Leitfaden für Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterfeedback als Schlüssel in der Retention Strategie

7 Schritte, die jeder HR-Manager kennen muss

Herzlich Willkommen

Schön, dass Sie diesen Leitfaden heruntergeladen haben.

Ich habe ihn für Sie erstellt, damit er Ihnen ab sofort ein treuer Begleiter beim Erstellen, Umsetzen und Optimieren Ihrer Retention Strategie ist.

Nehmen Sie sich die folgenden Punkte immer zur Hand, wenn sie relevant für Sie sind.

In Zeiten von Fachkräftemangel den War for Talents gewinnen?

Mitarbeitende langfristig an Ihr Unternehmen zu binden ist wichtig, da eine starke Fluktuation auch hohe Kosten mit sich bringt.

Sie können Ihre Mitarbeitenden aber nachhaltig an das Unternehmen binden, wenn Sie diese 7 Schritte für effektive Mitarbeiterbindung beachten.

Dr. Michael Wendt

Geschäftsführer von HRinstruments

HRinstruments

Inhaltszusammenfassung

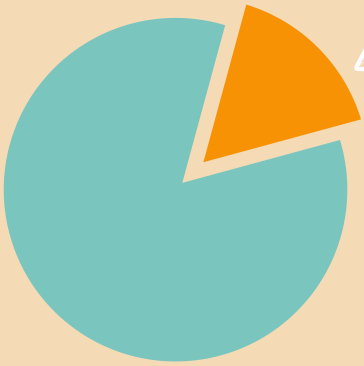
Zahlen Daten Fakten

Die 7 Schritte

1. Das Fundament schaffen
2. Analyse und Vorbereitung
3. Mitarbeiterfeedback
4. Auswertung und Erkenntnisse
5. Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen
6. Follow up und Anpassungen
7. Kontinuierliche Optimierung

Fazit

Zahlen, Daten, Fakten



Knapp ein Fünftel von Deutschlands Belegschaft ist nicht emotional an den Arbeitsplatz gebunden.

Jede Neubesetzung kostet

2-3

Jahresgehälter

Die mangelnde emotionale Bindung von Mitarbeitenden kostet Unternehmen jährlich

118,1 - 151,1 Milliarden

Teams mit hoher emotionaler Bindung haben

81% Weniger Fehltage

64% Weniger Arbeitsunfälle

41% Weniger Qualitätsmängel

18% - 43% Geringere Fluktuation

10% Bessere Kundenbewertungen

Gründe warum Mitarbeitende gehen

6

- Unzufriedenheit mit Gehalt und Karrierechancen
- Unausgewogene Work-Life-Balance
- Mangelnde Unternehmenskultur
- Fehlender Gestaltungsspielraum bei der Arbeit
- Unzufriedenheit mit Führungskraft
- Unbefriedigende Aufgaben

Quelle: Gallup Engagement Index 2022

1. Das Fundament schaffen

Basis Check-In
Sie haben zu hohe Fluktuationsraten und wissen nicht, warum Mitarbeitende das Unternehmen verlassen? Sie möchten Rekrutierungskosten senken und einen Wettbewerbsvorteil am Arbeitgebermarkt erhalten? Dann ist das eine gute Ausgangslage für eine durchdachte Retention Strategie.

Ist-Zustand analysieren
Zunächst ist es wichtig, dass Sie die derzeitige Situation ehrlich analysieren. Nur so können Stärken UND Entwicklungsfelder des Unternehmens aufgedeckt werden.

Messbare Ziele definieren
Auch im HR-Bereich sollten keinerlei Strategien oder Auswertungen aus dem Bauch heraus entstehen. Alle Entscheidungen sollten stets fundiert und datenbasiert getroffen werden. Formulieren Sie daher konkrete Ziele. Beispielsweise:
"eNPS soll im positiven Bereich liegen."

Die Strategie verankern
Es reicht nicht, wenn Sie alleine für sich eine Strategie erarbeiten. Die Retention Strategie muss organisatorisch verankert sein.

