

Mitarbeiterbindung

# RETENTION IS THE NEW RECRUITING

**In unserer heutigen dynamischen Arbeitswelt ist Mitarbeiterbindung der Schlüssel zum langfristigen Unternehmenserfolg. «Retention is the new recruiting» – diese Überzeugung verdeutlicht, warum das Halten bestehender Talente genauso wichtig ist wie das Anwerben neuer.**

Von Dominique Ey und Johannes Schwieter

### Arbeitsmarkt im Wandel

Der demografische Wandel stellt für die Gesellschaft und die Wirtschaft eine immer grössere Herausforderung dar. Angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt und des daraus resultierenden Fachkräftemangels muss ein Umdenken stattfinden. «Retention is the new Recruiting» unterstreicht die Erkenntnis, dass es nicht mehr nur ausreicht, talentierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Vielmehr ist es wichtig, bestehende Mitarbeitende zu halten und sie langfristig an die Organisation zu binden.

Retention Management setzt sich mit der strategischen Planung und Umsetzung von Massnahmen auseinander, die darauf abzielen, qualifizierte Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. Dabei soll die Fluktuation reduziert, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert und die langfristige Stabilität und Produktivität der Belegschaft gefördert werden. Doch was sind effektive Massnahmen, um Mitarbeitende zu halten und eine Umgebung zu schaffen, in der sie motiviert sind, langfristig zum Erfolg der Organisation beizutragen?

### Mehr als Gehalt und Benefits

Die Grundlage der Mitarbeiterbindung bilden die Hygienefaktoren. Sie verhindern die Entstehung von Unzufriedenheit, steigern jedoch bei einer positiven Ausprägung nicht die Zufriedenheit. Dazu gehören unter anderem eine marktgerechte Vergütung und moderne Anstellungsbedingungen, welche die Bedürfnisse nach Flexibilität berücksichtigen. Flexible Arbeitszeiten, Remote-Arbeitsmodelle und eine ausgewogene Work-Life-Balance

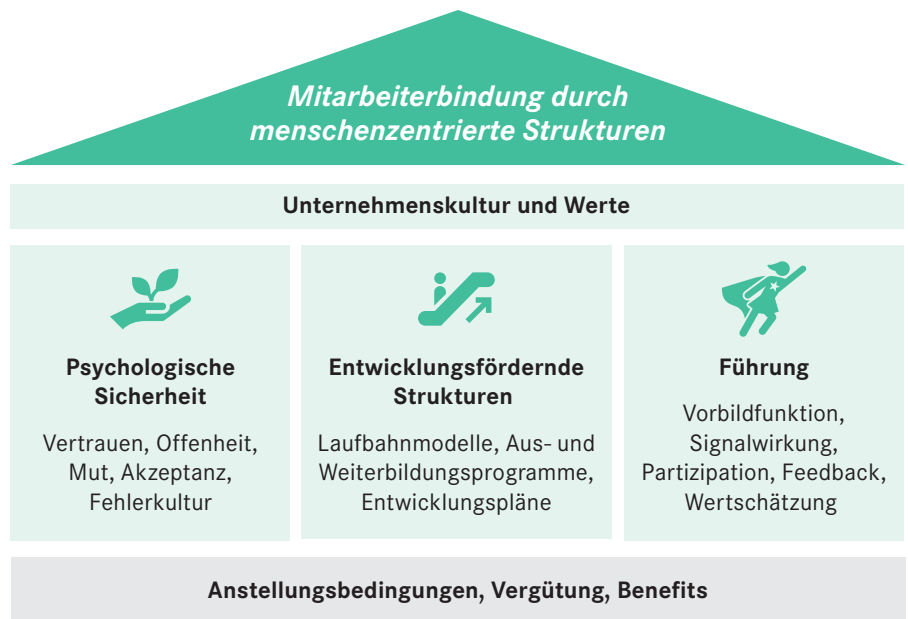
werden heute erwartet. Mit attraktiven Benefits wie beispielsweise Beteiligung an Aus- und Weiterbildungen oder Zusatzleistungen der beruflichen Vorsorge können Unternehmen ebenfalls ihre Attraktivität steigern. Doch die attraktive Ausgestaltung dieser Faktoren reicht heute vielfach nicht mehr aus, um eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen und die Mitarbeitenden langfristig zu halten.

### Unternehmenskultur im Fokus

Immer wichtiger wird hingegen die Verankerung einer positiven und integrativen Unternehmenskultur, die ein Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation fördert. Dabei ist das Konzept der psychologischen Sicherheit ein Schlüsselfaktor: Ein Umfeld, in dem eine hohe psychologische Sicherheit besteht, führt dazu, dass Mitarbeitende offen ihren Standpunkt äussern, Ideen einbringen, Fehler zugeben und sich

trauen, bei Bedarf Hilfe einzufordern. Das unterstützt einen offenen Austausch, fördert die Kreativität, stärkt das Vertrauen und wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Die psychologische Sicherheit dürfte als entscheidender Faktor in der Mitarbeiterbindung zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Ein weiterer wichtiger kultureller Aspekt sind ausformulierte Unternehmenswerte. Sie bilden die Grundlage der Identität eines Unternehmens, sind richtungsweisend und fördern ein positives Arbeitsumfeld. Dabei ist es essenziell, dass die Werte nicht nur auf Papier niedergeschrieben sind, sondern im Alltag aktiv gelebt werden. Werte dienen als Leitlinien für Entscheidungen und Handlungen und geben den Mitarbeitenden Orientierung, wie ihre Arbeit zu den übergeordneten Unternehmenszielen beiträgt. Zudem ist ein Team, das sich mit den Werten identifiziert, pro-



