

Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt

# War for Talents: Warum Feel Good Management auf einmal so wichtig ist

Dr. Jessica Lange

---



Wir befinden uns seit einigen Jahren in einem Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt. Das ist ein Faktum, was in vielen Branchen durch den allseits beklagten Fachkräftemangel immer häufiger zutage tritt. Immer weniger können sich die Unternehmen ihre Mitarbeiter aus einer Vielzahl von Bewerbern aussuchen, sondern müssen sich aktiv um die Bewerber bemühen, um gute Mitarbeiter für wesentliche Stellen im Unternehmen zu finden. Die Beziehung von Bewerber und Beworbenem dreht sich zusehends um. Diese Entwicklung, für die sich schnell der englische Begriff War for Talents etabliert hat, hat unterschiedliche demografische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gründe.

Aus Sicht der Bevölkerungsentwicklung kann natürlich zuerst der demografische Wandel angeführt werden. Die Bevölkerung wird immer älter und für Fachkräfte aus der Generation der Babyboomer, in der ausreichend Mitarbeiter für sämtliche Branchen zur Verfügung standen, gibt es deutlich weniger Ersatz auf dem Arbeitsmarkt. Die Generationen danach haben bedingt durch

gesellschaftliche Entwicklungen weniger Nachwuchs bekommen und dieser fehlt nun. Somit besteht schon allein aufgrund der verfügbaren Anzahl von Arbeitskräften in den nächsten Jahren ein Engpass. Verstärkt wird dieser Effekt durch die Tertiärisierung, d.h. die Zunahme der Nachfrage von Dienstleistungen, die für ihre Bereitstellung vermehrt wissensbasiertes Fachpersonal (knowledge worker) benötigen. Dieses muss eine qualifizierende Ausbildung durchlaufen haben, die teilweise erst seit kurzer Zeit auf dem Bildungsmarkt etabliert ist, und steht oft nicht in großer Anzahl oder kurzfristig zur Verfügung.

Dieser quantitative und fachliche Mangel wird durch die positive wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte in den Industrienationen verstärkt. Viele Menschen haben inzwischen ein im weltweiten Vergleich enormes Wohlstandsniveau erreicht, das es erlaubt, bei der Wahl des Arbeitsplatzes wählerisch zu sein. Die potenziellen Mitarbeiter können es sich Dank sozialer Absicherung von Staat und Familie in vielen Fällen leisten, einen Job nach anderen Kriterien auszuwählen als dem Gehalt. Das Gehalt hat sich aufgrund des wirtschaftlichen Wohlstandes vom entscheidenden Faktor für die Wahl zu einem Faktor neben vielen entwickelt. Dies stellt viele Unternehmen vor ein Problem. Deren Personalmanagement in Bezug auf Recruiting und Personalentwicklung ist häufig noch auf monetäre Anreize ausgelegt, die bei früheren Generationen zur gewünschten Motivation geführt haben. Für den Faktor Arbeitgeberattraktivität war zu früheren Zeiten ein ordentliches Gehalt schon mehr als die halbe Miete. Dieses Paradigma der Human Resources wird heute mehr und mehr unterlaufen und führt zu notwendigen strategischen Umstrukturierungen. Diese sind beispielsweise schon im Aufbau von Stellenanzeigen zu erkennen. Heute stellen sich in einer solchen Anzeige die Unternehmen erstmal vor, bevor sie Forderungen an die potenziellen Kandidaten stellen. Was habe ich dir zu bieten? scheint zur essenziellen Frage zu werden. Es geht darum, sich aktiv um die potenziellen Mitarbeiter zu bewerben und die eigene Attraktivität und Besonderheit als Arbeitgeber schon in einer Stellenanzeige zum Ausdruck zu bringen. Teilweise werden auch schon krassere Maßnahmen erprobt, wie ein Arbeitgeber Casting, in dem sich die Arbeitgeber mittels Vorträgen oder Messeständen präsentieren und die Bewerber selbst entscheiden, mit welchem Unternehmen sie auf dieser Grundlage Gespräche führen möchten. Auch wenn diese Events noch nicht alltäglich sind, nehmen sie doch gerade im Bereich des Recruitings von Auszubildenden und jungen Fachkräften rasant zu. Als weiterer Punkt dieser Entwicklung zeigen sich Arbeitgeberbewertungsportale wie kununu oder jobvote, auf denen Arbeitgeber anhand verschiedener Faktoren eingeordnet werden. Diese Portale und weitere Kategorisierungen wie beispielsweise „familienfreundlicher Arbeitgeber“ werden zunehmend als Orientierung für die Jobauswahl genutzt. Personalmanager müssen deshalb zu Marketing-Experten für die Arbeitgebermarke werden. Employer Branding ist dazu das Stichwort. Adressaten des Marketings sind nun neben Kunden auch bestehende und potenzielle Mitarbeiter. Während in den letzten Jahren eher die Kundenorientierung im Fokus der Betriebswirtschaft stand, rückt nun die Mitarbeiterorientierung auf den Plan. Die Bearbeitung der Kundenwünsche ist für viele

Unternehmen das normale täglich Brot, während die Identifikation und Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen neuer Strukturen und Instrumente bedarf.

