

## Weil Unternehmen jetzt Stärke beweisen müssen

»Wer jetzt nicht lebt, wird nichts erleben. Bei wem jetzt nichts geht, bei dem geht was verkehrt.«  
Erinnern Sie sich noch an den Song von Herbert Grönemeyer anlässlich der Fußball WM 2006? Die im vorigen Kapitel beschriebenen Entwicklungen und Megatrends werden unsere Gesellschaft und auch die Arbeitswelt nicht nur in Zukunft spürbar verändern, sie tun es bereits. Ich glaube, Unternehmen standen – mal abgesehen von der Wirtschaftskrise – noch nie vor so großen und vor allem so vielen Herausforderungen. Und nie standen die Chancen so gut für einen längst fälligen Paradigmenwechsel, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Ideen und Lösungsansätze dafür gibt es mehr als genug – entweder durch interne innovative Konzepte oder externe Impulse. Sprich, auf einem weiten Feld rollen die Bälle momentan jedem Arbeitgeber quasi vor die Füße. Nur spielen muss er sie richtig. Seien es die Chancen der Digitalisierung oder der bewusste Wandel in eine wirklich menschlichere Unternehmenskultur.

Auch der Mittelstand beschäftigt sich mit der Zukunft, wie es das *Zukunftspanel Mittelstand – Herausforderungen aus Unternehmenssicht* aus 2015 belegt. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn hat im Rahmen seiner Befragung aus 770 Unternehmerstatements 56 Einzelthemen ermittelt, die sich zu neun Handlungsfeldern zusammenfassen lassen. An erster Stelle: Die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu sichern, um am Markt langfristig bestehen zu können. Erst auf Platz zwei folgt dann der Fachkräftebedarf. Stellt sich nur die Frage, womit diese Unternehmen ihre als Priorität eins benannte Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern wollen, wenn nicht mit den richtigen Mitarbeitern? Zwar stellen sich alle interviewten Unternehmen die Frage, wie sie ihren Fachkräftebedarf in Zukunft decken können. Eigene Lösungsstrategien haben allerdings die wenigsten bislang erarbeitet.

Erfreulicherweise gibt es aber Unternehmen, die ihre Hausaufgaben bereits gemacht haben – wie beispielsweise die jährlich ausgezeichneten Great-Place-to-Work-Arbeitgeber. Diese haben beachtliche individuelle Erfolgsmodelle entwickelt, die nicht nur die Arbeitgeberattraktivität nach außen deutlich gepusht haben, sondern vielmehr auch nach innen im Rahmen eines erfolgreichen Personalmanagements Wirkung zeigen. Einige Best Practice Beispiele werden in Teil 3 genauer betrachtet. Eines sei aber jetzt schon verraten: Es sind keineswegs nur die Big Player, die hier Bestnoten bekommen. Vor kurzem erst erklärte ein Vorstandsvorsitzender aus dem Automotive-Umfeld: »Das Wichtigste für unseren Erfolg sind unsere Produkte.« Kein weiterer Kommentar. Aber eines macht dieses Statement klar: Nicht nur im Mittelstand, sondern auch in der Konzernlandschaft gibt es immer noch Unternehmensvertreter, die die Zeichen der Zeit nicht wirklich erkannt und schon gar nicht verstanden haben. Vermutlich aus dem Glauben heraus, dass der Erfolg der letzten Jahre sich in der Arbeitswelt der Zukunft einfach so fortsetzen lässt, wenn nur genügend Effizienzsteigerungs- und Sparprogramme etabliert werden. Der Mensch im System ist hier nach wie vor meist nur als Kostenfaktor relevant. Das wird umso klarer, wenn der bereits erwähnte Unternehmensvertreter aufgrund der exorbitanten Zuwanderungszahlen bereits mit leuchtenden Augen das nächste Wirtschaftswunder propagiert. Menschen werden oftmals noch immer einfach nur als günstige Arbeitskräfte gesehen, sonst nichts. Unternehmen jedoch, die den ehrlichen Blick nach innen wagen und den wahren Erfolgsfaktor erkennen, stellen einzig den Menschen in den Mittelpunkt des Geschehens, um damit auch das gesamte wertvolle Potenzial – das heute noch brachliegt – nutzen zu können. Am Ende werden nur in einer solchen Formation alle Beteiligten am Unternehmenserfolg partizipieren.

