



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET™

HR-Herausforderungen und -Lösungen



Die neue Arbeitswelt – Mitarbeiter
einbinden und befähigen

In Zusammenarbeit mit:



Inhalt

Einleitung	3
Engagement durch Empowerment schafft Erfolg	5
Auslöser für Engagement	6
Die neue Generation	7
Die Rolle der Technologien	9
Schneider Electric: Talente durch kooperative Technologien anziehen	14
Die Reaktion der Arbeitgeber	15
AtoS: E-Mails im Sinne einer besseren Zusammenarbeit abschaffen	16
Nitto Denko: Die Mitarbeiter durch den offenen Einsatz von sozialen Netzwerken stärken	17
ADP: Sich an die Bedürfnisse des Geschäfts und der Mitarbeiter anpassen	19
Schlussfolgerungen	21
Über uns	22
Quellen	23

Einleitung

Junge Menschen, die in den letzten zehn Jahren in das Berufsleben eingetreten sind, erwarten eine größere Vielfalt und größere Herausforderungen. Des Weiteren erwarten sie eine höhere Gegenleistung für ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen als dies in der Generation ihrer Eltern der Fall war. Diese junge Generation, die von dem Unternehmensberater Gary Hamel „Facebook generation“¹ und anderen „millennial generation“² (Generation der Jahrtausendwende) getauft wurde, ist aufgrund der Nutzung von sozialen Netzwerken und Mobiltechnologie daran gewöhnt, dass jedem zugehört wird und jeder an der Diskussion teilnimmt.

All dies leitet eine neue Zeit ein, die von manchen „The Human Age“³ genannt wird. Wie reagieren Arbeitgeber und insbesondere HR-Mitarbeiter darauf?

Führende Unternehmen verändern sich in Richtung einer kooperativeren und mobileren Arbeitsweise, die durch Technologie und soziale Netzwerke unterstützt wird. Sie setzen auf die Konzepte „Empowerment“ (damit ist die Selbstbefähigung von Mitarbeitern gemeint) und „Engagement“, die in den letzten 20 Jahren im Zentrum des Interesses standen. Und ihnen ist die Verbindung zwischen diesen Konzepten und dem Kultur- und Generationenwechsel, der gerade stattfindet, bewusst.

Sie konkurrieren auch im Kampf um Talente, dem sogenannten „War of talent“, der die Unternehmen weiterhin vor eine Herausforderung stellt. Sie wissen, dass ein engagiertes und kooperatives Umfeld am Arbeitsplatz, durch das sowohl Einzelpersonen als auch Teams „empowered“, also in ihrem selbständigen Handeln gefördert werden, das Beste ist, um die Talente, die sie benötigen anzuziehen und zu halten.

Arbeitgeber haben erkannt, dass für diese neue Generation ein neues Managementkonzept notwendig ist, das Mitarbeitern Flexibilität und einfache Kommunikationswege gewährt. Führung, Leistungsmanagement und Entwicklung müssen an die neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Der HR-Bereich reagiert auf diese Anforderungen, indem nach neuen Software-Lösungen für die operativen Leiter und die Mitarbeiter gesucht wird. Dies hat den zusätzlichen Vorteil, dass die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert wird.

Die neue Arbeitsweise basiert auf flexiblen Arbeitszeiten und flexiblen Arbeitsplätzen, was durch moderne Technologien wie z. B. mobile Anwendungen, Cloud-Computing, Virtualisierung und Social Networking ermöglicht wird.

In diesem Bericht wird die Forschung von ADP und anderen Einrichtungen vorgestellt, in der der Zusammenhang zwischen Empowerment, Engagement, Rentabilität und Technologie dargelegt wird. Außerdem wird gezeigt, was einige innovative Arbeitgeber tun, um ihre talentierten Mitarbeiter zu halten und die Produktivität zu steigern. Es wird beschrieben, wie sie ihr Managementkonzept an die neue Situation anpassen und erläutert, welche Technologien eingesetzt werden, um ein kooperatives Unternehmen zu schaffen.



Engagement durch Empowerment schafft Erfolg

„Marcus Buckingham fand heraus, dass die Arbeitsplätze mit den engagiertesten Mitarbeitern mit einer 27% höheren Wahrscheinlichkeit eine höhere Rentabilität aufweisen, sie mit einer 50% höheren Wahrscheinlichkeit eine geringere Fluktuation der Belegschaft haben und mit einer 38% höheren Wahrscheinlichkeit eine überdurchschnittliche Produktivität haben“.

Da das Interesse am Engagement der Mitarbeiter gestiegen ist, gibt es eine Reihe von Veröffentlichungen, in denen der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-Engagement und Rentabilität dargestellt wird.

Frühe Belege für die Bedeutung des Verhaltens der Mitarbeiter für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ergeben sich aus Umfragen, die vom Great Place to Work Institute durchgeführt wurden. Dieses Forschungs- und Beratungsunternehmen gibt jedes Jahr eine Liste der besten Arbeitgeber in den USA heraus (100 Best Companies to Work for in the US)⁴. Die Studien belegen den Zusammenhang zwischen einer hohen Motivation und eines hohen Engagements der Mitarbeiter und dem finanziellen Erfolg des Unternehmens.

Es kann nicht geleugnet werden, dass die Mitarbeiter von erfolgreichen Unternehmen positiver eingestellt sind als solche von weniger erfolgreichen Unternehmen. Ebenso wenig wie die interessante Tatsache, dass das Great Place to Work Institute zunächst erfolgreiche Unternehmen betrachtet hat und anschließend Schlussfolgerungen über die Einstellung der Mitarbeiter gezogen hat, anstatt die Sache andersherum anzugehen und zunächst Daten über die Einstellung der Mitarbeiter zu sammeln und dann den Erfolg der Unternehmen mit den höchsten Punkten bei der MitarbeiterEinstellung zu betrachten.

Unternehmensberater Marcus Buckingham, der mehr als zehn Jahr lang bei Gallup tätig war, führte umfangreiche Studien dazu durch, wie sich das Mitarbeiter-Engagement auf das Geschäftsergebnis auswirkt. Er fand heraus, dass die Arbeitsplätze mit den engagiertesten Mitarbeitern mit einer 27% höheren Wahrscheinlichkeit eine höhere Rentabilität aufweisen, sie mit einer 50% höheren Wahrscheinlichkeit eine geringere Fluktuation der Belegschaft haben und mit einer 38% höheren Wahrscheinlichkeit eine überdurchschnittliche Produktivität haben⁵.

Umfangreiche Studien, die an der Bath University unter der Leitung von John Purcell⁶ durchgeführt wurden, belegen, dass gute HR-Praktiken und eine effiziente operative Leitung eine große Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern hervorriefen und somit die Rentabilität und den Erfolg des Unternehmens vorantrieben. Überzeugte und engagierte Mitarbeiter sind produktiver, bieten besseren Kundenservice und neigen weniger dazu, das Unternehmen zu verlassen. Dies führt wiederum zu einer geringeren Fluktuation der Belegschaft und zu geringeren Einstellungskosten.

