

Recruiting und Mitarbeiterbindung: Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und die Generation Z

GERMAN BÄR



Einleitung

In der schillernden Welt des modernen Recruitings wird nicht nur der Himmel auf Erden, sondern auch eine kostenlose Fahrt dorthin im goldenen Arbeitsverhältnis-Express versprochen! Doch halt, da gibt es einen kleinen Haken: Ein Arbeitsverhältnis besteht aus Geben und Nehmen, wie die alten Lateiner schon sagten „quid pro quo“ oder auch: „Eine Hand wäscht die andere“. Aber wenn beide Seiten mit Versprechungen Wolkschlösser bauen, endet es häufig eher in einem Enttäuschungsregen, wenn die versprochenen Leistungen plötzlich so real sind wie Einhörner.

Nicht zu realisierende Versprechungen führen zu Kündigungen

Interessanterweise haben auch Unternehmen, die ihre Zusagen einhalten, Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter lang-

fristig zu binden. Manche Unternehmen bieten von Anfang an diverse Anreize an, von Wellness-Angeboten bis zur Übernahme von Telekommunikationskosten, Gutscheinen, Einkaufsrabatten, Jobrädern, kostenfreien Getränken und dem traditionellen Obstkorb (Abb. 1). Paradoxerweise gewöhnen sich die Mitarbeiter schnell an diese Anreize und empfinden trotzdem Unzufriedenheit. Dieses Phänomen ist aus der psychologischen Forschung bekannt: Personen, die all ihre Wünsche erfüllt bekommen, gewöhnen sich innerhalb weniger Monate an dieses Glückslevel und empfinden selbst dies als nicht ausreichend, um wirklich zufrieden zu sein. Es gibt Studien, die belegen, dass extrinsische Anreize sogar die intrinsische Motivation eliminieren. Daher mag es zwar kurzfristig hilfreich sein, mit materiellen Anreizen zu locken, doch langfristig greift dieser Ansatz nicht. Der beschriebene Honeymoon-Effekt tritt ein: das Platzen des Traumes.

Zusammenfassung

Es ist scheinbar so einfach, eine motivierende Stellenanzeige aufzusetzen. Doch tatsächlich kommt es darauf an, was ein Unternehmen anbieten kann, wenn es darum geht, dass Mitarbeitende selbstbestimmt arbeiten können und Entwicklungsmöglichkeiten sehen. Der Beitrag erklärt die (wirklich) wichtigen Faktoren, die dazu führen, dass Mitarbeiter sich engagieren und längerfristig an ein Labor binden.

Indizes

Recruiting, Mitarbeiterbindung, Fachkräfte, selbstbestimmtes Arbeiten, Motivation



Abb. 1 Kaum eine Stellenausschreibung erwähnt ihn nicht: den betrieblichen Obstkorb.



Abb. 2 Aufgabe von Führungskräften ist, den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

Es zählen Sicherheit und emotionale Bindung an das Unternehmen

In aktuellen Studien wird deutlich, dass Mitarbeiter, die eine emotionale Bindung zum Unternehmen haben, länger bleiben als solche, die nur wegen des Gehalts dort sind. Diese emotional gebundenen Mitarbeiter sind auch schwerer von anderen Unternehmen abzuwerben. Emotionale Bindung zeigt sich durch Vertrauen in die Unternehmensführung, den Glauben an die Krisenfestigkeit und die Kompetenz der Geschäftsleitung und die Überzeugung, dass das Unternehmen auch zukünftige Herausforderungen meistern wird. Um neue Mitarbeiter langfristig zu binden, ist ein gutes Onboarding entscheidend, das auf den Aufbau von Vertrauen und Sicherheit setzt. Gute Führungskräfte beschäftigen sich aktiv mit dem Thema Führung, klären Erwartungen, setzen erreichbare Ziele gemeinsam mit den Mit-

arbeitern und fördern deren persönliche und fachliche Entwicklung, indem sie ihre Stärken und Talente erkennen, voranbringen und sie dort einsetzen, wo sie am besten zur Geltung kommen können.

