



Mitarbeiterbindung und Karriere

Queb HR Innovation Award - Startups

Andreas Petersell, Roman Meyer

Version 1.0, 27.02.2020

Inhalt

Ausgangslage und Zielsetzung	2
Problem 1: Unternehmen sucht Mitarbeiter und will keine verlieren	2
Problem 2: Unternehmen will Innovationskraft erhalten und steigern	2
Problem 3: Fachkraft wünscht sich höheres Gehalt - traut sich nicht, es einzufordern	2
Strategischer Ansatz	3
Umsetzung	4
Kernfunktion: Gehaltsangebote mit Jobikado-Weiche	4
Feedbackfunktion: Der Jobikado-Weichenwert	5
Konkurrenzprodukte	5
Wertschöpfung	6
Value Proposition für das Unternehmen	6
Value Proposition für die Fachkraft	6

Ausgangslage und Zielsetzung

Der Name *Jobikado* leitet sich von einer großen Gefahr ab: kündigen zu viele Fachkräfte zur gleichen Zeit, ist es nicht mehr möglich, jahrelang erworbene Erfahrung weiterzugeben. Das Unternehmen implodiert, ähnlich wie beim Mikado. Entzieht man der komplexen Struktur zugleich zu viele Stäbchen, fällt alles in sich zusammen.

Problem 1: Unternehmen sucht Mitarbeiter und will keine verlieren

Vollzieht sich der Fortgang des mobilen Teils der Belegschaft (Fachkräfte ohne Personalverantwortung) zu schnell, kann dies nicht mehr mit dem immobilen Teil der Belegschaft abgefangen werden. Es verbleibt nicht genügend Zeit, das Wissen und die Erfahrung weiterzureichen. Die Firma ist in ihrem Fortbestand gefährdet.

Problem 2: Unternehmen will Innovationskraft erhalten und steigern

Jedes Unternehmen möchte für die Zukunft gewappnet und innovativ sein. Doch was passiert, wenn eine Fachkraft geht? Es kommt ein neuer Mitarbeiter hinzu, der zuvorderst mit Einarbeitung und nicht mit Innovation beschäftigt ist. Wie entstehen Innovation innerhalb einer Firma? Es reicht nicht, Ideen im Firmenwiki zu äußern. Für deren Verwirklichung muss der Innovator Politik betreiben und Verbündete finden. Dafür muss er zwingend auf das in Jahren zuvor erlangte Vertrauen der Kollegen der gesamten Firma zurückgreifen. Dieses abteilungsübergreifende Vertrauen kann sich kaum aufbauen, wenn Mitarbeiter immer wieder die Firma verlassen. Ein Unternehmen bleibt nur innovativ, wenn es Fachkräfte hat, die sich gegenseitig vertrauen. Ohne sie werden neue Ideen nicht aufgenommen und transportiert.

Neben der Unternehmensführung ist auch die gelernte bzw. studierte Fachkraft mit Problemen konfrontiert.

Problem 3: Fachkraft wünscht sich höheres Gehalt - traut sich nicht, es einzufordern

Das Gehalt ist Grundlage eines jeden Arbeitsverhältnisses. Habe ich ein zu geringes Gehalt, nützen mir auch die sogenannten Benefits wenig: der Vermieter fordert die Miete in Euro ein und nicht in Form von gefüllten Kaffeetassen. Habe ich als Fachkraft ein adäquates Gehalt, bin ich in der Lage, für alles Weitere im Unternehmen zu kämpfen: für Innovation, Respekt, Wohlfühlklima uvm. Ein angemessenes Gehalt über Jahre hinweg ist die tiefste Anerkennung der Leistungen einer festangestellten Fachkraft.

Für eine kontinuierliche Gehaltsanpassung wäre es das Optimum, dass jede Fachkraft ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten hat und womöglich im ständigen Kontakt zur Geschäftsführung steht. Darüber hinaus hat er oder sie ein gesundes Selbstbewusstsein. Viele Mitarbeiter haben jedoch nicht den Mut, kontinuierlich beim Vorgesetzten vorzusprechen.

