

## Wie sich passende Mitarbeitende und Unternehmen finden

*Der Fachkräftemangel spitzt sich immer mehr zu. Wobei eben gerade nicht die fachlichen Fähigkeiten ein Problem sind, sondern vielmehr die weichen Faktoren.*

### VON BRUNO AREGGER

Wir befinden uns nicht mehr im Industrie- sondern im Wissenszeitalter. Deshalb müssen sowohl die Arbeitnehmer als auch die Arbeitgeberseite unter völlig neuen Gesichtspunkten angeschaut werden. Im Industriezeitalter wurden Mitarbeitende als Produkt oder als Maschine betrachtet. Jeder war austauschbar, die Beschäftigung häufig monoton. Doch Mitarbeitende suchten eine einfache Tätigkeit, um Geld zu verdienen. Mit Beginn des Informationszeitalters in den 1970er-Jahren, wurden Informationen auf breiter Front verteilt, Radio und TV sei Dank. Mit dem Internet schliesslich kam das sogenannte Wissenszeitalter auf. Die Verbreitung der Informationen war nun nicht mehr ein paar wenigen Menschen vorbehalten, sondern jeder konnte Informationen selber sammeln und verbreiten. Eine Folge davon: Mitarbeitende besitzen



### BRUNO AREGGER

ist Gründer der  
APPLETREE root your brand ag,  
Staldenhof 20, 6014 Luzern,  
T 041 511 22 33,  
bruno.aregger@apple-tree.com,  
berufung.apple-tree.com und  
apple-tree.com

Dieser Artikel bildet den letzten Teil einer Artikelserie. Teile 1 und 2 erschienen in Ausgabe 5/2014 resp. 6/2014, ebenfalls in der Rubrik «Leadership».

häufig mehr Wissen, als den meist älteren Unternehmern aus dem Industriezeitalter lieb ist. Aufgeklärte Mitarbeitende hinterfragen kritisch, führen keine unnützen Tätigkeiten aus, und immer weniger Menschen sind bereit, monotone Berufe auszuüben. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit nimmt zu. Monetäre Anreize verlieren an Kraft, die Frage nach der Berufung wird laut. Damit sind wir nun auf dem Weg ins Weisheitszeitalter: Wissen wird gekonnt und zum Wohle der Gemeinschaft eingesetzt. Ein Leben lang den gleichen Job auszuüben ist für die jetzige und zukünftige Generation undenkbar.

**Ein (Quanten-)Sprung vom Wissens- ins Weisheitszeitalter.** Obwohl es noch einige Menschen gibt, die geistig im Industriezeitalter leben (Arbeitgeber wie Arbeitnehmer), sind doch die meisten im Wissenszeitalter angekommen, und ein paar wenige bereits im Weisheitszeitalter. Dies hat Auswirkungen auf die heutige Arbeitswelt. Bis vor kurzem konnten die Arbeitgeber aus einer Fülle von Bewerbern auswählen, immer mehr jedoch müssen sich Arbeitgeber fit und attraktiv machen, um an die besten und passendsten Mitarbeitenden zu gelangen. Wer als Arbeitgeber den eigenen Sinn und Zweck des Unternehmens zu wenig oder gar nicht kommuniziert, verliert das Rennen. Unternehmer erhalten grosse Chancen, wenn sie diese Veränderungen erkennen und anpacken. Die Veränderungen betreffen alle Menschen, also Kunden und Mitarbeitende. Denn die Frage nach mehr Sinn betrifft Produkte für Kunden, sowie Arbeitsplätze für Mitarbeitende gleichermaßen. Dabei tun sich folgende neue Chancen auf:

- > Eine starke Marke mit Ecken und Kanten ist anziehend: Kunden sind bereit mehr als nur das «nackte Produkt» zu bezahlen. Mitarbeitende sind stolz für diese Marke zu arbeiten, bleiben länger treu und neue, passende Mitarbeitende werden angezogen.
- > Arbeitgeber mit einer starken Marke kontrollieren weniger, wissen zu delegieren und schaffen einen geschützten Raum mit viel Vertrauen. Passende Mitarbeitende wissen das zu schätzen und laufen zu Höchstformen auf, wo Arbeitszeiten überflüssig werden. Sie müssen nicht motiviert werden, weil sie intrinsisch motiviert sind, als eigen angetrieben aus Leidenschaft und hoher emotionaler Bindung zum Unternehmen.
- > Starke Marken müssen weniger verkaufen, denn sie werden gerne gekauft. Preisverhandlungen fallen weniger hart aus und deren Kunden wie Mitarbeiterempfehlungen sind höher als bei schwachen Marken.
- > Menschen mit einem hohen inneren Antrieb nach Sinn, streben nach ihrer Berufung. Sie sind keine austauschbaren Suchenden, sondern aktive Finder. Denn sie kennen ihre Talente und Leidenschaften, setzen Ziele und wollen sie auch erreichen. Trifft ein solcher Mensch nun auf eine passende und starke Marke, rückt der Lohn in den Hintergrund. Was zählt ist der Beitrag des Arbeitnehmers. Und dieser Beitrag ist einzigartig. Es gibt ja bekanntlich keine zwei identische Menschen.
- > Passen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen, entwickelt sich eine Dynamik aus der Kooperation. Produkte und Dienstleistungen