Wohlbefinden und herzliche Atmosphäre als wichtiger Faktor

Die Umfrage des Euro-Barometers zur Zufriedenheit der Bürger zeigt, dass Dänemark hier führend ist. 69 Prozent der Bürgerinnen und Bürger sind dort mit ihrem Leben sehr zufrieden. Dänemark ist damit der absolute Spitzenreiter in Sachen Zufriedenheit in Europa. Dies könnte möglicherweise auf das dänische Konzept der „Hygge“ zurückzuführen sein, ein Begriff, der aus dem Norwegischen stammt und später ins Dänische übernommen wurde. „Hygge“ bedeutet so etwas wie „Wohlbefinden“. Im Wesentlichen steht es für eine gemütlich-

che, herzliche Atmosphäre, in der man das Gute des Lebens zusammen mit lieben Menschen genießt. Eine hyggelige Stimmung auf alle Aspekte des Arbeitstages und der Zusammenarbeit zu übertragen, ist derzeit das Ziel einer Vielzahl moderner, innovativer und erfolgreicher Unternehmen.

Wohlbefinden durch selbstbestimmtes Arbeiten

Die Aussagen moderner Coaches und der Arbeitspsychologie legen nahe, dass selbstbestimmtes Arbeiten den Wünschen der Mitarbeiter entspricht und sie langfristig an das Unternehmen bindet. Es dient als Motivationstreiber und steigert die Produktivität sowie die Qualität der Arbeit. Allerdings muss differenziert werden: Ist selbstbestimmtes Arbeiten für jeden Betrieb und Mitarbeiter gleichermaßen vorteilhaft, oder kann es auch zu Belastungen führen, anstatt eine Befreiung von traditionellen Strukturen zu sein?

Selbstbestimmtes Arbeiten wird als Belastung empfunden, wenn ein Gefühl der Überforderung entsteht oder die Verantwortung für Entscheidungen allein getragen wird, ohne dass ausreichende Unterstützung oder Ressourcen vorhanden wären. Ebenso kann es schwierig sein, klare Ziele oder Prioritäten zu setzen, wenn selbstbestimmt gearbeitet wird. Zufriedenheit wird gefördert, wenn ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Autonomie und Struktur besteht. Es kann frustrierend sein, wenn Nachlässigkeiten unbemerkt bleiben, die Arbeitsumgebung keine entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stellt oder Schwierigkeiten bestehen, sich selbst zu organisieren und motiviert zu bleiben. Gleichzeitig kann aber selbstbestimmtes Arbeiten bei Selbstdisziplin des Mitarbeiters zu größerer Zufriedenheit füh-

ren, wenn sie Freiheit und Verantwortung spüren und es genießen, die Arbeit auf eigene Weise zu gestalten. Dies hängt stark von individuellen Präferenzen, Persönlichkeitsmerkmalen und der Unternehmenskultur ab.

Mitarbeiter möchten in gewisser Weise Führung erleben, sei es durch klare Anweisungen, Feedback oder die Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung eines motivierenden Arbeitsumfelds und dabei, den Mitarbeitern zu helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen (Abb. 2). Persönliche Gespräche mit Führungskräften können hier für Mitarbeiter wichtig sein. Sie bieten die Möglichkeit, Feedback zu erhalten, Karriereziele zu besprechen, Probleme zu lösen und eine offene Kommunikation aufrechtzuerhalten. Solche Gespräche können das Vertrauen stärken und die Arbeitsbeziehung verbessern.

Und was ist eigentlich mit der Generation Z?

Hier ist es ebenfalls interessant zu sehen, welche Faktoren die Bedürfnisse dieser Generation beeinflussen:

- **Technologie:** Die Generation Z ist mit Technologie aufgewachsen und erwartet eine nahtlose Integration in ihre Arbeitsumgebung. Unternehmen müssen daher innovative Technologien und Tools bereitstellen, um ihre Produktivität zu steigern.
- **Flexibilität:** Die Generation Z bevorzugt flexible Arbeitsbedingungen, einschließlich Remote-Arbeit und anpassbarer Arbeitszeiten. Unternehmen können dies unterstützen, indem sie entsprechende Arbeitsmodelle einführen und Technologien für die Zusammenarbeit auf Distanz bereitstellen.

- **Sinnhaftigkeit:** Die Generation Z sucht nach sinnstiftender Arbeit und möchte das Gefühl haben, einen Beitrag zu leisten. Unternehmen können dies durch klare Unternehmenswerte, soziale Verantwortung und Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung fördern.
- **Feedback und Anerkennung:** Die Generation Z schätzt regelmäßiges Feedback und Anerkennung für ihre Arbeit. Unternehmen sollten eine Kultur der offenen Kommunikation und der konstruktiven Rückmeldung fördern, um das Engagement dieser Generation zu steigern.
- **Work-Life-Balance:** Die Generation Z legt Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und erwartet Unterstützung von ihren Arbeitgebern, um diese zu erreichen. Unternehmen können flexible Arbeitszeiten, Urlaubsregelungen und Programme zur Burnout-Prävention einführen, um die Work-Life-Balance zu fördern.