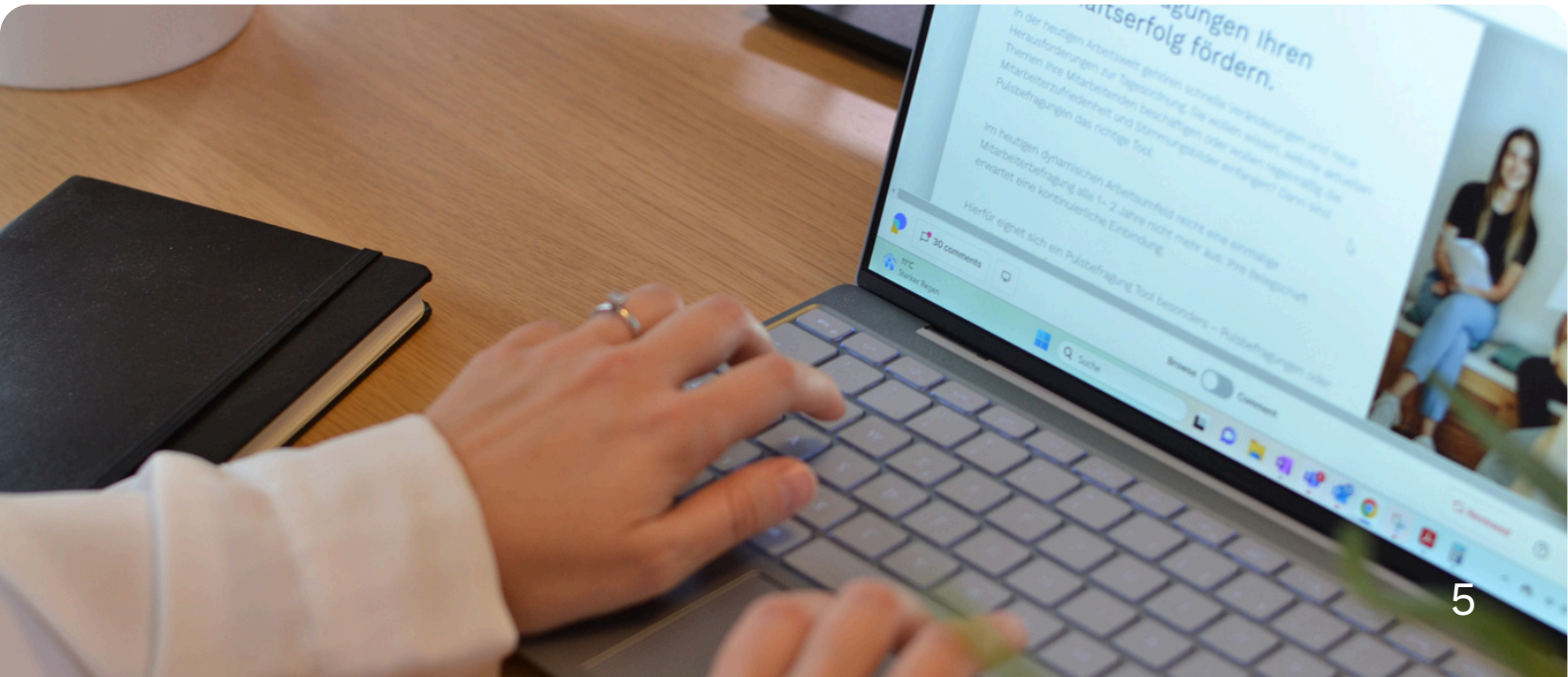
2. Analyse und Vorbereitung

Unternehmenskultur verstehen:
Analysieren Sie Ihre Unternehmenskultur, um ein klares Bild davon zu erhalten, wie die bestehenden Werte im Unternehmen gelebt werden.

Identifikation von Schlüsselindikatoren:
Bestimmen Sie relevante Kennzahlen wie Fluktuationsrate, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität, um den Status quo zu bewerten.

