

| MITARBEITERMANGEL |

„Arbeiterlosigkeit“ statt Arbeitslosigkeit?

Ein neuer Trend? Vom „War for Talents“ zum „War of Talents“ ...

Es gibt kaum ein Unternehmen, das in den vergangenen Jahren nicht umgebaut, ausgedünnt oder im großem Stil entlassen hat. Der turbulente Übergang zur Wissensökonomie hat die wirtschaftliche Landschaft in eine gigantische Baustelle verwandelt; Akquisitionen, Aufspaltungen und Verkäufe, Wechsel im Chefsessel und Kurskorrekturen sind an der Tagesordnung. Gleichzeitig hat sich die Lage am Personalmarkt aber gründlich verändert. Statt Arbeitslosigkeit beginnt nun die Arbeiterlosigkeit zu drücken; die verzweifelte Suche nach guten und noch besseren Leuten bestimmt die interne Politik eines Unternehmens, denn die Unternehmenswerte richten sich immer mehr nach der Kreativität und Innovationsfähigkeit seiner Mitarbeiter.

In Zeiten, in denen nicht mehr der Einsatz von Technik entscheidet, gilt es mit der „Ressource Mensch“ geschickt umzugehen. Der ungeheure Bedarf an komplexem Wissen gibt dem Bewerber, dem so genannten „High Potential“, am Arbeitsmarkt eine gewaltige Macht. Das Wissen befindet sich zum überwiegenden Teil in den Köpfen und damit in der Verfügungsgewalt der Mitarbeiter. Viele junge Talente sehen in den verschiedenen Formen der Selbstständigkeit inzwischen eine klare Alternative zu den Bindungen eines Angestellten-Jobs. Was ist schon ein Gehalt gegen eine Unternehmensbeteiligung? Der Wille, sich an ein Unternehmen zu binden, sinkt und Karrierepläne sind zunehmend von Firmennamen entkoppelt. Der Mitarbeiter von heute ist ein „moderner Söldner“ für den die Aufgabe wichtig ist, nicht das Unternehmen.

Der Mitarbeiter von heute ist ein moderner Söldner

Welche Anreize also sind für den Mitarbeiter der Zukunft essenziell? Der „War of Talents“ macht sich für die Fach- und Führungskräfte bezahlt. Bei boomender Wirtschaft können hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte bereits heute mit deutlich mehr Gehalt rechnen, und das wissen sie auch. Doch die Wirtschaft könnte schon bald wieder vor einem Problem stehen: Zunehmender Mitarbeitermangel wird die



deutsche Wirtschaft in den nächsten Jahren stärker behindern als Lohnkosten oder Bürokratie. Der Mangel an Ingenieuren und anderen Fachkräften könnte zu einem existenzbedrohenden Nachteil für hiesige Firmen werden.

So können zum Beispiel die diesjährigen circa 9.600 Absolventen bei den Ingenieurwissenschaften den Fachkräfte-Bedarf der Wirtschaft nicht decken. Auch in den Märkten Informationstechnologie und Telekommunikation ist der Personalbedarf derart gravierend, dass sich auf klassische Personalanzeigen kaum noch attraktive Bewerber melden, obwohl diese momentan schon besonders gefragt sind. Bei großen Beratungsfirmen steigen sie etwa zwischen 40.000 und 50.000 Euro ein, und sind damit Sprach-, Kultur- und Geisteswissenschaftlern (Einstiegsgehalt 30.000 Euro) weit voraus.

Die Chefetagen kamen in den Genuss der üppigsten Gehaltssteigerungen: Sie konnten ihr Gehalt in den vergangenen fünf Jahren insgesamt um 18 Prozent verbessern, fast viermal so stark wie der Durchschnitt der akademischen

Fachkräfte. Besonders zugelegt haben die Geschäftsführer – mit über 30 Prozent, gefolgt von Technikleitern, Marketingchefs und Einkaufsmanagern mit jeweils 20 Prozent. Dennoch: In keinem anderen europäischen Land wird heute stärker leistungsabhängig entlohnt als hierzulande.

Wie ködert man nun gute Mitarbeiter und hält die Leistungsträger, die über die im Unternehmen benötigten Schlüsselkompetenzen verfügen? Einige Unternehmen bieten ihren Arbeitnehmern Anreize durch Nebenleistungen, so genannte Fringe-Benefits: Gesundheits- und Kinderbetreuungsprogramme, Dienstwagen, Altersvorsorge und Rentenverträge oder Fortbildungen. Gute Rahmen- und Arbeitsbedingungen können schlummernde Potenziale wecken. Ein Mitarbeiter, der sich seiner Fähigkeiten bewusst ist, wird wesentlich mehr leisten, wenn er das Gefühl vermittelt bekommt, dass er in seiner Arbeit geschätzt wird. Nur so kann man auch Abwanderungstendenzen entgegenwirken. Die Unternehmen müssen ihre spezielle Arbeitskultur stärker vermarkten.

