



Whitepaper 04/2016

■ MITARBEITER SUCHEN, FINDEN UND HALTEN

Die Herausforderung für Arbeitgeber



Consulting
Die Unternehmensberater

■ Mitarbeiter suchen, finden und halten

Unlängst hat eine Mitarbeiterin nach 4,5 Monaten während der Probezeit das Gespräch mit uns Chefs gesucht und wirkte dabei irgendwie unglücklich. Wir fragten intensiv nach und erhielten die Antwort, es gefalle ihr, die Arbeit sei interessant, die Kollegen sehr nett und sie fühle sich unheimlich wohl. Trotzdem wolle sie den Arbeitsplatz wechseln, weil sie mit der Freiheit in unserem Betrieb nicht umgehen könne. Sie brauche Regeln, fühle sich unsicher weil sie so viel selber entscheiden müsse, auch das Fehlen von Vorgaben wann eine Arbeit fertig sein müsse, verursache bei ihr Unsicherheit und Hektik.

Aus diesem Grund haben wir uns „wieder einmal“ mit der Fragestellung Personalsuche und Fehler bei der Personalauswahl auseinandergesetzt.

Eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema lohnt sich, denn nicht nur die Kosten für Stellenanzeige und Einarbeitung machen sich bemerkbar, sondern jeder neue Mitarbeiter verlangt den Kollegen/innen einiges ab und verschiebt die Koordinaten im Kommunikationssystem unseres Betriebes.

Mit den Fragen nach geeignetem, qualifiziertem und motiviertem Personal beschäftigen sich in Zeiten des Fachkräftemangels viele Institutionen, so hat das Arbeitsministerium seine Studie unter dem Titel „Werkheft 02 Wie wir arbeiten wollen“ im September veröffentlicht. In der FAZ Sonntagsausgabe im Oktober 2016 äußert sich Professor Christian Scholz ausführlich zur Mitarbeitergewinnung in der Generation Z. In der Presse, im Rundfunk oder im Fernsehen berichten immer wieder Vertreter der Wirtschaft, dass Fachkräfte gesucht und die Politik gefordert sei. Die Arbeitswelt 4.0 oder die Digitalisierung komme und man benötige qualifiziertes Personal.

Diese Vertreter verkennen dabei, dass ein Mitarbeiter kein Gut ist, das willenlos seinen Dienst tut. Wir vermissen manchmal, dass sich ein Unternehmen mit der gleichen Akribie den Mitarbeitern widmet, wie den Produktivitätsverbesserungen der Maschinen. KVP ist ein solches Beispiel, die reine Orientierung an der Verbesserung von betrieblichen Abläufen. Geht es darum wirklich?

Damit kein falscher Eindruck entsteht, auch wir sind ein wirtschaftlich arbeitendes Unternehmen, der Gewinn ist am Ende des Tages auch für uns eine entscheidende Größe, aber eben nicht die alleinige. Auch bei uns gelten Regeln und es gibt Linien, die nicht überschritten werden dürfen. Wenn diese klar formuliert sind, gelingt es uns zunehmend, leider noch nicht immer, geeignetes und zu uns passendes Personal zu finden.

■ Wer sind die Mitarbeiter in unserem Unternehmen heute und morgen

Im Moment unterscheidet man grob nach der Generation Z bis 25 Jahre und der Generation Y ab 25 Jahre, wenn man an die Einstellung jüngerer Mitarbeiter denkt. Wir halten diese Einteilung, die alle über einen Kamm schert, für falsch. Einen besseren Ansatz vertritt die Studie des Bundesarbeitsministeriums. Sie zeigt 7 Bereiche, hier Wertewelten genannt. Diese zeigen ein differenzierteres Bild der Menschen und ihrer Wünsche.

Wertewelt 1

Sorgenfrei von der Arbeit leben können 28 %; Arbeit gehört dazu, Planbarkeit ist wichtig. Leistungsdruck wird als negativ verstanden.

Wertewelt 2

In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten 9 %; diese Menschen wünschen sich Solidarität und Stabilität und das ihr Unternehmen sich auch in schwierigen Zeiten solidarisch verhält.

Wertewelt 3

Den Wohlstand hart erarbeiten 15 %; Leistung lohnt sich, man kann etwas erreichen, wenn man sich nur genug anstrengt.

Wertewelt 4

Engagiert Höchstleistung erzielen 11 %; Arbeit ist das Ideal von Verantwortung, Leistungsstreben und Effizienz, die Digitalisierung wird als Herausforderung verstanden.

Wertewelt 5

Sich in der Arbeit selbst verwirklichen 10 %; sich selbst immer wieder neu zu erfinden, viele spannende Erfahrungen machen und das in einem Unternehmen unter Gleichgesinnten.

Wertewelt 6

Work-Life-Balance 14 %; Menschen die Arbeit, Familie, Vereinstätigkeit und gesellschaftliches Engagement in Einklang bringen, die Arbeit hat sich den Menschen anzupassen.

Wertewelt 7

Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen 13 %; Gemeinnützige Tätigkeiten werden Arbeiten die nur wegen des Geldes gemacht werden vorgezogen, der Staat hat unabhängig vom Einkommen für den Rest gerade zu stehen.

In der Studie wird auch deutlich, dass sich die Menschen einig sind, was sie nicht wollen; Arbeiten unter Existenzsorgen, Konkurrenzdruck, Unsicherheit und sozialen Problemen.