In einem Bericht von David MacLeod und Nita Clarke für die Regierung des Vereinigten Königreiches⁷ wird Mitarbeiter-Engagement wie folgt zusammengefasst: „ein Arbeitsplatzkonzept, das gewährleisten soll, dass die Mitarbeiter von den Zielen und Werten des Unternehmens überzeugt sind und sie motiviert zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Gleichzeitig sind sie in

der Lage ihr eigenes Verständnis von Wohlbefinden zu verbessern. Engagierte Unternehmen haben starke und authentische Werte, mit einem klaren Verständnis von Vertrauen und Fairness auf der Grundlage von gegenseitigem Respekt, wo gegenseitige Versprechen und Zusagen – zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern – verstanden und eingehalten werden.“

Dies scheint eine gute Definition zu sein, denn ein Problem bei Diskussionen über Engagement ist, dass der Begriff für verschiedene Menschen eine unterschiedliche Bedeutung haben kann.

Telefonica O2 hat den Wissenschaftlern, die die Studie für das Vereinigte Königreich durchgeführt haben, jedoch zu verstehen gegeben, dass unabhängig davon, welche Definition verwendet wird, ein Unternehmen seinen langfristigen Wert nicht maximieren kann, wenn die eigenen Mitarbeiter nicht zur ‚Fangemeinde‘ des Unternehmens gehören.

Für viele Personalverantwortliche ist es kaum notwendig, den Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und der Rentabilität des Unternehmens (ROI) wissenschaftlich zu belegen. Sie wissen aus Erfahrung, dass unengagierte, d. h. emotional distanzierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen werden oder, was noch schlimmer ist, herumsitzen und eine negative Stimmung verbreiten, bis alle um sie herum auch unengagiert sind. Ihnen ist also klar, dass Engagement einen wichtigen Teil der Personaleinstellung und -erhaltung darstellt.

Zusammenfassung

- **Umfangreiche Studien belegen den Zusammenhang zwischen guten HR-Praktiken sowie Mitarbeiterengagement und Geschäftserfolg**
- **Überzeugte und engagierte Mitarbeiter sind produktiver, bieten besseren Kundenservice und neigen weniger dazu, das Unternehmen zu verlassen**
- **Engagierte Mitarbeiter sind leistungsbereit, motiviert und verbessern ihr eigenes Verständnis von Wohlbefinden am Arbeitsplatz**
- **Engagierte Unternehmen zeichnen sich durch starke Werte, gegenseitigen Respekt und gegenseitige Versprechen und Zusagen aus.**

Auslöser für Engagement

Was schafft Engagement? Gibt es unterschiedliche Auslöser für unterschiedliche Generationen?

Die meisten Studien stimmen darin überein, dass ein klarer Karriereweg, Aufgeschlossenheit gegenüber den Ideen der Mitarbeiter und eine flexible Arbeitsumgebung einen positiven Einfluss auf das Mitarbeiterengagement haben. Ebenso wichtig sind Authentizität, eine ausgeprägte Vision und starke Werte, Vertrauen, Respekt und die Einbeziehung bei Entscheidungsprozessen.

Eine Studie, die im Jahr 2012 von der Society for Human Resource Management veröffentlicht und von Wissenschaftlern aus dem Vereinigten Königreich und den Niederlanden durchgeführt wurde⁸, kam zu dem Schluss, dass insgesamt mehr Mitarbeiterengagement gegeben ist, wenn die Mitarbeiter mehr Feedback erhalten, sie autonomer arbeiten können, an Weiterbildungen und Maßnahmen zur Personalentwicklung teilnehmen und ihre Aufgaben variieren.

In den letzten Jahren wurde in der Management-Literatur die Bedeutung von Kooperation am Arbeitsplatz hervorgehoben. Aufgrund der steigenden Mobilität und der Flexibilität bezüglich der Orte, an denen die Menschen arbeiten, ist Kooperation zu einer größeren Herausforderung geworden. Auf der anderen Seite ist sie dank Software für Kooperationsprojekte und sozialen Netzwerken jedoch auch einfacher geworden.

In einem IBM-Bericht⁹ heißt es: „Die Menschen arbeiten zunehmend außerhalb ihrer Büros – und in Teams, die von fast überall aus der Welt ihre Fachkenntnisse beziehen. Sie greifen live oder über Netzwerke auf Anwendungen, Daten und Experten zurück – und andere erhalten die gleichen Informationen. Sie nutzen das Gerät, das für ihre Arbeit am besten geeignet ist, um die Produktivität zu steigern – und sie verbessern gleichzeitig ihre eigenen Arbeitsbedingungen und die ihrer Angestellten. Heute lautet das Schlüsselwort Kooperation.“

Kooperation soll Innovation und Kreativität fördern und eine einfachere Kommunikation innerhalb virtueller Teams ermöglichen; durch Kooperation wird jedoch auch das Engagement der „Millennium Generation“ gesteigert. Dies liegt einfach daran, dass diese Generation an diese Arbeitsweise gewöhnt ist und sie erwartet, dass in ihrer Arbeit kooperative Technologien eingesetzt werden.

Zusammenfassung

- **Zu den Auslösern für Engagement gehören klare Karrierewege, Aufgeschlossenheit gegenüber den Ideen der Mitarbeiter, eine flexible Arbeitsumgebung, Vertrauen, Respekt und die Einbeziehung bei Entscheidungsprozessen**
- **Tools für die Kooperation verbessern die Arbeitsbedingungen und fördern Innovation**
- **Durch den Einsatz von Technologie wird flexibles und mobiles Arbeiten ermöglicht und die jüngere Generation wird angesprochen**

Die neue Generation

Diejenigen, die aktuell in ihren Zwanzigern oder Dreißigern sind, die nach dem Jahr 2000 in den Arbeitsmarkt eingetreten sind, – d. h. diejenigen, die meist Millennium Generation genannt werden – verlassen sich auf soziale Netzwerke und Mobiltechnologie. Dies geht so weit, dass in einer internationalen Umfrage von Cisco, im Rahmen derer 2.800 Studenten und Fachleute befragt wurden¹⁰, 66% angaben, dass sie lieber auf ein Auto als auf das Internet verzichten würden und 40% sagten, dass sie eher eine weniger gut bezahlte Stelle annehmen würden, wenn sie dort größere Flexibilität und Zugang zu Social Media haben.