## Willkommen im Mehr-Generationen-Haus

Dank Digitalisierung, Globalisierung und Co. wird sich die Beschäftigtenstruktur in den nächsten Jahren deutlich verändern und Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen stellen. Der bereits beschriebene demografische Wandel ist dabei nur eine Facette. Viel spannender: Aufgrund des deutlich höheren Renteneintrittsalters und der damit verbundenen wachsenden Lebensarbeitszeit können aus den bisher gängigen zwei bis zweieinhalb Generationen auf dem Arbeitsmarkt bis zu vier Generationen unter einem Firmendach zusammenkommen. Dieser neue unternehmensinterne Mehr-Generationen-Mix bietet verständlicherweise nicht wenig Konfliktpotenzial, aber auch jede Menge Chancen, wenn sich Unternehmen und Beschäftigte auf eine moderne Art des Miteinanders einlassen.

Die Aufgaben, die es hier zu bewältigen gibt, sind einerseits längst allgegenwärtig und andererseits Neuland. Allen voran eine gelingende generationenübergreifende Kommunikationskultur, um Synergien aus unterschiedlichen Wertegerüsten, wie auch aus Innovations- und Erfahrungswissen bestmöglich zu nutzen. Wird ein solches »Austauschsystem« intelligent in einem Unternehmen etabliert, ist dies möglicherweise der Schlüssel für ein gelingendes menschliches Miteinander, in dem unglaublich viel wertvolles Potenzial freigesetzt werden kann. Auch wenn Patentrezepte meist nicht wirklich existieren, gibt es in diesem Kontext etwas, das sich längst bewährt hat – ich meine damit gegenseitige Akzeptanz, Wertschätzung und Respekt. Wenn sich alle Beteiligten – die Unternehmensleitung, die Belegschaft und die unterschiedlichen Generationen inklusive aller Kulturen – untereinander entsprechend dieser Werte verhalten und handeln, voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen, ist die beste Basis für gemeinsamen Erfolg gegeben. Und nicht zuletzt gilt: Das im privaten Umfeld gelebte generationenübergreifende Miteinander ist außerhalb von Machtstrukturen das Natürlichste der Welt. Warum sollte es also nicht auch in modernen Unternehmen funktionieren?

## Schöne neue Arbeit?

Seit einiger Zeit verfolge ich mit großem Interesse im Rahmen meiner Beratungstätigkeit die neuen Trends und Ansätze für moderne zukunftsweisende Unternehmensstrukturen wie beispielsweise auch das Thema New Work und fluide Organisationen. Kurzum, mich begeistern frische Ideen vor allem auch deshalb, weil sie zeigen, dass unter dem Fokus der Zukunftsfähigkeit das Umdenken – allen Bedenken zum Trotz – funktioniert und sich in die Realität umsetzen lässt. Auf den Trend New Work, der im weitesten Sinne durch Demokratisierung und sinnvollere Arbeit geprägt ist, wird an anderer Stelle dieses Buches nochmals detaillierter eingegangen. Fluide Organisationen dagegen umschreiben angesichts der aktuell noch weit verbreiteten eher starren Modelle eine flexible und dynamische Organisationsform, die sich schneller und besser an verändernde Markt- und Rahmenbedingungen anpassen kann. Angesichts der stetig wachsenden Dynamik unserer Arbeitswelt ein guter Ansatz und vergleichbar mit einem Wasserlauf, der sich je nach Umgebung und Situation seinen Weg bahnt. Die Basis bildet auch in fluiden Unternehmensstrukturen die bewusste Übernahme von Verantwortung jedes Einzelnen, was auch den bereits in Teil 1 erwähnten Rollenprofilen entspricht. Teils sind diese Trends noch nicht bekannt oder werden als verrückter Hype abgetan, andererseits lassen sich die Ideen und Ansätze zwischenzeitlich auch mit belegbaren Praxiserfolgen nachweisen. Aber wie bei vielen Dingen, kann man auch hier niemanden zu seinem Glück zwingen und manche Krise muss wohl erst durchlebt werden, bevor Veränderungen erfolgen können. Eine Ansicht, die auch Oliver Maassen, Geschäftsführer der Pawlik Consultants GmbH und früher Personalchef der Hypo-Vereinsbank, teilt, dieses »Dilemma« allerdings sehr gelassen sieht: »Große Konzerne sagen oft, das geht bei uns nicht. Ich sage dann, gut, dann sprechen wir uns in fünf Jahren nochmal. Geht nicht, gib's nicht. Wenn sich der Markt so dreht, dass das

