

Mitarbeiter anwerben und an das Unternehmen binden

🕒 Lesen 16 Minuten



Mitarbeiter: der ausschlaggebende Faktor für Unternehmenserfolg

Geschäftsführungen, Autoren und Berater sind sich einig: „Talente“ – intelligente Köpfe im Unternehmen – machen den entscheidenden Unterschied. Zweifellos hätten sie vor zehn Jahren dieselbe Behauptung aufgestellt. Doch die Geschäftswelt von heute ist global. Wissensarbeit ist mehr denn je der Antrieb für Wirtschaftswachstum.

Führungskräfte geben längst keine Plattitüden mehr von sich, wie zum Beispiel „Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital“. Doch sie wissen, dass es heute mehr denn je auf Talente und Begabungen ankommt. In „Who“, ihrem neuen Buch über die Suche nach den richtigen Bewerbern, belegen die Unternehmensberater und Bestsellerautoren Geoff Smart und Randy Street mit Umfragen unter Geschäftsführern und Investoren: Unternehmerischer Erfolg ist zu mehr als 50 Prozent kompetenten Mitarbeitern zu verdanken. Die Unternehmensführung ist mit 20 Prozent der zweitwichtigste Faktor. Strategie spielt nur eine untergeordnete Rolle.

„Der Kampf um Talente ist vorüber und sie haben gewonnen.“ Jonas Ridderstrale und Kjell Nordstrom, Funky Business, 2002

Talente stehen aus verschiedenen Gründen ganz oben auf der Liste: Zum einen verdienen heute mehr Menschen ihr Geld mit Wissensarbeit als je zuvor. Eine globale Wirtschaft ohne Grenzen eröffnet nicht nur einen globalen Markt für Waren und Dienstleistungen, sondern auch für Arbeitskräfte. Zum anderen rücken immer weniger junge Leute auf dem Arbeitsmarkt nach und immer mehr ältere Arbeitnehmer (und mit ihnen ihr Wissen) bereiten sich langsam darauf vor, ihn zu verlassen. Vier Generationen von Arbeitskräften mit unterschiedlichen Arbeitseinstellungen und unterschiedlichen Arbeitsweisen stellen Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Last but not least erschweren die für neue Jobs erforderlichen neuen Kompetenzen sowie die heutzutage größere Spezialisierung die Suche nach Talenten zusätzlich.

Diese Trends sind weltweit zu beobachten. Während Unternehmen im Silicon Valley den Kongress inständig bitten, mehr ausländische Softwareingenieure und andere Wissensarbeiter in die USA einwandern zu lassen, arbeiten britische Unternehmen mit Wirtschaftsschulen im eigenen Land zusammen, um Top-Fachleute mit unterschiedlichem kulturellen und nationalen Hintergrund anzusprechen. In Asien ist man in Sorge, da ausländische Unternehmen immer mehr kompetente Mitarbeiter abwerben, deren Qualifikation im Westen Mangelware ist.

Es ist für jedes Unternehmen von elementarer Bedeutung, talentierte Mitarbeiter anzuwerben und an sich zu binden. Deshalb soll im Folgenden untersucht werden, worin genau die Herausforderung besteht und wie die Arbeitsumgebung dazu beitragen kann, sie zu meistern.

DIE WELTWIRTSCHAFT

Weltweite wirtschaftliche Krisen, Einstellungsstopps, Entlassungen und Ausgabenkürzungen lassen vermuten, dass Talente in Zukunft leichter zu finden sein werden. Aktuelle Berichte über hochbezahlte Broker und Agenten, die ihre ums Überleben kämpfenden Wall-Street-Arbeitgeber verlassen, erwecken den Eindruck, dass viele kompetente Arbeitskräfte auf der Straße stehen und – nicht nur im Finanzsektor – einen neuen Job suchen.

