

Arbeitgeberattraktivität systematisch steigern durch Mitarbeiterbefragungen

Oliver Haas und Christoph Gräfling

Langfristige Mitarbeiterbindung entsteht durch eine glaubwürdige und in der Praxis tatsächlich gelebte Positionierung als Arbeitgeber. Wichtig ist die richtige Schwerpunktsetzung. Durch Feedback der Mitarbeiter in Form von Mitarbeiterbefragungen kann diese Positionierung evidenzbasiert geschärft und weiterentwickelt werden.

Die Ausgangssituation am Arbeitsmarkt

Noch vor nicht allzu langer Zeit war es der Arbeitgeber, der sich bei der Auswahl geeigneter Mitarbeiter in einer privilegierten Situation wiederfand: Potenzielle Kandidaten wurden im Bewerbungsprozess genau durchleuchtet und evaluiert, während der Arbeitgeber nur wenig von sich preisgeben musste. Zum Zeitpunkt der Einstellung wusste der Arbeitgeber also viel über den neuen Mitarbeiter, dieser aber nur sehr wenig über seine zukünftige Arbeitsstelle.

Mit zunehmendem Fachkräftemangel und einem sich zuspitzenden "war for talents" hat sich dieses Verhältnis verschoben. Fachkräfte und Talente sind auf dem Arbeitsmarkt gefragter denn je – oft haben sie die Wahl zwischen verschiedenen Arbeitgebern. Die Folge: Heute muss sich nicht mehr nur der Bewerber, sondern auch das Unternehmen von seiner besten Seite präsentieren. Employer Branding hat stark an Gewicht gewonnen und Arbeitgeber mit schwach ausgeprägtem Marktauftritt oder gar negativem Arbeitgeberimage haben es schwer in Recruiting und Mitarbeiterbindung.

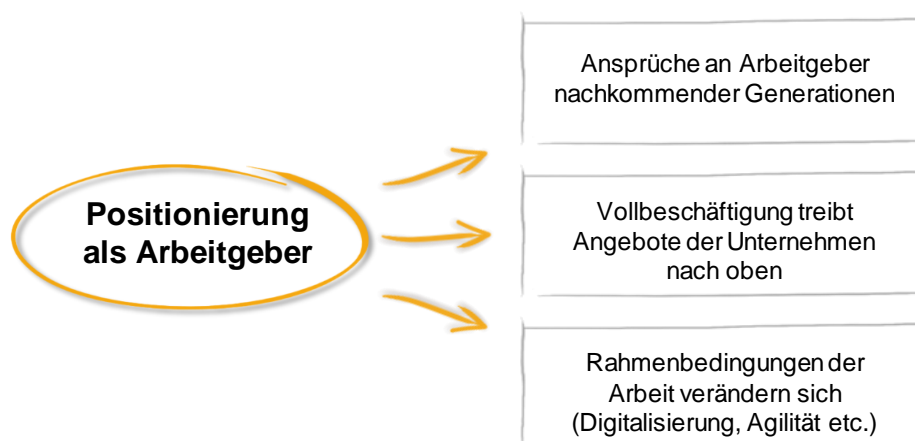


Abbildung: Megatrends erhöhen Druck auf Arbeitgeber

Weitere Megatrends am Arbeitsmarkt verstärken den Handlungsdruck. Einerseits haben sich die Ansprüche jüngerer Generationen hinsichtlich ihrer Arbeit verändert (Stichwort: Generation Y & Z). Die Zeiten, in denen ein Mitarbeiter in derselben Firma viele Jahre oder sogar das gesamte Berufsleben verbringt, sind weitestgehend vorbei. Aber auch die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich modernes Arbeiten abspielt, verlangen nach Antworten der Organisationen. Top-Themen sind

hier sicher die Digitalisierung in allen Bereichen des Wirtschaftens sowie die Verankerung agiler Arbeitsweisen und damit verbundener neuer Zugänge zum Thema Führung.

Wie kann ich mich als Arbeitgeber differenzieren?

Unsere Erfahrung zeigt: Nicht selten wird zu viel Augenmerk auf Nebenschauplätze oder auf Punkte, die keine Einzigartigkeit versprechen, gelegt. Schöne Büroräumlichkeiten, Sozialleistungen wie Gratis-Fitness Center oder Gourmet-Kantinen sind eine gute Sache. Aber bin ich deswegen als Mitarbeiter bereit, mich besonders bei meiner Arbeit zu engagieren oder langfristig im Unternehmen zu bleiben? Vermutlich nicht!

