

# 2022 könnte das große Jahr der Mitarbeiterbindung sein



# 2022 könnte das große Jahr der Mitarbeiterbindung sein

---

Nach 2021 – dem Jahr der großen Kündigungswelle, der großen Neuausrichtung oder was auch immer Ihre Erfahrung im Personalwesen am besten beschreibt – hoffen die meisten von uns, dass 2022 und darüber hinaus etwas weniger chaotisch sein wird. Aber Hoffnung allein wird die Zukunft der Arbeit nicht besser gestalten. Die Pandemie hat die Prioritäten und Erwartungen der Mitarbeiter grundlegend verändert und Organisationen müssen sich anpassen. Mitarbeiter verlassen nicht nur ihre Arbeit, um mehr Geld zu verdienen. Sie kündigen, weil sie begrenzte Karrierechancen haben, sich nicht wertgeschätzt fühlen und aufgrund von mangelnden flexiblen Arbeitsoptionen – im Wesentlichen kündigen sie, um ihre Lebensqualität zu verbessern.<sup>1</sup>



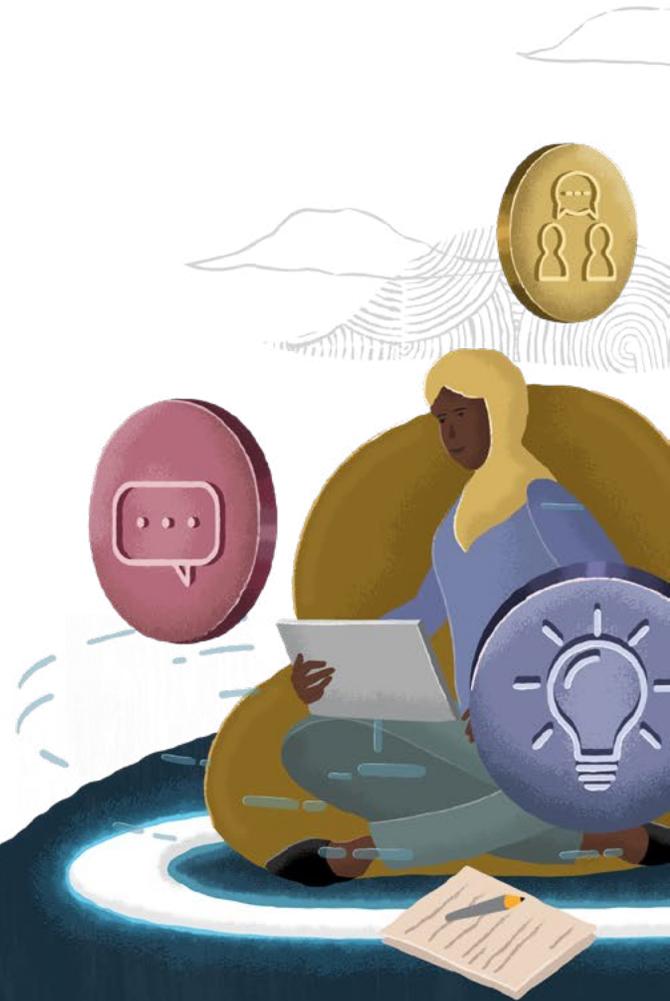
“Ich glaube nicht, dass Mitarbeiter einfach nur kündigen, ich denke, sie gestalten das neu, was sie unter Arbeit verstehen.“

– Heather Whiteman,  
Ph.D., People Data Enthusiast  
und Assistant Teaching Professor

<sup>1</sup>Christine Comaford, „New Research on the Real Cause of the Great Resignation,“ Forbes, 14. Januar 2022.

Wenn wir etwas gelernt haben, dann ist es der Wert von leistungsfähigen Mitarbeitern. Da Unternehmen auf der ganzen Welt das Vergangene und das Zukünftige analysieren, rückt die Mitarbeitererfahrung in den Mittelpunkt. Organisationen können sich nicht mehr nur mit einer durchschnittlichen (oder unterdurchschnittlichen) Mitarbeitererfahrung zufriedengeben und erwarten heutzutage im Wettbewerb um Talente zu stehen.

Organisationen müssen die große Ära der Mitarbeiterbindung einläuten: eine Zeit, die sich der Neuausrichtung von Energie und Ressourcen widmet, um eine außergewöhnliche Mitarbeitererfahrung zu gewährleisten, in der sich Mitarbeiter wertgeschätzt, gewürdigt und unterstützt fühlen und die sie ermutigt, auch in Zukunft bei Ihrer Organisation zu bleiben.