Doch Märkte verhalten sich zyklisch. Mitarbeiter sind eine langfristige Anlage und eine kostenintensive noch dazu. Alle Unternehmen benötigen talentierte Mitarbeiter für immer anspruchsvollere Stellen: Der US-Arbeitnehmer-Anteil, der eine komplexe Tätigkeit ausübt, ist dreimal so schnell gewachsen wie der allgemeine Arbeitsmarkt.

Wer sind diese Arbeitskräfte? Der Politikprofessor Richard Florida bezeichnet sie als „kreative Klasse“ und sie machen mehr als 30 Prozent aller Arbeitnehmer aus. Sie arbeiten in Wissenschaft und Technik, Architektur und Design, Musik, Kunst und Unterhaltung bis hin zu Recht, Finanzen, Gesundheitswesen und ähnlichen Sektoren. Sie machen fast die Hälfte des gesamten Lohn- und Gehaltseinkommens aus – also fast so viel wie Herstellungs- und Dienstleistungssektor zusammen – und ihre Zahl nimmt stetig zu. In der Zwischenzeit hat überdies ein gravierender Wertewandel stattgefunden: Während die Unternehmen in den letzten zwei Jahrzehnten rationalisiert, fusioniert und reorganisiert haben, wurde das traditionelle Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern komplett über Bord geworfen. Eine neue Generation von Arbeitskräften drängte in den Markt, die keinerlei Vorstellung mehr davon hat, was „Unternehmenstreue“ einmal bedeutet hat.

VIER GENERATIONEN - VIELE ANSPRÜCHE

Heute treffen am Arbeitsplatz drei Generationen aufeinander und sorgen für einen Wandel des Arbeitsumfelds:

- Die Generation Y, also jene „Millennials“, die gerade von der Hochschule in die Arbeitswelt wechseln
- Die Baby-Boomer, die aktuell die meisten Führungspositionen besetzen und bereits der Rente entgegensehen
- Die Generation X in der Mitte. Ein genauerer Blick auf diese drei Generationen verschafft den nötigen Durchblick im Arbeitskräftedilemma.

Ein genauerer Blick auf diese drei Generationen verschafft den nötigen Durchblick im Arbeitskräftedilemma.

Die jüngste Generation, die Generation Y, sieht sich selbst als ebenso anspruchsvolle wie treulose „Diva“-Generation, in der sich jeder selbst der Nächste ist. Bei genauerer Betrachtung gewinnt man allerdings einen positiveren Eindruck. Arbeitgeber brauchen jene so genannten „Millennials“ nicht nur, um Einstiegspositionen zu besetzen, sondern auch, um die in Rente gehenden Baby-Boomer zu ersetzen: „Die besten und intelligentesten Millennials sind bewandert in Teamwork, Technologie und Multitasking. Sie sind auf Leistung geeicht und die meisten arbeiten hart, wenn die Aufgabe interessant ist und einen messbaren Erfolg verspricht.“ Jedes Unternehmen, das um Arbeitskräfte wirbt, wird einige Zugeständnisse machen, um für Millennials interessant zu sein.

Angehörige der Generation X können sich an Zeiten, in denen der Begriff „Rationalisierung“ nicht zum Berufsalltag gehörte, kaum noch erinnern. Für sie sind Entlassungen, Fusionen und Reorganisationen ein konstanter Begleiter, der ihre Treue und Geduld strapaziert hat. Sie hegen eine Abneigung gegen Unternehmenspolitik und Bürokratie, sind aber inzwischen erfahren und übernehmen freiwillig Verantwortung – insbesondere dann, wenn sie mit der Möglichkeit verbunden ist, ihr Familien- und Berufsleben selbst zu gestalten.