Interessanterweise haben dabei die Menschen keine Angst vor der Digitalisierung, sondern glauben in 15 Jahren soweit zu sein, dass ihre Arbeit ihrem Idealbild nahekommt. Während dies heute nur bei 20 % der Fall ist. Wir denken, dies muss Arbeitgeber aufrütteln, sich mehr mit den Bedürfnissen der Arbeitnehmer zu beschäftigen.

In diesem Zusammenhang ist die Studie „Arbeitszeitreport Deutschland“ interessant, zeigt sie doch, dass wer Vollzeit arbeitet, oft gerne weniger arbeiten würde und das Teilzeitbeschäftigte oft gerne mehr arbeiten wollen. Auch die genannten Überstunden, die von einer Mehrheit nicht gewollt werden zeigen, dass die o.g. Wertewelten einen Sinn ergeben.

■ Können wir den Fachkräftemangel morgen beheben?

In die Zukunft schauen ist nicht einfach, als Unternehmensberatung, die Zukunft plant und umsetzt, sind wir jeden Tag mit diesem Problem konfrontiert. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes ist schwer vorauszusehen, da viele Faktoren eine Rolle spielen. Zuwanderung, Flüchtlinge, die Abschottung Europas, der Brexit und eine mögliche Veränderung der Weltwirtschaft. Mittlerweile sind sich eigentlich alle maßgeblichen Institutionen einig, Deutschland hat fast schon eine Sonderkonjunktur. Die Verwerfungen in den übrigen europäischen Staaten lassen erahnen, was auch hätte geschehen können. Bleibt die Anzahl der Beschäftigten in den nächsten 15 Jahren in etwa gleich und verschiebt sie sich durch die Digitalisierung nur innerhalb der Branchen, bleibt der Fachkräftemangel erhalten. Das Bundesarbeitsministerium geht bis 2030 von einer nahezu gleichen Beschäftigung aus, wobei mehr Höherqualifizierte benötigt werden.

Erstaunlich ist für uns, dass in diesem Teil der Studie wieder nur aus der Sicht der Unternehmen argumentiert wird, denn ein Mensch der in der Wertewelt 1, 2 oder 7 lebt, hat wohl kaum Lust im Maschinenbaubetrieb zu sitzen und die schwierigsten Arbeiten nach einem mehrjährigen Hochschulstudium zu erfüllen. Hier ist die Sichtweise zu einseitig an den Bedürfnissen der Unternehmen ausgerichtet. Wünschenswert sind Studiengänge, die die Bereiche besser vereinbaren, Wissensvermittlung, Persönlichkeitsentwicklung und Branchenspezifika.

■ Was kann man tun und wie?

Unternehmen müssen sich über die Personalsuche und -findung mehr und eingehender Gedanken machen.

Welche Mitarbeiter passen zu ihnen, zu ihrer Unternehmenskultur und zum Arbeitsplatz und selbstverständlich verfügt er/sie über die entsprechenden Qualifikationen.

Unser Unternehmen beispielsweise hat 80 % der Arbeitsplätze in den Wertewelten 4 und 5; die restlichen Arbeitsplätze siedeln wir in den Bereichen 1 und 6 mit einer starken Affinität zu 2 ein.

Wenn Sie Ihre Vorstellungen im Einstellungsgespräch deutlich machen, werden Sie gute Mitarbeiter finden, die zu Ihrer Unternehmenskultur passen.

Und sprechen Sie die potentiellen Mitarbeiter richtig an, machen Sie Ihre Erwartungen deutlich und fragen Sie eingehend nach. Wenn ein Mitarbeiter immer in klaren Strukturen gearbeitet hat, wird er kaum in ein System der Wertewelt 5 passen. Und ein Mensch der immer in der Wertewelt 4 gearbeitet hat, wird in einem Unternehmen oder an einem Arbeitsplatz der Wertewelt 3 „kreuzunglücklich“.

Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter besser zu verstehen. Wenn Sie dies tun, wird Ihr Produkt und Ihre Dienstleistung überzeugender und Ihre Unternehmensmarke, aber auch Ihre Arbeitgebermarke eindeutiger, unterscheidbarer und Sie erleben wieder qualifizierte Bewerbungen ohne Ausschreibungen.

ÜBER ATB CONSULTING:

ATB Consulting, Büttner & Partner, ist eine Unternehmensberatung, die seit 1994 mittlere Unternehmen in allen Fragen der Betriebswirtschaft unterstützt. Ob Handel, Handwerk, Produktion oder Dienstleistung, wir haben uns in vielen Jahren das Wissen erarbeitet, um die Unternehmen mit dem Notwendigen zu unterstützen. Unsere Schwerpunkte sind: Überprüfung von Unternehmen, Strategie- und Organisationsberatung, Umsetzung, Begleitung. ATB Consulting, Büttner & Partner, ist seit 1999 Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), Herr Florian Büttner, Partner, ist seit 1999 als CMC unter der Nr. 54968-1 zertifiziert. Herr Joachim Leber, Partner, ist seit September 2012 Mediator und seit 2014 zertifizierter Sanierungs- und Restrukturierungsberater (Ifus-Institut).

Wir arbeiten ausschließlich auf der Basis der „Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung“ und der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ des BDU. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atb-die-unternehmensberater.de.

Haftungsausschluss/Disclaimer: Alle Angaben sind sorgfältig geprüft. Im Zeitablauf oder durch Gesetzesänderungen können sich aber Änderungen ergeben. Bitte haben Sie deshalb Verständnis, dass wir für die Richtigkeit und/oder Vollständigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

ATB Consulting, Büttner & Partner, Unternehmensberatung,
Brückleweg 5, 79426 Buggingen, Tel.-Nr. 07631-7482960
Registergericht: Amtsgericht Freiburg i. Br. PR 700156