„Die Menschen, die heute in die Berufswelt eintreten, erwarten von Unternehmen, dass sie die Tools und Technologien zur Verfügung gestellt bekommen, die es ihnen ermöglichen, überall produktiv zu arbeiten.“

Dieses Ergebnis wird von den Berichten von Price Waterhouse Coopers über die Millennium Generation aus dem Jahr 2011 bestätigt. Hier gaben 41% der Befragten an, dass sie lieber elektronisch kommunizieren als persönlich oder per Telefon. Sie nutzen routinemäßig ihre eigenen Technologien bei der Arbeit und 75% der Befragten gaben an, dass sie durch den Zugang zu diesen Technologien effektiver arbeiten können.

PwC zufolge müssen Arbeitgeber diesen Mitarbeitern größere Autonomie gewähren, ebenso wie flexiblere Karrieremöglichkeiten und mehr Möglichkeiten für die Anerkennung durch Kollegen. Es wird gewarnt, dass diese Generation aufgrund der Rezession nur bedingt loyal gegenüber dem Unternehmen ist und dass ihr Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben wichtiger sind als finanzielle Aspekte.

Die eigenen Erfahrungen von ADP bestätigen dieses Bild. Jill Altana, Division Vice President bei ADP, HR Employer Services Sales, berichtet, dass viele junge Menschen in Vorstellungsgesprächen die folgenden Fragen stellen: „Wo werde ich arbeiten? Muss ich jeden Tag ins Büro kommen oder habe ich Flexibilität beim Arbeitsplatz? Bekomme ich die notwendigen Tools, damit ich von überall aus arbeiten kann?“ (Siehe Bericht über ADP auf Seite 19)

„Die Menschen, die heute in die Berufswelt eintreten, erwarten von Unternehmen, dass sie die Tools und Technologien zur Verfügung gestellt bekommen, die es ihnen ermöglichen, überall produktiv zu arbeiten, egal ob zu Hause, bei einem Kunden oder bei Starbucks. Dies kann ein bedeutendes Unterscheidungsmerkmal bei der Personalbeschaffung sein.“

„Wenn die Mitarbeiter jeden Tag ins Büro kommen müssen und die Tools, die sie benötigen, um produktiv zu sein, nur in diesem Büro verfügbar sind, verlieren wir Kandidaten, insbesondere in den Großstädten, wo es schwierig und kostspielig ist zu pendeln.“

Altana hat festgestellt, dass dies ein relativ neues Phänomen ist. Unternehmen sehen sich nun mit dieser Situation konfrontiert, da die Mitarbeiter, die mit diesen Technologien aufgewachsen sind, erwarten, dass sie in ihre Arbeit und ihren Lebensstil integriert werden. Mitarbeiter, die schon länger für das Unternehmen tätig sind, äußern bei Umfragen zum Mitarbeiterengagement ebenso diese Ansprüche. Die Erwartungen der neuen Mitarbeiter scheinen sich also allgemein am Arbeitsplatz zu verbreiten. In der Zukunft wird Engagement von der Verfügbarkeit von Technik, die die individuelle Unabhängigkeit ermöglichen, abhängig sein. Und es besteht kein Zweifel daran, dass Talente durch Technologien für eine flexible Arbeitsplatzgestaltung angezogen werden.

Altana kommt zu folgendem Schluss: „Der Einsatz von Tools und der Zugang zu Social Media werden in der Zukunft Standard sein. Tools wie Smartphones, Tablet-PCs, Software für virtuelle Meetings und Tools für die Kooperation werden notwendig sein, um den grundlegenden Anforderungen der meisten Rollen innerhalb eines Unternehmens gerecht zu werden.“

Catherine Mabileau, ADP Vice President HR, Employer Services International, stimmt dem zu. Sie ist der Ansicht, dass diese Bewegung in den USA begonnen hat und sich nun in anderen Ländern ausbreitet. Sie ist auch der

Ansicht, dass ältere Menschen nun ebenso auf diese Dinge Wert legen.

Mabileau gehört selbst zu denjenigen, die ihre Arbeitsweise an die neuen Bedingungen angepasst haben: „Ich habe vor Kurzem begonnen, mit einem Tablet-PC zu arbeiten und nur 24 Stunden später habe ich versucht, alle meine Freunde und Kollegen von den Vorzügen zu überzeugen. Es ist eine ganz andere Art zu kommunizieren und zu arbeiten. Jetzt, wo ich umgestiegen bin, möchte ich, dass auch andere so arbeiten.“

„Der „War of talent“ wird nicht einfacher und daher müssen Unternehmen flexibler werden und Tools zur Verfügung stellen, über die ihre Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten können oder am Flughafen oder wo auch immer sie gerade sind. Ich glaube, die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Zeit zu Hause verschwimmen. Und das trifft vor allem auf jüngere Menschen zu. Wenn man selbst Flexibilität erwartet – z. B. dass die Mitarbeiter bei Bedarf auch einmal am Abend oder am Wochenende tätig sind – muss man ihnen im Gegenzug auch Flexibilität gewähren.“

Zusammenfassung

- Die Millennium Generation verlässt sich darauf, dass Unternehmen ihr die Tools und Technologien zur Verfügung stellen, die es ihr ermöglichen, überall produktiv zu arbeiten
- PwC befürwortet mehr Flexibilität und Autonomie für die neue Generation
- ADP ist der Ansicht, dass Heimarbeit unter Einsatz von Mobiltechnologie dazu beitragen kann, den Kampf um Talente zu gewinnen

Die Rolle der Technologien

Der Personalbereich muss eine Schlüsselrolle dabei spielen, den Bedürfnissen dieser neuen Generation mit Hilfe von Technologien gerecht zu werden, durch die das Personal unabhängiger wird und seine Loyalität gegenüber dem Unternehmen gestärkt wird.

Der Trend geht aktuell dahin, dass Unternehmen, die mit der Herausforderung konfrontiert sind, wichtige Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, nach neuen Software-Lösungen für Führungskräfte und Mitarbeiter suchen. Dies hätte den zusätzlichen Vorteil, dass die Produktivität gesteigert wird, da Prozesse, für die früher mehrere Schritte benötigt wurden, nun in einem oder zwei Schritten abgeschlossen werden können.

Dies wird von den Fallstudien in diesem Bericht sowie den eigenen Erfahrungen des Personalbereichs von ADP, wo die Mitarbeiter durch den Einsatz von Technologie mehr Autonomie und Flexibilität erhalten, bestätigt. Außerdem glauben die Unternehmen, dass sie sich auf diese Weise im Bereich der Personaleinstellung einen Vorteil verschaffen und eine höhere Produktivität herbeiführen.

„Der Trend geht aktuell dahin, dass Unternehmen, die mit der Herausforderung konfrontiert sind, wichtige Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, nach neuen Software-Lösungen für Führungskräfte und Mitarbeiter suchen.“

Die Ergebnisse einer Studie von ADP und CorporateLeaders über den Einsatz von Mobiltechnologie zeigen, dass die Mitarbeiter eine größere Vielfalt an Geräten für die Arbeit verwenden und dass sie beim Einsatz der Geräte relativ frei agieren können.