In den Unternehmenskulturen der Zukunft wird sich eine neue Teilhabe-Kultur etablieren. Die Bindungen und Loyalitäten werden offener und individueller. Das heißt aber auch: Unternehmen werden die unvermeidlichen Risiken der Wirtschaftswelt, aber auch die Chancen, mit den Mitarbeitern teilen. Dazu gehören dann Bonusausschüttungen an die Mitarbeiter, Aktien, immaterielle Benefits, wie zum Beispiel Zeit oder Weiterbildungsgratifikationen.

Wichtig: Arbeitsmarktfähigkeit

Fortbildungen haben zwei Funktionen: Zum einem ist der unternehmerische Nutzen natürlich nicht zu unterschätzen, aber wenn man seinen Mitarbeitern schon keine Arbeitsplatzsicherheit mehr bieten kann, so garantiert man mit solchen Maßnahmen der Weiterbildung zumindest die „Employability“, die Arbeitsmarktfähigkeit. Die Unternehmen haben erkannt, dass Mitarbeiter nicht primär Kostenverursacher sind, sondern Gewinnproduzenten und Garanten der Zielrichtung des Unternehmens. Insbesondere im sich verschärfenden Kampf um die Besten wird die Vergütung vom Kostenfaktor zum Führungsinstrument.

Den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort – wenn das funktionieren soll, müssen nun Maßnahmen im Bereich des Personalmarketings und der Imagepflege von den Unternehmen angegangen werden. Neben der Bestim-

mung des stellenspezifischen Anforderungsprofils gewinnt die Herausarbeitung der Unternehmensphilosophie an Bedeutung. Nur so kann neben der rein fachlichen Passgenauigkeit der Bewerber auch eine weitere Grundvoraussetzung, nämlich ob dieser Kandidat mit den Werten des Unternehmens übereinstimmt, gezielter als bisher abgeglichen werden. Gerade hierin ist die Basis für die spätere Bindung sowie auch Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter zu sehen. Die Transparenz der Unternehmenskultur und der hieraus folgenden Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitern ist zukunftsrelevant wie kein anderes Thema.

Die Direktansprache attraktiver Bewerber sollte ebenfalls in eine jede Unternehmensphilosophie aufgenommen werden; viele Unternehmen spüren zwar, dass das klassische Instrument der Stellenanzeige immer weniger dazu geeignet ist, an die gewünschten Kandidaten heranzukommen. Doch die Macht der Gewohnheit ist oft stärker. Mitunter schalten Unternehmen bis zu drei Mal eine Anzeige und wenden dafür mehrere zehntausend Euro auf. Diese Unternehmen wissen es oftmals einfach nicht besser. Executive Search muss zur Königsdisziplin erhoben werden.

Die Kirch Personalberatung beschäftigt Experten, die diese Direktansprache der gewünschten Fachkräfte übernehmen und eine Liste geeigneter und wechselwilliger Kandidaten mit den entsprechenden Lebensläufen an ihre Auftraggeber liefern. Die Personalabteilung des jeweiligen Unternehmens übernimmt dann die klassischen nachgelagerten Prozesse wie Telefoninterviews und Bewerbungsgespräche. Das von mir geführte Unternehmen übernimmt sozusagen die Funktion eines Filters und liefern die besten Kandidaten für eine Stelle. Das suchende Unternehmen muss sich dann nur noch zwischen den Besten entscheiden und hat nicht das Problem, dass es mit vielen ungeeigneten Kandidaten Kosten, Zeit und Mühe vertut.

Auslandsstudium, extracurriculare Aktivitäten, anspruchsvolle Praktika, kurze Studiendauer, ein Doppeldiplom – es gibt viele Schlagworte, die den Wunsch-Arbeitnehmer von morgen definieren und zur gleichen Zeit dem Studenten von heute und damit den nächsten Berufsanfängern, Schweißperlen auf die Stirn treiben. Der einst von der Unternehmensberatung McKinsey betitelte „War for Talents“ hat sich für die Berufseinsteiger und Studenten längst in einen „War of Talents“ verwandelt. Der globale Wettbewerbsdruck steigt stetig.

Krieg der Talente

Krieg der Talente – das bedeutet daher für viele auch, sich bis aufs Äußerste zu verausgaben, immer wieder an die persönlichen Grenzen zu gehen. Eine 80 Stunden-Woche etwa oder häufige Ortswechsel müssen in Kauf genommen werden. Dabei passen vermeintliche Schwächen wie Stresserscheinungen oder das Burn-Out-Syndrom nicht ins Konzept und werden bis zuletzt verleugnet. Doch wo beginnt die Verantwortung eines Unternehmens für das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter?