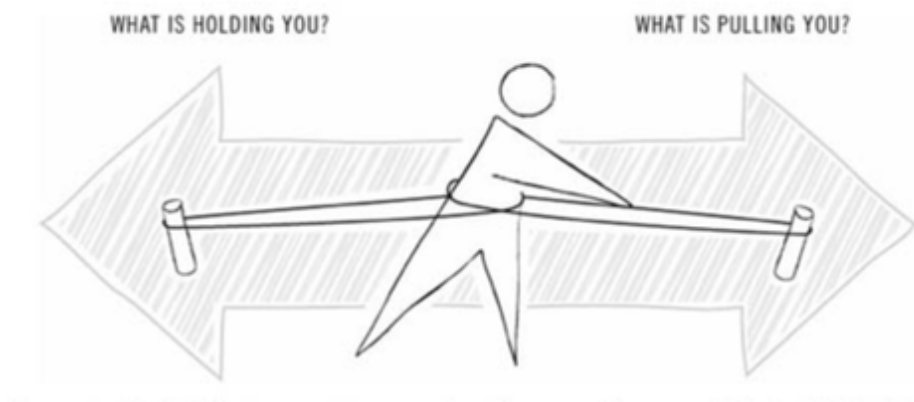
Strategischer Ansatz

Jobikado hat einen Weg gefunden, die oben genannten Probleme mit EINER Lösung zu bekämpfen und abzumildern. Folgende strategische Überlegungen haben die Gründer geleitet.

Jedes Unternehmen bildet mit seinen Mitarbeitern für sich gesehen eine bestimmte Struktur: ein Geflecht aus kulturellen und persönlichen Beziehungen. Darin eingewoben jahrelang erworbenes Wissen und Fertigkeiten. Wenn das Unternehmensmanagement nichts falsch macht, steht das Unternehmen als Einheit für sich stabil, wie ein mit einem Gummiband geschnürtem Bündel von Mikado-Stäbchen.

Da die Unternehmen dringend Fachkräfte benötigen, suchen sie diese nicht mehr nur auf dem freien Arbeitsmarkt, sondern auch in der Mitarbeiterschaft fremder Unternehmen. Der gesamte Arbeitsmarkt ist zu einem *War of Talents* entbrannt. Die Spieler bedienen sich gegenseitig munter im Stäbchenbündel des anderen. Die Fachkräfte erhalten nahezu täglich Jobofferten von anderen Unternehmen. Ist die Mitarbeiterbindung gering, ist auch der Schutz vor fremden Spielzügen gering. Im Ernstfall werden so viele Mikadostäbchen gezogen, dass die einst stabile Struktur zerfällt. Darum sollte jedes Unternehmen in zufriedene Mitarbeiter investieren.

Innerhalb des sich immer schneller drehenden Personalkarussells gibt es also 3 Akteure: Das Unternehmen A und dessen Fachkraft, und das Unternehmen B, dass die Fachkraft lieber bei sich sehen würde. Jobikado hilft den Fachkräften, sich über eine Entscheidung bewusst zu werden. Es ist die Versinnbildlichung des *Rubber Band Model of Decision Making*.^[1]



From "The Decision Book: 50 Models for Strategic Thinking (1 ed.)."

Abb. 1. Rubber Band Model

- **Was hält dich:** die Bindung zu deinem derzeitigen Arbeitgeber.
- **Was zieht dich:** das Jobangebot des fremden Unternehmens.

Die Fachkraft wird durch Jobikado angehalten, zu überlegen, was sie an seinen Arbeitgeber bindet. Sie konzentriert sich auf die positiven Aspekte der beiden Optionen. Niemand soll vorschnell aus negativen Erfahrungen, eventuell nur aus einer Abteilung herrührend, seinen derzeitigen Arbeitgeber verlassen.

