

MENSCHEN BINDEN - DER KAMPF UM DIE TALENTE

**SYNNECT ▲ – Führungswerkstatt
vom 4. – 6. Mai auf Schloss Edesheim**

Von Britta Hildebrandt & Bernd Burkhardt



SYNNECTA GmbH • KALLIWODASTRASSE 3 • 76185 KARLSRUHE
TELEFON 0721 / 59716-0 • TELEFAX -16
www.synnecta.de

In der Neuen Ökonomie ist die knappste und teuerste Ressource das menschliche Talent und die menschliche Kreativität. Der "War for Talents" entscheidet über die Konkurrenzfähigkeit: Unternehmen müssen sich zunehmend um talentierte Mitarbeiter bemühen.

Die Lage am Personalmarkt hat sich gründlich verändert. Eine sinkende Zahl von Hochschulabgängern steht einem steigenden Bedarf an High Potentials gegenüber - die komplexer gewordene Wirtschaft verlangt nach hochqualifizierten und vielseitigen Talenten mit unternehmerischen Fähigkeiten.

Um für Talente und Leistungsträger attraktiv zu sein, müssen sich die Unternehmen auf unterschiedliche ökonomische, gesellschaftliche und politische Trends und Entwicklungen einstellen. Diese werden im folgenden thesenartig beschrieben.

1. Für den Mitarbeiter von heute ist die Aufgabe wichtiger als das Unternehmen

Immer weniger qualifizierte Mitarbeiter suchen noch eine lebenslange Anstellung in einem Unternehmen, das dann quasi zur Heimat wird. Der Mitarbeiter von heute ist ein "moderner Söldner" für den die Aufgabe wichtig ist – nicht das Unternehmen.

Der durchschnittliche qualifizierte Mitarbeiter arbeitet heute im Laufe seiner Karriere in fünf unterschiedlichen Unternehmen. In 10 Jahren sind es voraussichtlich sieben.

2. Nur wer gut bezahlt, bekommt gute Leute

Besonders in der IT-Branche hat der Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter zu einer regelrechten Kettenreaktion geführt: Mittelständler verlieren Mitarbeiter aufgrund der höheren Gehälter an Großunternehmen, die verlieren Kandidaten aufgrund noch höherer Gehälter an Beratungsfirmen, die wiederum ihre Berater an attraktive E-Business-Unternehmen (hohe Gewinne durch Firmenanteile, lockere Atmosphäre) und Investment-Banken (extrem hohe Gehälter) abtreten müssen.

3. Nur wer weiß, wer die Talente und Leistungsträger im Unternehmen sind, kann diese auch an sich binden.

Was banal klingt, hat einen ernsten Hintergrund: In der oben genannten „War for talents“-Studie konnten nur 16% von 6000 befragten Top-Managern sagen, wer die Leistungsträger in ihrem Unternehmen sind. 10% sagten, dass sie ihre Talente auch halten können.

Nicht zu wissen, wer die Spitzenkräfte sind heißt auch, nicht zu wissen, was zu deren Zufriedenheit beiträgt. So werden häufig Chancen ausgelassen, die Topleute durch flexibel und individuell gestaltete Verträge an sich zu binden.

4. Ein hohes Gehalt allein reicht nicht aus, um Talente zu gewinnen und an sich zu binden

Eine gute Bezahlung ist Normalität - immaterielle Werte geben den Ausschlag beim Kampf um Talente und bei der Bindung von Leistungsträgern.

Was (neben einer guten Bezahlung) Talente motiviert und an das Unternehmen bindet, zeigt die folgende Übersicht (Aus der McKinsey-Studie „War for talents“ von 1998):

Attraktivität des Unternehmens

Werte und Kultur	58 %
Gute Führung	50 %
Unternehmen bietet interessante Herausforderungen	38 %
Starke Performance	29 %
Industrieführerschaft	21 %
Viele talentierte Mitarbeiter	20 %
Gute Entwicklung	17 %
Inspirierende Mission	11 %
Job-Sicherheit	08 %

Bezahlung und Lebensstil

Differenzierte Bezahlung	29 %
Hoher Gesamtverdienst	23 %
Geographische Lage	19 %

Work/lifestyle-Balance wird berücksichtigt	14 %
Tempo und Stress akzeptabel	01 %

Attraktive Jobs & Karriere-/Entwicklungschancen

Freiheit und Autonomie	56 %
Job bietet interessante Herausforderungen	51 %
Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	39 %
Gutes Verhältnis zum Vorgesetzten	29 %

5. "Employability" wird der Kern des neuen Arbeitsvertrages

In einer Welt sinkender Loyalität, in der keine Arbeitsplatzgarantien mehr gegeben werden können, muss der Kontrakt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern auf neue Füße gestellt werden. Von einem beherrschenden System, in dem der Mitarbeiter Objekt von Schulungen war, geht der Weg zum lernenden Unternehmen. Entscheidend ist, dass die Firmen ihr Wissen mit den Mitarbeitern teilen und ein "Empowerment" betreiben, das unternehmensunabhängig ist und individuelle Wirksamkeit entfaltet.