Unternehmen merkt, dass es auf alte Weise nicht mehr an die richtigen Bewerber kommt, dass es seine Stellen nicht mehr besetzen kann, dann wird es plötzlich gehen.«

Aus meiner Perspektive der Beraterzunft und nach meiner persönlichen Auffassung gehört es jedoch auch zur Verantwortung eines jeden Beraters – gleich ob Unternehmens- oder Personalberater – sich mit diesen modernen zukunftsweisenden Ansätzen ganz konkret auseinanderzusetzen. Umso erstaunter war ich, als ich auf einer Branchentagung kürzlich wieder einmal Kollegen und auch Unternehmensvertreter traf, die fast ausschließlich ihr Daily Business und ihren Profit im Auge haben, jedoch nicht über den Tellerrand schauen und von manchen Entwicklungen noch nie etwas gehört haben. Der Ansatz von New Work – so hatte ich den Eindruck – war für viele so realistisch, wie die Wahrscheinlichkeit, ein Ufo zu sehen. Deshalb möchte ich dieses Konzept hier kurz thematisieren. Die Formulierung New Work wird heute häufig als Synonym für neue innovative Ansätze für die Gestaltung von Arbeit in unterschiedlichen Facetten verwandt. Ursprünglich geht dieser Gedanke auf einen Ansatz des Sozialphilosophen Fridjof Bergmann zurück. Dieser hatte im Rahmen seiner praktischen Forschungstätigkeit zum Thema Arbeit das Konzept der Neuen Arbeit, sprich New Work, entwickelt. Basis waren dabei seine Untersuchungen zum Begriff der Freiheit, der nach seiner Definition gleichzusetzen ist mit der Möglichkeit, etwas wirklich Wichtiges zu tun, was auch mit Handlungsfreiheit assoziiert werden kann. Laut Bergmann bietet die Idee der Neuen Arbeit Freiräume für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und dreht sich um die zentralen Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Konkret sieht der New-Work-Ansatz vor, dass Erwerbstätige ihre Arbeitskraft und -zeit auf drei Bereiche verteilen:

- 1/3 Erwerbsarbeit,
- 1/3 Hightech-Self-Providing (Selbstversorgung) und Smart Consumption,
- 1/3 Arbeit, die man wirklich machen will.