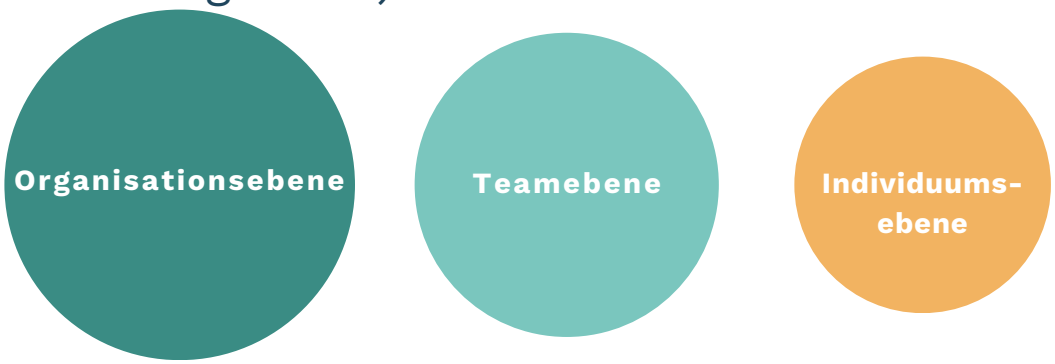
KPI Cheat Sheet + Interpretationshilfe

Datengetriebene Entscheidungen sind im HR Bereich wichtiger denn je - da die Flut an Formeln und Kennzahlen überwältigend sein kann, habe ich Ihnen die wichtigsten KPIs aufgeführt, definiert und Interpretationshilfen erstellt.



3. Mitarbeiterfeedback

Einführung von Mitarbeiterfeedback:
Implementieren Sie regelmäßige Umfragen auf allen Unternehmensebenen, um das Feedback der Belegschaft zu erhalten. Geben Sie allen Mitarbeitenden eine Stimme. Sowohl Blue als auch White Collar Mitarbeitende müssen sich gehört und geschätzt fühlen. Eine Feedbacklandschaft lebt von Kontinuität, Partizipation und Vertrauen. Denken Sie zudem daran Ihre Mitarbeitende entlang des gesamten Employee Life Cycle zu befragen (Onboarding - Exit)



Themen für die Umfragen festlegen:
Definieren Sie klare Themen wie Arbeitsumgebung, Teamzusammenarbeit, berufliche Entwicklung und Vergütung für gezielte Feedbacks. Teilnahmequoten steigen, wenn die Belegschaft die Themen als relevant erachtet.

Verschiedene Befragungsarten verwenden:
Nutzen Sie verschiedene Befragungsmethoden wie z. B. anonyme Mitarbeiterbefragungen, Team Feedback, Pulsbefragungen, Mitarbeitergespräche oder Instant Feedback um vielfältige Perspektiven zu erhalten.

4. Auswertung & Erkenntnisse

Datenanalyse durchführen:
Analysieren Sie die Umfrageergebnisse gründlich, um Schlüsseltrends und Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu identifizieren.

Feedback in Handlungspläne umwandeln:
Entwickeln Sie konkrete Handlungspläne basierend auf dem Feedback, um die identifizierten Problembereiche anzugehen. Eine Mitarbeiterbefragung hat andernfalls keinen Sinn.
Zudem verlieren Ihre Mitarbeitenden das Vertrauen in Ihr Unternehmen, wenn auf Feedback keine Taten folgen.

5. Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen

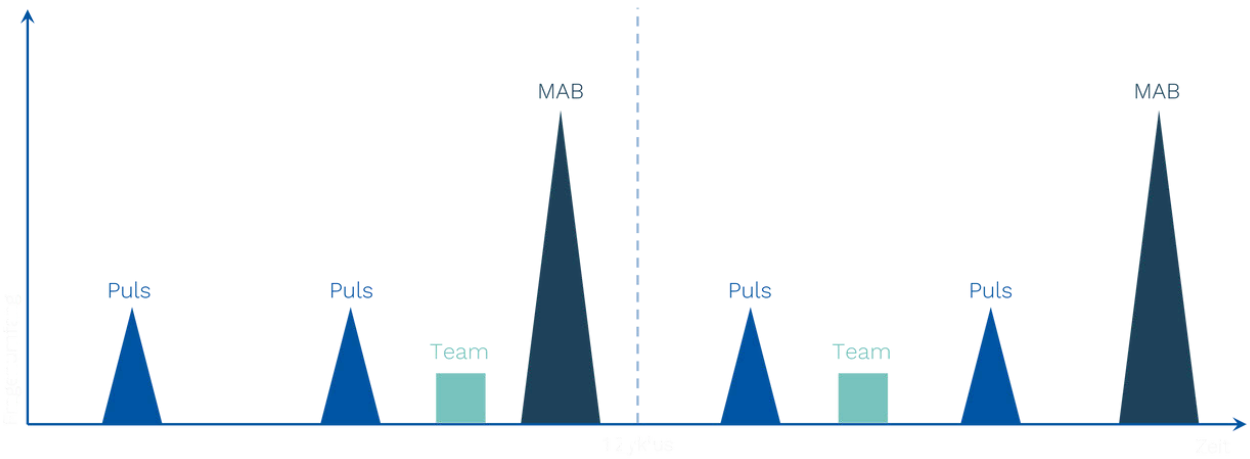
Kommunikation und Transparenz:
Kommunizieren Sie die Ergebnisse der Umfragen offen an die Belegschaft und zeigen Sie, wie das Feedback umgesetzt wird.