Die Umfrage richtete sich an Führungskräfte aus dem HR-Bereich und der Geschäftsleitung in fünf europäischen Ländern und Australien; der Fokus lag auf Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern. Etwa 44% der 703 Befragten gaben an, dass die Mitarbeiter bereits über ihre Smartphones oder Tablet-PCs auf Unternehmensanwendungen zugreifen können und/oder dass sie einigen Mitarbeitern Smartphones und Tablets zur Verfügung stellen. Weitere 11% gaben an, dass sie gerade diese Möglichkeit prüfen und 2% haben sich dazu entschlossen, die Entscheidung jedoch noch nicht umgesetzt. Anders gesagt haben mehr als die Hälfte der Befragten entweder schon Smartphones oder Tablet-PCs im Einsatz oder ziehen diese Möglichkeit in Erwägung. (Abbildung 1)

Abbildung 1. Einsatz und Unterstützung von Smartphones und Tablet-Computern



Quelle: Umfrage von ADP und CorporateLeaders zur Verwendung von Mobiltechnologien
 Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 703)

Auf die Frage, warum sie so handeln, antworteten die Befragten, dass die Hauptgründe die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Verbesserung der HR-Leistungen für interne Kunden seien. Weitere wichtige Gründe waren die Verbesserung der Produktivität, die sofortige Entscheidungsfindung und eine Anpassung an Änderungen innerhalb des Unternehmens. (Abbildung 2)

Abbildung 2. Wichtige Gründe Mitarbeitern mobile Lösungen zur Verfügung zu stellen



Quelle: Umfrage von ADP und CorporateLeaders zur Verwendung von Mobiltechnologien
 Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 703)

Altana bemerkt: „Es ist wichtig, den Mitarbeitern Zugang zur Mobiltechnologie zu gewähren. Die Mitarbeiter werden unabhängig, da sie über ein paar Klicks Antworten erhalten und nicht für die Beantwortung von Fragen auf andere Personen angewiesen sind.“

„Darüber hinaus ist es wichtig, dass wir Talente dort einstellen, wo wir sie finden – ganz gleich ob in Iowa oder in Indien. Es geht einzig und allein darum, Mitarbeiter zu finden, die die Fähigkeiten haben, die wir brauchen. Top-Talente können überall sein. Wenn man nur innerhalb der großen Städte sucht, ist die Auswahl beschränkt und es ist eine sehr teure Talent-Strategie. Um Mitarbeiter mit den gesuchten Fähigkeiten zu finden, müssen wir bereit sein, überall zu suchen und diesen Menschen die Möglichkeit geben, dort zu arbeiten, wo sie leben.“

„Es gibt Belege für die Tendenz, die neueste Technik einzusetzen, um dem Mitarbeiter mehr Flexibilität und Selbstständigkeit zu gewähren.“

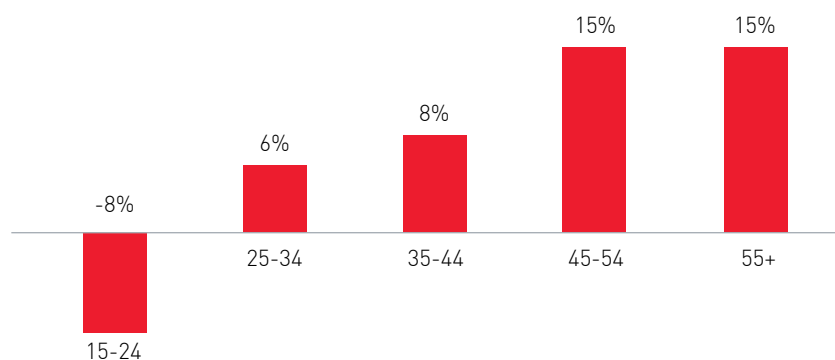
Menschen sind ihrer Karriere bzw. ihrem Beruf treu und nicht ihrem Unternehmen: Wenn man den Mitarbeitern ermöglicht, dank mobiler Technologie produktiv zu sein, ist es wahrscheinlicher, dass sie sich für ihren Job und somit auch für das Unternehmen engagieren.“

Es gibt Belege für die Tendenz, die neueste Technik einzusetzen, um dem Mitarbeiter mehr Flexibilität und Selbstständigkeit zu gewähren, wobei die Personalverantwortlichen dabei unterstützt werden, die Lösungen umzusetzen, die den Bedürfnissen der neuen Generation gerecht werden. Auf diese Weise wird über die Personalpolitik in einer Zeit des harten Wettbewerbs um Talente neben dem Profil des HR-Bereichs sowohl das Engagement als auch die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert.

Auf der Grundlage der Umfrageergebnisse lässt sich schlussfolgern, dass das Personalwesen das Engagement der Mitarbeiter sowie ihre Flexibilität und Selbstständigkeit erhöhen und gleichzeitig die Produktivität steigern will. Um dies zu erreichen, greifen Personalverantwortliche auf die neuesten Lösungen im Bereich der mobilen Technologie und den sozialen Netzwerken zurück.

Es gibt gute Belege dafür, dass dies der richtige Ansatz ist. Die Ergebnisse der ComScore Media Metrix vom August 2011 (Abbildung 3) zeigen, dass die Nutzung von web-basierten E-Mails bei 15- bis 24-Jährigen seit 2010 um acht Prozent zurückgegangen ist. Soziale Netzwerke, Instant Messaging und andere Methoden, die auf mobile Technologien zurückgreifen, haben jedoch an Beliebtheit gewonnen¹¹.

Abbildung 3. Veränderungen bei der Nutzung web-basierter E-Mails nach Altersgruppen, 2011 im Vergleich zu 2010, in Europa



Quelle: comScore Media Metrix

Die jährliche Umfrage der International Association of Business Communicators (IABC) aus dem Jahr 2009 belegte das wachsende Interesse an Social Media zur Steigerung des Engagements und der Produktivität der Mitarbeiter und zeigte, dass dies eine zunehmend beliebte Möglichkeit für die Kommunikation am Arbeitsplatz darstellt¹². 2010 gaben 33% der 900 Befragten an, dass sie soziale Medien gelegentlich für die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern nutzen und 12% nutzen diese häufig. Facebook war das beliebteste soziale Medium: 4% der Befragten nutzen es bereits, 17% wollten es bald nutzen. Das Intranet und E-Mails waren dennoch weiterhin die beliebtesten Mittel für die interne Kommunikation.