Baby-Boomer: Die Nachkriegsgeneration, die heute Unternehmen leitet und hoch qualifizierte Positionen bekleidet, verfügt über einen großen Reichtum an Wissen und Erfahrung, den Unternehmen gerne an die jüngeren Generationen weitergeben würden. Ein Bostoner Trendbeobachter berichtet angesichts der weltweiten Wirtschaftskrise: „Unternehmen könnten mit dem Rentenalter all jene verlieren, die sich noch daran erinnern, wie man mit dem letzten wirtschaftlichen Zusammenbruch fertig geworden ist.“

EXPERTENWISSEN RETTEN

Wenn man der Wirtschaftskrise überhaupt einen positiven Aspekt abgewinnen kann, dann den, dass sich 34 Prozent der Baby-Boomer überlegen, länger zu arbeiten, weil ihre Altersrücklagen drastisch an Wert verloren haben, wie eine aktuelle Studie der American Association of Retired Persons (AARP) belegt. Dies und der demographische Wandel gibt Unternehmen mehr Zeit, die erfahrenen Baby-Boomer mit ihrem komplexen Experten-Wissen als Mentoren und Berater einzusetzen.

Hier einige Beispiele:

- Siemens setzt auf Tandem-Modelle für eine bis zu zwei Jahre andauernde Übergangsphase, in der ein älterer, erfahrener einen jüngeren Mitarbeiter einarbeitet.
- Bei IBM Global Services suchen sich jüngere Mitarbeiter ältere, erfahrene Kollegen aus und lassen sich von ihnen im Rahmen ihrer beruflichen Weiterentwicklung betreuen.
- IBM ermöglicht Arbeitnehmern, Managementaufgaben abzugeben, damit sie mehr Zeit haben, ihre Erfahrungen an andere weiter zu geben.
- Boston Consulting schließt mit älteren Arbeitnehmern spezielle Verträge ab, damit sie bestimmte Kunden weiter betreuen können.
- Dow Chemical hat eine Webseite eingerichtet, auf der aktuelle und ehemalige Mitarbeiter Ideen austauschen können.
- Pacific Gas & Electric befragt seine Arbeitnehmer zu ihren Jobs und stellt die so gewonnenen Informationen in die Intranet-Datenbank.

Diese Ansätze haben Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen – von der Personalabteilung über die IT-Abteilung bis hin zur betrieblichen Immobilienverwaltung:

- Wenn Arbeitnehmer nur noch Teilzeit arbeiten, benötigen sie dann noch eineneigenen Arbeitsplatz?
- Wie sieht der optimale Arbeitsplatz für jemanden aus, der bisher ein eigenes Büro und einen breit gefächerten Verantwortungsbereich hatte und nun eine neue Rolle als Mentor ausfüllen soll?
- Last but not least: Wie sehen die Orte aus, an denen jüngere Arbeitnehmer am besten mit älteren zusammenarbeiten können?

	LAUFBAHNPHASE	ROLLE/AUFGABE	WAS SIE ZU BIETEN HABEN	WAS SIE BENÖTIGEN
TRADITIONALISTEN	Bereits überwiegend in Rente	Mentor	Stellen keinerlei Bedrohung dar, haben viel Fachwissen.	Sichtbarkeit. Tisch und Stühle für zwei Personen im eigenen Büro
BABY-BOOMER	Denken über die Rente nach. Sind offen für Anreize, länger zu bleiben.	Mentor	Erste Wissens-Generation. Fundiertes, auf Erfahrung basierendes Wissen.	Anerkennung für das Mentoring und geeignete Orte für die Zusammenarbeit
GENERATION X	Bereit die Verantwortung der Baby-Boomer zu übernehmen	Zukünftiger Mentor; stärkstes Konfliktpotenzial mit anderen Generationen	Bewandert in alternativen Arbeitsweisen	Orte außerhalb des Arbeitsplatzes: Lounges, Kantinen, Teamräume, etc.
MILLENNIAL	Jüngster Mitarbeiter; der Mitarbeiter der Zukunft	Ausgezeichnete Teamarbeiter; wünschen sich Mentoren	Bestens vertraut mit neuen Technologien, Flexibilität und Multitasking.	Einen Mentor ab dem Moment der Einstellung; freistehende Mentorenplätze.