Jobikado erweitert als erstes Geschäftsmodell den Fokus weg von der zentrierten Person hin auf drei Akteure, die gleichermaßen Verantwortung füreinander, aber auch für sich selbst

übernehmen können. Je nach Einsatz der eigenen Ressourcen bringt Jobikado Vor- und Nachteile für die Mitspieler.

Damit das Schreckensszenario einer hohen, zeitgleichen Fluktuation nicht eintritt, ist es für das Unternehmen besser, die Mitarbeiterzufriedenheit auf einem hohen Niveau zu halten. Der wirksamste Weg dahin ist eine **kontinuierliche Anpassung** des Gehalts der Fachkräfte. Zugleich sollte sich das Unternehmen ein **ehrliches Feedback** der Fachkräfte einholen, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Jobikado hat einen Weg gefunden, wie es die Realität auf dem Arbeitsmarkt und im Unternehmen UND die Bedürfnisbefriedigung von Fachkraft und Unternehmen auf spielerische Weise vereint.

Umsetzung

Mitten in der Konzeptionsphase von Jobikado lasen wir vom Journalisten S. Heuer in der Zeitschrift *brand eins*, Heft 09/2019, S. 67, dass unsere Idee der regelmäßigen Gehaltsanpassung im Silicon-Valley bereits in Ansätzen praktiziert wird:

Behauptet der Kandidat, er habe bereits Offerten von der Konkurrenz? "Dann lassen wir uns diese Angebote schriftlich zeigen und denken über ein Gegenangebot nach", so der Personalchef des schnell wachsenden Start-ups. Netflix etwa ermutigt seine Angestellten, regelmäßig Bewerbungsgespräche mit anderen Unternehmen zu führen, damit sie ihren Marktwert kennen. "Wer das Gefühl hat, dass ihm sein Arbeitgeber zu wenig zahlt, sollte das seinen Manager wissen lassen, damit der das Fluchtrisiko rechtzeitig einschätzen und ggf. reagieren kann", sagt eine Personalchefin.

Jobikado veranlasst jede Fachkraft, darüber nachzudenken, was sie eigentlich an das Unternehmen bindet. Und in einem zweiten Schritt: Ab wie viel Prozent Gehaltssteigerung würde ich mich tiefgründig mit einer Jobofferte eines fremden Unternehmens befassen?

Jobikado richtet sich im Unternehmen an zwei Zielgruppen:

- an die **Geschäftsführung** und
- die **festangestellten Fachkräfte** ohne Personalverantwortung.

Die beiden Zielgruppen melden sich auf Jobikado an. Die Fachkraft hinterlegt in seinem Profil im Wesentlichen das aktuelle Gehalt und seine fachlichen Qualifikationen.

Kernfunktion: Gehaltsangebote mit Jobikado-Weiche

Ein Unternehmen A unterbreitet einer fremden Fachkraft (Unternehmen B) eine Jobofferte mit Gehaltsangebot. Dabei sieht es jedoch **NICHT** das aktuelle Gehalt der angefragten Fachkraft. Es dient lediglich als Bezugsgröße:

Gehaltsangebot liegt ÜBER einer 20%igen Erhöhung des aktuellen Gehalts

- Die Fachkraft erhält das Angebot und kann entscheiden, ob sie zu diesem Unternehmen A Kontakt aufnimmt.
- Das eigene Unternehmen B erfährt davon nichts.

Gehaltsangebot liegt UNTERHALB einer 20%igen Erhöhung des aktuellen Gehalts

- Die Fachkraft erhält das Angebot nicht. Sie bekommt lediglich Kenntnis, dass eines eingegangen ist.
- Das eigene Unternehmen B erhält vom Angebot Kenntnis. Das Unternehmen kann nun entscheiden, ob es seinem Mitarbeiter mehr Gehalt zahlt.

Die 20%-Marke ist anfänglich festgelegt. Sie kann zu einem späteren Zeitpunkt variabel angepasst werden.