# Es ist Zeit für eine Neuausrichtung

Seit Anfang 2021 konzentrieren sich viele Unternehmen sehr auf Personalabgänge und -einstellungen. Aber strategische Personal- und Talentverantwortliche wussten, dass Einstellungen allein nicht ausreichen, um den Trend umzukehren – Recruiting ist für Organisationen nur ein Teil der Lösung in einer Krise. Sie mussten auch verhindern, dass Mitarbeiter überhaupt gehen.

Die globale Pandemie hatte verheerende Auswirkungen auf Talentpools. Schätzungsweise 54 Millionen Frauen weltweit schieden während der Pandemie aus dem Arbeitsleben aus und viele kehren möglicherweise nicht mehr zurück.<sup>2</sup> In den Vereinigten Staaten von Amerika gingen Millionen von Babyboomern vorzeitig in den Ruhestand und die meisten davon kehren nicht wieder in die Arbeitswelt zurück.<sup>3</sup> Darüber hinaus stoppten die Grenzsicherungen die Einwanderung, was Auswirkungen auf Arbeitgeber in den USA hatte, die auf Wanderarbeitnehmer angewiesen sind, um sowohl qualifizierte als auch nicht qualifizierte Stellen zu besetzen.

Viele Länder haben auch mit Arbeitskräftemangel aufgrund des demographischen Wandels insgesamt zu kämpfen, da jährlich weniger Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt eintreten als ihn verlassen. In den letzten zwei Quartalen 2021 verdoppelte sich in Saudi-Arabien die Mitarbeiterabwanderung fast im Vergleich zum Vorjahr und die Zahl der saudiarabischen Bürger, die ihre Arbeit im dritten Quartal 2021 kündigten, stieg um **95 %** im Vergleich zum Jahr zuvor.<sup>4</sup> In Indien sind unzureichende Vergütung, schlechte Work-Life-Balance und Burn-out die Hauptgründe, warum Menschen, laut einer spontanen Umfrage des Publikums der im Dezember 2021 abgehaltenen SHRM India-Konferenz, an Kündigung denken.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Douglas Broom, „This is the UN's plan for a gender-equal recovery“, Weltwirtschaftsforum, 13. Oktober 2021.

<sup>3</sup> Erica Pandey, „Millions of baby boomers retired early during the pandemic“, Axios, 29. Oktober 2021.

<sup>4</sup> Nayib Rivera und Johannes Koettl, „Is Saudi Arabia Entering a 'Great Reshuffle'“, Brookings Institution, 24. Januar 2022.

<sup>5</sup> Shefali Anand, „India: Retaining Talent Amid the Great Resignation“, SHRM, 3. Februar 2022.



Die globale Belegschaft durchläuft einen historischen Wandel, was Personalteams vor beispiellose Herausforderungen bei der Mitarbeiterbindung stellt und es wird erhebliche Veränderungen und Anstrengungen bedürfen, diese zu überwinden.

## Vorbereitung auf die große Mitarbeiterbindung durch die Konzentration auf und die Verbesserung von drei wichtigen Bereichen.

- Mitarbeiterentwicklung und interne Mobilität
- Mitarbeiterorientierte Technologie
- People-First-Führung



# Mitarbeiterentwicklung und interne Mobilität

2021 verließen viele Mitarbeiter ihre Organisationen für Tätigkeiten mit höheren Gehältern und das wird auch weiterhin Realität bleiben. Der Schlüssel zur Mitarbeiterbindung, besonders für langjährige, leistungsstarke Mitarbeiter, liegt jedoch nicht immer in finanziellen Anreizen.

In der **globalen Studie 2021 AI@Work** von Oracle wurde festgestellt, dass **85 %** der Mitarbeiter mit der Unterstützung ihres Unternehmens für ihre Karriere nicht zufrieden sind.<sup>6</sup> Das ist eine enorme Zahl. Tatsächlich würden laut derselben Studie **43 %** der Mitarbeiter sogar einen Teil ihres Gehalts aufgeben, wenn sie dadurch besseren Zugriff auf Entwicklungsmöglichkeiten hätten. Was wir bereits seit Jahrzehnten wissen, ist wahr: **Mitarbeiter möchten geschätzt und entwickelt werden.**

Heute verlassen Menschen typischerweise ein Unternehmen für eines, das besser auf ihre individuellen Bedürfnisse als Mensch achten wird. Jeder Mitarbeiter ist einzigartig, mit verschiedenen Bedürfnissen und Herausforderungen, und es gibt keine magische Formel oder Programm für Mitarbeiterbindung, die für jeden geeignet sind. Aber wenn Sie Mitarbeitern zeigen, dass sie geschätzt und gewürdigt werden, indem Sie ihnen helfen, ihren Karrierewert durch Lernen und tzu steigern, ist es wahrscheinlicher, dass sie bleiben.