Als dritter Faktor kommt eine Veränderung im Denken und in den Einstellungen der Gesellschaft hinzu. Die moralische Sensibilität der Gesellschaft hat allgemein zugenommen. Dies zeigt sich beispielsweise in dem Boom von Themen rund um Nachhaltigkeit. Moralische Faktoren wie faire Entlohnung oder Umweltschutz werden zu einem zentralen Kaufargument, das im weltweiten Wettbewerb um die Kunden zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil verhelfen kann. Viele Unternehmen setzen deshalb auf Leitbilder und Unternehmenswerte, um neben ihren Produkten vor allem ihr Image zu kommunizieren und herauszustellen. Die Produkte sind imitierbar, aber ein Image kann einzigartig machen. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass der Bezug der Moral vor allem ein persönlicher bzw. ein privater ist und sich weniger auf Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und mehr auf Loyalität gegenüber sich selbst bezieht. Die Bindung an einen Arbeitgeber hat von Generation zu Generation abgenommen. Während früher noch Beschäftigungen von der Ausbildung bis zur Rente eine übliche Form waren, sind heute Wechsel des Arbeitgebers im Zyklus von einigen Jahren der Normalfall. Mitarbeiterbindung hat für Unternehmenserfolg enorm an Bedeutung gewonnen. Mitarbeiter können es sich leisten zu wechseln und suchen sich ihren Arbeitgeber nach Faktoren aus, die schwieriger zu beeinflussen sind als die Gehaltshöhe. So ist zum Beispiel der Fit zwischen persönlichen Werten und Unternehmenswerten ein Faktor, der bei der Wahl eines Arbeitgebers eine entscheidende Rolle spielt. Der Mitarbeiter möchte sich mit seinem Arbeitgeber identifizieren können. Trotz dieser skizzierten Veränderungen in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt scheint die Notwendigkeit zur Reaktion und zur Anpassung noch nicht überall in den Personalleitungen und Geschäftsführungen angekommen zu sein. Oftmals wird versucht, die alten Systeme größtenteils beizubehalten bzw. nur geringfügig in Bezug auf die Außenwirkung zu modifizieren. Dies wird für eine erfolgreiche Zukunft als Arbeitgeber auch in kommenden Jahrzehnten nicht ausreichen. Der erste wichtige Schritt für eine gute strategische Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft sind Veränderungen im Denken der Führungsebene, die hier als Vorbild und Hauptakteur fungiert. Die Beschäftigung mit dem nachfolgend betrachteten Feel Good Management kann hierfür ein zielführender Anknüpfungspunkt sein.

Zusammenfassend lassen sich folgende Veränderungen der Arbeitswelt festhalten:

<b>Früher - Arbeitgebermarkt</b>	<b>Heute - Arbeitnehmermarkt</b>
Arbeitnehmer suchten Arbeitsplatz	Unternehmen suchen Arbeitnehmer
Maschinen, Kapital und Standort sind entscheidend im Wettbewerb (Industrialisierung)	Knowledge ist entscheidend im Wettbewerb (Tertiärisierung)
Verfügbare Arbeitsplätze sind Engpass	Qualifikation und Fachkräfte sind Engpass
Hohe Arbeitgeberloyalität, Arbeitsplatzsicherheit gewünscht	Arbeitnehmer sind mobil und wechselwillig

Monetäre Faktoren waren als Anreiz ausreichend
--

Arbeitnehmer sind anspruchsvoller, Relevanz weicher Faktoren stark steigend
---

Für eine weiterhin erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens, unter den veränderten Bedingungen des Arbeitsmarktes, sind strategische Anpassungen im Personalmanagement zwingend notwendig. Als ein besonders wirksames und zentrales Instrument entwickelt sich dabei das Feel Good Management als neuer innovativer Ansatz. Hierbei geht es um die aktive Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, um langfristig die Zielsetzungen Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und -bindung sicherzustellen. Im Zuge der „Kriegssituation“ auf dem Arbeitsmarkt wird die Fähigkeit, gute Mitarbeiter zu bekommen und zu halten, zu einem Überlebensfaktor. Mitarbeiterbindung ist in der Regel günstiger als stetige Mitarbeiterrekrutierung, die durch den Fachkräftemangel in vielen Branchen ohnehin immer schwerer wird. Gute Mitarbeiter können sich jedoch in einem Arbeitnehmermarkt ihren Arbeitgeber aussuchen. Arbeitgeberattraktivität wird zum zentralen Verkaufsargument auf dem Arbeitsmarkt. Ohne fähige Mitarbeiter kann ein Unternehmen auf Dauer keine Aufträge zur Zufriedenheit der Kunden bearbeiten. Die Mitarbeiterperformance ist die treibende Kraft für die Performance im Wettbewerb und die Wahrnehmung durch die Kunden. Es gilt der Spruch „Mitarbeiterzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit“.

Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird neben den früher dominierenden monetären Faktoren heute stark von weichen Faktoren wie Unternehmenskultur oder Flexibilität bestimmt. Es wird häufig von Wohlfühlfaktoren gesprochen, die als wesentlicher Aspekt bei der Auswahl des Arbeitgebers gefordert werden. Dazu gehören das Verhalten von Vorgesetzten, der Kollegenzusammenhalt, die Work-Life-Balance, der Umgang mit sozialen und ökologischen Themen oder die Sinnhaftigkeit der Aufgabe. Sture Anwesenheitszeiten ohne Arbeitsbezug (Warum soll ich bis 18 Uhr bleiben, wenn nichts mehr zu tun ist?) werden ebenso wenig akzeptiert, wie fehlende Fairness (Warum soll ich in der Arbeitszeit keine privaten Nachrichten beantworten, wenn ich am Wochenende auf berufliche Mails reagieren soll?). Diese weichen Faktoren bilden das Wertesystem eines Unternehmens ab und Bewerber suchen hier einen Fit mit ihrem persönlichen Wertesystem. Neben einer fairen Entlohnung haben viele Menschen den Wunsch, sich mit ihrem Arbeitgeber zu identifizieren und sich dort wohl zu fühlen. Es geht nicht primär darum, Geld zu verdienen, sondern um Sinnstiftung und Stolz. Mitarbeiter wollen in ihrem täglichen Tun einen Sinn bezogen auf das große Ganze erkennen und stolz auf ihren Arbeitgeber sein. Für diese Empfindungen sind Dialogfähigkeit des Unternehmens und Werteorientierung zentral. Ein strategischer Fit zwischen den Unternehmenswerten und den persönlichen Werten eines Bewerbers oder Mitarbeiter bilden die Grundlage für die Entstehung von Identifikation. Diese bildet wiederum den Nährboden für die Zufriedenheit eines Mitarbeiters. Ein

zufriedener Mitarbeiter wird mit Stolz seinen Job tun und diesen Stolz auch nach außen kommunizieren. Ein glaubwürdiges Marketing gibt es kaum und das sogar noch kostenlos! Ein zufriedener Mitarbeiter bleibt bei seinem Unternehmen und setzt sich jeden Tag gerne für dessen Erfolg ein. Durch Identifikation wird der Unternehmenserfolg auch als eigener Erfolg interpretiert und festigt die Bindung zusätzlich. Die zudem positiven Wirkungen auf Motivation und Produktivität dürften selbstverständlich sein.

Das Feel Good Management als Teil eines ganzheitlich verstandenen Wertemanagements, das die Orientierung an moralischen Werten eines Unternehmens nach innen und außen ausdrückt, kann hier die entscheidenden Akzente setzen. Es hilft als internes Personalinstrument die Wahrnehmung der Mitarbeiterinteressen zu fördern und in einen sinnvollen betriebswirtschaftlichen Kontext zu setzen. So können zukunftsfähige Anreize wie beispielsweise flexible Arbeitsmodelle oder Maßnahmen zur Förderung des Wir-Gefühls gesetzt werden, die helfen High Potentials anzuziehen, zu überzeugen und zu halten. Ziel des Feel Good Managements ist es, zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter eine Verbindung und eine Brücke zu schaffen, die unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter ist. Alle Mitarbeiter sollen sich anerkannt und respektiert fühlen – ohne das Tagesgeschäft aus den Augen zu verlieren. Ab einer gewissen Unternehmensgröße kann dies durch die Geschäftsführung alleine jedoch nicht zusätzlich zum normalen Arbeitspensum geleistet werden. In vielen Betrieben leidet dann mit der Expansion die Unternehmenskultur, was den in einem Arbeitnehmermarkt zentralen Faktor Arbeitgeberattraktivität bedroht. Feel Good Manager schaffen hier die notwendige Funktion, um die gute Unternehmenskultur zu bewahren und trotzdem die Geschäftsführung von den operativen Kommunikations- und Organisationsaufgaben zu entlasten. Sie bilden für die Mitarbeiter den ersten Ansprechpartner für ihre Anliegen und Bedürfnisse. Mit ihrem betriebswirtschaftlichen und psychologischen Know-how filtern sie die Anfragen und fassen diese zu konkreten Vorschlägen für Maßnahmen zusammen, die dann mit der Geschäftsleitung besprochen werden. Zudem ist es ihre Aufgabe, die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander zu verbessern und mit gemeinsamen Events das Wir-Gefühl zu stärken. Aus Marketingsicht bildet der Feel Good Manager zusätzlich eine führende Rolle im Mitarbeitermarketing, das durch den Wandel auf dem Arbeitsmarkt stetig an Bedeutung gewinnt. Er kommuniziert die Stärken und Besonderheiten des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern und schafft die Grundlage für deren Identifikation mit dem Arbeitgeber.

Feel Good Management ist also ein gutes Rüstzeug, um im War for Talents zu bestehen und als Sieger vom Platz zu gehen. Ohne junge Nachwuchs-Talente wird es für die meisten Branchen schwierig die Herausforderungen der Zukunftsentwicklungen wie Globalisierung und Digitalisierung zu meistern und im besten Fall sogar als Wettbewerbsvorteile zu nutzen.