

Der Wettbewerb um talentierte Mitarbeitende wird heftiger. Betroffen sind vor allem KMU

Der Mensch ist der Schlüssel zum Erfolg

Wie lassen sich gute und anspruchsvolle Mitarbeitende auf Dauer anbinden? Angesichts der demografischen Entwicklung wird diese Frage zum wegweisenden Prüfstein expansionswilliger Arbeitgeber. Fest steht: Wer es versteht, eine Vertrauenskultur im Unternehmen zu entwickeln, hat die besten Siegchancen. KMU business-Autorin Jolanda Steiner berichtet.

Trotz voller Auftragsbücher, stetem Wachstum und sprudelnder Gewinne: Die meisten Unternehmen, ob gross oder klein, stehen in den kommenden Jahren vor einer herausfordernden Wegstrecke. Der Wettbewerb um talentierte, leistungswillige Mitarbeitende wird zunehmend heftiger und intensiver. Dafür verantwortlich sind einerseits rückläufige Geburtenraten und zunehmende Überalterung, andererseits steigen die Anforderungen der Arbeitgeber bezüglich Qualifikation, Kreativität und Eigenverantwortung ihrer Beschäftigten.

«Ressource Mensch» steht im Mittelpunkt

Wer in diesem Wettlauf um die besten Arbeitskräfte den kürzeren zieht, beraubt sich seiner Expansionschancen, verliert den Anschluss an innovative Konkurrenten und läuft Gefahr, seine Kunden zu verlieren. Vorausschauende und umsichtige Unternehmen haben entsprechend reagiert: Sie stellen die «Ressource Mensch» ins Zentrum ihres Handels – wohlwissend, welchen existentiellen Wert diese verkörpert.

Das Arbeitsumfeld ist entscheidend
Grosszügige Entlohnungen und andere materielle (Leistungs)-Anreize reichen heute bei weitem nicht mehr aus, um motivierte und engagierte Angestellte bei der Stange zu halten. Für die Mitarbeiterbindung mindestens ebenso entscheidend ist die Qualität des engeren und weiteren Arbeitsumfeldes. Flache

Organisationsstrukturen, eine offene Kommunikationskultur, Führungsstärke und soziale Kompetenz auf allen Ebenen sowie Karriereplanungen und Weiterbildungsmöglichkeiten – insbesondere für Frauen – sind die massgeblichen Kriterien für die Attraktivität eines Arbeitgebers aus Sicht selbstbewusster Mitarbeitender.

Genau davon muss ein Unternehmen heute ausgehen: Seine Angestellten, überwiegend gut ausgebildet und den Umgang mit Verantwortung und Freiräumen gewohnt, sind sich ihres Stellenwerts durchaus bewusst. Sie legen besonderen Wert auf Information, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Welche Ansprüche leiten sich daraus für die Arbeitgeber ab?

«Menschen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens»

Interne Kommunikation ist wichtig!

Zuerst müssen sie darauf bedacht sein, ihren Beschäftigten ein klares Bild über die eigenen Rechte und Pflichten zu vermitteln. Dass in dieser Hinsicht noch Nachholbedarf besteht, lässt der für Deutschland ermittelte Arbeitsklima-Barometer 2007 erahnen: Laut der im vergangenen Juni veröffentlichten Umfrage des Marktforschungsinstituts IFAK

bei knapp 2000 Beschäftigten hatte nur jeder zweite eine eindeutige Vorstellung von seinen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Für die Schweiz dürfte dieser Befund kaum günstiger ausfallen.

Ob sich die Mitarbeitenden ihrem Unternehmen wirklich verbunden fühlen, hängt ferner wesentlich von der firmeninternen Kommunikation ab.

Ein transparenter, verständlicher und beständiger Informationsfluss ist unerlässliche Voraussetzung dafür. Doch Kommunikation im Betrieb geht weit darüber hinaus. Sie umfasst auch klar umrissene und realisierbare Zielvereinbarungen des Vorgesetzten mit seinen Beschäftigten sowie regelmässige persönliche Rückmeldungen und Anerkennungen. Auf diese Weise fühlen sich die Mitarbeitenden ernstgenommen als Persönlichkeiten, die mit ihrem Wissen und Einsatz entscheidend zum unternehmerischen Gesamterfolg beitragen.

