



BEM in der Pandemie

Long Covid und die Folgen

Neue Corona-ArbSchV

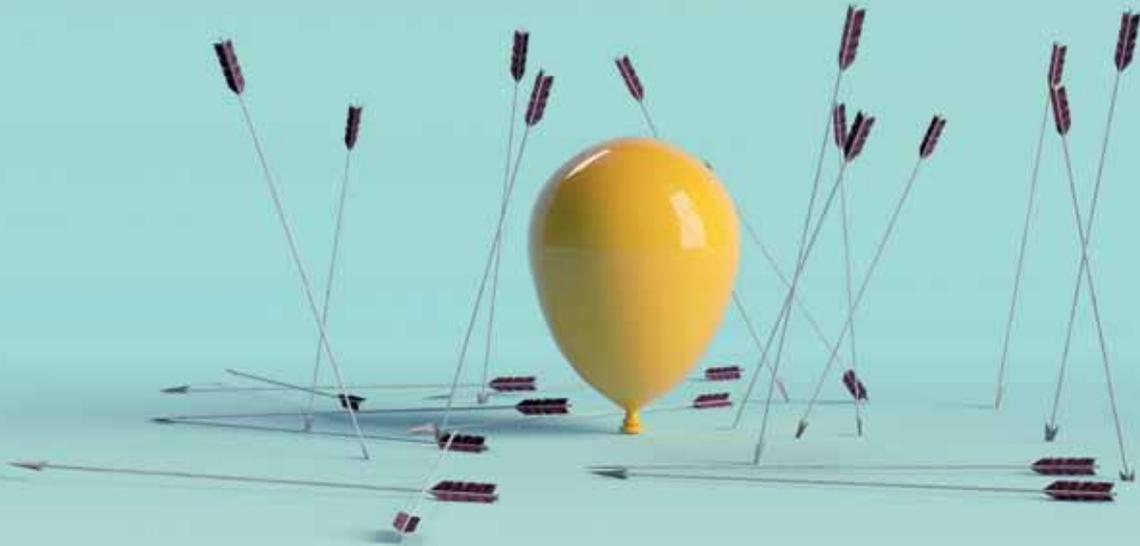
Worauf müssen Arbeitgeber achten? S. 14

Desk Sharing

Ein Fall der Mitbestimmung? S. 18

Vergütung und ESG-Kennzahlen

Anreize für Führungskräfte S. 48



© allvision/stock.adobe.com

War for Talents

Von der großen Kündigungswelle profitieren

Wie so oft waren die USA den Europäern einen Schritt voraus. Nach dem ersten Corona-Winter setzte dort die größte Kündigungswelle der Geschichte ein, die unter dem Begriff „The Great Resignation“ sogar Einzug bei Wikipedia fand. Ein Jahr später brach der Tsunami auch über Europa zusammen und begann, die Mitarbeiter aus den Betrieben zu spülen. Aktuell will einer von vier Arbeitnehmern in den nächsten zwölf Monaten kündigen. Bei einem Drei-Jahres-Horizont planen sogar 42 % einen Wechsel. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wirken diese Wanderbewegungen zunächst bedrohlich. Unternehmen, die die Hintergründe verstehen und adäquat reagieren, können jedoch sogar von der Situation profitieren.

TEUFELSKREIS FLUKTUATION

Stellen Sie sich vor, Sie hätten ein 15-köpfiges Team. Eine Stelle ist schon länger unbesetzt, für die sich einfach niemand Passendes findet. Letzte Woche hat sich ein Mitarbeiter für längere Zeit arbeitsunfähig gemeldet – ein Burn-out steckt dahinter. Das kann länger dauern. Gestern hat Ihnen eine Mitarbeiterin strahlend mitgeteilt, dass sie sich in freudiger Erwartung befindet. Schnell ist klar, dass sie noch rund acht bis zehn Wochen Puffer haben, bis die neue Situation sich auf das Team auswirkt. Ein anderer Mitarbeiter hat im letzten Personalgespräch verkündet, dass er gern ein sechsmonatiges Sabbatical nehmen würde. Und genau jetzt kommt eine Mitarbeiterin und kündigt mit einer dreimonatigen Frist. Die Hütte brennt! Abhilfe ist erst einmal nicht in Sicht. Laut IAB, dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, vergehen aktuell rund vier bis

fünf Monate, bis eine Stelle nachbesetzt werden kann. Je nach Position, Branche, Standort, Ruf der Firma und Kompetenz der Recruiter, kann die „time to fill“ aber auch wesentlich länger dauern.