Übersichtliche Ergebnisberichte der Befragungen signalisieren Offenheit und sind die Basis für Ihre Folgeprozesse.

6. Follow-up und Anpassung

Regelmäßiges Monitoring:
Überwachen Sie kontinuierlich die Umsetzung der Maßnahmen und passen Sie diese bei Bedarf an.

Feedback-Schleife schließen:
Halten Sie regelmäßige Feedback-Runden ab, um sicherzustellen, dass die implementierten Veränderungen die gewünschten Effekte erzielen.



Mögliche Befragungslandschaft mit HRinstruments

Mitarbeiterbelohnungssysteme entwickeln:
Implementieren Sie Belohnungs- und Anerkennungssysteme, um Mitarbeitende zu würdigen, die zur Verbesserung der Arbeitsumgebung beitragen.

Mögliche Belohnungen und Anerkennungen:

Öffentliche Anerkennung:

- Lob in Teammeetings
- Veröffentlichung von Erfolgen im Intranet oder Newsletter

Finanzielle Anreize:

- Bonuszahlungen
- Gutscheine
- Gehaltserhöhungen

Weiterbildungen:

- Schulungen
- Konferenzteilnahmen
- Zertifizierungen

Soziale Anerkennung:

- Teamlunches
- Teambuilding
- Teamausflüge

Checkliste für die Implementierung eines Mitarbeiterbelohnugssystems:

- [x] **Ziele festlegen:**
Möchten Sie die Mitarbeitermotivation steigern, die Leistung verbessern oder die Teamzusammenarbeit fördern? Legen Sie konkrete Ziele fest.

- [ ] **Mitarbeiterfeedback einholen:**
Befragen Sie die Mitarbeitenden, um herauszufinden, welche Arten von Belohnungen und Anerkennungen sie schätzen und motivieren.

- [ ] **Budget festlegen:**
Legen Sie ein Budget für das Belohnungssystem fest. Dies kann je nach Unternehmensgröße variieren.

- [ ] **Unterschiedliche Belohnungen anbieten:**
Bieten Sie eine Palette von Belohnungen an, um die unterschiedlichen Bedürfnisse und Vorlieben der Belegschaft zu berücksichtigen.

- [ ] **Transparente Kriterien für Anerkennung erstellen:**
Definieren Sie klare Kriterien, anhand derer Mitarbeitende für ihre Leistungen anerkannt werden. Dies kann beispielsweise Projekterfolg, Innovation, Kundenzufriedenheit oder Teamarbeit umfassen.

- [ ] **Regelmäßige Anerkennung fördern:**
Implementieren Sie ein System, das regelmäßige Anerkennung ermöglicht, sei es durch monatliche Auszeichnungen, Lob in Teammeetings oder spezielle Events.

- [ ] **Peer-to-Peer Anerkennung:**
Implementieren Sie ein System für die gegenseitige Anerkennung, um eine positive Teamkultur zu fördern.

- [ ] **Kommunikation und Transparenz:**
Kommunizieren Sie das Belohnungssystem klar und transparent. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden verstehen, wie sie belohnt werden können und welche Leistungen anerkannt werden.

- [ ] **Evaluierung und Anpassung:**
Überwachen Sie die Effektivität des Systems regelmäßig und passen Sie es an, um sicherzustellen, dass es den Bedürfnissen der Mitarbeitenden sowie den Unternehmenszielen entspricht.

