

Mitarbeiterbindung um jeden Preis?

Interview. Was bedeuten ziehende Arbeitnehmer für die Unternehmen? Lohnt sich die Bindung der Mitarbeiter an eine Firma nicht mehr? Über Chancen, aber auch Risiken, die Jobnomaden mit sich bringen, sprach das Personalmagazin mit Monica Ockenfels.

Wird es für Unternehmen durch die zunehmende Mobilität der Arbeitnehmer einfacher, qualifizierte Mitarbeiter zu finden?

Der Arbeitsmarkt vergrößert sich nicht, nur weil immer mehr Mitarbeiter zu Jobnomaden werden. Dagegen spricht auch, dass zurzeit eine große Zahl von internet-basierten, regionalen Stellenmärkten entsteht, die großen Zuspruch haben. Das heißt, die meisten Arbeitnehmer suchen nach wie vor zuerst eine Beschäftigung in der Nähe ihres sozialen Umfelds.

Und wer hier nichts findet, wird zwangsläufig zum Jobnomaden?

Zum großen Teil, ja. Doch gibt es natürlich auch die echten Jobnomaden, die aus Karrieregründen, um Erfahrungen zu sammeln, oder schlicht aus Abenteuerlust immer wieder den Job wechseln. Man muss also sehr genau die dahinter liegenden Motive für das Nomadentum betrachten, denn hieraus ergeben sich erst die Konsequenzen für die Unternehmen.

Welche Motive unterscheiden Sie?

Ich unterscheide zwei Gruppen von Jobnomaden. Diejenigen, die einen regelmäßigen Jobwechsel wünschen, machen rund 20 Prozent aus. Das sind entweder Berufsanfänger, die selbst auf einer interessanten Position in der Regel nicht länger als zwei Jahre bleiben, weil sie bei anderen Arbeitgebern weitere Erfahrungen sammeln möchten. Oder es handelt sich um berufserfahrene Arbeitnehmer, die ihre Karriere häufig nicht nur national, sondern auch international anlegen und regelmäßig mit ihren Familien umziehen. Die zweite Gruppe, und das sind rund 80 Prozent aller Jobnomaden, nehmen allerdings eher unfreiwillig diese Opfer auf sich. Weil sie auf-

grund ihrer hervorragenden und spezialisierten Ausbildung in der näheren Umgebung keine adäquate Arbeit finden, müssen sie ihren Focus ausweiten.

Was bedeutet das nun für die Unternehmen? Sollen sie sich überhaupt anstrengen, ihre Mitarbeiter zu halten?

Bereits während des Auswahlprozesses müssen die Unternehmen darauf achten und erkennen, welchen Typ des Jobnomaden sie vor sich haben. Erst wenn dies geklärt ist und auch die fachlichen Komponenten passen, darf der nächste Schritt folgen: Die Firmen müssen sich präzise Gedanken um den Platz der neuen Kollegen im Unternehmen machen. Mitarbeiter aus der ersten Gruppe, die von vorneherein nur ein kurzes „Gastspiel“ planen, machen nur in Positionen Sinn, die eine kurze Einarbeitungszeit erfordern, damit sie schnell wirksam werden können. Für solche Mitarbeiter erübrigen sich oft weitere Bindungsmaßnahmen und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen.

Und bei der anderen Gruppe?

Hier sollten die Unternehmen die ganze Klaviatur von Bindungsmaßnahmen einsetzen. Häufig sind diese Arbeitnehmer noch nicht entschlossen, in einem Betrieb, der weit entfernt vom Wohnort ist, tatsächlich für länger zu bleiben. Diese Mitarbeiter müssen überzeugt werden, dass es sich langfristig lohnt, die Familie in die Nähe der Arbeitsstätte zu holen.

Was kann das Unternehmen konkret tun?

Die persönliche Arbeitszufriedenheit hängt maßgeblich davon ab, dass der private Bereich funktioniert. Um das zu erreichen, sollten nicht nur persönliche Karrierepläne

erstellt und Weiterbildungsmaßnahmen geplant werden. Ich empfehle auch, die Mitarbeiter in Positionen einzusetzen, die auf Kontinuität angelegt sind, zum Beispiel in der Führung größerer Gruppen oder im Kontakt mit Kunden. Darüber hinaus halte ich es für äußerst wichtig, nicht nur den Mitarbeitern, sondern ganz besonders den Familien den Umzug zu erleichtern und gezielt den Aufbau eines neuen sozialen Netzes zu unterstützen, zum Beispiel bei der Suche nach Kindergartenplätzen.

Wie können Unternehmen von der aktuellen Entwicklung, dem verstärkten „Jobnomadentum“, profitieren?

Indem sie das für sich richtige Mischungsverhältnis in der Belegschaft zwischen den beiden Typen von „Jobnomaden“ finden. Gut einsetzbar sind die „freiwilligen“ Jobnomaden beispielsweise in Stabsstellen und strategischen Funktionen, wo sie schnell und intensiv Leistung umsetzen können. Die eher auf Stabilität und Langfristigkeit ausgerichteten „unfreiwilligen“ Jobnomaden sind gut für den tragenden Mittelbau im Management geeignet. Entscheidend für die „richtige“ Mischung der beiden Gruppen und ihren Einsatz ist am Ende jedoch die Unternehmenskultur jeder einzelnen Firma.

Das Interview führte Katharina Schmitt.

➔ KURZPROFIL



„Unternehmen müssen das richtige Mischungsverhältnis zwischen den beiden Typen von Jobnomaden finden.“

Monica Ockenfels

Geschäftsführende Gesellschafterin der Hamburger „p-liner“ Consulting GmbH