Fairness spielt eine wichtige Rolle

In Zusammenhang mit dem Feedback an Mitarbeitende und – sicherlich noch essentieller – in Fragen der Aufgabenteilung und der Entlohnung spielt Fairness eine zentrale Rolle. Die Beschäftigten müssen davon überzeugt sein, dass sie leistungsgerecht und ausgewogen beurteilt und behandelt werden. Margrit Osterloh, Inhaberin des Lehrstuhls für Organisation, Innovations- und Technologiemanagement an der Universität →

Märkte und Macher Management

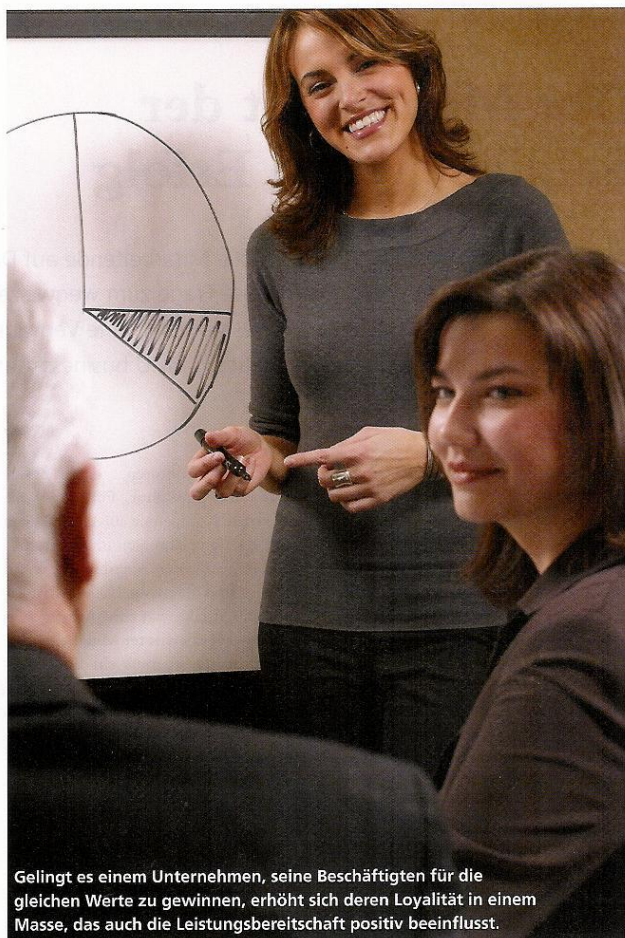
Zürich, spricht diesbezüglich von distributiver Fairness. Für die meisten Mitarbeitenden hat jedoch die prozedurale Fairness eine noch höhere Priorität. Mit anderen Worten: Wichtiger noch als eine faire Salärverteilung im Betrieb ist für sie ein faires Verfahren, das zu dieser Verteilung führt. Denn die Art und Weise, wie ein Verfahren in der Praxis umgesetzt wird, bestimmt letztlich sein Ergebnis. Ausserdem bewahrt ein gerechtes und verständliches Verfahren, das auch Mitsprache- und Einspruchsmöglichkeiten für die Betroffenen bietet, vor Willkür im Unternehmen.

Offenheit, Klarheit, Transparenz, Fairness

Dies ist das Fundament, auf dem ein Unternehmen eine Vertrauenskultur für und mit seinen Mitarbeitenden zu entwickeln vermag. Aufgeschlossene Arbeitgeber scheinen sich dessen zunehmend bewusst zu werden. Darauf deutet nicht zuletzt der Umstand, dass unternehmensethische Fragen in jüngerer Zeit vermehrt in den Vordergrund gerückt sind. Parallel dazu gewinnen unternehmensspezifische Wertesysteme zunehmend an Bedeutung. Im Zentrum stehen dabei meist Werte wie Kunden- respektive Serviceorientierung, Qualität, Verantwortung, Professionalität und Vertrauen (wobei die Akzente je nach Branche und Unternehmen variieren). Den Mitarbeitenden können diese Wertesysteme als Orientierungs- und Identifikationsanker dienen. Gelingt es einem Unternehmen gar, seine Beschäftigten für die gleichen Werte zu gewinnen, erhöht sich deren Loyalität in einem Masse, das auch die Leistungsbereitschaft positiv beeinflusst.

Unternehmenswerte müssen gelebt werden!

Zwei Bedingungen sind allerdings unverzichtbar: Die Unternehmenswerte müssen über alle Führungsebenen hinweg kontinuierlich und eingängig vermittelt werden – und sie müssen «gelebt» werden. Gerade damit hapert es bisweilen erheblich, wie Umfragen sowohl unter Führungskräften als auch unter Mitarbeitenden nahe legen. Die Hauptverantwortung kommt dabei dem obersten Management zu. Nur wenn dieses seine Vorbildfunktion wahrnimmt und die Werte zur Richtschnur seiner



Gelingt es einem Unternehmen, seine Beschäftigten für die gleichen Werte zu gewinnen, erhöht sich deren Loyalität in einem Masse, das auch die Leistungsbereitschaft positiv beeinflusst.

Führungsverantwortung macht, prägen sie auch das Denken und Handeln aller übrigen Angestellten. |

Autorin

Jolanda Steiner (50) ist als Inhaberin der Firma PPM Personalprojektmanagement GmbH, Küssnacht ZH, seit über sieben Jahren im Human Resources Management (HRM) tätig. Zuvor leitete sie in verschiedenen schweizerischen und internationalen Unternehmen den Personalbereich.
www.personalprojekte.ch
steiner@personalprojekte.ch
Tel. 044 / 910 61 16

