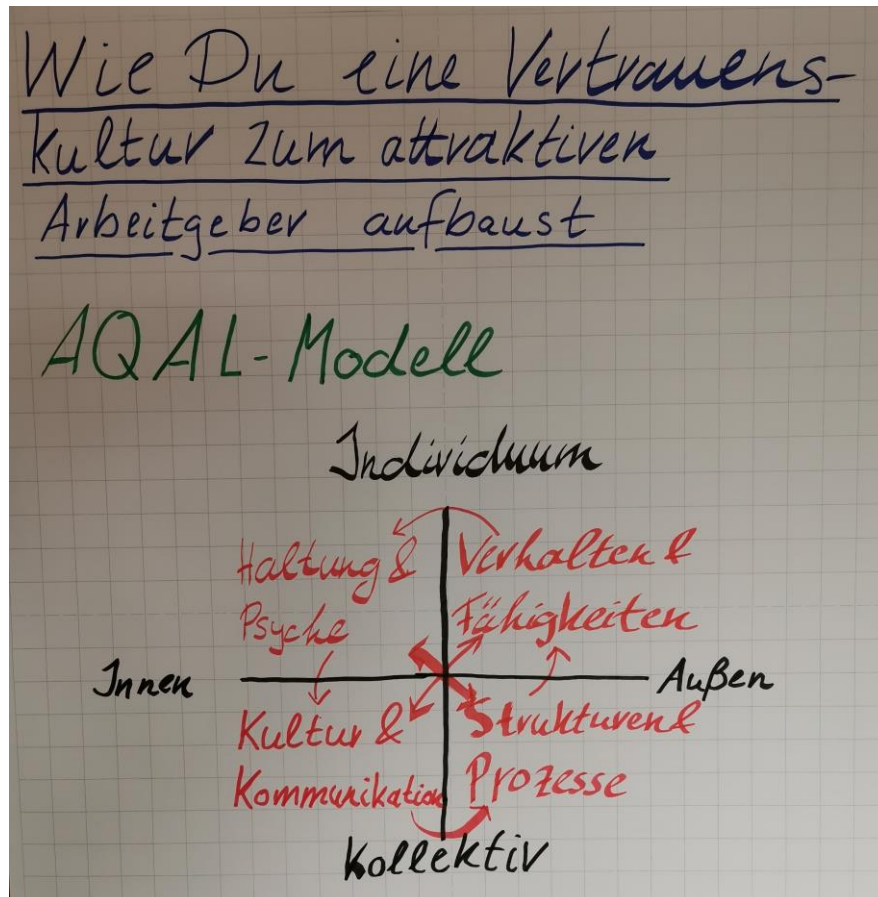


## Fünf Orientierungspunkte, um Dein Unternehmen als Unternehmer\*in, Führungskraft oder Personalverantwortliche auf dem Weg zum attraktiven Arbeitgeber weiterzuentwickeln!

Dadurch verbessert sich die Mitarbeiterbindung, Mitarbeitermotivation, Mitarbeitergewinnung und Du senkst nebenbei noch enorm die Kosten!



### Fünf Orientierungspunkte

- 1.) Problembewusstsein
- 2.) Ziele
- 3.) Mitarbeiterumfrage und Mitarbeitergespräche
- 4.) Orientierungsworkshop
- 5.) Unternehmenskultur

## 1.) Problembewusstsein

Als ersten Orientierungspunkt gilt es das Problembewusstsein aller Beteiligten für die Dringlichkeit und Bedeutsamkeit des Themas „Arbeitgeberattraktivität“ zu schärfen. Denn die Herausforderungen in Form von Fachkräftemangel, Demographischer Wandel, zunehmender Komplexität und Dynamik seit Corona i.V.m. den verschiedenen Generationenbedürfnissen sorgen in vielen Unternehmen mittlerweile dafür, dass das Thema auf der Agenda ganz oben steht, wie das Interview in der Allgäuer Zeitung vom 22.02.23 mit Audi- Personalchef Xavier Ros verdeutlicht.