<sup>6</sup> Oracle + Workplace Intelligence, „Back in the Driver’s Seat: Employees Use Tech to Regain Control, AI@Work: 2021 Global Study“, Oktober 2021.

“Wenn wir anfangen zu verstehen, was Mitarbeiter wirklich motiviert und wir uns mit ihnen auf einer persönlichen Ebene auseinandersetzen, kann dies zu einer großartigen Mitarbeiterbindung statt einer großen Kündigungswelle führen.”

– Heather Whiteman



Eine Möglichkeit, dies zu tun, besteht darin, Ihren Mitarbeitern die Kontrolle über ihre Karriereentwicklung zu geben. In der Vergangenheit gab es praktisch keine internen Karrieremarktplätze. Mitarbeiter mussten sich auf ihre Manager oder das Personalteam verlassen, um mehr über interne Entwicklungschancen zu erfahren. Glücklicherweise ist die interne Mobilität zu einer der am schnellsten wachsenden Talentmanagementstrategien geworden und sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter haben sie so schnell wie dies seit Jahrzehnten nicht mehr der Fall gewesen ist, angenommen.

Ein weiterer Vorteil der internen Karrieremarktplätze ist, dass sie Mitarbeitern Möglichkeiten eröffnen. Wenn Personalführungskräfte von Flexibilität sprechen, verlagert sich das Gespräch zwangsläufig zu Fern- und Hybrid-Arbeitsmodellen. Flexibilität zu bieten ist aber auch entscheidend für erfolgreiche Strategien zur Karriereentwicklung von Mitarbeitern, z.B. interne Mobilität. Jeder Mitarbeiter hat andere Ziele und Ambitionen. Organisationen müssen jedem Mitarbeiter die Ressourcen, Optionen und Sichtbarkeit bieten, die erforderlich sind, um den Entwicklungspfad zu verfolgen, der am besten zu ihren Bedürfnissen und Interessen passt. Andernfalls werden die Mitarbeiter eine andere Organisation finden, die dies tut.

Mitarbeiter von Unternehmen mit  
“hoher interner Mobilität bleiben  
fast zweimal länger als die von  
solchen [Unternehmen], die dies  
nicht ermöglichen.

Und Mitarbeiter, die neue interne  
Stellen gefunden haben sind  
dreieinhalbmal wahrscheinlicher  
engagiert als diejenigen, bei denen  
dies nicht der Fall ist.“

– Mark Lobosco,  
Vice President of Talent Solutions bei LinkedIn<sup>7</sup>



<sup>7</sup>Roy Maurer, „Internal Marketplaces Are the Future of Talent Management“, SHRM, 16. April 2021.

# Mitarbeiterorientierte Technologie



Eine positive Mitarbeitererfahrung korreliert mit einer hohen Mitarbeiterbindung. Wenn Mitarbeiter ihre Arbeit gerne tun, mit ihrem Unternehmen und dessen Kultur zufrieden sind und sich geschätzt fühlen, ist es wahrscheinlicher, dass sie länger bleiben als solche, bei denen dies nicht der Fall ist. Das bedeutet nicht, dass Mitarbeiter nicht verleitet werden, sich für Stellen in anderen Unternehmen zu bewerben, die ein besseres Gehalt und Leistungen anbieten – oder dass sie nicht von anderen Mitbewerbern rekrutiert werden. Wenn sich Mitarbeiter jedoch nur wie ein Rädchen im Getriebe fühlen, ist es für Mitbewerber noch einfacher, sie von Ihrer Organisation wegzulocken.

Während des Onboarding leisten die meisten Organisationen gute Arbeit, ihre Mitarbeiter über die beträchtlichen Vorteile und Chancen zu informieren, die sie erhalten werden, aber irgendwann hören viele auf, ihren Mitarbeitern zu zeigen, warum sie immer noch ein großartiger Arbeitsplatz sind. Organisationen müssen ihr Engagement für die Erfüllung der Mitarbeiterbedürfnisse demonstrieren, indem sie beispielsweise flexible Arbeit und Karriereentwicklung zu einem kontinuierlichen Teil der Mitarbeitererfahrung machen. Und wenn die Mitarbeiter wachsen und sich ihre Bedürfnisse und Wünsche im Laufe der Zeit ändern, sollten sich auch die angebotenen Vorteile weiterentwickeln, damit sie die Vorteile die sie und ihre Familien am besten unterstützen, weiterhin in vollem Umfang nutzen können.