New Work lässt sich also wohl am besten mit Abbau von Hierarchie, Demokratisierung und Flexibilisierung der Unternehmens- und Arbeitsstrukturen und einer wertschätzenden Unternehmenskultur beschreiben. Demokratisierung bedeutet, dass Mitarbeiter zu echten Mitstreitern im Unternehmen werden, was so viel heißt, dass die Zeiten der Befehlsempfänger aus dem Erbe der Industriegesellschaft nun endgültig Schnee von gestern sind. Beschäftigte bringen sich nach ihren Stärken und Interessen in die Unternehmensaufgaben ein und tragen zunehmend auch mehr Verantwortung für ihr Handeln. Diese Mitbestimmung fördert einerseits das wichtige Gefühl, gebraucht zu werden, und gleichermaßen das Selbstbewusstsein, die Aufgaben und Herausforderungen im Unternehmen mitgestalten zu können. Dies führt wiederum zu einer höheren Sinnerfüllung und steigert somit die Motivation am Arbeitsplatz. Im Grunde also eine ganz einfache wie auch logische Folge. Außerdem setzt das Fördern der Selbstbestimmung noch weitere Ressourcen frei – in der Form, dass es durch die »Intelligenz der Vielen« zu ganz neuen Lösungen kommen kann. New Work umfasst jedoch auch die Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, freie Arbeitsgestaltung, Lebensqualität etc. Arbeit und Leben werden im Sinne des Work-Life-Blending weiter miteinander verschmelzen, unflexible Arbeitszeiten und -plätze bis hin zu starren Arbeitsverträgen werden sich wandeln. Fest steht, die Arbeitswelt von morgen steht unter anderen Vorzeichen als die heutige und wird von deutlich mehr Offenheit, Transparenz und dafür weniger Berechenbarkeit geprägt sein. Dies wird zur Herausforderung kleiner bis großer Unternehmen werden, aber auch Auswirkung auf alle Beschäftigten haben, die mehr und mehr in der Eigenverantwortung stehen, sich selbst und ihre zur Lebensphase passende Arbeitsform immer wieder neu zu definieren. New Work steht als Synonym also gleichermaßen für ein neues Verständnis von Arbeit und für eine demokratische Unternehmenskultur, die sich im Rahmen von zunehmend fluiden Organisationsstrukturen etablieren wird.

Ein Zukunftsszenario, das auch Oliver Maassen für sehr wahrscheinlich hält: »Ich glaube, Jobs, wie wir sie heute definieren, mit einer klaren Vorgesetztenstruktur, wird es auf absehbare Zeit immer weniger geben. Vielmehr wird es Auftraggeber für Projekte (ein besserer Begriff für das neue Arbeiten ist noch nicht geprägt worden) geben, die etwas gelöst oder gemacht haben möchten. Diese Aufträge werden sie über soziale Netzwerke kommunizieren und auf diesem Weg Leute finden, die gerade Zeit, Lust und die benötigte Kompetenz haben. Dann gibt es vielleicht ein gemeinsames persönliches Meeting zum Projektstart aber dann geht jeder wieder seiner Wege und kümmert sich um seinen Teilauftrag. Ist das Projekt schließlich beendet, sieht man sich eventuell nie wieder, weil sich beim nächsten Mal ein ganz neues Team zusammenfindet. Das heißt, es wird sich ein ineinander fließendes System entwickeln, in dem Menschen sich über einen begrenzten Zeitraum zu einem begrenzten Projekt zusammenfinden, daran arbeiten, Ergebnisse präsentieren und sich dann wieder trennen. Aber natürlich wird bzw. muss ein Kern bestehen bleiben. Ein Zentrum an Mitarbeitern, die im Rahmen einer traditionellen Arbeitsbeziehung agieren, weil sie über Jahre hinweg das gelebte Wissenszentrum eines Unternehmens darstellen – der Fels in der Brandung sozusagen.«

Etwas weniger »massentauglich« sind solche fluide Strukturen nach Meinung von Prof. Dr. Jutta Rump, die nicht nur als Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen lehrt, sondern auch Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) an der Hochschule Ludwigshafen ist. Aus ihrer Sicht wird es das traditionelle Arbeitskonzept einer Festanstellung auch weiterhin geben und die Mehrheit aller Arbeitnehmer wird in diesem Kontext arbeiten. Trotzdem ist auch sie von einem enormen Flexibilitätsanstieg überzeugt – in zweierlei

Hinsicht. Zum einen, was die Vielfalt von Arbeitsmodellen betrifft: Jobs mit befristeten Arbeitsverträgen, Job-Nomaden, Freelancer, temporäre Selbstständige usw. Zum anderen im Hinblick auf die zunehmenden Variablen innerhalb eines Jobs: Arbeitszeiten, Home-Office, mobile Arbeit, flexible Arbeitsinhalte etc.