Hierzu dienen z.B. eine eigenständige Versammlung oder ein emotionales **Kick- Off-Meeting**. Ziel dieser ist es die Herzen der Mitarbeiter für das Thema zu gewinnen, indem zukünftig ihre Bedürfnisse besser erfüllt werden können.

Der Meetingablauf beinhaltet **fünf Schritte**.

1. Überlege Dir zwei bis drei Projekte aus der Vergangenheit, wo ihr im Unternehmen gemeinsam etwas Außergewöhnliches bewegt habt! Erzähle zwei bis drei emotionale Geschichten dazu.
2. Schildere von den aktuellen Herausforderungen im Bereich Personal, ohne diese zu bewerten. Der „Fachkräftemangel“ und „Demographischer Wandel“ sollte allen klar sein.
3. Skizziere mögliche Auswirkungen, wenn ihr nicht handelt, in Form eines Worst- Case-Szenarios.
4. Beschreibe, wie Du Dir bereits Lösungen überlegt hast und oder welche ersten Schritte Du bereits in die Wege geleitet hast und mit welchem Erfolg. Zeige auf, dass zusammen noch wesentlich mehr bewegt werden kann und dass das Unternehmen dadurch zukunftssicher und stärker wird.
5. Unterbreite den motivierten Mitarbeitern ein Angebot sich z. B. in den Workshops mit einzubringen.

## 2.) Ziele

Nachdem das Problembewusstsein geschärft wurde, sind ein weiterer Orientierungspunkt "Ziele". Damit das Oberziel „Mehr Arbeitgeberattraktivität“ nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt, gilt es im nächsten Schritt verschiedene Unterziele SMART zu setzen.

Frage Dich dazu: Was wollen wir jetzt (gemeinsam) erreichen und warum wollen wir dies erreichen? Beispiele dafür können sein:

- **Bessere Mitarbeiterbindung**, z. B. durch Senkung der Fluktuationsrate auf 5% bis Ende Dezember 2023
- **Leichtere Mitarbeitergewinnung**, z.B. indem wir bis August in diesem Jahr fünf neue Azubis durch Weiter Empfehlungen von Mitarbeitern gewinnen

- **Bessere Mitarbeitermotivation**, z.B. durch die Reduzierung der Krankentagezahl um 25%, Erhöhung der Produktivität um 10%...
- **Sonstige Ziele:** Besseres Arbeitsklima mit mehr Innovationen, weniger Konflikten, weniger Stress des bestehenden Personals, Senkung der Fluktuationskosten um 10%...

### 3.) Mitarbeiterumfrage und Mitarbeitergespräche

Nach dem Problembewusstsein und die Ziele klar sind, ist der dritte Orientierungspunkt sehr wichtig. Oft werden wir dies bzgl. gefragt, ob eine schriftliche **Mitarbeiterumfrage** nötig sei!? Ziel dieser ist es herauszufinden, welche Bedürfnisse die Mitarbeiter\*innen haben und ob diese bisher vollständig befriedigt wurden. In unseren Augen hängen die erhaltenen Antworten dabei stark von der Umfragequalität ab, da u.a. folgendes berücksichtigt werden muss:

- Wann soll die Umfrage durchgeführt werden?
- Was soll konkret mit der Umfrage erhoben werden?
- Ist eine intern oder extern gesteuerte Mitarbeiterumfrage besser geeignet?
- Was muss ich alles vorher bereits organisieren? Wer muss alles dabei sein?
- Wie viel Vorbereitungszeit brauche ich?
- Wie schauen qualitativ leicht auswertbare Fragen aus?
- Was ist bei der Durchführung alles zu berücksichtigen?
- Was ist nach der Durchführung alles zu beachten
- --> **Fazit:** Letztendlich erfordert eine Umfrage einigen Ressourceneinsatz in Form von Zeit, Geld sowie Kompetenz in der Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase. Sind diese vorhanden, kann sie eine gute Grundlage für die weiteren Schritte sein.