Wissenschaftlich fundierte Studien, aber auch unsere Beratungspraxis zeigen, dass die Aspekte, die wirklich zählen, weniger die Rahmenbedingungen der Arbeit betreffen, sondern die Inhalte der Arbeit und Aspekte der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur. Entscheidend aus Sicht der Mitarbeiter sind hier beispielsweise folgende Fragen:

- Macht mir meine Arbeit Freude und habe ich die Möglichkeit, Neues zu lernen?
- Schätze ich meine Kollegen und meine Vorgesetzten auch als Menschen?
- Haben wir einen wertschätzenden und fairen Umgang miteinander?
- Wie wird Führung bei uns gelebt?
- Kann ich Berufs- und Privatleben gut miteinander in Einklang bringen?

Begeisterung für den Arbeitgeber entsteht dort, wo Dinge sichtbar werden, die man gar nicht erwartet hat. Unternehmens- und Führungskultur bilden hier den zentralen Hebel.

Authentisch bleiben!

Aus der oben beschriebenen Situation wird klar, dass es essenziell geworden ist, nicht nur neuen, sondern auch bestehenden Mitarbeitern ein attraktives Umfeld zu bieten. Umso wichtiger ist, die Vorstellungen und Erwartungen und die tatsächlichen Umstände im Unternehmen bewusst in Einklang zu bringen.



Abbildung: Image und tatsächliche Unternehmensrealität in Einklang bringen

Und genau hier scheitern viele Organisationen. Es wird viel Geld in Marketing-Kampagnen und Hochglanzbroschüren investiert. Employer Branding ist hier als Schlagwort ja in aller Munde. Ob die dort versprochenen Vorzüge wie flexible Arbeitszeiten, wertschätzende Unternehmenskultur oder agile Arbeitsweisen in der Realität tatsächlich gelebt werden und überhaupt die „richtigen“ Hebel sind, wird dabei oft nicht systematisch genug hinterfragt. Wenn die geschürten Erwartungen

dann nicht befriedigt werden und/oder falsche Schwerpunkte gesetzt werden, entstehen Unzufriedenheit und Frust. Und genau hier kann Mitarbeiterfeedback den entscheidenden Impuls geben.

Mitarbeiterfeedback als Ausgangspunkt für Entwicklung

Mitarbeiterbefragungen können die Mitarbeitersituation und -zufriedenheit in den unterschiedlichen Bereichen einer Organisation aufzeigen. Mit dem Ziel einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kann mit dem Mitarbeiterfeedback auf zwei Ebenen gearbeitet werden:

- **Selbststeuerung:** In typischen Befragungsprozessen generieren wir je nach Größe der Organisation zwischen zwanzig bis hin zu tausenden Einzelberichten. Jeder Bericht stellt einen Impuls zur Weiterentwicklung dar. Jedes Team und jede Abteilung kann also an eigenen Schwachstellen arbeiten und auch zu sonst schwer besprechbaren Themen – wie Führung, internem Teamzusammenhalt oder fairer Aufgabenverteilung – Verbesserung selbstgesteuert herbeiführen. Summiert man diese Einzelmaßnahmen auf, entsteht ein großer Entwicklungsschritt für die Gesamtorganisation, die sich letztlich auch positiv auf die Wahrnehmung als Arbeitgeber niederschlägt.
- **Gesamtsteuerung:** In guten Mitarbeiterbefragungen werden Muster in Zusammenhang mit Rollen, Strukturen und Prozessen sichtbar. So lassen sich etwa durch statistische Analysen auch die stärksten Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterloyalität oder Commitment und Engagement ermitteln. Dadurch können effiziente und nachhaltige Maßnahmen-schwerpunkte definiert werden.