Das ständige Re-Engagement interner Talente kann schwierig sein, aber es ist nicht unmöglich. Die von Organisationen verwendete Technologie hat wesentliche Auswirkungen auf die Mitarbeitererfahrung und -bindung und Organisationen mit erstklassigen Mitarbeiterbindungskennzahlen nutzen die Technologie, die sie haben vollständig, um ihr Leben und das Leben ihrer Mitarbeiter zu erleichtern.



Personalführungskräften stehen auf Knopfdruck mehr Daten und Analysen zur Verfügung als fast jedem anderen im Unternehmen, aber Organisationen verwenden diese Tools nur selten, um zu verstehen, wie sie Menschen binden können.

“Es besteht die Möglichkeit, Daten und Analysen auf ganzheitliche Weise zu verwenden, was uns ein besseres Bild der gesamten Person bietet. Und eine Person ist mehr als nur die Person am Arbeitsplatz.“

– Heather Whiteman



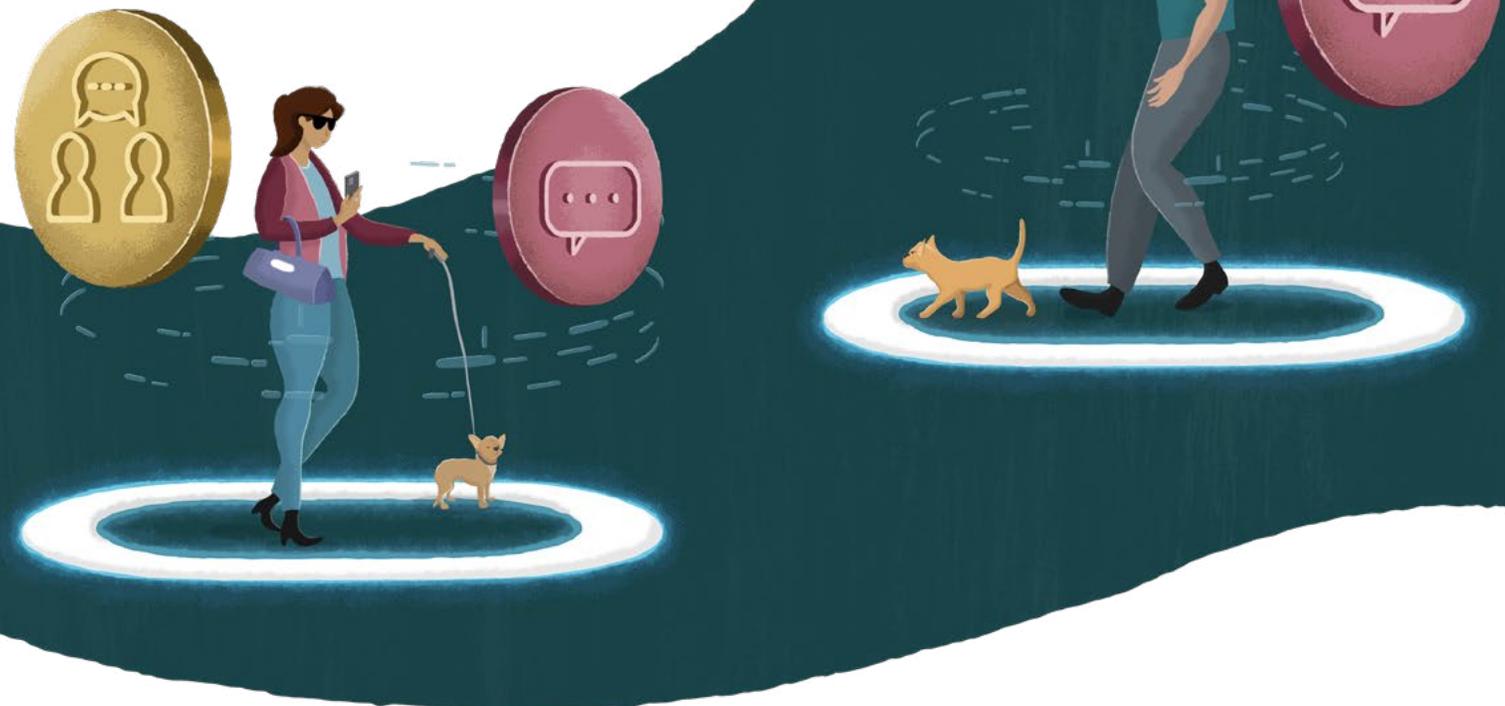
KI-gesteuerte Tools, die in die HCM-Kerntechnologie eines Unternehmens integriert sind, können die Mitarbeiterstimmung einschätzen, damit sie bestimmen können, wo frühzeitiges Eingreifen erforderlich ist, damit sie Mitarbeitern helfen können, produktiv und befähigt zu bleiben.