Das Problem bei den ganzen Kündigungen und Fehlzeiten ist, dass die Arbeit weiterhin irgendwie erledigt werden muss. Je weniger Mitarbeiter verbleiben, desto riskanter wird die Situation. Es droht eine Abwärtsspirale, an deren Ende das nächste Mitglied das Team verlässt. Eine reduzierte Belegschaft führt zu einer höheren Belastung, diese zu mehr Fehlern, unzufriedenen Kunden und mehr Druck. Daraufhin steigt zunächst die interne Unruhe, dann die Fehlzeiten und schließlich die Fluktuationsquote – womit der Teufelskreis in eine neue Runde geht.

In der Theorie ist die Lösung für den Fachkräftemangel relativ simpel: Wenn es gelingt, neue Mitarbeiter zu gewinnen und verhindert wird, dass die bestehende

Belegschaft das Unternehmen verlässt, ist alles in Ordnung. So einfach das in der Theorie klingt, so schwer gestaltet es sich teilweise in der Praxis. Das hat verschiedene Gründe. Wer nur an den Symptomen rumdoktert, verhält sich wie ein Autofahrer, der einfach das blinkende Öllämpchen rausdreht und hofft, damit sei der Fehler behoben. Wer von der aktuellen Situation profitieren will, muss die Ursachen erkennen und dort ansetzen, wo es auch etwas nutzt. Sehen wir uns die einflussreichsten davon an, um passende Handlungsempfehlungen abzuleiten.

NETZWERKSTRUKTUREN SIND GEFRAGT

Bespricht man mit Unternehmen in der Beratung die aktuellen Herausforderungen, fällt früher oder später immer der gleiche Satz: „Die alten Erfolgsrezepte funktionieren einfach nicht mehr!“ Das stimmt, denn wo Unternehmen früher vor klaren oder komplizierten Situationen standen, die mit Best- oder Good-Practice-Ansätzen gelöst werden konnten, stehen sie heute vor komplexen Herausforderungen, denen individuell begegnet werden muss. Damit das gelingt, müssen Hierarchien ab- und zu Netzwerkstrukturen umgebaut werden, um den Mitarbeitern an der Basis mehr Gestaltungsspielraum und Entscheidungsmacht zu übertragen.

Die umworbenen Digital Natives, die in den egalitären Netzwerkstrukturen des Internets groß geworden sind, erwarten das ohnehin. Sie haben erhebliche Probleme, sich in die klassischen Hierarchien einzufügen, denn sie spüren instinktiv, dass diese mit den dort verbundenen Entscheidungswegen zu träge sind, um den aktuellen Herausforderungen wirksam zu begegnen. Sie fühlen sich ausgebremst und ziehen weiter, bis sie ein Unternehmen finden, das zeitgemäßer eingestellt ist. Davon gibt es immer mehr: Bei der Firma LIVEsciences aus Kaiseraugst in der Schweiz haben die Mitarbeiter bspw. erheblich breitere Entscheidungsmöglichkeiten, die so weit gehen, dass sie sogar selbst ihre Gehälter bestimmen. Bei Umantis in St. Gallen stellen sich jedes Jahr alle Führungskräfte der Wahl ihrer Mitarbeiter. Das diese Firmen eine ganz andere Attraktivität entwickeln als Unternehmen mit herkömmlichen „Ober-sticht-Unter“-Kulturen, liegt auf der Hand. Die Herausforderung hierbei: Der Wandel muss von der Unternehmensspitze angestoßen werden. Wenn diese nicht bereit ist loszulassen, zu vertrauen und etwas von ihrer Macht ins Unternehmen zu geben, wird es nicht gelingen.