## **Es lebe der Mythos ... Fachkräftemangel**

Können Sie die ständigen Hiobsbotschaften vom drohenden Fachkräftemangel noch hören? Ganz ehrlich ich nicht. Zugegeben, es gibt eine generelle Verknappung des Arbeitskräfteangebots. Grund dafür ist zum einen die sinkende Zahl von Berufsanfänger/innen und zum anderen das allmähliche Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsleben. Pauschal einen Fachkräftemangel auszurufen, ist trotzdem übertrieben und wie aktuelle Erkenntnisse zeigen, auch einfach falsch. Unbestritten ist, dass in einigen Branchen – allen voran in IT- und Pflegeberufen und auch in handwerklichen Sparten – bereits heute ein echter Mangel besteht, der sich in den nächsten Jahren noch weiter verschärfen wird. Daran ist jedoch längst nicht nur der demografische Wandel schuld. Vielmehr haben falsche Unternehmens- und auch Recruiting-Strategien sowie überhöhte Wertemaßstäbe, die wie bereits erwähnt unter anderem zu einer Art Über-Akademisierung geführt haben, ihren Beitrag dazu geleistet. Begründen lässt sich dieses Dilemma auch damit, dass wir durch die zunehmende Digitalisierung unserer Arbeitswelt künftig überproportional mehr entsprechende IT-Spezialisten und qualifizierte Kräfte benötigen, die in »digitalisierten« Berufsbildern bestehen können. Da der Trend der digitalen Transformation jedoch nicht erst seit gestern bekannt ist, beschleicht mich in diesem Zusammenhang immer wieder die Frage, ob unsere Bildungssysteme insgesamt und speziell im Studenumfeld mit MINT-Initiativen (MINT = Mathematik,

Informatik, Naturwissenschaft, Technik) nicht einfach deutlich zu spät auf die absehbaren Entwicklungen reagiert haben. Oder könnte es gar sein, dass auch die Wirtschaft den tatsächlichen Bedarf an modernisierten Ausbildungs- und Studiengängen nicht frühzeitig genug kommuniziert oder gar unterschätzt hat? Inklusive der daraus resultierenden Konsequenzen.

Beim allseits angestimmten Fachkräfte-Gejammer sollten im Übrigen drei wichtige Faktoren nicht außer Acht gelassen werden. Zunächst sollte der Begriff »Fachkräfte« per se deutlich differenzierter, wenn nicht gar unternehmensspezifisch definiert werden. Was ist nach Ihrer Definition eine Fachkraft? Hat eine Fachkraft einen Schulabschluss oder nicht? Verfügt eine Fachkraft über einen Ausbildungs- oder gar Studienabschluss? Verfügt sie über Berufserfahrung – wenn ja wie viel – oder ist auch ein Berufseinsteiger, beispielsweise als IT-Spezialist, Heizungsbauer, Verkäufer oder Ingenieur eine Fachkraft? Wer definiert diese Rahmenbedingungen? Allein diese Fragen machen schon deutlich, wie schwammig und unspezifisch der Begriff Fachkraft an sich und dementsprechend der beklagte Mangel ist. Und da zwischenzeitlich längst bekannt ist, dass in den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit aus dem einstigen Begriff der Erwerbspersonenlücke die Fachkräftelücke und daraus schließlich der Fachkräftemangel wurde, ist klar, dass hier Äpfel mit Birnen verglichen wurden und die berechneten Ergebnisse hinken. Kein Wunder also, dass sich der Eindruck aufdrängt, dass das pauschal ausgerufene Fachkräfte-Dilemma eher die politischen Interessen bedient – frei nach dem Pippi-Langstrumpf-Grundsatz »Ich bieg mir meine Statistik, wie sie mir gefällt«, wie es Statistikprofessor Dr. Gerd Bosbach in dem Dokumentarfilm *Mythos Fachkräftemangel* formulierte.