Ist dies vielleicht auch das Problem, was Unternehmen sehen, wenn es um die Einstellung oder das Halten älterer Mitarbeiter geht? Ältere Bewerber haben oft mit Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu kämpfen. Deutschland hinkt bei der Beschäftigungsquote der 55- bis 64-jährigen im europäischen Vergleich hinterher. Wenn es um die Auswahl der Besten geht, kann dies im Einzelfall ein 35-jähriger oder aber auch ein 55-jähriger sein. Doch warum stellen die Unternehmen noch immer die jüngeren Bewerber ein? Die Stärken der älteren Arbeitnehmer liegen im Erfahrungswissen, in der Arbeitsmoral und -disziplin, im Qualitätsbewusstsein und der Loyalität. Dies sind interessanterweise ziemlich genau die Qualitäten, die von den Arbeitgebern verlangt werden.

Doch in der Realität kommt im Schnitt schon ein Mitarbeiter ab 42 Jahren kaum noch in den Genuss von Weiterbildungsmaßnahmen oder Seminaren. Die Unternehmen müssen erkennen, dass mit zunehmendem Alter die Wechselbereitschaft und die Flexibilität nachlässt, die Ansprüche aber gleichzeitig wachsen. Die Arbeitgeber benötigen Konzepte, wie sie die Zielgruppe der älteren Fachkräfte für sich gewinnen können. Nicht nur monetäre oder inhaltliche Angebote sind hierbei entscheidend. Immer wichtiger werden die so genannten soften Themen für den potenziellen Wechsel; zum Beispiel Freizeitangebote, Vergünstigungen bei Vereinigungen und Veranstaltern, Freiräume in der Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit.

Viele Arbeitgeber hegen scheinbar noch den Irrglauben, dass die wertvollen Mitarbeiter von morgen nur darauf warten, sich vorstellen zu dürfen. Das Gegenteil ist der Fall. Für den sich verschärfenden, „War for Talents“ sind Ideen und Strategien gefragt, diejenigen Mitarbeiter zu gewinnen, die das Unternehmen voranbringen. Das Alter der Leistungsträger sollte dabei keine Rolle spielen.

Die Herausforderung besteht ja gerade darin, die Arbeit an die unterschiedlichen Lebensphasen anzupassen und senioren Mitarbeiter in das Gesamtkonzept der Personal- und Organisationsentwicklung sinnvoll und effizient – ausgerichtet nach ihrer jeweiligen Professionalität – einzubinden. Durch solche Maßnahmen steigt die Loyalität der Mitarbeiter und sichert somit den Unternehmen das Potenzial für motivierte und verantwortungsbewusste Nachfolger, da diese täglich beobachten könnten, wie mit ihren Kollegen umgegangen wird.

Personalrekrutierung: Online first

Im „War for Talents“ spielt das Internet eine signifikante Rolle zur Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter. Eine gute Unternehmensdarstellung, die Bereitstellung der nötigen Informationen über Stellenausschreibung und Bewerbungsverfahren, eine Unternehmenspositionierung und der Wiedererkennungswert sind die wichtigsten Voraussetzungen einer jeden Personalwebsite. Dem Unternehmensimage und der Publizität kommt ein guter Internetauftritt nebenbei auch noch zugute. Mit der gezielten Bewerberansprache per Website können Bewerbungen direkt ausgelöst werden und Fehlbewerbungen minimiert werden. Karriereportale im Internet bieten aber auch karriereorientierten Fach- und Führungskräften sowie suchenden Unternehmen einen Treffpunkt: Suchende und Unternehmen können dort Branchenfokussierung und Kompetenz erwarten. Interessierte Karrieresuchende haben die Möglichkeit, ihre Karrierewünsche und Stammdaten abzulegen. Personalberater setzen sich mit den Karrieresuchenden anschließend in Verbindung und bieten ihnen zusätzliche Assessment Module an, die ihre Kompetenz in den Bereich Führung, Sales, Service und Leistungsmotivation dokumentieren. Dahinter stehen psychologische Testverfahren, die bereits seit Jahren im Executive Search eingesetzt werden. Diese wertvollen Informationen und Erkenntnisse über die Kompetenzen des Bewerbers helfen dann nicht nur diesem, sich auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen; auch dem Unternehmen fällt die Einstellungsentscheidung leichter.

Der Autor: Marc Emde ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung der Kirch Personalberatung in Köln. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Konzeption und Einführung von Performance-Managementsystemen, variablen Vergütungssystemen und die Durchführung von Management-Audits, Assessment-Centern und 360 Grad Feedback. E-Mail: marc.emde@kirchconsult.de