GEÄNDERTE MACHTVERHÄLTNISSE AM ARBEITSMARKT

In der Volkswirtschaftslehre gibt es ein ehernes Marktgesetz: Die Nachfrage regelt den Preis! Durch die Entwicklung der Fachkräftemärkte ist der Wert der Mitarbeiter in den letzten Jahren mehr und mehr gestiegen. Das merken wir zwar durch nachlassende Bewerberzahlen und gestiegene Ansprüche, aber auf einer tieferen Ebene haben viele Unternehmen die neuen Gegebenheiten trotzdem noch nicht verinnerlicht. Die Macht-

verhältnisse haben sich verändert: Der War for Talents ist vorbei. Die Talente haben gewonnen! Das muss gewürdigt werden, sonst gehen diese dorthin, wo das der Fall ist. Die Mitarbeiter sind nicht mehr so leicht austauschbar wie früher und genauso wichtig wie Manager und Unternehmer. Es geht nur gemeinsam und auf Augenhöhe. Wenn diese neuen Begebenheiten verstanden und verinnerlicht werden, entwickelt sich eine neue Haltung, die den Nährboden für eine neue Form des Miteinanders bildet. Wenn Unternehmen diesen Schritt gehen, spricht sich das rum. Begeisterte Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber weiter und werden zum stärksten Recruiting-Motor.

BEDÜRFNISSE DER MITARBEITER ERKENNEN UND ERFÜLLEN

Um den steigenden Kündigungen entgegenzutreten, ist es ebenso wichtig wie erfolgsentscheidend, an den wirklich relevanten Punkten anzusetzen. An jenen also, die tatsächlich dazu führen, dass Mitarbeiter ihren Unternehmen den Rücken kehren. Viele Arbeitgeber versuchen, ihre Angestellten mit erhöhten finanziellen Zuwendungen zu halten. Wenn zuvor schon marktüblich oder leicht darüber bezahlt wurde, ist der Erfolg i. d. R. bescheiden: Geld ist ein Hygienefaktor und nur in den seltensten Fällen der Grund, warum Mitarbeiter gehen. Werden lediglich die Löhne erhöht, ohne die wirklichen Probleme zu lösen, kann sich sogar ein gegenteiliger Effekt ergeben: Top-Leute, die unzufrieden sind, gehen nämlich trotz überhöhter Gehälter, denn sie bekommen diese auch bei anderen Unternehmen. Wenn also diese neuen Arbeitgeber sinnvollere Tätigkeiten, mehr Freiheiten, Gestaltungsmöglichkeiten und eine stärkere Kultur bieten, kommt es auf ein paar Euro mehr oder weniger ohnehin nicht an. Dafür bleiben bei überhöhten Löhnen die Durchschnittskräfte und leistungsschwachen Mitarbeiter, die wissen, dass sie bei anderen Arbeitgebern für ihre Leistung niemals ein so hohes Gehalt erzielen können. Mittelfristig rutscht das Unternehmen in die Durchschnittlichkeit ab und verliert den Anschluss.

Wenn es also das Gehalt nicht ist, was dann? Viele Arbeitgeber fragen sich, was sie sonst noch tun könnten, um ihre Mitarbeiter erfolgreicher zu binden. Das Problem ist nicht die Frage, sondern die Antwort, denn die ist häufig falsch. Wie eine McKinsey-Studie (www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours) aus dem Jahr 2021 zeigt, segeln Arbeitgeber hinsichtlich der wichtigsten Bindungsfaktoren regelmäßig im Blindflug an den wahren Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter vorbei. Sie erkennen lediglich den viertwichtigsten Grund (Work-Life-Balance), warum Mitarbeiter ihre Arbeit schätzen. Bei den Top-drei-Merkmalen, weshalb Mitarbeiter kündigen, tun sich dagegen „blinde Flecken“ auf der Unternehmensseite auf. Im Kern geht es dabei um Wertschätzung und ein reifes, kooperatives Miteinander auf Augenhöhe. Also genau das, was durch den oben beschriebenen Paradigmenwechsel auf zwischenmenschlicher Ebene und durch den Hierarchieabbau auf struktureller Ebene erreicht wird.

Während viele Arbeitgeber also nach wie vor transaktionale Merkmale als wichtigste Bindungsfaktoren unterstellen und damit weiterhin dem alten Führungsparadigma der 70er von Möhre, Zuckerbrot und Peitsche anhaften, geht es Mitarbeitern in den 20ern des neuen Jahrtausends um etwas ganz anderes:

- gute Beziehungen,
- menschliche Qualitäten,
- empathische Führungskräfte,
- wirkliche Begegnungen und
- ein tieferes Miteinander.