Julie Freeman, damalige Präsidentin von IABC, sagte: „Unternehmen entfernen sich langsam von dem einseitigen Kommunikationsmodell, bei dem sie Informationen versenden und hoffen, dass diese gelesen werden. Durch die Verwendung von unterschiedlichen sozialen Medien können Unternehmen ihre Mitarbeiter in Diskussionen einbinden und die Unterhaltung zwischen Teams über geographische und andere Grenzen hinweg fördern.“

Im Jahr 2011 berichtete die Financial Times, dass Mitarbeiter zunehmend von Unternehmen erwarten, dass irgendeine Art von sozialen Netzwerken genutzt wird¹³. „Wenn Sie so etwas [soziale Netzwerke] nicht anbieten, gehen Sie nicht mit der Zeit“, sagte Sangita Malhotra, Unternehmenssprecherin bei GE der Financial Times.

Zusammenfassung

Untersuchungen belegen die wachsende Verwendung von mobiler Technologie am Arbeitsplatz zu folgenden Zwecken:

- **Verbesserung des Personalaufbaus und der Personalerhaltung**
- **Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit**
- **Verbesserung der HR-Leistungen**
- **Steigerung der Produktivität und Reaktion auf Veränderungen**



Schneider Electric: Talente durch kooperative Technologien anziehen

Die Notwendigkeit, um junge Talente zu konkurrieren, ist einer der Hauptgründe, warum Schneider Electric ein neues Social Network-Tool in seiner Abteilung für Vertrieb und Marketing, in der 15.000 Mitarbeiter tätig sind, einsetzt.

Der französische Konzern, der sich in den letzten acht Jahren aufgrund von Übernahmen in der Größe verdoppelt hat, hat sich von einem Unternehmen, das hauptsächlich Elektroprodukte hergestellt und vertrieben hat, zu einem Unternehmen gewandelt, das vorwiegend in der Beratung zum Thema Energiemanagement, einschließlich grüner Energie, tätig ist und damit verwandte Produkte vertreibt. Das Unternehmen verfügt also immer noch über Produktionsstätten, es wird jedoch zunehmend Wert auf Projektarbeit und Innovation von Expertenteams auf der ganzen Welt gelegt. Das Unternehmen beabsichtigt insbesondere eine größere Ausweitung in die Wirtschaftszweige der modernen Technologien (New Economy).

Um dies zu fördern, musste Schneider Electric seinen Fachleuten Tools zu Verfügung stellen, mit denen sie über weite Entfernungen hinweg Informationen und Ideen austauschen können. Das Unternehmen musste ebenso mit unterschiedlichen Systemen zurechtkommen, die vor den Übernahmen in den einzelnen Unternehmen eingesetzt wurden. Außerdem mussten talentierte Fachleute eingestellt werden, um die Expansion zu ermöglichen.

Das neue System, das innerhalb der nächsten zwei Jahre vom gesamten Personal eingesetzt werden soll, unterstützt diesen

kooperativeren Geschäftsansatz. Schneider Electric hofft jedoch auch, dass sie durch den Einsatz dieses Systems bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben werden.

Isabelle Michel-Magyar, Vice President for Employees Engagement and Diversity bei Schneider Electric, sagt: „Wir wünschen uns diese Art des Arbeitens, um die besten Talente anzuziehen und zu halten – aber auch, weil es unser Geschäft ist, Lösungen anzubieten, und Projekte nur in Zusammenarbeit entworfen werden können. Diese Art von Arbeit kann nicht von einer Person alleine gemeistert werden. Wir brauchen also Tools, um die Kooperation zu ermöglichen und so das Unternehmen noch effizienter zu machen.“

„Durch das neue System soll das Engagement der Mitarbeiter gesteigert werden, einschließlich dem der neuen Generation. Wir wollen ein Arbeitgeber erster Wahl sein, da wir uns im „War of talents“ befinden. Und je mehr wir in das Geschäft eintreten, Lösungen anzubieten, desto mehr benötigen wir besondere Talente. Die Verfügbarkeit von kooperativen Technologien könnte ein Schlüsselfaktor sein, wenn es darum geht, neue Talente anzuziehen.“

Louis-Pierre Guillaume, Head of Enterprise Community Management, fügt hinzu: „Das System hilft Mitarbeitern dabei, „Best Practices“ auszutauschen und auf Lösungen aufzubauen, die an einem anderen Ort geschaffen wurden. Auf diese Weise können wir viel einsparen und effizienter arbeiten. Wir wissen auch, dass Mitarbeiter so mehr netzwerken. Wenn sie Informationen teilen, erhöht das ihre Sichtbarkeit, wodurch sie wiederum bessere Chancen haben, sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln. Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens stärker vernetzt sind, ist das auch gut für die Laufbahnentwicklung.“

Die Reaktion der Arbeitgeber

Die Herangehensweise von Arbeitgebern bezüglich der Nutzung von Mobil- und Networking-Technologie für das Geschäft hängt in gewissem Maße von dem Personal und dem Markt ab, in dem sie agieren. Es ist daher nicht überraschend, dass IT-Unternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen. Diese Unternehmen können auch ein hohes Mitarbeiterengagement nachweisen: Unternehmen wie Google, Microsoft und Adobe Systems belegen knapp 20% der besten zehn Plätze in der Liste der hundert besten Arbeitgeber (100 Best Companies to Work For) des Magazins Fortune aus dem Jahr 2012.

Susan Lucas-Conwell, Chief Executive beim Great Place to Work Institute merkt an, dass der zunehmende „War of talents“ in diesem Sektor bedeutet, dass Unternehmen sich genau ansehen müssen, was die Gewinner dieses Kampfes tun. „Um den Kampf um die besten und schlauesten Mitarbeiter zu gewinnen, müssen sowohl Start-ups als auch etablierte Unternehmen genau prüfen, was bei guten Arbeitgebern getan wird. Sie dürfen nicht nur deren Gehälter und Leistungen nachahmen, sondern müssen sich auch darauf konzentrieren, Respekt und Vertrauenswürdigkeit aufzubauen.“

“Es sind sicherlich nicht nur IT-Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu ermuntern, soziale Netzwerke bei der Arbeit zu nutzen.”

Es sind sicherlich nicht nur IT-Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu ermuntern, soziale Netzwerke bei der Arbeit am Unternehmenscomputer zu nutzen und die interne Social Networking-Programme innerhalb des Unternehmens anbieten. Schneider Electric und Nitto Denko zeigen, wie sich die Verwendung von neuen Social Networking-Systemen für die interne Kommunikation und Kooperation durchsetzt, um gleichzeitig um Talente zu kämpfen und die Produktivität und die Qualität der Arbeit zu verbessern.

Selbst in Unternehmen, die ihren Mitarbeitern keine Handys oder Tablet-Computer zur Verfügung stellen, geht der Trend dahin, die Mitarbeiter zu ermuntern, ihre eigenen Computer mitzubringen (Bring Your Own Computer – BYOC) und diese zu benutzen, um damit auf die Systeme des Unternehmens zuzugreifen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter mit der Technologie arbeiten, an die sie gewöhnt sind.