Mitarbeiterbindung ganzheitlich gedacht

Quelle: Avenir Group

Checkliste	
Wirkungsbereich	Massnahmen
Gehalt & Benefits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung flexibler Arbeitszeiten und Homeoffice-Optionen</li> <li>• Überprüfung der Löhne im Vergleich zum Benchmark</li> <li>• Förderung von Weiterbildungen durch die Übernahmen von Kosten, zur Verfügung stellen von Arbeitszeit oder Bildungsurlaub</li> <li>• Attraktive Personalvorsorge durch die Versicherung überobligatorischer Lohnbestandteile, freiwillige Einkäufe und die Versicherung von Risikoleistungen</li> </ul>
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung einer offenen Kommunikations- und Förderung der Feedbackkultur</li> <li>• Förderung von Teamaktivitäten und Teambuilding-Events</li> <li>• Klar definierte Unternehmenswerte und deren regelmässige Kommunikation an unterschiedlichen Kontaktpunkten</li> <li>• Integration der Unternehmenswerte in tägliche Arbeitsprozesse</li> </ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von Entwicklungsdialogen, um die individuellen Stärken und Entwicklungsfelder zu identifizieren</li> <li>• Personalisierte Entwicklungspläne erstellen</li> <li>• Mentoring-Programme zur Förderung des Wissensaustauschs implementieren</li> <li>• Bereitstellung von Coaching-Möglichkeiten für Mitarbeitende auf unterschiedlichen Karrierestufen</li> <li>• Etablierung klarer Laufbahnmodelle im Unternehmen und Festlegung von klaren Kriterien sowie Anforderungen für den Aufstieg auf höhere Karrierestufen</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von flachen Hierarchien und partizipativen Entscheidungsprozessen</li> <li>• Regelmässiges Feedback zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften fördern</li> <li>• Führungskräftetrainings für Führungskompetenzen der Arbeitswelt 4.0</li> </ul>

duktiver und erlebt eine höhere Arbeitszufriedenheit.

Eine positive, ansprechende Unternehmenskultur ist integraler Bestandteil des Arbeitgebermarketings und hat Einfluss darauf, wie ein Unternehmen wahrgenommen wird. Dabei liegt der Fokus meistens auf der externen Wahrnehmung. Dem internen Employer Branding wird in der Regel zu wenig Bedeutung beigemessen. Für die langfristige Bindung der Mitarbeitenden ist es jedoch entscheidend, dass das Arbeitgebersprechen auch an wichtigen internen Kontaktpunkten authentisch und zielgruppenspezifisch kommuniziert wird.

### Wachstum als Schlüssel zur Bindung

Neben den kulturellen Aspekten haben Themen rund um die lebensphasenorientierte Personalentwicklung eine entscheidende Hebelwirkung. Durch passende Entwicklungsperspektiven und klare Laufbahnmodelle zeigen Unternehmen ihre Bereitschaft, in die Karriere ihrer Mitarbeitenden zu investieren. Gezielte

Aus- und Weiterbildungsprogramme fördern die Entwicklung auf fachlicher und persönlicher Ebene. Durch individuelle Entwicklungspläne können Mitarbeitende ihre Karriere mitgestalten, was die Eigenverantwortung fördert und die persönliche Identifikation mit dem Unternehmen stärkt. Personalentwicklung, die auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt ist, trägt dazu bei, dass Mitarbeitende sich im Unternehmen wertgeschätzt fühlen. Schliesslich geht es darum, eine Kultur des Lernens zu etablieren, die den Transfer und Austausch von Wissen und die Entwicklung neuer Fähigkeiten fördert.

### Die Kunst der Mitarbeiterführung

Übergeordnet spielen die Führungskräfte bei der Bindung von Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Sie tragen dazu bei, ein vertrauensvolles Arbeitsklima zu gestalten, nehmen eine Vorbildrolle ein und haben Signalwirkung, wenn es um das aktive Leben der Unternehmenswerte geht. Es ist wichtig, Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einzubinden, regelmässig Feedback einzuholen und darauf zu reagieren. HR kann die Führungskräfte in

der Umsetzung ihrer Aufgabe durch Befähigung und das Bereitstellen der notwendigen Instrumente unterstützen.

Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung ist also eine ganzheitliche Herangehensweise entscheidend. Nur durch eine sorgfältige Abstimmung der Massnahmen auf den Ebenen Kultur, Entwicklung und Führung kann eine Organisation langfristig von einer starken Mitarbeiterbindung profitieren.



**Dominique Ey** studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der UZH, verfügt über mehrjährige Erfahrung in der HR-Beratung und arbeitet als Associate Consultant bei Avenir Group mit den Schwerpunkten Employer Branding und HR-Strategie.



**Johannes Schwietert** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Leuphana und studiert, nach einem Aufenthalt an der EMLyon, im Master Business & Economics an der Uni Basel. Als Project Assistant bei der Avenir Group fokussiert er sich auf die Bereiche HR-Strategie und Transformation.