Die Fähigkeit, Messaging mit Technologie zu personalisieren und ein konsistentes, kontinuierliches Kommunikationsintervall zu gewährleisten, war nie ausgeprägter oder wichtiger als heute. Vor allem wenn man bedenkt, wie viele Mitarbeiter jetzt in Fern- und Hybrid-Situationen arbeiten und sich oft von den Vorgängen in der Organisation getrennt fühlen. Einige HR-Führungskräfte haben möglicherweise das Gefühl, dass ihre Mitarbeiter der gesamten Kommunikation müde sind, aber in Wirklichkeit möchten Mitarbeiter mehr Kommunikation. In einer Studie gaben **90 %** der Befragten an, sie wünschten sich mindestens eine wöchentliche Kommunikation aus ihrem Unternehmen.<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Ryan Smith, „How CEOs Can Support Employee Mental Health in a Crisis“, Harvard Business Review, 1. Mai 2020.

Denken Sie daran, dass die Kommunikation keine Einbahnstraße und der Schlüssel das Zuhören ist – das Zuhören, um zu verstehen, was Mitarbeiter brauchen, um sich sicher zu fühlen, um Vertrauen zu schaffen und Führungskräften die Möglichkeit zu geben, einen Überblick über ihre Situation zu behalten. In Unternehmensorganisationen kann es schwer sein, wirklich zu verstehen, was Ihre Mitarbeiter denken. Wenn eine Führungskraft Input von einem kleinen Prozentsatz von Mitarbeitern erhält und glaubt, dass es das ist, was alle wollen, bekommt niemand, was er oder sie will. Doch mit der heutigen Technologie kann ein Unternehmen leichter Feedback sammeln, die Stimmung einschätzen, die entsprechenden Maßnahmen durchführen und Updates und Ergebnisse kommunizieren, um die Mitarbeitererfahrung zu verbessern.



# People-First-Führung

Das letzte Puzzleteil, das für die große Mitarbeiterbindung notwendig ist, ist möglicherweise für viele Führungskräfte am härtesten. Die Einführung eines People-First-Führungsansatzes – ein Ziel, an dem weltweit führende Unternehmen seit mehr als einem Jahrzehnt arbeiten – hat sich als schwierig erwiesen. Die meisten Menschen steigen in Führungspositionen auf, weil sie bestimmte Attribute haben, die sie zu leistungsfähigen Mitarbeitern machen. Großartige Führungskräfte helfen ihren Mitarbeitern, Ergebnisse zu erzielen. Sie fordern Innovationen und haben ein hohes Verantwortungsbewusstsein. Oft sind die Attribute, die aus ihnen erfolgreiche Führungskräfte machen, dieselben, die ihre Mitarbeiter dazu drängen zu glauben, dass ein Arbeitsplatzwechsel sinnvoll sei.

Wenn ein Unternehmen einen Blick auf Mitarbeiter wirft, die neuer im Team sind, sehen sie häufig den Wunsch nach Führungskräften, die einen People-First-Ansatz haben. Unternehmen brauchen immer noch Ergebnisse und Verantwortlichkeit, aber der größte Gewinn ist es, Organisationsziele zu erreichen und gleichzeitig den Mitarbeitern zu zeigen, dass ihre Führungskräfte sich um sie als Menschen kümmern und sie als mehr als nur eine Nummer betrachten.



Da viele Arbeitnehmer damit zu kämpfen haben, zu ihrem Arbeitsplatz zurückzukehren, wenn auch nur für einen Teil der Woche, müssen Führungskräfte Verständnis dafür zeigen und verstehen, dass Mitarbeiter je nach ihrer persönlichen Situation unterschiedliche Sorgen haben, was die Rückkehr ins Büro angeht. Einige Mitarbeiter sind etwas ängstlich ins Büro zurückzukehren. Sie haben Bedenken hinsichtlich Gesundheit und Sicherheit, die sie vorher nicht hatten und viele haben Betreuungsprobleme, die sie vorher nicht hatten.