Im Bereich Employer Services International von ADP wird der Einsatz neuer Technologien teilweise davon beeinflusst, wie die Mitarbeiter in virtuellen Teams zusammenarbeiten. Diese müssen häufig mehreren Führungskräften Bericht erstatten und arbeiten über nationale Grenzen hinweg.

Catherine Mabileau, HR Vice President dieses Bereichs meint: „Die hierarchische Struktur des Arbeitsplatzes unterliegt einem Wandel, eine Kommunikation von oben nach unten ist daher nicht die beste Lösung. Außerdem sind die Mitarbeiter mit Informationen überladen. Wenn Sie es den Mitarbeitern also nicht ermöglichen, Informationen so zu nutzen, wie sie es möchten, werden Sie nicht ihr Interesse wecken oder es ihnen ermöglichen, die Informationen ordentlich zu verbreiten.“

AtoS: E-Mails im Sinne einer besseren Zusammenarbeit abschaffen

Ein Unternehmen, das aufgrund seines Umgangs mit sozialen Netzwerken Schlagzeilen gemacht hat, ist AtoS. Der Vorsitzende und CEO Thierry Breton kündigte im März 2011 an, dass der Konzern vorhabe, den gesamten internen E-Mail-Verkehr abzuschaffen. Er beschrieb E-Mails als „verschmutzend“ und verglich sie mit der Umweltverschmutzung nach der industriellen Revolution.

AtoS ist ein internationaler Anbieter von IT-Dienstleistungen mit 74.000 Angestellten in mehr als 40 Ländern auf allen Kontinenten. Was ist der Grund für diese Entscheidung? Laut Jean Marie Simon, Executive Vice President Human Resources, soll dies sowohl zu einer Steigerung der Produktivität als auch zu einer Verbesserung des Wohlbefindens und des Engagements der Mitarbeiter führen.

Simon erläutert, dass der Konzern im Jahr 2009 als Teil einer größeren Unternehmenswandlung ein Programm mit dem Namen „Well Being at Work“ (Wohlbefinden am Arbeitsplatz) eingeführt hat. Dieses Programm wird vom Personalbereich geleitet und umfasste eine Befragung der jüngeren Mitarbeiter zwischen Mitte zwanzig und Mitte dreißig. Es wurden Fragen zu Aspekten ihres Berufslebens gestellt, die von den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsumgebung bis zu Erwartungen an die Geschäftsleitung reichten.

Es ergab sich der allgemeine Anschein, dass das E-Mail-Aufkommen zu groß war und die Ansicht, dass das Unternehmen die Anzahl der E-Mails einschränken und auf neuere Kommunikationstechniken zurückgreifen sollte. „Die Befragten gaben an, dass wir ihrer Arbeitsweise nicht gerecht werden“, so Simon.

Simon ist auch ein großer Verfechter der persönlichen Kommunikation und vertritt die Ansicht, dass diese durch den E-Mail-Verkehr zerstört wird. Einige der Ansätze, zu denen bei AtoS ermuntert wird, um eine E-Mail zu ersetzen, ist die Rückkehr zu einer traditionelleren Arbeitsweise – den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und direkt zu sprechen, oder den Gang herunterzulaufen, um jemanden in seinem Büro aufzusuchen: „Wenn Sie jemandem zu seiner Leistung gratulieren wollen, ist es besser, 40 oder 50 Meter bis zu seinem Schreibtisch zu gehen und direkt mit ihm zu sprechen.“

Das Unternehmen erwartet jedoch auch von seinen Mitarbeitern, dass Video- und Audiokonferenzen abgehalten werden, dass soziale Netzwerke und Mobiltechnologie genutzt werden, um zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, zueinander Kontakt aufzunehmen und Dokumente dort zur Verfügung zu stellen, wo andere darauf Zugriff haben können und Treffen und Diskussionsgruppen zu organisieren. Das Unternehmen unterstützt den Einsatz von Tools wie Office Communicator und hat soziale Plattformen eingerichtet, um Ideen zu Themen von Innovation und Lean Management bis hin zum Vertrieb zu teilen und den Überblick zu behalten. Dem ersten Feedback zufolge wurde das E-Mail-Aufkommen durch diese Maßnahmen sofort um 10% bis 20% reduziert. Die Mitarbeiter können

auf diese Weise wieder produktiver arbeiten und haben mehr Zeit für werhaltigere Tätigkeiten.

Produktivität war der zweite Grund für die Abschaffung der internen E-Mails zu Gunsten der sozialen Netzwerke und der Mobiltechnologie: AtoS war bewusst, dass Manager zwischen 5 und 20 Stunden pro Woche mit dem Versenden und Empfangen von E-Mails verbringen können und war der Ansicht, dass sie ihre Zeit besser nutzen können. „Wir wollten, dass die Manager mehr Zeit haben, um an den wirklich wichtigen Dingen zu arbeiten, nämlich der Erbringung eines Dienstes am Kunden“, so Simon.

Es kam außerdem noch dazu, dass die E-Mails das System verstopft haben: „Wir waren der Ansicht, dass die Mitarbeiter so weniger Speicherplatz benötigen und ihre Computer entlasten würden“, ergänzte er.

AtoS wird den E-Mail-Verkehr nicht vollständig abschaffen: Mit der Außenwelt sollen weiterhin E-Mails ausgetauscht werden. Die Außenwelt ist jedoch zunehmend daran interessiert, dem Konzern in dieser Hinsicht nachzueifern. Simon zufolge haben andere Unternehmen großes Interesse daran, soziale Netzwerke und mobile Technologie einzuführen, um die Produktivität zu steigern und sich wieder auf die Haupttätigkeiten und -aufgaben zu konzentrieren.

Simon zufolge hat AtoS schon ein Jahr nach seiner mutigen Ankündigung das E-Mail-Aufkommen durch die Durchführung von Pilotprojekten in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens um 15-20% pro Tag reduziert und so die Produktivität und Zusammenarbeit gesteigert. Anfang 2012 wurde ein globaler Projektmanager ernannt, um die Initiative innerhalb des gesamten Konzerns zu koordinieren. Er ist zuversichtlich, dass die interne E-Mail-Kommunikation bis zum Ende des Jahres 2013 abgeschafft sein wird.

Nitto Denko: Die Mitarbeiter durch den offenen Einsatz von sozialen Netzwerken stärken

Nitto Denko Corporation, ein japanischer multinationaler Chemie- und Elektronik-Konzern, ist unter anderem auf Klebe- und Schutzfolien für eine Vielzahl von Geschäftsbereichen spezialisiert und hat neben der Forschung und Entwicklung, dem Vertrieb und weiteren Unternehmensfunktionen eine große Produktion. Das Unternehmen hat 32.000 Mitarbeiter, von denen die Hälfte in Südostasien tätig ist und etwa 1.000 in Europa, mit Sitz in Belgien.