Indem Unternehmen diese Faktoren berücksichtigen und sich auf die Bedürfnisse der Generation Z einstellen, können sie talentierte junge Mitarbeiter anziehen und langfristig binden.

Selbstdisziplin ist entscheidend für erfolgreiches selbstbestimmtes Arbeiten. Sie hilft dabei, produktiv zu bleiben, Ablenkungen zu vermeiden und langfristige Ziele zu erreichen. Die Generation Z könnte sich dank ihrer Fähigkeit zur Selbstbestimmung und digitalen Kompetenz gut mit der damit verbundenen Selbstdisziplin zurechtfinden, vorausgesetzt sie entwickelt die erforderlichen Fähigkeiten und hat die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung. Sie zeigt oft eine hohe Fähigkeit zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung, insbesondere, wenn es um Technologie und digitale Medien geht. Allerdings kann die

Disziplin von Person zu Person variieren und hängt von verschiedenen Faktoren wie Erziehung, Umfeld und persönlichen Zielen ab.

Trotz ihrer Selbstständigkeit und Technikaffinität braucht die Generation Z immer noch Führung und Orientierung. Führungskräfte und Mentoren können ihnen dabei helfen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, ihre Ziele zu definieren und sie auf ihrem Weg zu unterstützen. Aufgabe der Führungskraft ist, die Rahmenbedingungen zu schaffen und zu halten, damit sich die intrinsische Motivation und das Potenzial der Mitarbeitenden entfalten können. Zur Autonomie gehört beispielsweise, dass Klarheit darüber herrscht, wer für was verantwortlich ist und dass jeder die Ziele kennt, damit alle die richtigen Dinge tun und Entscheidungen treffen können. Sodass sich Mitarbeiter, wenn sie alle Parameter kennen, selbst kontrollieren können.

Selbstführungskompetenz ist Motivation durch Selbstkontrolle. Führung bedeutet also nicht, dass Führungskräfte die Menschen tatsächlich führen im klassischen Sinne, sondern dass die Bedingungen geschaffen werden, damit die Mitarbeitenden sich als selbstbestimmte Menschen selbst führen können.

Selbstführungskompetenz fördern

Eine Führungskraft ist eher ein Coach beziehungsweise ein Mentor. Sie ist verantwortlich für Motivation, Inspiration, emotionale Bindung und wachsende Zusammenarbeit im Team und sichert eine einheitliche Umsetzung der Unternehmensstrategie. Eine Führungskraft sollte allen Widrigkeiten zum Trotz ein Fels in der Brandung sein (Abb. 3).

Aufgabe der Führungskraft ist, die Rahmenbedingungen zu schaffen und

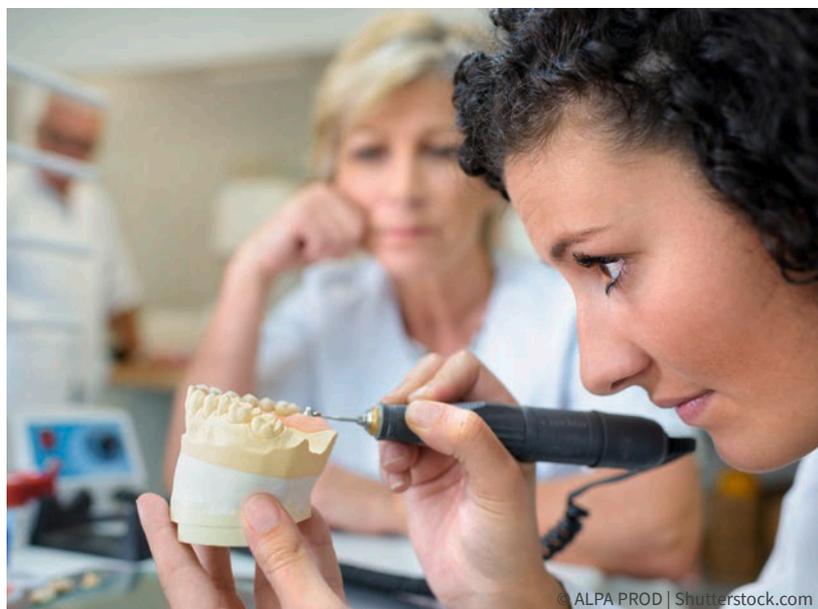


Abb. 3 Mehr Mentor als Boss: Ein gute Führungskraft hilft Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, und sorgt so für eine positive Bindung an das Unternehmen.