Überspitzt formuliert: Die Gehaltsangebote an fremde Fachkräfte wirken wie Raketenangriffe auf diese Unternehmen, jedoch bekommt jedes Unternehmen mit Jobikado einen Schutzschirm in die Hand. Für die Wirksamkeit dieses Schutzschirms kann jedes Unternehmen selbst etwas unternehmen: Es passt kontinuierlich das Gehalt der angefragten Fachkraft an. Die Fachkraft vertraut diesbezüglich der Geschäftsführung.

Feedbackfunktion: Der Jobikado-Weichenwert

Jobikado verlangt von jeder Fachkraft, in sich zu gehen und zu überlegen, ab wie viel Prozent Gehaltssteigerung sie sich eine Jobofferte genauer durchliest. Das Portal fasst diesen Weichenwert zu einem Durchschnittswerten sämtlicher Fachkräfte eines Unternehmens zusammen und veröffentlicht ihn. Die Kennzahl eines Unternehmens, der durchschnittliche Jobikado-Weichenwert in Prozent, wird im Profil des Unternehmens sichtbar ausgegeben.

Die Fachkräfte können den Standardwert von 20% verändern - erhöhen oder senken. Aus einem sinkenden Jobikado-Weichenwert kann die Unternehmensführung ersehen, dass die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen schwindet. Sie sollte Ursachenforschung betreiben und gegensteuern.

Der durchschnittliche Jobikado-Weichenwert ist ehrlich, da freiwillig und anonym. Er ist im höchsten Maße aktuell, denn die Fachkräfte passen ihn jederzeit an. Dieser Weichenwert dient nicht nur als Feedback-Signal, sondern hat konkrete Folgen: Es gehen entsprechend mehr oder weniger Jobangebote an die Adresse der Fachkraft. Im Vergleich dazu sind Arbeitgeber-Bewertungen auf *Kununu* nahezu statisch, ungenau und werten die Vergangenheit aus. Beteiligt sich ein Unternehmen als Mitglied an Jobikado, erhält es die Möglichkeit, den durchschnittlichen Weichenwert auf Abteilungsebene runterzubrechen. Die Unternehmensführung bekommt ein ehrliches Feedback, in welcher Abteilung die Mitarbeiterbindung weniger stark ausgeprägt ist.

Konkurrenzprodukte

Es gibt keine vergleichbaren Konkurrenzprodukte, die ihren Fokus auf die Mitarbeiterbindung legen. Das Businessnetzwerk *Xing* und Jobportale fokussieren sich auf die Mitarbeiter-Abwerbung. Das nachhaltige Wirtschaften eines Unternehmens spielt keine Rolle.

Das schwedische Benify mit seinem deutschen Ableger Benify Deutschland GmbH legt zumindest im Marketing seinen Fokus auf die Mitarbeiterbindung. Jedoch innerhalb des Produkts verläuft die Kommunikation eindimensional: von der Geschäftsführung zum Mitarbeiter. Vertrauen entsteht jedoch nur im ausgewogenen Verhältnis. Erschwerend kommt hinzu, dass die Lebenswirklichkeit des Mitarbeiters ohne Personalverantwortung nicht die Geschäftsführung zum Dreh- und Angelpunkt hat. Es sind die **unmittelbaren Vorgesetzten**. Vor diesem Hintergrund nützen auch Ansagen (eindimensionale Kommunikation) der Geschäftsführung an die Fachkräfte via App wenig.

Wertschöpfung

Aus diesen nachhaltigen Einnahmequellen kann Jobikado schöpfen:

- Mitgliedschaft des Unternehmens
- Mitgliedschaft der Fachkraft
- Kosten pro Gehaltsangebot von Personalberatungen, so lang das Unternehmen der Fachkraft nicht Mitglied ist
- Gebühr pro Auswertungsabfrage für Nichtmitglieder

Value Proposition für das Unternehmen

Geringere Kosten: Kündigungen und teure Neueinstellungen können vermieden werden.