7. Kontinuierliche Optimierung

Feedbackprozesse optimieren:
Analysieren Sie den Feedbackprozess und optimieren Sie ihn kontinuierlich, um relevantere und aussagekräftigere Informationen zu erhalten.

Extra Wissen: Antwortquoten

White Collar Mitarbeiter:
In Büroumgebungen, in welchen Mitarbeitende häufiger am Computer arbeiten, ist es oft einfacher, eine höhere Antwortquote zu erzielen, da Online-Umfragen leicht zugänglich sind. Hier kann eine Antwortquote von 60-80% oder sogar höher als gut angesehen werden.

Blue Collar Mitarbeiter:
In Produktion, Fertigungsumgebungen oder im Handel kann es schwieriger sein, eine hohe Antwortquote zu erzielen, insbesondere wenn die Mitarbeitenden keinen regelmäßigen Zugang zu Computern haben. In solchen Fällen können Antwortquoten von 40-60% als gut angesehen werden.

Antwortquoten beeinflussen

Relevanz:
Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass die Befragung relevant ist und dass ihre Meinung einen Unterschied machen kann, steigen die Antwortquoten.

Kommunikation:
Eine klare und regelmäßige Kommunikation über den Zweck und die Bedeutung der Befragung kann die Antwortquote erhöhen.

Vertraulichkeit:
Die Gewissheit, dass die Antworten vertraulich behandelt werden, trägt dazu bei, dass mehr Mitarbeitende an der Befragung teilnehmen.

Erinnerungen
Richtwert = 2-3 Erinnerungen bei einem Befragungszeitraum von 2-3 Wochen.

Best Practice für Erinnerungen:

Erste Erinnerung:
3-5 Tage nach dem Start der Umfrage, um diejenigen anzusprechen, die sie möglicherweise übersehen oder vergessen haben.

Zweite Erinnerung:
Nach etwa einer Woche, um diejenigen zu erreichen, die die Umfrage immer noch nicht abgeschlossen haben.

Letzte Erinnerung:
Einige Tage vor dem Ende der Umfrage. Diese dient als "Letzte Chance"-Mitteilung, die die Dringlichkeit unterstreicht und diejenigen motivieren kann, die die Umfrage bis zuletzt aufgeschoben haben.

Innovative Maßnahmen einführen:
Bleiben Sie stets auf dem Laufenden über neue Trends und bewährte Methoden im Bereich Mitarbeiterbindung und integrieren Sie innovative Ansätze in Ihre Strategie.

Fazit

Durch die konsequente Anwendung dieser Schritte können Sie für Ihr Unternehmen ein umfassendes Mitarbeiterretentionprogramm entwickeln, das auf kontinuierlichem Mitarbeiterfeedback basiert und eine positive Arbeitsumgebung fördert.

Weiteres Lesematerial

Feedback in Zeiten der Agilität - Simon Werther

Wissenschaftliche Publikationen

Ehrliches Feedback für eine erfolgreiche Feedbacklandschaft

Messbarkeit der Employee Experience

Mitarbeiterbefragung und Pulsbefragung

KPI Cheat Sheet

Fluktuationsrate

$$\frac{\text{Anzahl der freiwilligen Abgänge}}{\text{Durchschnittliche Mitarbeiterzahl der Periode (*)}} \times 100$$

(*) Durchschnittlicher Personalbestand = (Personalbestand zu Beginn der Periode + Personalbestand zu Ende der Periode) / 2

Wenn Sie planen, die Fluktuationsrate langfristig zu berechnen und zu vergleichen, sollten Sie immer die gleiche Formel nutzen. Nur so erhalten Sie belastbare Vergleichswerte.

Employee Net Promoter Score (eNPS)

% der Promotoren - % der Kritiker

"Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie auf einer Skala von 1-10 das Unternehmen weiterempfehlen würden?"

Die Antworten werden in drei Gruppen eingeteilt:

1 2 3 4 5 6	7 8	9 10
Kritiker	Passiver	Promotor

Promotoren (Bewertung 9-10):
Mitarbeitende, die das Unternehmen positiv weiterempfehlen.