Daneben sind eine weitere Möglichkeit zur Orientierung **Mitarbeitergespräche**. In einigen uns bekannten Unternehmen werden diese regelmäßig einzeln, zu Dritt oder in Teamrunden durchgeführt. Es bietet sich an, diese gezielt mit den Themen Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterführung oder Mitarbeiterzufriedenheit zu ergänzen. Dadurch können Probleme analysiert werden, vorausgesetzt es besteht ein **Vertrauensverhältnis** zueinander. Denn erfahrungsgemäß sagen Mitarbeiter\*innen ihren Vorgesetzten nicht alles.

**Ausgangsfrage** dazu ist:

„Wie stark würdest Du uns als Arbeitgeber auf einer Skala von 1-10 weiterempfehlen?“ Sollte keine 10 kommen, gilt es nachzuhaken, was für die 10 fehlt.



#### **4.) Werte und Emotionale Referenzbilder**

Eine weitere Möglichkeit zur Orientierung bieten Workshops. In diesen bauen wir einen vertraulichen Rahmen auf, sodass wir als externer Partner oft Antworten von Mitarbeitern erhalten, die sie in Umfragen oder Mitarbeitergesprächen aus Angst verschweigen, was ein großer Vorteil, neben dem geringerem Ressourceneinsatz ist.

Je nach Teilnehmer\*innen lauten **Einstiegsimpulse**:

1. Wie ist aktuell die Stimmung in Eurem Unternehmen auf einer Skala von 1-10? Wo brennt es am meisten?
2. Was müsste man verändern, um die Mitarbeiterbedürfnisse zu befriedigen?
3. Was kann ich jetzt, heute, morgen, nächste Woche, Monat,...konkret tun, damit wir attraktiver Arbeitgeber werden?
4. Was kann ich tun, um neue (ausländische) Mitarbeiter\*innen besser und schneller einzugliedern?

#### **Werte vs. Emotionale Referenzbilder**

Eine weitere Frage mit Fortlauf der Workshops, lautet: „Warum verhalten wir uns im Berufsalltag so?“ Denn jedes Verhalten ist im Mindset verankert, wird durch die folgenden drei Faktoren beeinflusst bei der Arbeit ausgedrückt.

#### **Frage Dich dazu:**

Welche drei Werte sind Dir wichtig? Wie definierst Du diese? Wie bist Du auf diese gekommen?

Vorteil, ist dass man zwar in Organisationen gut über Werte sprechen kann, jedoch ist deren

Definition abstrakt und individuell, was der Wert „Respekt“ verdeutlicht. D.h. diese können je nach Situation mal positiv oder negativ ausgelegt werden.

Deshalb sind sie oft instabil und diffus- wie soll man sich dann noch an ihnen orientieren?

- Letztendlich bedingen unsere **Erfahrungen** welchen Wert wir Priorität geben. Z. B. In welchen Situationen ist Macht hilfreich, Autorität einengend, ...?

Eine weitere Möglichkeit neben der Wertediskussion sind **Emotionale Referenzbilder**. Diese werden durch emotionale Erlebnisse (Prägung in der Jugend, Kindheit oder Berufsleben) oder durch spätere Abenteuer emotional verankert. Denn jedes Gehirn arbeitet unbewusst mit emotionalen Erfahrungen, wir verwenden aber oft bei der nachträglichen Erklärung das Wertemodell.

- D.h. Entscheidungen/Handlungen werden oft unbewusst durch ein emotionales Referenzbild getroffen und weniger durch abstrakte Werte. Zentrale Fragen dazu sind:

„Wie willst Du mit Kollegen/Mitarbeitern zusammenarbeiten? Was kannst Du dafür tun?“

### **Bedürfnisse**

Was brauche ich? Eine Orientierung dazu bietet das Bedürfnismodell nach Mentzos. Dieses beinhaltet zwei Pole, welche manchmal für Konflikte, Stress oder Frust sorgen. Zentrale Frage ist: Was für ein Sicherheits- und Zugehörigkeitsbedürfnis habe ich und wie viel Freiheit, Wachstum und Wandel brauche ich im Job? Da Bedürfnisse intim und tricky sind, empfiehlt es hierzu zunächst nur Dynamiken zu beschreiben.

