



Recruiting auf neuen Wegen

Teil 3: Wie Unternehmen motivierte und treue Mitarbeiter bekommen

Im dritten Teil der Serie trifft das Thema Mitarbeiterengagement auf die Themen der ersten beiden Teile. Dies war im ersten Teil proaktives Recruiting mit Pooling & Pipelining. Der zweite Teil thematisierte das große Thema der Diagnostik, die im besten Fall nicht nur auf neue Bewerber, sondern ebenso auf interne Kräfte gerichtet ist. Hier ging es um die Frage des Talent-Fit mit seinen Variationen Skill-Fit (was kann der Mitarbeiter fachlich), Job-Fit (besitzt er die nötigen körperlichen, kognitiven und weiteren Fähigkeiten) und Culture-Fit (passt er kulturell, vom bevorzugten Arbeitsstil und vom sozialen Aspekt zum Team, zur direkten Führung und zur Organisation).



Gräfiik: © Mohamed_hassan – pixabay.com

von Nilgün Aygen

W Hohes Engagement ist deshalb so unverzichtbar, weil voller Einsatz und ein gesunder Elan die Voraussetzung für das entscheidende Plus an Produktivität und Profitabilität und jede freiwillige Extrameile sind, die das Unternehmen nach vorn katalysiert. Engagierte Mitarbeiter schaffen hochwertige Kundenerlebnisse und sind Garant dafür, dass ihr Arbeitgeber in der Branche, bei Kunden, aber auch auf dem

umkämpften Arbeitsmarkt einen exzellenten Ruf genießen.

Hier zeigt sich, dass das bereits am Talent-Fit ausgerichtete Recruiting und die Stellenbesetzung anhand wissenschaftlich fundierter Diagnostik die besten Voraussetzungen bieten, um die richtigen Menschen an den für sie richtigen Platz und in die für sie passende Rolle zu bringen. Schon das sollte die Motivation nach oben treiben und die entsprechenden Mitarbeiter weitgehend gegen Abwerbungen und eigene Abwanderungsgedanken immunisieren. Im Feld des Engagements gilt es nun, das einmal gewonnene Gold der besten Talente nicht wieder zu verspielen.

Versäumnisse, die sich rächen

Wie gefährlich und teuer leichtfertiges Handeln in diesem Zusammenhang ist, belegen Zahlen aus dem Jahr 2021: mangelndes Mitarbeiterengagement kostete die Weltwirtschaft geschätzte 8,1 Billionen US-Dollar und damit fast 10 Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts und der Produktivität. Natürlich ist es spannend, diese immense Summe zu kennen. Diese bezeugt die weltweite Dramatik. Viel konkreter ist aber der Kampf der Unternehmen, die sich Tag für Tag dagegenstemmen müssen, dass selbst gute Mitarbeiter schleichend desinteressierter, durchschnittlicher und wechselwilliger werden.

Gerade Letzteres nimmt nicht wunder, wenn nicht nur direkte Konkurrenten, sondern auch branchenfremde Firmen den Menschen im Unternehmen mit verlockenden Abwerbversprechungen den Kopf verdrehen. Hinzu kommen das alte Phänomen der inneren Kündigung und die seit der Pandemie neuen Effekte des Big Quit (Menschen ziehen sich aus dem gefühlten Hamsterrad des Berufslebens zurück) und des Quiet Quit, das maximal den Dienst nach Vorschrift als oberste Maxime glorifiziert.

Die sechs Hebel für stabiles und wachsendes Engagement

Folgende Fragen sollten sich Unternehmen stellen, damit sie sicher sein können, bei

ihren Mitarbeitern Motivation und langfristiges Engagement zu finden:

Bringt das Unternehmen seine Talente in Rollen, für die sie wie geschaffen sind?