GUTE MENTOREN, EXZELLENTTE TEAMARBEITER

Die Steelcase-Umfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz – in Zusammenarbeit mit dem Helen Hamlyn Research Centre am Royal College of Art (RCA) in London und den Designfirmen IDEO und DEGW – liefert Erkenntnisse über den Einsatz von Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen. So sind beispielsweise Traditionalisten gerade auch deshalb gute Mentoren, weil sie keine Gefahr für die Karriereambitionen jüngerer Mitarbeiter darstellen. Jede Strategie zur Gestaltung von Arbeitsräumen muss in jedem Fall ganz unterschiedliche Ansprüche berücksichtigen, um eine generationsübergreifende Belegschaft zu unterstützen und zu inspirieren.

RAUM FÜR ZUSAMMENARBEIT

Häufig wird übersehen, wie wichtig gut geplante Arbeitsbereiche sind, in denen ältere Mitarbeiter ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit jüngeren Kollegen teilen können. Viele ältere erfahrene Mitarbeiter haben eigene Büros, die auf jüngere Kollegen einschüchternd wirken können. Hingegen kann ein entsprechend strukturiertes Einzelbüro mit verschiedenen Bereichen die Zusammenarbeit fördern: So können beispielsweise zwei Personen mit einer zusätzlichen Arbeitseinheit nebeneinander arbeiten, etwa an einem mobilen Tisch. In einer weiteren Zone mit bequemen Sitzmöbeln könnten sich ein Mentor und ein jüngerer Mitarbeiter entspannt austauschen. Zentral wäre ein dritter Bereich, in dem Informationen und Materialien vertraulich bleiben können. Auch offene Arbeitsplätze können die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern.

PRIVATSPHÄRE

Eine stille Ecke mit bequemen Sitzgelegenheiten kann die erforderliche Privatsphäre bieten für ein Mentorengespräch, für die gemeinsame Arbeit zweier Personen oder für den Erfahrungsaustausch zweier Generationen. Baby-Boomer können ihr Wissen weitergeben, während jüngere Mitarbeiter die Älteren beim Einsatz neuer Technologien unterstützen. In Kantinen und Pausenbereichen dienen Abteile oder Nischen hierfür als ideale Besprechungszonen. Manchmal geht nichts über eine richtige Tür, die man hinter sich schließen kann. Kleine Rückzugsorte oder Teambesprechungsräume sollten sich direkt neben offenen Arbeitsbereichen befinden und leicht zugänglich sein. Jeder Mitarbeiter benötigt außerdem einen Ort, wo er einmal ein privates Telefonat oder ein vertrauliches Gespräch führen oder wo er einfach völlig ungestört und konzentriert arbeiten kann.

ANDOCKPUNKTE

Alle Mitarbeiter nutzen mobile Technologien und schätzen flexible Arbeitsmöglichkeiten. Sind sie häufig in verschiedenen Stockwerken und Gebäuden unterwegs, benötigen sie Orte, an denen sie kurz ihre E-Mails checken, eine Datei herunterladen oder sich noch rasch auf das nächste Meeting vorbereiten können. Diese so genannten „Andockpunkte“ können kleine Stehtische mit Hockern, kleine Arbeitsbereiche mit Stühlen oder sogar mobile Aufbewahrungs-Boxen mit Sitzpolster sein.

Der grösste unerfüllte Wunsch von Arbeitnehmern? Alle Altersgruppen wollen einen Arbeitsplatz, der Talente anzieht und bindet.