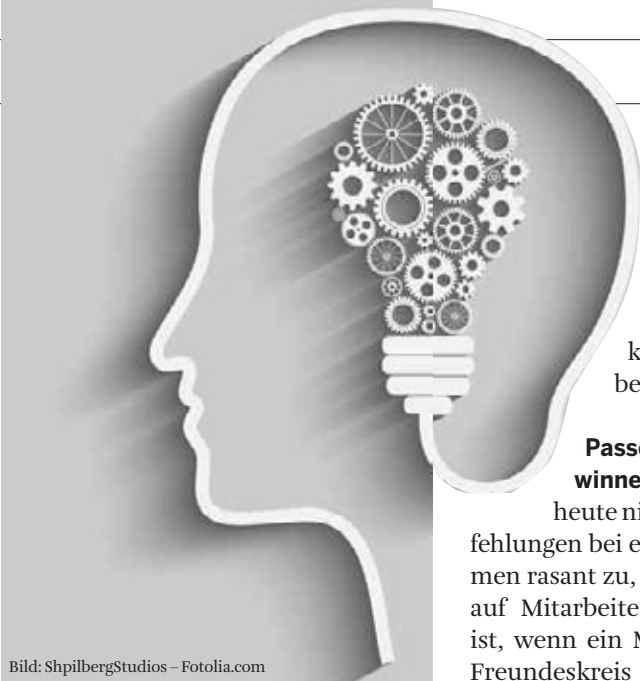


Bild: ShpilbergStudios – Fotolia.com

**Vom Wissens- zum Weisheitszeitalter.**

keine Gründe, den Arbeitsplatz zu wechseln.

**Passende Mitarbeitende gewinnen und halten.**

Schon heute nimmt die Zahl der Empfehlungen bei erfolgreichen Unternehmen rasant zu, sei es auf Kunden-, wie auf Mitarbeiterseite. Der ideale Fall ist, wenn ein Mitarbeiter aus seinem Freundeskreis neue Mitarbeiter vorschlägt. Denn die Chance ist hoch, dass eine grosse Ähnlichkeit zu den bestehenden Mitarbeitenden gewährleistet ist. Somit ist eine wichtige Grundvoraussetzung erreicht: Die eigenen Angestellten werden zum eigentlichen Stelleninserat, am besten schon dann, wenn noch keine aktive Stelle offen ist. So werden neue, passende Mitarbeiten-

de in Reservestellung gebracht und sind dann schnell einsetzbar.

Starke Marken haben starke und passende Mitarbeitende, weil diese im geschützten Raum viel Vertrauen und Verbundenheit geniessen. Sie kennen ihre eigenen Werte und suchen Unternehmen, die ähnliche Werte besitzen. Dazu müssen Unternehmen ihre Marke bewusst aufbauen und pflegen. In einem solchen Umfeld dürfen auch Mitarbeitende Vorgesetzte coachen, nämlich dann, wenn es sich um Spezialistenwissen handelt. Solche Mitarbeitende setzen ihre Ziele selber und in Gruppen. Vorgesetzte unterstützen sie lediglich auf diesem Weg. Beide bewerten sich gegenseitig und wachsen daran.

Zugegeben, nur wenige Unternehmen und Menschen, haben diese Chancen erkannt. Doch gerade deswegen ist es für kleinere Unternehmen eine Möglichkeit, das Rennen gegen grössere Player für sich zu entscheiden.

werden laufend optimiert, dadurch wird der Sinn und Zweck sowie Nutzen des Unternehmens laufend erhöht. Dadurch ist das Unternehmen wenig austauschbar, die Marke wird stärker und stärker. Solche Mitarbeitenden sehen wenige bis