Vielleicht lässt sich ein neuer Gesellschaftsvertrag auf folgender Ebene abschließen: Lebenslange Beschäftigung und steigende Löhne kann kein Unternehmen bieten. Das Unternehmen kann sich aber sehr wohl verpflichten, dem Mitarbeiter während seiner Beschäftigungszeit die Möglichkeit zur beruflichen Weiterqualifizierung zu bieten. Mit diesen erweiterten Qualifikationen kann der Mitarbeiter anschließend bei einer anderen Firma ein höheres Gehalt verdienen. An Stelle lebenslanger Beschäftigung tritt lebenslange Beschäftigbarkeit. Durch Weiterqualifizierung wird die Produktivität der Mitarbeiter gefördert und zugleich deren Marktwert gesteigert!

Die höheren Löhne in Deutschland sind nur gerechtfertigt, wenn die Mitarbeiter intelligenter arbeiten, also vorwiegend keine Trivialtätigkeiten ausführen, sondern immer größere Komplexität beherrschen können. Porsche setzt daher konsequent auf Personalentwicklung in der Produktion, damit die Mitarbeiter dort mehr als nur einfache Tätigkeiten verrichten können, nämlich einen kompletten Motor zusammenbauen.

6. Da die Grenzen zwischen Privatleben und Beruf verschwimmen, wird "Work/Life Balance" zum Schlüssel der Unternehmenskultur.

Aus "Hard Work" wird "Hard Fun": Motivation und Selbstverwirklichung werden entscheidend für die Steigerung der Produktivität.

Die Rollenverständnisse von Mann und Frau wandeln sich. Eine neue, gebildete Frauengeneration befindet sich auf dem Weg in die Unternehmen und wird direkt oder indirekt Lebens- und Arbeitsmodelle verändern. Das Thema "Familie" wird, anders als in der klassischen Industriearbeit, ein wichtiger Faktor im Leben der Menschen spielen. Neue Balancen zwischen Beruf und Familie werden von beiden Geschlechtern gewünscht und ausprobiert. In höheren Stresspegeln und Lebens-Komplexitäten suchen die Menschen dabei nach Hilfe und Unterstützung. Flexibilisierte Arbeit ist deshalb mehr als "Teilzeitarbeit". Die bessere Integration von Berufs- und Privatleben ist eine Integrationsausgabe, die die alten Grenzen zwischen Unternehmen und Privatheit durchlässig macht.

In den USA hat man im Personalmanagement schon seit geraumer Zeit erkannt, dass die Mithilfe bei der Lösungssuche von persönlichen Problemen der Mitarbeiter dem Wohl der Firma dient. Persönliche Lebenskrisen führen neben Fehlzeiten und Unzuverlässigkeit auch zur "unsichtbaren" Abwesenheit am Arbeitsplatz. Gerade motivierte und qualifizierte Kräfte, auch Führungskräfte, sind im Privatleben besonders stark belastet. Die Scheidungsquote bei Top-Managern steigt rapide an. Moderne Personalführung trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter möglichst wenig durch private Troubles abgelenkt und behindert werden.

Postindustrielle Gesellschaften können aufgrund ihrer höheren Flexibilität der Arbeit, der besseren Kommunikationsstrukturen und technischen Ausstattungen, der geringeren Notwendigkeit, Menschen entsprechend der Maschinenzeiten organisieren zu müssen, ein Stück jener Integration zurückgewinnen, die typischerweise von Agrargesellschaften berichtet wird, ohne dabei auf das agrarische Niveau solcher Gesellschaften zurückfallen zu müssen.

7. Nur Unternehmen, die auch gesellschaftlich engagieren, haben im Kampf um die Talente eine Chance

Der Rückzug des Staates erfordert eine neue Logik der sozialen Verantwortung, in der Unternehmen immer mehr Bildungs- und soziale Funktionen übernehmen: Formen der „Corporate Citizenship“ bilden sich heraus und prägen immer stärker die Unternehmenskulturen.