In der Zusammenarbeit mit unseren Kunden haben sich folgende Hauptbedürfnisgruppen herauskristallisiert:

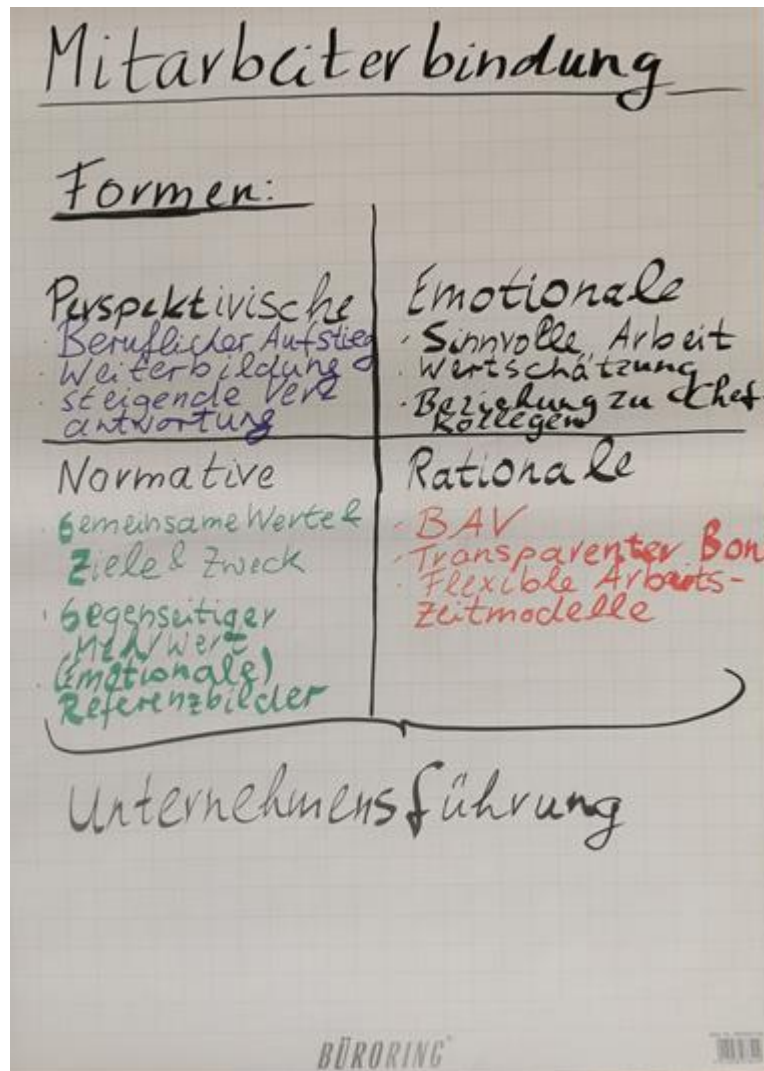
- Fehlende Wertschätzung
- Fehlende Sicherheit
- Fehlende Erfolgserlebnisse
- Wenig Sinn im Tun
- Zu wenig Entwicklungsmöglichkeiten
- Ungerechte Behandlung
- Zu wenig Spaß

Diese spiegeln sich teils in folgender Graphik wider:



Um Mitarbeiter nachhaltig erfolgreich zu binden braucht es verschiedene Formen der Mitarbeiterbindung. Oft dominiert dabei die **rationale Bindung** mit Benefits oder Incentives. Diese sorgen aber oft nur kurzfristig für Motivation und Bindung, was einige Studien belegen. Genauso ist es ein hinderlicher Glaubenssatz, dass das Gehalt, der Dienstwagen, das jährliche Mitarbeitergespräch, das Betriebsfest oder flexible Arbeitszeitmodelle bereits ausreichen, um nachhaltige Zufriedenheit zu erreichen und Loyalität hervorzurufen. Neben den genannten Instrumenten der rationalen Bindung, die mit etwas Kreativität auch noch deutlich wertvoller sein können und z.B. über flexible Arbeitszeitmodelle Wertschätzung sowie mit mobilem Arbeiten entgegengebrachtes Vertrauen zeigen, kann und muss Mitarbeiterbindung deutlich vielschichtiger gedacht und angelegt sein. Den Mitarbeiter dabei als Individuum zu begreifen, welcher mit einem mehrdimensionalen Zielsystem ausgestattet ist und daher auf unterschiedlichen Ebenen Glück, Erfolg und Zufriedenheit sucht, ist der wesentliche Erfolgsfaktor.