Diesem Unternehmen zufolge sind die jüngeren Mitarbeiter viel interessierter an der Nutzung verschiedener mobiler Technologien für die Kommunikation als frühere Generationen. Anstatt wie einige andere Unternehmen scharf dagegen vorzugehen – in einigen Unternehmen wird die Nutzung von Facebook auf Firmenrechnern verboten – wurde entschieden, keine Kontrolle auszuüben und stattdessen das Potenzial auszunutzen.

Sam Strijckmans, Personal- und Finanzchef für Europa bei Nitto Denko, sagt, Nitto habe ein Unternehmensprofil bei LinkedIn auf regionaler und

internationaler Ebene entwickelt und freut sich, wenn die Mitarbeiter eigene Diskussionsgruppen in sozialen Netzwerken wie LinkedIn und Facebook einrichten. So sind z. B. einige Mitarbeiter einer Gruppe für Fachleute aus dem Bereich Haftklebstoffe beigetreten. Der Einsatz von Technologien und Diskussionen in sozialen Netzwerken ermöglicht Nitto Denko den Zugang zu anderen Ideen außerhalb des eigenen Unternehmens und somit neue Einblicke, wodurch Innovationen angetrieben werden können.

Strijckmans meint: „Man kann es entweder verbieten, weil die Gefahr besteht, dass vertrauliche Marktinformationen für einen Konkurrenten zugänglich werden oder man kann die Ansicht vertreten, dass auf diese Weise ein Kontakt zu potenziellen Kunden, Zulieferern und anderen Akteuren hergestellt werden kann. Wir bevorzugen die zweite Sichtweise.“

„Manager treten auch den Gruppen bei und wenn sie etwas Inakzeptables sehen, können sie einschreiten“, so Strijckmans. „Es gab eine Situation“, führt er aus, „in der ein Mitarbeiter Informationen auf Facebook gepostet hat, die das Unternehmen lieber nicht öffentlich machen wollte. Kollegen sind schließlich eingeschritten, da sie der Ansicht waren, dass dies „zu weit ginge“. Das System kontrolliert sich also effizient von alleine.“

„Wir haben eine Unternehmenspolitik zur Verwendung des Internets für die Kommunikation, aber keine spezielle für soziale Medien. Wir könnten ein Buch mit Regeln und Richtlinien entwickeln, in dem alle Verbote und Einschränkungen niedergelegt sind. Aber bis wir damit fertig wären, wäre das Buch schon veraltet. Wir glauben daher an die interne Kontrolle unserer Mitarbeiter untereinander. Die meisten von ihnen, die soziale Medien nutzen, sind schlau genug zu wissen, was veröffentlicht werden kann und was nicht.“

Nitto Denko sieht soziale Netzwerke und mobile Technologie auch als Teil ihrer Werkzeuge für Personalaufbau und -erhaltung, da sie zum einen aufgrund der Verbesserung der Arbeitsumgebung das Mitarbeiterengagement erhöhen und zum anderen das externe Markenbewusstsein steigern. Da Nitto Denko im B2B-Bereich tätig ist, ist die Markenbekanntheit bei der Allgemeinheit und daher auch bei potenziellen neuen Mitarbeitern eher gering.

Seine Kollegen und er wenden viel Zeit und Energie für die Einstellung und den Erhalt von Mitarbeitern auf. Dabei konzentrieren sie sich hauptsächlich auf die Personalentwicklung, da dies vielzähligen Studien zufolge bei jungen Mitarbeitern höchste Priorität hat. Nitto Denko hat umfangreiche Programme zur Personalentwicklung für alle Mitarbeitererebenen eingeführt, einschließlich eines weltweiten Anreizsystems für Mitarbeiter aus der Produktion, die Ideen für Prozessoptimierungen haben. Diese können ihre Ideen einreichen und eine Reise nach Japan gewinnen, um dort am Finale teilzunehmen.

ADP: Sich an die Bedürfnisse des Geschäfts und der Mitarbeiter anpassen

Heimarbeit hat bei ADP wirklich Einzug gehalten nachdem das Unternehmen vor zwei Jahren die bewusste Entscheidung traf, die Flexibilität am Arbeitsplatz zu erhöhen und eine größere Mobilität zu befürworten.

ADP wollte den Büroraum optimieren und die frei werdenden Gelder für die Produkte, Dienstleistungen und Vertriebsinvestitionen nutzen. Gleichzeitig verschaffte diese Mobilitätsstrategie ADP einen Vorsprung im „War of talents“, da sich immer mehr bestehende und potenzielle Mitarbeiter eine flexible Arbeit wünschten.

Schätzungen des Unternehmens zufolge arbeiten von den 35.000 Angestellten in den USA etwa 10.000 virtuell, davon 6.000 von zu Hause aus. Jill Altana, Division Vice President für HR for Employer Services Sales bei ADP, sagt: „Dies ist ein relativ neues Phänomen für ADP, obwohl wir schon immer Mitarbeiter hatten, die nicht im Büro gearbeitet haben.“ Laut Altana wurden mit dieser Veränderung die gewünschten Ziele erreicht.

Dadurch dass ADP wichtige Mobilitätstools zur Verfügung gestellt hat, um diese Strategie überhaupt erst zu ermöglichen, hatte das Unternehmen weitere Vorteile, wie z. B. Einsparungen bei den Umzugskosten oder Kosten für Geschäftsreisen, da der Einsatz von Tools für die Organisation von virtuellen Meetings gefördert wird. Es bedeutet auch, dass ADP in sozialen Netzwerken den Ruf eines guten Arbeitgebers genießt.

Eine jüngere Umfrage, in der Mitarbeiter, die in ADP-Büros arbeiten mit denjenigen, die

von zu Hause aus arbeiten (von ADP „home-shored“-Mitarbeiter genannt) verglichen werden, zeigt, dass diejenigen, die von zu Hause aus arbeiten genauso produktiv sind wie die anderen oder sogar noch mehr. „Wir haben herausgefunden, dass Mitarbeiter, die in unseren Büros arbeiten, eine bestimmte Anzahl Stunden tätig sind; Mitarbeiter, die virtuell arbeiten, tendieren dazu, mehr Stunden zu arbeiten“, so Altana.

„Der Nachteil ist jedoch, dass einige Mitarbeiter zu Hause manchmal zu viele Stunden arbeiten. Wir ermutigen Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, auf die Stunden, die sie arbeiten, zu achten. Diese Mitarbeiter sind äußerst produktiv, wir machen uns jedoch Sorgen um Burn-out. Wir bieten sowohl Führungskräften als auch ihren Mitarbeitern, die von zu Hause aus arbeiten, Schulungen an, um die Erwartungen zu klären und sicherzustellen, dass sie es nicht übertreiben.“

ADP ist sich auch bewusst, dass es zusätzlicher Anstrengungen bedarf, damit sich diejenigen, die von zu Hause aus arbeiten, nicht ausgeschlossen fühlen und den gleichen Status haben wie diejenigen, die vor Ort arbeiten. Es gibt eine Gruppe zur Unterstützung von Heimarbeitern, um die Verbindung zu ihren Teams zu halten und zu gewährleisten, dass sie bei Veranstaltungen nicht ausgeschlossen werden.

