

„ IT ist mit einem Muskel- oder Nervensystem vergleichbar. Das Herz aber ist HR.

Gunther Olesch, Geschäftsführer, Phoenix Contact

tisch sind und Kunden sich beschweren.“ Umgekehrt sollten Personaler aber wissen, dass Menschen sich gern mit Marken vernetzen, denen sie sich verbunden fühlen. „Lasst die Leute sich doch unterhalten“, lautet Buggisch's Motto.

Einfach nur die Schleusen öffnen?

Einfach nur die Schleusen öffnen und darauf zu hoffen, dass sich alles zum Wohl der Firma ergibt, klingt ein wenig naiv. „Personaler“, warnt Michael Beilfuss, Verlagsleiter der Münchner IDG-Verlagsgruppe, die zahlreiche IT-Magazine herausgibt, sollten sich nicht täuschen, was Kandidaten bereits „alles über Unternehmen erfahren“ hätten. Was Firmen über sich erzählen, dass sie etwa Mitarbeitern Chancen eröffnen, fair bezahlen und Gerechtigkeit zwischen Frauen und Männern herstellen, sei eine Seite der Medaille. „Weicht die Realität aber davon ab, ist es weder zu leugnen noch zu verheimlichen.“

Gegen das Wunschbild vieler Personaler vor allem in der IT-Branche, die sich unverändert als aufstiegsorientiert und jugendlich-dynamisch sieht, sprechen Ergebnisse einer neueren Studie, welche die Hay Group gemeinsam mit dem Stellenportal Stepstone veröffentlicht hat. 18 000 Mitarbeiter wurden nach den Gründen befragt, warum sie ihre Jobs hinwerfen würden. Die Entscheidung zu gehen, schreiben danach 86 Prozent dem miesen Betriebsklima zu. 80 Prozent würden kündigen, wenn der Job keinen Spaß mehr macht, 71 Prozent wegen schlechten Führungskräften, und 60 Prozent wegen eines nicht akzeptablen Gehalts.

Spannend sind die Angaben zu den in der IT-Branche weit verbreiteten finanziellen Leistungsanreizen. Für fast jeden Zweiten haben sie nur einen bedingt motivierenden Effekt. Rund 44 Prozent favo-

risieren ein Gehalt ohne Variablen. Interessant: Eine hohe leistungsabhängige Vergütung macht vielen Menschen sogar Angst. Liegt der Anteil der individuellen Bezüge bei 20 Prozent des Gesamtgehalts, fühlt sich bereits jeder Vierte unter Druck gesetzt. Handelt es sich um eine mit 30 Prozent bezifferte leistungsbezogene Variable, werden 56 Prozent nervös. Steigt der individuelle Anteil gar auf 40 Prozent, geben 78 Prozent an, diesem Druck nicht mehr standhalten zu können.

Auf die Unternehmen wartet viel Arbeit

Hochqualifizierte IT-Kräfte, die im Markt stark gefragt sind, nehmen solche Bedingungen nicht lange hin. Wenig Lob von Führungskräften, fehlendes konstruktives Feedback und Interesse an ihren Mitarbeitern, mangelnde Förderung und Mitsprachemöglichkeiten: Laut der jüngsten Gallup-Studie hat ein Viertel aller Beschäftigten deshalb innerlich gekündigt. Auf Unternehmen wartet also viel Arbeit, wollen sie leistungsbereite, loyale Experten um sich scharen. Laut Jörg Rumpf, Vizepräsident der Hay Group, der die Ergebnisse in Hannover präsentierte, müssen sie Arbeitsplätze mit Entscheidungsspielraum schaffen, die Erfüllung und Sinn vermitteln, die Qualität von Führung verbessern und Mitarbeiter angemessen und gerecht vergüten.

Die Bindung zu seinen Mitarbeitern beabsichtigt auch das amerikanische IT-Beratungshaus Accenture zu erhöhen. Wie Personalentwicklerin Ildiko Kreis in Hannover betonte, ist der Idealtypus Mitarbeiter ein Leistungsträger, der „sich jeden Tag fragt, was er noch besser machen kann“. Ihm gilt das ganze Augenmerk der Bindungsprogramme, die ein „Human Capital Committee“ entwirft. Während man in Indien, wo der Löwenanteil der

Mitarbeiter beschäftigt ist, vor allem die Familien der Mitarbeiter stärker einbezieht, „sind in Deutschland Angebote für Familien eher unwichtig, weil die Kollegen noch sehr jung sind und Familienthemen für sie noch keine Relevanz haben“.