Das sind die Faktoren, die heute dazu führen, dass gute Mitarbeiter ihren Unternehmen treu bleiben.

DER WUNSCH NACH SINNVOLLER ARBEIT

Die Jugendbewegung, die mit den Fridays for Future begann, entwickelte sich zur „letzten Generation“ weiter und drückt mit ihrem neuesten Namen ihre kaum noch vorhandenen Zukunftshoffnungen aus. Während die Babyboomer ein „nach uns die Sintflut“ kolportieren, bezweifeln die Angehörigen der Generation Z, dass die reinen Früchte ihrer Arbeit für eine normale Rente reichen werden. Die Mitglieder der jüngeren Generationen haben ganz andere Sorgen, nämlich die, ob unser Planet für sie oder nach ihnen überhaupt noch bewohnbar sein wird. Entsprechend schwer sind sie mit den alten Lockmitteln zu ködern. Was bringt ihnen ein gutes Einkommen, wenn sie dafür durch ihre Arbeit dem Planeten den letzten Rest geben sollen?

Das Thema Sinn gewinnt zunehmend an Bedeutung, seit Simon Sinek mit seinem Ted Talk „Start with Why“ einen der meistgesehenen Ted Talks überhaupt lancierte. Die Generation Y wird auch als Generation Why bezeichnet, die New-Work-Bewegung versteht den evolutionären Purpose der Organisation als Leitstern, der den Mitarbeitern hilft, ihre Entscheidungen vor einem übergeordneten, zukunftsweisenden Sinn der Organisation zu treffen. Während dieser Sinn bei kleinen Unternehmen und Start-ups noch greifbar ist, ist er bei größeren Organisationen oftmals im Laufe der Jahre zwischen Kennzahlen, Mission-Statements, Grabenkämpfen und Silodenken verloren gegangen. Von daher können diese Betriebe davon profitieren, diesen Sinn im Rahmen von Warum-Workshops wieder gemeinsam zu entdecken und lebendig werden zu lassen. Das führt die Belegschaft zusammen und Mitarbeiter, die sich über den Sinn der gemeinsamen Arbeit oder das gemeinsame Anliegen ihrer Teams bewusst sind, arbeiten nicht nur motivierter und sind loyaler, sondern empfehlen ihre Firma auch lieber potenziellen Talenten aus ihrem Netzwerk weiter.

EMPLOYER BRANDING

Was bringt es, wenn ich gut bin, aber niemand davon weiß? Wenn Unternehmen sich die oben beschriebenen Erkenntnisse zu Herzen nehmen, ist schon vieles dafür getan, dass bestehende Mitarbeiter bleiben und neue

Talente angezogen werden. In unserer heutigen und von Informationen überfrachteten Welt braucht es aber ein wenig mehr, um nachhaltig etwas zu verändern: Ausdauer und Sichtbarkeit. Der alte Vertriebspruch „Tue Gutes und rede darüber“ ist also aktueller denn je. Bewährt hat es sich bspw., wenn Mitarbeiter ihre Stellen und Aufgaben im Job Crafting dynamisch weiterentwickeln und ihre Erkenntnisse und Learnings über Beiträge im Intranet oder den sozialen Medien teilen. Andere Talente, die sich ebenfalls für die Themen interessieren, gehen mit den Beiträgen in Resonanz, kommentieren die Threads, geben Tipps und helfen bei Engpässen, stellen weiterführende Fragen oder teilen gute Ideen in ihren Netzwerken. Die Arbeit wird nicht nur dynamischer und die Ergebnisse differenzierter, sondern gute Gedanken gehen viral, stärken die Gemeinschaft und machen die eigene Firma bei potenziellen Talenten bekannt.