Die Entwicklung von Führungskräften ist von besonderer Bedeutung. Altana zufolge haben 70% der Führungskräfte mindestens ein paar Mitarbeiter in ihren Teams, die virtuell arbeiten. Führungskräfte mit Teammitgliedern in beiden Arbeitsumgebungen werden geschult, damit sie sicherstellen können, dass die Teams in Kontakt bleiben und sie auch virtuell ihre Teammitglieder führen können. Altana legt Wert darauf, dass gesichert ist, dass allen die gleichen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen.



Schlussfolgerungen

Die Erfahrungen der Unternehmen aus den Fallstudien und die Ergebnisse der Studien zeigen, dass Unternehmen nach Möglichkeiten einer menschlicheren Arbeitsumgebung suchen und nach Tools, durch die Arbeitszeit freigesetzt werden kann und durch die die Zusammenarbeit gefördert wird. Alle streben nach einem Arbeitsplatz mit engagierten und produktiven Mitarbeitern, die flexibel und selbstständig arbeiten.

Wie wollen Unternehmen dies erreichen? Das ist von drei Hauptpunkten abhängig: der Technologie, der Einstellung des Senior Managements und der Unternehmenskultur.

In den Unternehmen, die am meisten zukunftsorientiert sind, werden die Mitarbeiter durch den Einsatz von Technologie nicht nur unabhängiger, da sie – in Altanas Worten – „über ein paar Klicks Antworten erhalten“ und nicht mehr auf andere Personen angewiesen sind. Der Einsatz von Technologie zieht auch jüngere Mitarbeiter an und schafft daher eine Unternehmenskultur, die der Millennium Generation besser gerecht wird.

Die Fallstudien und die Forschungsarbeiten zeigen, dass Unternehmen die neuesten Technologien am Arbeitsplatz aus folgenden Gründen einsetzen:

- Optimierung der Fähigkeit der Mitarbeiter, effektiv aus der Ferne oder von unterwegs zu arbeiten
- Ermunterung der Mitarbeiter, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln, indem sie Fachgruppen beitreten
- Verbesserung der Einstellungsmöglichkeiten, da die Talente der neuen Generation angesprochen werden
- Bessere Vermarktung der Unternehmen an jüngere Menschen

Diese Ansätze müssen jedoch vom Senior Management unterstützt werden. Einige Top-Führungskräfte sind weiterhin besorgt um Sicherheitsverletzungen, schädliche Kritik auf öffentlichen Internet-Plattformen und Konkurrenten, die die durchgesickerten Information zu ihrem Vorteil nutzen könnten. Es ist klar, dass der Umgang der unterschiedlichen Unternehmen mit Technologien von der Art des Unternehmens und seiner Branche abhängig ist. Bei Nitto Denko zum Beispiel, wo eine Kultur des Vertrauen und des Respekts herrscht, kontrollieren die Mitarbeiter das System selbst.

Dort, wo die Mitarbeiter flexibel und selbstständig arbeiten können, sind die Mitarbeiter auch engagiert. Sie bleiben länger in ihrem Job, haben eine größere Loyalität gegenüber ihrem Team und ihrem Arbeitgeber und tun alles, um hervorragende Leistungen zu erbringen.

Um in den nächsten zehn Jahren den Kampf um Talente zu gewinnen, müssen sich die leitenden Führungskräfte des Wandels, der sich in der heutigen Arbeitswelt vollzieht, bewusst sein. Arbeit beschränkt sich immer weniger auf einen Ort, an dem man seiner Tätigkeit nachgeht, sondern kann zunehmend von überall aus ausgeführt werden. Viele Menschen können ihrer Arbeit zu einer beliebigen Tageszeit und an einem beliebigen Ort nachgehen. Führungskräfte, denen dies bewusst ist, und die ihre Unternehmen so ausstatten, dass sie in dieser neuen Welt überleben können, werden diejenigen sein, die in diesem Zeitalter – dem „Human and Mobile Age“ – erfolgreiche Unternehmen führen.

Über uns



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET™

Automatic Data Processing, Inc. (NASDAQ: ADP), ist mit einem Umsatz von knapp 9 Mrd. US-Dollar und 550.000 Kunden weltweit einer der führenden Anbieter von Lösungen zur Auslagerung von HR-Geschäftsprozessen. Seit über 60 Jahren bietet ADP eine Vielzahl von Services und Lösungen rund um die Entgeltabrechnung, Personaladministration und das HR-Management aus einer Hand. ADPs einfach einzusetzende Lösungen für Arbeitgeber sind für Unternehmen aller Branchen und Größen von höchstem Nutzen.

www.de.adp.com



CorporateLeaders ist ein unabhängiges Netzwerk bestehend aus knapp 6.000 leitenden Führungskräften und Wirtschaftsführern. CorporateLeaders bietet Beratung, Qualitätsbeurteilung und Qualitätssicherung von Projekten, Networking, Events, Forschung, Neuigkeiten und interessante Einblicke in die Entwicklung von Unternehmensumgestaltung (Business Transformation) in den Bereichen Geschäftsstrategie, Corporate Responsibility, Finanzen und Personalwesen.

CorporateLeaders bietet einen Rahmen für Führungskräfte, um neue Kontakte aufzubauen oder bestehende Kontakte zu vertiefen, ihr Wissen zu teilen und das Unternehmen in einem sich ständig ändernden Umfeld voranzubringen.

www.corporate-leaders.com

Quellen

- 1) Hamel G, 2009, The Wall Street Journal
- 2) PricewaterhouseCoopers Managing Tomorrow's People: Millennials at work: perspectives from a new generation; and Millennials at work: reshaping the workplace
- 3) Joerres, J A, 2010, Entering the Human Age,
- 4) Pickard J, 'Publish and be Praised' People Management, 24 February 2005
- 5) Eine Zusammenfassung der Studie von Gallup findet sich auf deren Website
- 6) Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B and Swart, J. (2003) Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. London, CIPD
- 7) MacLeod D and Clarke N (2009) Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. The UK's Department for Business Innovation and Skills
- 8) Farndale E, Hope Hailey V, Kelliher C, van Veldhoven M, A study of the link between Performance Management and Employee engagement in Western multinational corporations operating across India and China
- 9) IBM, The New Collaboration: enabling innovation, changing the workplace, 2008,
- 10) 2011 Cisco Connected World Technology Report
- 11) Comscore Media Matrix August 2011
- 12) IABC/Buck Consultants, Employee Engagement Surveys 2009 and 2010
- 13) Palmer M Time to connect, March 2010,



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET™

www.es.international.adp.com

info.international@adp.com