aufrechtzuerhalten, mit denen sich die intrinsische Motivation und das Potenzial der Mitarbeitenden entfalten können. Zur Autonomie gehört beispielsweise, dass Klarheit darüber herrscht, wer für was verantwortlich ist, und dass jeder die Ziele kennt, damit alle aus einer Sicherheit heraus die richtigen Dinge tun und Entscheidungen treffen können. Geschäftsführendes Management ist hingegen operativ. Es geht dabei um die Festlegung und Bewertung von Prioritäten, Entscheidungen über Einstellungen und Entlassungen, Gehaltsentscheidungen und dergleichen.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Nichterfüllung von zu hoch gesteckten oder unrealistischen bilateralen Versprechungen während der Recruiting-Phase später zu einem raschen Mitarbeiterabgang führen. Mitarbeiter mit emotionaler Bindung zum Unter-

nehmen bleiben hingegen länger und können schwerer von anderen Unternehmen abgeworben werden. Diese Bindung basiert auf Vertrauen in die Unternehmensführung und die Überzeugung, dass das Unternehmen zukünftige Herausforderungen meistern wird. Ein gutes Onboarding, das Vertrauen und Sicherheit aufbaut, ist entscheidend, um neue Mitarbeiter langfristig zu binden. Gute Führungskräfte klären Erwartungen, setzen erreichbare Ziele und fördern die persönliche und fachliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Moderne Coaches und die Arbeitspsychologie betonen, dass selbstbestimmtes Arbeiten den Mitarbeiterwünschen entspricht, die Bindung an das Unternehmen stärkt, die Motivation steigert und die Arbeitsqualität sowie Produktivität, Lebensqualität und Zufriedenheit am Arbeitsplatz verbessert.

Selbstbestimmtes Arbeiten birgt aber auch potenzielle Belastungen, insbesondere, wenn ein Ungleichgewicht

zwischen Autonomie und unterstützender Struktur besteht. Diese Ambivalenz kann zu einem Gefühl der Überforderung führen, wenn klare Ziele und Ressourcen nicht definiert sind. Eine suboptimale Arbeitsumgebung, verbunden mit einem Mangel an organisatorischen Anreizen, kann ebenfalls zur Unzufriedenheit führen. Trotz dieser Herausforderungen kann selbstbestimmtes Arbeiten bei angemessener Selbstregulation und einem harmonischen Gleichgewicht zwischen Freiheit und Verantwortung zu erhöhter Arbeitszufriedenheit führen. Dieses Spannungsverhältnis ist stark von individuellen Präferenzen, Persönlichkeitsmerkmalen und der Kultur des Unternehmens geprägt.

In der modernen Arbeitswelt sucht die Generation Z, geprägt durch ihre technologische Affinität und den Wunsch nach Sinnhaftigkeit, nach einer nahtlosen Integration von Technologie in ihre Arbeitsumgebung. Flexible Arbeitsbedingungen, inklusive Remote-Arbeit und flexiblen Arbeitszeiten, werden bevorzugt, während ein starkes Bedürfnis nach sinnstiftender Arbeit und regelmäßigem Feedback besteht. Unternehmen, die diese Bedürfnisse erfüllen, haben die Möglichkeit, talentierte junge Mitarbeiter anzuziehen und langfristig zu binden (Abb. 4).

Selbstdisziplin spielt eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Umsetzung selbstbestimmter Arbeitsweisen. Die Generation Z könnte in dieser Hinsicht gut zurechtkommen, vorausgesetzt sie entwickelt die erforderlichen Fähigkeiten und hat die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung. Obwohl sie oft eine hohe Fähigkeit zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung zeigen, variiert die Disziplin innerhalb dieser Generation und ist von verschiedenen Faktoren wie Erziehung, Umfeld und persönlichen Zielen abhängig. Den-

noch bleiben Führung und Orientierung ein wesentlicher Bestandteil ihrer beruflichen Entwicklung, wobei Führungskräfte und Mentoren eine unterstützende Rolle spielen, um ihnen bei der Definition ihrer Ziele und der Entwicklung ihrer Fähigkeiten zu helfen.



German Bär
ZTM
Dental Studio Sankt Augustin
Korrespondenzadresse:
Buschberg, 26
53757 Sankt Augustin-Buisdorf
E-Mail: kontakt@dasdentalstudio.de



Abb. 4 Jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schätzen die Möglichkeit, zu flexiblen Arbeitszeiten und von zuhause aus arbeiten zu können.