Freilich schleppt die Firma seit Jahren schweren Ballast mit sich herum, ihr eilt nicht gerade ein prächtiger Ruf voraus: In guten Jahren, heißt es, heuern die Amerikaner vor allem Absolventen in Scharen an, setzen sie aber, sobald es mal nicht gut läuft, schnell vor die Tür. Doch nicht allein „Hire and fire“ beeinträchtigt das Image des IT-Giganten, der weltweit 240 000 Mitarbeiter beschäftigt. Es spricht sich auch herum, dass junge IT-Kräfte schnell „verheizt“ werden und überdurchschnittlich gute Gehälter lediglich verdient, wer das Privatleben völlig dem Beruf unterordnet.

Nicht voreilig den Stab brechen

Deshalb den Stab über Accenture zu brechen, wäre aber voreilig, mahnt Carolin Horn, eine Beraterin der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu.com. Anscheinend gelingt es dem US-Unternehmen wider Erwarten besonders gut, die geeigneten Kandidaten für sich zu gewinnen. „Vom Matching hängt viel ab“, sagt Horn. „Zwar ist Accenture bekannt für eine katastrophale Work-Life-Balance. Dafür zieht das Unternehmen aber Bewerber magisch an, die viel für einen schnellen Aufstieg in Kauf nehmen.“

Auf der Cebit sprach Horn Personalern ins Gewissen, mehr auf die Kritik und die Hinweise von Bewertungen im Netz einzugehen. Neben der Aufgabe, das Matching zu verbessern, sollten Unternehmen in die Diskussion der Netzgemeinde „moderierend eingreifen“. Beispiel ist der Versicherungskonzern Allianz, der für

„Gespräche mit anderen Personalern aus der IT-Branche zeigen eindeutig: Die Tendenz, ehemalige Mitarbeiter erneut an Bord zu holen, ist unverkennbar.“

Stephan Dahrendorf, Personalleiter des Business-Netzwerks Xing

sein Traineeprogramm viel Kritik einstecken musste, diese aber als „kostbares Feedback“ verkaufte. Inzwischen ist das Programm rundum erneuert worden. Horn: „Das registrieren Bewerber. Sie sehen, hier hat ein Unternehmen die richtigen Schlüsse gezogen.“

Auch Stephan Dahrendorf, Personalleiter des Business-Netzwerks Xing in Hamburg, lässt die Kritik im Netz nicht los. Zwar hat das Unternehmen vor allem in der Entwicklergemeinde einen guten Ruf. Jeder zweite neue Mitarbeiter heuert über Empfehlung an. Doch Dahrendorf, der jedes Jahr etwa 100 Stellen besetzen muss, will auch Kritiker überzeugen. Jüngst hatte sich erst wieder jemand beschwert, der erst acht Wochen nach seiner Bewerbung Antwort erhielt – leider eine für ihn negative und unbegründete, wie er auf einer Bewertungsplattform kritisierte.

Für Rückkehrer attraktiv bleiben

Der Personalleiter weiß, dass er es nicht jedem recht machen kann. Dafür hat er einen neuen Trend entdeckt, der auch dem Unternehmen als Arbeitgeber in die Karten spielt und sich gewiss im Netz herumsprechen wird: attraktiv zu sein für Rückkehrer. „Gespräche mit anderen Personalern aus der IT-Branche zeigen eindeutig: Die Tendenz, ehemalige Mitarbeiter erneut an Bord zu holen, ist unverkennbar“, so Dahrendorf. Das Interesse am Comebacker habe stark zugenommen.

Dahrendorf führt diese Entwicklung auf zweierlei Ursachen zurück. Zum einen sinke die Verweildauer in Unternehmen. Mitarbeiter, vor allem Absolventen und Young Professionals mit begehrtem IT-Background, binden sich demnach immer weniger an Unternehmen. Sobald ihnen etwas in die Quere kommt, heuern sie woanders an. Daraus erwächst laut Dah-

rendorf eine hohe Dynamik in bestimmten Branchen, allen voran der IT.