Der wahrscheinlich wichtigste Andockpunkt sollte sich direkt am Arbeitsplatz befinden und Kollegen dazu einladen, sich einige Minuten spontan dazuzusetzen. Denn Innovationen entstehen insbesondere durch den kreativen Austausch mit anderen. Optimale

Andockpunkte: ein oben gepolstertes Aufbewahrungsmöbel, das unter dem Schreibtisch verschwindet, wenn es nicht gebraucht wird; ein ausklappbarer Besucherstuhl oder eine zusätzliche Arbeitsfläche (zum Beispiel am Fenster, an einem niedrigen Aktenschrank, an einer Wand im Flur, etc.), wo sich zwei Personen kurz zu einem Gespräch niederlassen können. Solche kleinen Veränderungen fördern die Zusammenarbeit und motivieren Mitarbeiter.

INSPIRIERENDE RÄUME

In letzter Konsequenz fördern durchdacht gestaltete Arbeitsräume nicht nur die generationenübergreifende Zusammenarbeit, sondern unterstützen auch die Unternehmensvision, steigern die Unternehmensperformance und binden die Mitarbeiter an das Unternehmen. Die Steelcase-Umfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz hat über fünf Jahre hinweg durchgehend gezeigt, dass ein Arbeitsplatz, der Talente anzieht und an das Unternehmen bindet, für Mitarbeiter eine große Rolle spielt und dass diese Tatsache im Arbeitsumfeld von heute nicht berücksichtigt wird:

- Im letzten Jahr gaben 83 Prozent der Arbeitskräfte aller Altersgruppen an, dass die Arbeitsumgebung Mitarbeiter anwerben und an das Unternehmen binden sollte. Allerdings gaben 46 Prozent an, dass ihr Arbeitsumfeld dieses Kriterium nicht erfüllt.
- Für die Generation X sind die Zahlen ähnlich: 84 Prozent sagen, dass dieser Faktor wichtig sei; 46 Prozent finden, ihr Arbeitsplatz berücksichtigt ihn nicht.
- Bei den Millennials sind die Zahlen sogar noch deutlicher: 90 und 45 Prozent.

Tatsächlich hat sich im fünfjährigen Studien-Zeitraum, ein Arbeitsplatz, der dazu beiträgt, Mitarbeiter anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, als wichtig erwiesen. In allen Altersgruppen ist eine attraktive Arbeitsumgebung der wichtigste Faktor für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz – sogar wichtiger als ein Arbeitsplatz, der die Entstehung neuer Ideen fördert, zu mehr Produktivität und Effizienz verhilft, der sie effektive und informierte Entscheidungen treffen lässt und der die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern fördert.

Das alles ergibt Sinn. Denn die Menschen verbringen einen großen Teil ihres Lebens bei der Arbeit: Wer hätte nicht gerne ein attraktives Arbeitsumfeld, das man Kunden, Lieferanten und Kollegen gerne zeigt?

Richard Florida beschreibt, was der Wissensarbeiter benötigt: „Zusätzlich zu einer angemessenen Vergütung für die von uns geleistete Arbeit und die von uns eingebrachten Kompetenzen wollen wir die Möglichkeit, zu lernen und zu wachsen, unsere Arbeitsinhalte selbst zu gestalten, unseren eigenen Terminplan zu kontrollieren und unsere Identität durch unsere Arbeit zum Ausdruck zu bringen. Alle Arten von Unternehmen, einschließlich der etablierten Konzerne, passen sich an diese Veränderungen an und bemühen sich, neue Arbeitsumgebungen zu schaffen, die mehr Offenheit für kreative Tätigkeiten bieten.

Im Kampf um Talente haben Unternehmen, die gewinnen oder auch nur überleben wollen, gar keine andere Wahl, erklärt Florida. „Entweder, sie schaffen diese Art von Umgebung, oder sie gehen ein.“ Unabhängige Studien zeigen, dass eine inspirierende, leistungsfähige Arbeitsumgebung die Produktivität der Mitarbeiter um zehn bis 20 Prozent steigern kann.