Bisher	Mit Jobikado
Das Unternehmen erfährt erst durch Kündigung eines Mitarbeiters, dass etwas im Argen ist.	Das Unternehmen erhält tagesaktuelle, unverfälschte Rückmeldung von mehreren Mitarbeitern. Das Unternehmen hat nun genügend Zeit, gegenzusteuern.

Hohe Reputation: Das Unternehmen findet Anerkennung als souveräner Arbeitgeber, der offen Probleme identifiziert, kommuniziert und löst.

Bisher	Mit Jobikado
Das Unternehmen zeigt keine Eigeninitiative in Sachen Transparenz. Mitarbeiter bekunden ihren Unmut über das Unternehmen auf der externen Webseite <i>Kununu</i> .	Das Unternehmen ist um Transparenz bemüht und nimmt den Unmut direkt auf und sucht intern nach Lösungen.

Value Proposition für die Fachkraft

Unterstützung bei Gehaltsanpassungen

Bisher	Mit Jobikado
Die Fachkraft muss viel Mut aufbringen, um Gehaltsverhandlungen zu initiieren und zu führen. Wer nur zuverlässig seine Arbeit tätigt, wird bei Gehaltsanpassungen nicht berücksichtigt.	Die Arbeit spricht für die Fachkraft. Wer viel Kenntnisse und vollendete Projekte vorweisen kann, bekommt viele Jobofferten, mit denen sich die Fachkraft Aufmerksamkeit verschaffen kann.

Unterstützung bei der Jobsuche

Bisher	Mit Jobikado
Einmal entschlossen, das Unternehmen zu verlassen, riskiert die Fachkraft bei einem externen Vorstellungsgespräch viel Zeit und einen Urlaubstag zu verlieren. Schließlich geht man auseinander, weil ein zu geringes Gehalt angeboten wurde.	Über das wichtigste, nämlich das Mindestgehalt, ist man sich schon im Vorfeld einig. Die Gefahr eines Scheiterns einer Übereinkunft ist geringer.

Eigentümer seiner Daten

Bisher	Mit Jobikado
Bisher muss die Fachkraft bei <i>Xing</i> für den kostenpflichtigen Account bezahlen, um den eigenen Personalchef blockieren zu können, damit dieser nicht den Status <i>Auf Arbeitsuche</i> einsieht. Die Fachkraft bezahlt, um sich vor den eigenen Daten zu schützen!	Die Fachkraft und das Unternehmen arbeiten direkt und vertrauensvoll auf gemeinsamer Datenbasis. Das Verhältnis ist ausgewogen, mit einer Spur von Gamification. Keiner übervorteilt den anderen. Die Daten gehören der Fachkraft und dem Unternehmen.

Jobikado steht für

- eine langfristige Zusammenarbeit zwischen Fachkraft und Unternehmen,
- eine profundere zwischenmenschliche Beziehung zwischen den Mitarbeitern selbst, und
- eine verständnisreichere Beziehung zwischen Mitarbeiterschaft und Unternehmensleitung.

Jobikado ist nicht nur ein Produkt, sondern auch eine Community. Das macht die besondere Wertschöpfung aus: Die Mitarbeiterbindung fundiert also nicht nur auf einem vertraulichem Agreement, sondern auch auf menschlichen Beziehungen der Beteiligten untereinander. Beide Kunden (Fachkräfte und Unternehmensleitungen) binden sich in einem ausgewogenen Verhältnis sowohl aneinander als auch ans Portal *Jobikado*.

Die Gründer erstellen derzeit einen Prototypen, sind aber, was die Wahl der Technologie uvm. betrifft, noch völlig offen. Das ist auch die Stärke von Jobikado: es steht auch in der Unternehmensform neuen Wegen aufgeschlossen gegenüber. Nachhaltigkeit konsequent zu Ende gedacht, könnte auch heißen, dass Jobikado eine Genossenschaft der Dateneigentümer werden kann - mit juristischen Personen (Unternehmen) als gleichberechtigte Mitglieder.

[1] Mikael Krogerus und Roman Tschappeler, *The Decision Book: 50 Models for Strategic Thinking*, London 2012