Und nun kommen Comebacker ins Spiel. Auf Nachfrage erklärt Dahrendorf, bei Xing seien immerhin sechs Mitarbeiter Rückkehrer, sowohl in der Managementebene wie unter Entwicklern. Das sollen deutlich mehr werden. Bedingung dafür sei, sich in der Trennungsphase gegenüber gehenden Mitarbeitern so zu verhalten, „dass sie jederzeit zurückkehren können“, erläutert der Personalleiter. Und kehre ein Ex-Kollege zurück, sei dies auch für die anderen, die bleiben, in jeder Hinsicht positiv. Dass jemand um einer guten Entwicklungsmöglichkeit Willen geht, sei immer möglich. Dass jemand zurückkehrt, sei aber Beleg dafür, dass er „nicht weg von Xing, sondern hin zu einer neuen Herausforderung wollte“. Das gebe auch den anderen Sicherheit, beim „richtigen Arbeitgeber“ zu sein.

Dahrendorf spart nicht an Selbstkritik: Als Arbeitgeber und Führungskraft neige man dazu, Mitarbeitern erst nach ihrer Kündigung zu sagen, wie wichtig sie seien und wie sehr sie fehlen würden. „Davon sind auch wir nicht frei.“ Wer hier Maßstäbe setzt, kann viel für die Unternehmenskultur tun. Es gibt bereits Unternehmen, die Comebacker mit einem Anteil von zehn Prozent an der Gesamtbelegschaft beschäftigen. Fach- und Führungskräfte kehren zurück, weil sie sich beim Ex-Arbeitgeber wohlfühlen, ernst genommen werden oder Arbeit und Privatleben besser unter einen Hut bringen wollen. Meist waren sie einer finanziellen Verlockung eines anderen Jobs gefolgt, um dort allerdings bitter feststellen zu müssen, dass nicht-monetäre Aspekte nicht durch Gehalt aufgewogen werden können. Damit wären wir beim Aspekt der Gesundheit. Wohlbefinden, sagen Experten, sei nicht nur das vollständige Fehlen von Krank-

heiten. Umgekehrt ist Krankheitsvermeidung noch lange nicht gesundheitsfördernd. Auf der Cebit machte das „Salutogenese-Konzept“ von sich reden: Wirklich wohl fühlen sich Mitarbeiter allein, wenn sie die ihnen gestellten Aufgabe schaffen können, ihren Sinn hinreichend verstehen und genügend Anerkennung erhalten. Wird nur ein Aspekt vernachlässigt, erkrankt der Mitarbeiter.

Das dürfte vielen IT-Personalern zu denken geben. Sie kümmern sich viel zu wenig um Führung, Kommunikation und Personalentwicklung.

Wer sich wohlfühlt, kommt zurück

Dass nach der erfolgreichen Rekrutierung, auf die sie ihr Hauptaugenmerk richten, in die Wege geleitet wird, wie sehr Mitarbeiter an einem Strang ziehen und tatkräftig anpacken, entzieht sich leider oft ihrer Kenntnis. „Mitarbeiter, die sich mit der Firma identifizieren, halten auch in Krisen zusammen“, brachte Carolin Horn von Kununu diesen Aspekt auf den Punkt. Phoenix-Personalleiter Olesch erwartet nichts Geringeres als Inspiration von seinen Berufskollegen in der IT. Er sieht einen kausalen Zusammenhang zwischen Identifikation, Zufriedenheit und Firmenerfolg und geht in seiner Forderung sogar einen Schritt weiter: „Um das Unternehmen nach vorn zu bringen, muss HR die erste Geige spielen.“ Mit Herzblut solle HR eine konkrete Vision verfolgen. Leuchtendes Vorbild sei der unlängst verstorbene Apple-Chef Steve Jobs, der 1976 den inzwischen legendären Wunsch geäußert hatte, alles Wissen der Welt jedem Menschen zur Verfügung stellen zu wollen. Und wie lautet Ihre Vision, Herr Olesch? Was soll man dereinst mit Phoenix Contact verbinden? „Wir wollen einfach nur der beste Arbeitgeber werden.“

Winfried Gertz, freier Journalist, München