Die Gestaltung eines leistungsfähigen, inspirierenden Arbeitsplatzes erfordert eher eine gute Planung als zusätzliche Kosten: Zugang zu Tageslicht, Ausblick nach draußen, hohe Luftqualität, Orte, die Wissensarbeit fördern, problemloser Zugang zu neuen Technologien, Hilfsmitteln und zu Kollegen, mehr individuelle Kontrolle über die Arbeitsumgebung sowie Zugang zu den oben angesprochenen Arten von Arbeitsräumen. Doch viele Unternehmen haben noch nicht erkannt, welchen Wert Wissensarbeiter ihrer Arbeitsumgebung beimessen und in welchem hohem Maße diese dazu beitragen kann, qualifizierte Arbeitskräfte für das Unternehmen zu interessieren und daran zu binden.

TALENTE AN DAS UNTERNEHMEN BINDEN

Dass man den einen oder anderen Mitarbeiter wieder verliert, lässt sich nicht vermeiden. Studien zeigen eine Reihe von Gründen, aus denen Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen: unzureichende Arbeitsbedingungen, fehlende Wertschätzung, Mangel an Hilfsmitteln, Ressourcen oder Teamwork und andere Probleme. Auch das Gehalt wird genannt, doch häufig erst nach anderen Faktoren wie mangelnde Anerkennung oder Unterstützung. Der Arbeitsplatz kann dazu beitragen, viele dieser Probleme zu lösen, indem beispielsweise die richtigen Hilfsmittel und Arbeitsräume bereitgestellt werden, Teamwork unterstützt und damit deutlich gemacht wird, wie sehr das Unternehmen seine Mitarbeiter schätzt.

Kompetenz zieht Kompetenz an. Richard Florida sagt, dass die kreative Klasse nicht nur deshalb abwandert, „weil man gerne in Gesellschaft von seinesgleichen ist oder kosmopolitische Zentren mit ihren vielen Annehmlichkeiten bevorzugt.“ (obwohl beide Aussagen ebenfalls zutreffen). Man rücke zusammen, weil „aus der hohen Dichte enorme Produktivitätsvorteile, starke wirtschaftliche Skaleneffekte und eine bessere Wissensverbreitung entstehen.“

Das gleiche Prinzip gilt für Unternehmen. Innovative Forschungszentren bieten die Hilfsmittel und Ressourcen, die mehr innovative Wissenschaftler und Forscher anlocken. Führende Fachhochschulen haben die Forschungsmittel und -räume, die für viele weitere kluge Köpfe attraktiv sind. Kreative Organisationen erwerben sich einen Ruf als guter Arbeitgeber und sind so für weitere hoch qualifizierte Arbeitskräfte interessant. Die besten Unternehmen pflegen ihre kompetenten Mitarbeiter und versorgen sie mit den erforderlichen Mitteln und Räumen, um erfolgreich zu sein. Und die Mitarbeiter bleiben. In der derzeitigen schlechten Arbeitsmarktsituation denken Mitarbeiter vielleicht zweimal darüber nach, bevor sie ihren Arbeitsplatz aufgeben, doch das Blatt wird sich auch wieder wenden. Unternehmen, die mit attraktiven Arbeitsräumen aufwarten, um Talente anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil.

GLOSSAR

Kreative Klasse

Ein Begriff, mit dem der Autor Richard Florida Wissensarbeiter aller Branchen bezeichnet

Andockpunkte

Temporär genutzte Arbeitsbereiche, meistens von mobilen Mitarbeitern, immer häufiger jedoch auch von anderen Personen, die sich gerade nicht an ihrem zugewiesenen Arbeitsplatz befinden

Generationenübergreifende Belegschaft

Arbeitnehmer von heute sind unterschiedlicher denn je und umfassen bis zu vier verschiedene Generationen: Millennials (die jüngsten Arbeitskräfte), die Generation X, Baby-Boomer und Traditionalisten (die ältesten Arbeitskräfte)

Steelcase-Umfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz Eine fortdauernde Studie mit einer Datenbank aus über 17.000 Antworten von Arbeitnehmern zu arbeits- und arbeitsplatzbezogenen Themen