



Weshalb es sich lohnt, ein guter Arbeitgeber zu sein

FOTO: ANTREY - FOTOLIA.COM

VON GERALD HÄGE

„Generation Y“, „demographische Entwicklung“, „War for talents“: Auch im Personalmanagement gibt es immer wieder neue Entwicklungen, die nicht nur in Fachkreisen hitzig diskutiert werden. Positionen und Befindlichkeiten treffen bei solchen Themen aufeinander und erschweren es den Entscheidern, den Blick für das Wesentliche zu behalten.

Entscheidende Fragen für das Personalmanagement sind heute: Welche Positionen gibt es? Welche Auswirkungen ergeben sich für die Themen Personal finden, binden und motivieren und was empfehlen erfahrene Personalfachleute in diesem Zusammenhang? Muss ich mich als „guter Arbeitgeber“ profilieren? Und wenn ja, wie fange ich das an? Antworten darauf gibt eine Analyse der in der Personalwirtschaft viel beachteten Studie von Towers Perrin (Global Workforce Study 2007-2008). Sie gibt Auskunft darüber, was Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber erwarten. Es lassen sich drei Themengruppen isolieren, in denen durch originär personalwirtschaftliche Maßnahmen bei den Mitarbeitern eine positive Wahrnehmung des Unternehmens erreicht werden kann:

- Integrierte Zielvereinbarungs- und Personalführungsinstrumente
- Personalstrukturen und -prozesse
- Faire und transparente Vergütung

Eine vierte Gruppe, die sich aus Faktoren, wie Ruf des Unternehmens und Standortsicherheit zusammensetzt, lässt sich aus Sicht der Personalwirtschaft nicht unmittelbar gestalten. Durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen kann aber auch hier die Wahrnehmung des Unternehmens positiv beeinflusst werden.

VERTRAUEN SCHAFFEN

Nicht immer steht man nur vor der Situation, „neu aussuchen zu dürfen“. Mitarbeiter sind schon viele Jahre dabei –

Themen wie Motivation und Bindung spielen dann eine große Rolle. Der manchmal notwendige „Frischeschub“ kann durch ein gut implementiertes Leistungsanreiz- und Entwicklungssystem gemeistert werden. Einfach und transparent gehalten, leistet es außerordentlich viel und schafft Vertrauen. Den Rahmen der Arbeit auf diese Art und Weise für die Mitarbeiter frei und dennoch fassbar zu gestalten und gleichzeitig Zusammenarbeit und Lernen am realen Problem statt in künstlichen Schulungssituationen zu ermöglichen, sind große Stärken. Auf effektive Weise flankieren kann man diese Instrumente, indem klare Konzepte zu Themen wie Talentmanagement, Aus- und Weiterbildung, Karriereöglichkeiten, Instrumente zur Belohnung und Anerkennung eingerichtet werden. Wichtig: Die Instrumente dürfen nicht zum Selbstzweck erhoben werden, sondern müssen mehr leisten als sie kosten.

BALANCE ZWISCHEN AUFWAND UND NUTZEN

Bei der Implementierung dieser Systeme ist eine Balance zwischen Aufwand und Nutzen von großer Bedeutung. Ein solches System überschaubar und in drei Komponenten auszugestalten, hat sich in der Praxis bewährt. Die Zielvereinbarung, als erstem der drei Teile, sollte Bezüge zur Stellenbeschreibung aufweisen, sechs bis acht individuelle sowie sinnvoll definierte Ziele umfassen und daneben Aussagen zum erwünschten Wertesystem im Unternehmen enthalten. Beispielsweise kann bei Führungskräften die erwartete „Vorbildfunktion“ beschreibend definiert werden. Über die zweite Komponente, das Rückkopplungsmodul, sollte dem Mitarbeiter zwei- bis dreimal pro Jahr Feedback gegeben werden. Als drittes Modul empfiehlt sich die individuelle Begleitung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter mit Hilfe konkret abgeleiteter Maßnahmen-



Gerald Häge
Personalberater

kataloge. Berührungsängste diesen Systemen gegenüber sind aufgrund des überschaubaren Anfangsaufwands unbegründet.

SCHRITT FÜR SCHRITT

Schon erste und einfache Maßnahmen zeigen Wirkung, und man sieht, wie Offenheit, Transparenz und Berechenbarkeit erfahrbar werden. So ergibt sich die ganz natürliche Antwort auf die zu Beginn aufgeworfene Frage, weshalb es sich lohnt, ein guter Arbeitgeber zu sein. Wenn gleichzeitig noch eine faire Bezahlung gegeben ist, sind die beschriebenen Instrumente sehr gut geeignet, auch zu wirkungsvollen Argumenten im Rahmen der Mitarbeitersuche zu werden. Sie haben das Potenzial, sich zum Rückgrat der betrieblichen Kommunikation zu entwickeln und helfen, Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. Sie fördern ein Betriebsklima auf der Basis von Vertrauen. Glücklicherweise muss aber nicht alles und auch nicht alles auf einmal angegangen werden. Starten sollte man mit einem ersten, überschaubaren Schritt und dann das zum Unternehmen passende Tempo sowie den angemessenen Umfang dieser Instrumente wählen. ■