Die wichtigste Voraussetzung für Engagement ist ein guter Fit, insbesondere Job-Fit und Culture-Fit. Wer gegen seine Natur und Persönlichkeit anarbeiten muss, wird nie das nötige Engagement und mehr aufbringen. Wenn im Umfeld der Culture-Fit nicht gegeben ist, verhält es sich ebenso. Wenn die Arbeitsumstände derart nicht passen, werden die Menschen gehen. Mitarbeiter in die für sie am besten geeigneten Rollen zu bringen, ist der beste Schutz gegen innere und äußere Kündigung und macht sie zu engagierten und loyalen Leistungsträgern des Unternehmens.

Zahlt das Unternehmen angemessene Vergütungen?

Geld ist ohne Frage ein starker Motivator, auf den die Mitarbeiter elementar angewiesen sind. Wer erfüllt in seinem Job ist, neigt erst bei circa 20 Prozent mehr Gehalt zur beruflichen Veränderung. Zudem wird Geld schnell selbstverständlich, weil es nur den sogenannten Grundnutzen bedient. Zwar ist mehr Geld generell gewünscht, erhöht aber nicht mehr das Engagement, weil es keinen Zusatznutzen generiert. Dafür wären Maßnahmen auf der sozialen und emotionalen Ebene wichtig.

Bietet das Unternehmen bequeme, lebensgerechte Arbeitsbedingungen?

Für viele Wissensarbeiter sind flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, remote zu arbeiten, mittlerweile vorrangig. Auch wer erst in der Pandemie auf den Geschmack gekommen ist, möchte kaum mehr darauf verzichten. Seit Unternehmen ihre Mitarbeiter wieder verstärkt vor Ort erwarten, ziehen viele die Konsequenzen, werden sprunghaft bei ihrer Arbeit und suchen neue Chancen.

Investiert das Unternehmen in eine kontinuierliche Personalentwicklung?

Entwicklungspotenzial und Karrierechancen zu sehen, ist nicht nur, aber insbeson-



dere für junge Kräfte ein starker Kitt, der sie mit ihrem Arbeitgeber verbindet. Nach einer Umfrage von CareerAddict aus dem Jahr 2020 würden 82 Prozent der Talente ohne klare und chancenreiche Perspektiven nach neuen Optionen suchen. Damit gerät die Zukunft des Unternehmens in Gefahr.

Verfügt das Unternehmen über eine wohldefinierte Unternehmenskultur?

Unternehmenskulturen sind so individuell wie die Menschen, die sich in ihnen entweder heimisch oder fremd fühlen. Wer treue und engagierte Mitarbeiter sucht, hält mit seinen Werten und seiner Kultur nicht hinterm Berg. Ziel ist es, mögliche Topmitarbeiter zu gewinnen, die dann im Unternehmen bleiben, weil sie sich wohlfühlen. Nur wer Culture-Fit aufweist, baut eine tiefe Beziehung zu seiner Organisation auf.

Identifiziert und entfernt das Unternehmen konsequent toxische Führungskräfte?

Es klingt wie eine Floskel, ist aber nur allzu wahr: Mitarbeiter verlassen keine Organisationen, sondern Menschen, mit denen sie arbeitstechnisch, intellektuell oder emotional nicht klarkommen. Choleriker, Egozentriker, Narzissten und andere Varianten toxischer Chefs kosten ihre Unternehmen Unsummen, weil sich die Leitungsträger das nicht auf Dauer bieten lassen.

Die Führungskräfte sind der Schlüssel

Nicht ohne Grund gilt dem Aspekt fähiger Führungskräfte ein starkes Augenmerk in der Liste der Maßnahmen. Unternehmen sind nicht primär Gebilde aus Strukturen und Prozessen, sondern soziale Organismen, für deren Gelingen Chefinnen und Chefs aller Ebenen weitreichende Bedeutung haben. Da ein Vorgesetzter viele Menschen beeinflusst, sind sowohl der Fit-Aspekt bei der Auswahl als auch die Entwicklung der Führungskräfte von ausschlaggebender Bedeutung. Wer führt, sollte regelmäßig Trainings und Coachings erhalten, die Themen wie Remote Leadership im Homeoffice, hybride Arbeits-

techniken und den effizienten Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten nicht auslassen.