Die Unternehmen der Zukunft sind auf komplexere Art und Weise mit ihrer politischen und sozialen Umwelt verbunden. Deshalb müssen sie eine neue ethische Kompetenz aufbauen und ihre gesellschaftlichen Aktivitäten kommunizieren. Zu Beginn des 21. Jahrhundert wird diese Frage von einem Nebenaspekt zu einer

zentralen Frage der Unternehmensführung. Und zwar aufgrund der folgenden Argumente:

Die starken Deregulierungswellen, die demnächst auch in Zentraleuropa stattfinden werden, definieren das Verhältnis zwischen Staat, Gesellschaft und Wirtschaft neu. Wo der Staat sich zurückzieht, werden Unternehmen mit sozialen Fragestellungen konfrontiert.

Eine zunehmend kritische Öffentlichkeit nimmt Krisen und Pannen geradezu begierig auf und verstärkt sie über die Medien. Eine gelungene moralische Unternehmenspositionierung hilft enorm beim Krisenmanagement.

Wertewandelstudien zeigen: Jüngere High Potentials legen viel Wert auf die Frage, wofür ihr Unternehmen im moralischen Kosmos steht. Gesellschaftliches Engagement wirkt deshalb als Signal für engagierte Mitarbeiter, als "Statement des Stolzes", als wichtiges Element in der Markenbildung der Unternehmen im Personalmarketing der Zukunft.

8. Vertrauen ist eines der wichtigsten „Bindemittel“

Im Übergang von der Industrie- zur Wissenskultur wächst die Komplexität der Arbeit und die Anforderung an die Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Wo wiederholende Handgriffe und Tätigkeiten zunehmend von Maschinen erledigt werden, ist das entscheidende "Kapital" jener Vertrauensvorschuss, den ein Unternehmen seinen Mitarbeitern geben kann. Alle Unternehmen, in denen das Vertrauenspotential hoch ist, erzielen überdurchschnittliche Ergebnisse. "High Care"-Programm für die Mitarbeiter unterstreichen diese neue Fürsorge. Am Ende werden "High Trust" Unternehmen entstehen.

In dem Maße, in dem Management noch immer Beaufsichtigung, Kontrolle und Manipulation bedeuten, frustriert es und blockiert das, was wir in einer von Informationen abhängigen Wirtschaft am dringendsten benötigen: das uneingeschränkte Ausleben eines unabhängigen Geistes. Die Organisation und Unternehmen der Vergangenheit wussten, wie sie managen mussten. Die Organisationen der Zukunft werden lernen müssen zu führen - und zu inspirieren.

9. Eine neue Teilhabe-Kultur entsteht

Unternehmenskulturen der Zukunft wandeln sich vom Sozialkontrakt zur Chancengemeinschaft. Die Bindungen und Loyalitäten werden offener und individueller. Das heißt auch: Unternehmen der Zukunft werden die unvermeidlichen Risiken der neuen Wirtschaftswelt, aber auch die Chancen, mit den Mitarbeitern

teilen. Dies müssen nicht Aktien, es können auch Genussscheine, Bonusausschüttungen, immaterielle Benefits (Zeit), Weiterbildungsgratifikationen sein. Unternehmenskulturen der Zukunft werden bisweilen regelrecht "tribalistische" Züge annehmen - man jagt gemeinsam nach Markterfolgen und teilt sich dann die Beute. Früher mussten die Kollegen den Arbeitsgegenstand, jetzt müssen sie das Betriebsergebnis mitgestalten. Früher mussten sie nur mitarbeiten, jetzt müssen sie mitdenken und mitzittern. Früher wurden sie dem Fertigungsprozess als weiteres Maschinenrad, jetzt wird der Fertigungsprozess ihrem Engagement untergeordnet

10. Eine neue kreative Klasse entsteht

In der Wissensökonomie erhebt sich die Arbeit von den Plätzen, sie wird mobil und "flüssig". Während die langfristige abhängige Beschäftigung abnimmt, nimmt der Anteil selbständiger Arbeit massiv zu. Outsourcing und Re-Engineering verkleinern unaufhörlich die Firmenkerne und erzeugen ein weites Feld von vernetzten Einzel-Selbständigen, von Neuen Agenten, die ihre Fähigkeiten auf dem neuen Markt des Wissens anbieten. Diese neue "Kreative Klasse" entwickelt eine völlig andere Arbeits- und Lebenskultur: Projekt- und Portfolio-Orientierungen setzen sich durch, Telework und Lebens-Unternehmertum bilden das kulturelle Fundament der zukünftigen Gesellschaft.