Eng verbunden mit diesem Konzept ist die Working-Out-Loud-Bewegung (WOL), die seit 2010 als ein Zweig der wachsenden New-Work-Bewegung entstanden ist. WOL erreichte im Jahr 2017 in Deutschland eine kritische Schwelle, die das Konzept ins Bewusstsein der Personalentwickler größerer Organisationen brachte. Seither wächst WOL weiter und gewinnt mehr und mehr überzeugte und begeisterte Anhänger. Durch die steigende Vernetzung werden teilnehmende Mitarbeiter zu Markenbotschaftern und auch kleine Unternehmen, die innovative Ansätze verfolgen, fallen potenziellen Kandidaten leichter auf. Natürlich werden auch die eigenen Mitarbeiter sichtbar und können das Interesse anderer Unternehmen auf sich ziehen, aber hier gilt das Gleiche wie in herkömmlichen Beziehungen. Solange die Partner zufrieden sind, sind sie auch resistent gegen die Avancen von Nebenbuhlern. Unternehmen, deren Mitarbeiter zufrieden oder gar glücklich sind, müssen sich nicht nur keine Sorgen machen, sondern können von deren gewinnendem Auftreten und den sich entwickelnden Kontakten profitieren.

Ein weiterer Vorteil zufriedener Mitarbeiter, die ihre Zufriedenheit teilen: Wenn interessierte Talente die Attraktivität eines Unternehmens abwägen, ist nichts so glaubwürdig wie die Aussagen aktuell Beschäftigter ihrer Peergroup.

ZEITGEMÄSSES, PROFESSIONELLES RECRUITING

Anruf aus den 90ern: Sie wollen ihr Recruiting zurück! Unternehmen beschwerten sich, dass sie keinen guten Bewerber finden, haften aber an Recruiting-Verfahren aus Großvaters Zeiten an. Nur weil man in den sozialen Medien vertreten ist und Stellen nicht mehr in der Zeitung, sondern auf Jobboards veröffentlicht werden, hat man noch lange kein zeitgemäßes Recruiting. Parallel zum wachsenden Bedarf haben sich die Möglichkeiten der Personalgewinnung in den letzten Jahren rasant weiterentwickelt. Mehrere Dutzend New-Hire-Methoden, teils mit innovativen Softwarelösungen, teils mit brillanten Ansätzen oder dem Einsatz differenzierter Marketing-Techniken im Recruiting, ermöglichen jenen Recruitern,

die sie kennen und nutzen, weiterhin den Zugang zu guten Talenten.

Wenn ein zeitgemäßes Recruiting potenzielle Talente erreichen konnte und der positive Arbeitgeber sie nicht vergrault hat, ist der letzte Engpass ein professionelles Recruiting und saubere Prozesse. Was bringt es, wenn bis dahin alles stimmt, aber Bewerber, die sich bewerben, nach einer automatisierten Standardbestätigung erst einmal zwei Wochen lang nichts hören? Teilweise ist es zum Verzweifeln: Recruiter und Talent Acquisition Specialists pflegen nach außen den Ruf des Unternehmens, treten in guten Kontakt zu potenziellen Bewerbern und halten die Prozesse am Laufen. Kaum sind die Unterlagen dann da, geht das Warten los. Einige Line Manager sind offensichtlich noch immer der Meinung, Bewerbungsunterlagen müssten erst einmal reifen. Kommt nach der zweiten Nachfrage irgendwann eine Antwort, sind die besten Kandidaten schon nicht mehr verfügbar. Die nächsten gehen verloren, da es nicht selten ewig braucht, um einen gemeinsamen Termin für das Vorstellungsgespräch zu finden. Wenn dann im Interview alte Haudegen die jungen Talente lieber grillen und einem Stresstest nach dem anderen unterziehen, statt die Beziehung zu festigen, wird sich anschließend gewundert, dass niemand mehr übrig ist oder die verbleibenden Bewerber nicht wirklich überzeugt sind. Kein Wunder, wenn die besten bereits seit Wochen eine Zusage von der Konkurrenz erhalten haben und die anderen durch die Atmosphäre im Gespräch die Lust verlieren. Merke: Der frühe Recruiting-Vogel fängt den Wurm, und wer in Zeiten des Fachkräftemangels gute Mitarbeiter gewinnen möchte, darf durchaus kritisch prüfen, sollte aber professionell bleiben und unnötige Machtspielchen lassen. Eine praktikable Abhilfe besteht darin, klare Qualitätsstandards zu vereinbaren und am besten die Linienmanager gleich selbst die Korrespondenz führen zu lassen. Ebenso hat es sich bewährt, prinzipiell an einem festen Wochentag die Kalender für mögliche Vorstellungsgespräche zu blocken, damit Bewerber direkt eingeladen werden können.