Ebenso unverzichtbar ist eine gesunde Chemie zwischen Führung und Mitarbeiterschaft. Dazu gehören gelebte Empathie, Offenheit gegenüber Meinungen, Ideen und Kritik sowie Fairness und andere Qualitäten, die eine sozial-emotionale Bindung etablieren und stabilisieren.

Instrumente der Engagement-Bewertung im Unternehmen

Folgt man dem weltberühmten HR-Analysten Josh Bersin, benötigen Mitarbeiter in fünf Bereichen Unterstützung, um sich in jeder Hinsicht mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber zu identifizieren:

- eine sinnvolle Tätigkeit,
- ein unterstützendes, praxisorientiertes Management,
- ein positives Arbeitsumfeld,
- Wachstums- und Entwicklungschancen,
- ein Führungsteam, das ihnen vertrauenswürdig erscheint.

Unternehmen, die ihre Engagement-Werte verbessern möchten, sollten in diesen zentralen Feldern mit Befragungen, einem aussagefähigen Berichtswesen der Auswertung von Austrittsgesprächen oder durch ein kontinuierliches HR-Monitoring selbst bewerten. Nur so erhalten sie verlässliche Daten zur Moral im Haus und zu

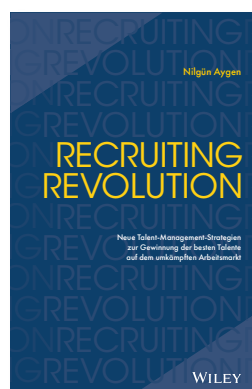
den Hintergründen von Fluktuation.

Nicht das Unternehmen, die Mitarbeiter entscheiden

Ob eine Tätigkeit als sinnvoll erachtet wird, hängt zuerst davon ab, welchen Wert die Mitarbeiter den Projekten, Problemen und Personen beimessen, mit denen sie im Job zu tun haben. Das aber muss nicht identisch sein, mit dem Blick des Unternehmens und sollte regelmäßig abgeglichen werden.

Wie wichtig der subjektive Faktor ist, zeigt sich ebenso in der teils unterschiedlichen Art und Weise, wie Mitarbeiter Wertschätzung auffassen und wie ihre Arbeitgeber sie ausdrücken. Lohn und Gehalt sind zwar Zeichen dafür, werden aber in der Regel als Standardleistung nicht sehr wahrgenommen. Ob sich Menschen verstanden fühlen, ob man auf ihre Meinung Wert legt, ob sie Freiräume und Mitwirkungsmöglichkeiten sowie Karriere- und Entwicklungsperspektiven sehen, wird weit stärker gespürt und bewertet.

Unterm Strich genügen Kickertische, Yogaräume und Firmen-Kitas nicht, um Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren und zu halten. Sie mögen Bausteine sein, doch viel wichtiger sind der Sinn, die Kultur, das Miteinander in der Organisation und die Führung, wenn Unternehmen in der Fachkräftekrise um jeden guten Mitarbeiter kämpfen wollen. ■



Nilgün Aygens Buch „Recruiting Revolution. Neue Talent-Management-Strategien zur Gewinnung der besten Talente auf dem umkämpften Arbeitsmarkt“ stellt einen innovativen Ansatz im Kampf um die besten Mitarbeiter vor. Es zeigt, wie Unternehmen potenzielle Kandidaten schon weit vor akutem Personalbedarf scouten und an sich heranziehen, um diese zu gegebener Zeit schnell engagieren und halten zu können.

Ein wesentlicher Aspekt ist, dass die angebotene Stelle und der ausgewählte Mensch zusammenpassen. Auf dieses Thema geht die Autorin ausführlich ein. Sie macht klar, dass Fehlbesetzungen nicht nur materiellen sondern auch immateriellen Schaden anrichten können. Um dies zu vermeiden empfiehlt sie das Prinzip „Right fit“.

„Recruiting Revolution. Neue Talent-Management-Strategien zur Gewinnung der besten Talente auf dem umkämpften Arbeitsmarkt“ ist als Hardcover erschienen beim Verlag Wiley, 336 Seiten, ISBN: 978-3527511136