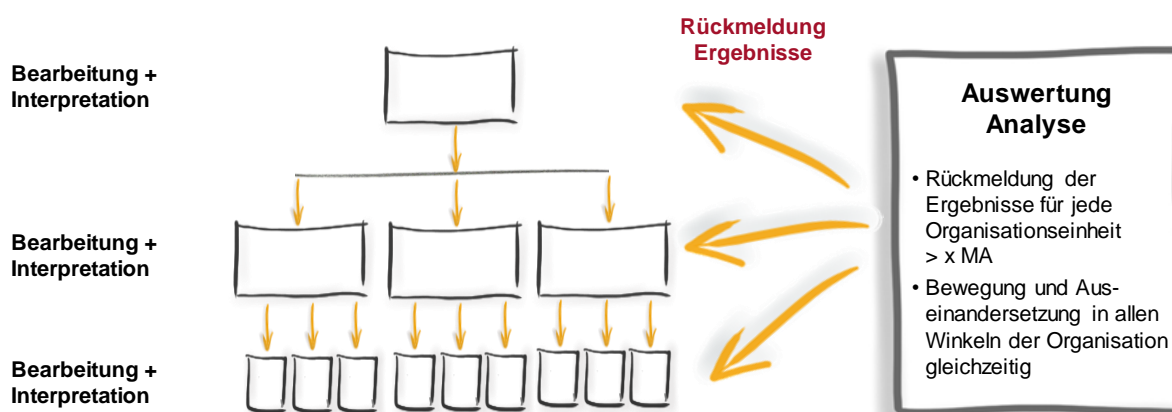


Abbildung: Entwicklungsimpulse zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (© Mario Weiss)

Aus der Kombination von Maßnahmen auf Ebene der Gesamtorganisation und abteilungsbezogenen Einzelmaßnahmen kann die Organisation weiterentwickelt werden und somit auch die Positionierung als Arbeitgeber geschärft und entwickelt werden.

Das Ergebnis: Steigerung der Arbeitgeberattraktivität lohnt sich!

Letztlich wissen wir aus Studien und der eigenen Projekterfahrung, dass sich die ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Feedback der Mitarbeiter auch in harten Kennzahlen niederschlägt. Hier ein Überblick:

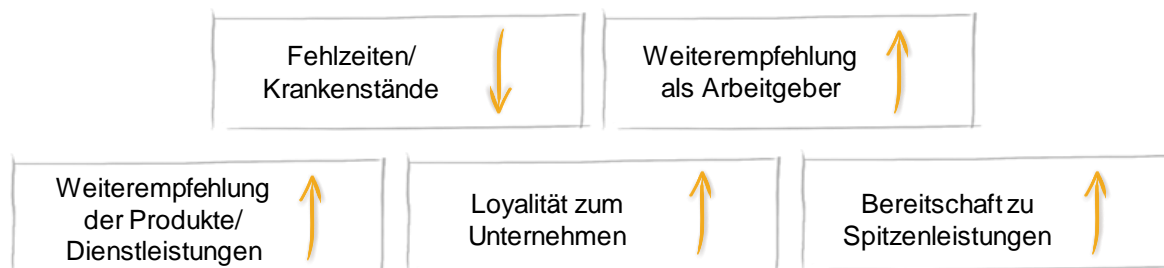


Abbildung: Warum sich Mitarbeiterzufriedenheit lohnt

Ein Beispiel: In einem aktuellen Projekt für ein internationales Handelsunternehmen konnten wir belegen, dass die Fluktuation in Organisationseinheiten mit gut funktionierender Teamarbeit um 7%-Punkte niedriger ist als in Einheiten, bei denen das nicht der Fall war. Berücksichtigt man Kosten für Personalsuche und -auswahl, Einarbeitung und letztlich auch Minderleistung unzufriedener MitarbeiterInnen, lassen sich hier siebenstellige Kosteneinsparungspotenziale ausmachen. Vermutlich ein Grund, sich das Feedback der Mitarbeiter genauer anzusehen!

Fazit:

Mitarbeiterfeedback in Form von Befragungen schafft:

- Transparenz hinsichtlich wahrgenommener Stärken und Schwächen einer Organisation
- Ansatzpunkte für individuelle und team-/abteilungsbezogene Weiterentwicklungspotenziale im Sinne eines Selbststeuerungsinstruments
- Eine evidenzbasierte Standortbestimmung der Gesamtorganisation und damit die Grundlage für eine authentische Positionierung als Arbeitgeber

Unsere Empfehlung: Nehmen Sie sich Zeit für eine ernsthafte Auseinandersetzung mit Ihrer Positionierung als Arbeitgeber, losgelöst von Marketing-Getöse rund um das Thema Employer Branding. Ganz nach dem Motto: Wahre Schönheit kommt von innen.

Kontakt:

MMag. Oliver Haas

oliver.haas@trigon.at

+43 (676) 96 171 93

Mag. Christoph Gräfling

christoph.graefling@trigon.at

+43 (664) 831 74 81

Trigon Entwicklungsberatung - Marktwirksame Unternehmensentwicklung GmbH

Kompetenzzentrum für Befragungen

Radetzkystraße 2

9020 Klagenfurt am Wörthersee

trigon.klagenfurt@trigon.at

+43 463 51 66 76