Wie die obere Grafik zeigt, können dabei weitere Formen herausgearbeitet werden. Die **emotionale Bindung** zielt auf den Wunsch nach Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit, nach Wertschätzung für Mensch und Tätigkeit, welche auch mit Anerkennung für Einsatz und Leistung verbunden ist und auf den Wunsch nach guten sozialen Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten ab. Die **perspektivische Bindung** erzeugt Zufriedenheit durch Aus- und Weiterbildung, berufliche Aufstieg und die damit verbundene zunehmende Verantwortung. Hier zeigt sich auch, dass die Aspekte nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können, ist doch Beförderung und ein Zuwachs an Verantwortung auch als Anerkennung und Wertschätzung zu verstehen. Zunehmende Bedeutung bei den jüngeren Generationen gewinnt die **normative Bindung**, die über gemeinsame Werten und Zielen, wie z.B. der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen und die Förderung von Diversität gebildet wird. Gegenseitigen Mehrwert oder gemeinsame klare Visionen schaffen einen gegenseitigen und gemeinsam empfundenen Mehrwert.



## 5. Unternehmenskultur

Der letzte wichtige Orientierungspunkt ist die Unternehmenskultur- vorausgesetzt es gibt eine und ihr lebst diese!? Diese meint all die Faktoren, welche die Gruppe oder das Team mittel- langfristg in ihrem Handeln beeinflusst.

Auf das Handeln wirken dabei **acht gegenseitig beeinflussende Faktoren**

1.) Der **Kontext** mit Land, Zeit, Gesetz, Wetter, Ernährung, Büroräume,...

Dieser ist teils schwer veränderbar, teils änderbar wie Standort, Gestaltung Büros,...

2.) **Konkretes Verhalten** mit Sitzordnung, Erste Stimme im Meeting, Ablauf...

3.) **Kollektive Fähigkeiten**- werden durch Systeme und Prozesse, genutzte IT oder Maschinen oder Teamzusammensetzung beeinflusst

4.) Kollektive **Glaubenssätze**

5.) Kollektives **Selbstbild**- wer sind wir als Unternehmen? Branchenführer, Powerteam, Geilste Team... (Glaubenssätze über uns selbst)

6.) **Kollektive Lebensgefühl**- wie kommen wir am Morgen in die Firma? Begeistert, verkatert, frustriert,...Dies hängt mit dem emotionalen Referenzbild (Idealzustand) zusammen- sind dann alle begeistert oder hoffen die MA dass die Arbeit bald wieder vorbei ist



7.) **Umfeld und Qualität** der ggs. Beziehungen- wie ticken unsere Kunden? Geizkragen, Anspruchsvolle, Beste der Besten, wie denken die Lieferanten, Kunden, ...?, Mitarbeiter denken nur an sich,...à man wird zum Durchschnitt der 5 Menschen, mit denen man die meiste Zeit verbringt! Mitarbeitern können sich weiterentwickeln

8.) **Gemeinsame Vision** „Was wird in den Köpfen als diese erlebt?“

**Zentrale Frage dazu lautet:** "Wie schaut bzgl. der acht Faktoren bei Euch die Kultur aus? Wird diese auch gelebt oder steht sie nur auf dem Papier?"

Ich hoffe Du konntest durch die 5 Orientierungspunkte an Klarheit gewinnen und kannst daraus verschiedene Maßnahmen auf dem Weg zum attraktiven Arbeitgeber ableiten!?! Wenn Dir der Beitrag gefallen hat, kannst Du ihn jetzt downloaden und abspeichern.