Einfühlungsvermögen zu haben, bedeutet nicht, dass eine Führungskraft schwach auftreten sollte, sondern, dass Führungskräfte jeden Mitarbeiter und jede Situation individuell berücksichtigen sollten. Eine Führungskraft sollte sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter ein hohes Maß an Leistung erbringen kann. Dies bedeutet manchmal, dass Führungskräfte nicht in der Lage sein werden, jeden Mitarbeiter gleich zu behandeln.



# Vorbereitung auf die große Mitarbeiterbindung

Menschen verlassen Unternehmen mit geringerer Wahrscheinlichkeit, wenn eine gute Mitarbeiterbindung besteht, was in der Regel bedeutet, dass ihnen die Werkzeuge und die Unterstützung gegeben wurden, um gut zu arbeiten. Sie fühlen sich respektiert, geschätzt, gut vergütet und zugehörig und sie vertrauen ihrer Organisation und ihren Führungskräften.

„Je mehr wir die Mitarbeitererfahrung durch Daten und Technologie auf die Standards der Kundenerfahrung anheben können, desto positiver werden die Auswirkungen auf Mitarbeiter sein, die sich zugehörig fühlen, sich weiterentwickeln können und über die Tools und Ressourcen verfügen, die sie benötigen, um ihre beste Arbeit zu leisten“, erklärt Whiteman.

Es gibt keine magische Formel für die Verbesserung der Mitarbeiterbindung, aber mit einer leistungsstarken Kombination aus Mitarbeiterentwicklung und interner Mobilität, mitarbeiterorientierter Technologie und People-First-Führung könnte 2022 als großes Jahr der Mitarbeiterbindung in die Geschichte eingehen.



## Informationen zum Verfasser

# Tim Sackett

CEO und Autor von *The Talent Fix*

---

Tim Sackett, SHRM-SCP, ist Präsident von HRUTech.com, einem führenden IT- und Engineering-Personalunternehmen mit Hauptsitz in Lansing, MI. Er hat insgesamt mehr als 20 Jahre Erfahrung im Recruiting von Führungskräften und Talenten für Fortune 500-Unternehmen, und einen Master in Personalmanagement. Tim ist ein international beehrter Redner zu Führungsfähigkeiten, Personaltechnologie, Talentakquise und der Durchführung von Personalprogrammen. Er ist derzeit ein erfahrener Dozent an der Josh Bersin Academy.

**Um Ihre Journey zur großen Mitarbeiterbindung zu beginnen, besuchen Sie [oracle.com/hcm](https://oracle.com/hcm).**

### Kontakt

Wählen Sie **+1.800.ORACLE1**, oder besuchen Sie **oracle.com**. Außerhalb Nordamerika finden Sie Ihr lokales Büro unter **oracle.com/contact**.

 [blogs.oracle.com/oraclehcm](https://blogs.oracle.com/oraclehcm)

 [facebook.com/OracleCloudHCM](https://facebook.com/OracleCloudHCM)

 [twitter.com/OracleCloudHCM](https://twitter.com/OracleCloudHCM)

---

Copyright © 2022, Oracle und/oder verbundene Unternehmen. Dieses Dokument wird nur zu Informationszwecken bereitgestellt. Die hier enthaltenen Inhalte können jederzeit und ohne Ankündigung geändert werden. Es ist nicht garantiert, dass dieses Dokument fehlerfrei ist, oder es keinen Garantien oder Bedingungen unterliegt, die mündlich gegeben wurden oder gesetzlich gegeben sind, einschließlich implizierter Garantien und Bedingungen der Handelsfähigkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Wir lehnen ausdrücklich jegliche Haftung für dieses Dokument ab und es entstehen keine vertraglichen Verpflichtungen, direkt oder indirekt durch dieses Dokument. Das Dokument darf ohne unsere vorherige schriftliche Genehmigung weder elektronisch noch mechanisch für irgendeinen Zweck kopiert oder weitergegeben werden. Oracle, Java und MySQL sind eingetragene Marken von Oracle und/oder den verbundenen Unternehmen. Andere Namen und Bezeichnungen können Marken ihrer jeweiligen Rechteinhaber sein.