Passive (Bewertung 7-8):
Mitarbeitende, die neutral sind.

Kritiker (Bewertung 0-6):
Mitarbeitende, die das Unternehmen negativ bewerten.

Negative Werte	= schlecht
Positive Werte (20-30)	= normal
Positive Werte (ab 50)	= sehr gut

Es erscheint durchaus verlockend, die Mitarbeiterzufriedenheit lediglich mit einer Zahl darzustellen, es gibt jedoch einige Kritikpunkte an dieser Methode.

Trotz seiner Schwächen kann der ENPS in der Personalarbeit einen echten Mehrwert liefern. Wir führen die Vor- und Nachteile sowie einige Tipps auf, wie der ENPS sinnvoll eingesetzt werden kann.

Nachteile

- Willkürliche Einteilung der Gruppen (Kritiker, Passive und Unterstützer)
- Ungenaue Messung
- Basiert auf falschen Annahmen

Vorteile

- Hohe Teilnahmequote, da die Frage leicht und schnell beantwortet werden kann
- Plakative Kennzahl, da leicht zu verstehen und erfordert keine komplexen Diagramme
- Kann dank seiner Einfachheit häufig durchgeführt werden. Trends lassen sich gut beobachten

Tipps für den sinnvollen Einsatz:

- Veränderungen des eNPS über einen Zeitverlauf messen
- Branchenvergleich aufstellen
- eNPS durch tiefer greifende Befragungen ergänzen

Durchschnittliche Verweildauer

$$\frac{\text{Summe der Betriebszugehörigkeitsdauer aller Mitarbeitenden}}{\text{Anzahl der Mitarbeitenden}} \times 100$$

Die durchschnittliche Verweildauer gibt an, wie lange Mitarbeitende im Durchschnitt im Unternehmen bleiben. Diese Kennzahl wird oft als Maß für die Mitarbeiterbindung verwendet. Was Sie bei der Nutzung dieser Kennzahl beachten sollten:

- Es gibt branchenspezifische Unterschiede.
- Berücksichtigung von Veränderungen im Unternehmen. Organisatorischer Wandel oder Umstrukturierungen kann die durchschnittliche Verweildauern beeinflussen.
- Unterscheidung nach Abteilungen oder Hierarchieebenen. Es ist wichtig zu analysieren, ob die durchschnittliche Verweildauer in bestimmten Abteilungen oder auf bestimmten Hierarchieebenen signifikant abweicht.

Die durchschnittliche Verweildauer ist eine nützliche Kennzahl, aber ihre Interpretation erfordert Kontext und die Berücksichtigung verschiedener Faktoren, um fundierte Schlussfolgerungen zu ziehen.

Abwesenheitsquote

$$\frac{\text{Anzahl der unerwarteten Abwesenheiten in Tagen in einem bestimmten Zeitraum}}{\text{Gesamtzahl der Arbeitstage im selben Zeitraum}} \times 100$$

Die Abwesenheitsquote misst den Prozentsatz der Arbeitszeit, die Mitarbeitende aufgrund von Krankheit oder anderen nicht geplanten Gründen abwesend sind. Diese Kennzahl bietet Einblicke in die Mitarbeitergesundheit, Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsumfeld.

Gründe für Abwesenheit differenzieren:
Unterscheiden Sie zwischen geplanten Abwesenheitsgründen (Urlaub) und unvorhergesehenen Gründen (Krankheit). Dies ermöglicht eine genauere Analyse der Ursachen.

Langfristige Trends analysieren:
Überwachen Sie die Abwesenheitsquote im Laufe der Zeit, um langfristige Trends zu identifizieren. Plötzliche Anstiege könnten auf Probleme im Arbeitsumfeld hinweisen.

Präventive Maßnahmen ergreifen:
Entwickeln Sie präventive Maßnahmen, um die Abwesenheitsquote zu reduzieren. Diese können Schulungen zur Stressbewältigung, flexiblere Arbeitszeiten oder Gesundheitsförderungsprogramme umfassen.

Fragen oder Feedback?

Vereinbaren Sie gerne einen Termin zu einem persönlichen Gespräch

👉 **Jetzt Termin im Kalender auswählen**

Ihr Dr. Michael Wendt

HRinstruments