FAZIT

Risiken auf der einen sind Chancen auf der anderen Seite. Nachdem die Mitarbeiter ihre alten Arbeitgeber verlassen haben, werden sie schließlich dort ankommen – und vor allem bleiben –, wo ihre Bedürfnisse gestillt werden. Das sind die zehn Gebote, um von der Great Resignation zu profitieren:

- Machen Sie sich bewusst, dass die Struktur Ihrer Organisation die Machtverhältnisse, die Kommunikation und das Miteinander prägt. Auf globaler Ebene hat sich eine Netzwerkstruktur entwickelt, bei der disruptive Neuerungen über Nacht ganze Branchen umkrempeln. Unsere Gehirne funktionieren nach Netzwerkstrukturen. Unternehmen, die eben solche Strukturen implementieren, haben signifikant weniger Schwierigkeiten, gute Mitarbeiter zu finden und den Herausforderungen der VUCA-Welt erfolgreicher zu begegnen.

- Verinnerlichen Sie, dass sich die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt gedreht haben, sich guten Mitarbeitern überall die Türen öffnen und sie zu Recht erwarten dürfen, dass sie ernst genommen und ihnen auf Augenhöhe begegnet wird.
- Wertschätzung ist der Schlüssel zum Erfolg, sowohl auf organisationaler Ebene als auch im Rahmen der Haltung der Führungskräfte. Auch wenn Dutzende Studien eine klare Sprache sprechen, unterschätzen viele Unternehmen diesen vermeintlich weichen Aspekt immer noch erheblich und wundern sich über die harten Konsequenzen.
- Investieren Sie in eine starke Kultur und treffen Sie das tiefere Bedürfnis der Menschen nach sinnvoller Arbeit. Lassen Sie die Mitarbeiter das Warum der Organisation und das tiefere Anliegen der gemeinsamen Arbeit zusammen freilegen, um sie auf einer Ebene zusammenzuführen und ihnen zu ermöglichen, sich bei neuen Strategien und täglichen Entscheidungen an einem erweiterten Bezugsrahmen zu orientieren.
- Scheren Sie Ihre Mitarbeiter nicht über einen Kamm, sondern führen Sie sie individuell, je nach Reifegrad. Entwickeln Sie Vertrauen und lassen Sie diejenigen, die können und wollen, einfach mal machen. Schaffen Sie ihnen Freiräume, um sich zu entfalten und innovative Ideen zu entwickeln.
- Treffen Sie die tieferen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter nach Selbstentfaltung, Autonomie und Gemeinschaft. Ermutigen Sie sie dazu, über Job Crafting ihre Stellen, Rollen und Aufgaben dynamisch weiterzuentwickeln, ihre Erfahrungen zu teilen und sich über die Entwicklungen mit anderen auszutauschen.
- Führen Sie Bleibegespräche, um früh zu erkennen, ob Mitarbeiter unzufrieden sind und ob es Möglichkeiten gibt, daran etwas zu ändern. Änderungen, die erfolgreich angestoßen wurden, lassen sich nutzen, um den Ruf der eigenen Arbeitgebermarke zu stärken.
- Professionalisieren Sie Ihr Recruiting, um Personalengpässe schnell zu schließen und machen Sie sich bewusst, dass es mehrere Dutzend Recruiting-Methoden jenseits von Post & Pray gibt. Machen Sie Personalgewinnung zur Chefsache und straffen Sie Ihren Recruiting-Prozess. Wer wochenlang wartet, bis er eine Vorauswahl trifft, darf sich nicht wundern, wenn die besten Bewerber schon bei der Konkurrenz unterzeichnet haben.
- Schaffen Sie sich einen Puffer im Budget, um gute Mitarbeiter direkt einstellen zu können, wenn sie auftauchen.
- Sorgen Sie für ein professionelles Onboarding, um zu verhindern, dass die neu gewonnenen Mitarbeiter gleich wieder durch chaotische Zustände und schlechte Einarbeitung das Weite suchen. ■



Christian Bernhardt ist Hochschuldozent für nonverbale Kommunikation, Kommunikationspsychologie und Kommunikation im digitalen Raum. Der Fachbuchautor hält Vorträge und Hybrid-Trainings zu den Themen Recruiting sowie wertschätzende Kommunikationskultur und berät dazu Unternehmen in Deutschland und der Schweiz.