Die beiden anderen Faktoren greifen letztendlich Probleme auf, mit denen wir uns bereits im ersten Kapitel beschäftigt haben. Zum einen geht es um die bereits ausreichend beschriebene, allzu oft an Maximen ausgerichtete Erwartungshaltung der Un-

ternehmen. Vor allem dann, wenn Stellen manchmal lieber unbesetzt bleiben, als sie mit einem Bewerber zu besetzen, der zwar nicht alle Anforderungen erfüllt, aber das Potenzial hätte, sich im gewünschten Rahmen zu entwickeln. Dabei wäre die Alternative, Mitarbeiter einzustellen, die nicht alle Qualifikationen mitbringen und diese dann intern weiter zu qualifizieren, alles andere als ein Kompromiss. Zum anderen sind Unternehmen, die den Fachkräftemangel fürchten oder bereits beklagen, ganz klar angehalten, erst einmal ihr eigenes Employer Branding auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zielgruppenorientiert zu optimieren. Dazu gehören vielleicht auch mal unkonventionelle Ansätze, damit potenzielle Interessenten überhaupt erfahren, dass es an manch verborgenen Plätzen in unserem Land grandiose Unternehmen gibt, bei denen es sich lohnt zu arbeiten.

Unternehmen, die hier individuelle intelligente Wege definieren, ihre Erwartungen modifizieren, auch Interessenten aus der zweiten und dritten Reihe bewusst eine Chance geben und den eventuellen Wissens-Gap durch gezielte interne Maßnahmen beheben, werden anderen eine ganze Nasenlänge voraus sein. Welcher Ansatz dabei hilfreich sein kann, werden wir uns in Teil 3 noch genauer ansehen.

## **Die Verschiebung der Macht**

Überall wird davon gesprochen, dass sich der Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt respektive Bewerbermarkt wandelt. Eine Entwicklung, die sich ganz einfach mit dem zunehmenden Ungleichgewicht der Zahl verfügbarer Stellen zur Zahl möglicher Interessenten begründen lässt. Wohl eine der simpelsten Wirtschaftsregeln: Werden Bewerber knapp, sind die wenigen auf dem Markt heiß begehrt. Und dieses Bewusstsein setzt sich auch unter Bewerbern und Kandidaten immer mehr durch. Ge-

rade in der letzten Zeit berichten mir Kollegen und Personalleiter von einem immer stärker spürbaren Sinneswandel von Bewerbern und Kandidaten im Umgang mit Auswahlprozessen. Die Trendwende zum Bewerbermarkt ist also bereits auf allen Ebenen angekommen. Waren früher die meisten Kandidaten der Direktsuche zunächst einmal stolz, zu den wenigen Ausgewählten für eine Position zu gehören und präsentierten sich deshalb von ihrer besten Seite, finden sich heute immer häufiger Kandidaten, die sich ihrer neuen Machtposition bewusst sind und bereits vor einem persönlichen Gespräch klar und deutlich ihre – nicht selten sehr ambitionierten – Erwartungen kommunizieren und Forderungen stellen. Um eines klar zu stellen, mir geht es nicht darum, Bewerberforderungen und -wünsche pauschal zu verurteilen. Und auch Unternehmen tun gut daran, sich den individuellen Wünschen und Bedürfnissen ihrer zukünftigen Mitarbeiter zu öffnen. Aber dazu später mehr. Mir geht es vielmehr um das »Wie«, getreu dem Sprichwort »der Ton macht die Musik«. Doch nicht nur im Headhunting schreitet der Machtwechsel kontinuierlich voran, sondern auch bei Bewerbern auf Stellenangebote. Je spezialisierter ein vakantes Aufgabengebiet sich darstellt, desto deutlicher wird, dass sich die bisherige Wirkungskette, wie sie die Talent- und Karriereberatung von Rundstedt definiert, in Richtung Arbeitnehmermarkt drehen wird und beschreibt das in ihrem Whitepaper »Marktplatz für Karrieren« folgendermaßen: »In Zukunft werden mehr und mehr Stellen auf der Grundlage von verfügbaren Talenten und deren Stärken definiert. Unternehmen werden sich deshalb in erster Linie auf das Management und das Matching ihrer knappsten Ressource – ihrer Talente – mit den jeweils anstehenden Aufgaben fokussieren, um so die sich immer schneller verändernden ökonomischen Anforderungen zu bewältigen.«<sup>1</sup> Ganz klar im Vorteil bei diesem Rollentausch

1 [http://www.marktplatz-karriere.de/fileadmin/media/Downloads/Whitepaper/2014\\_vR\\_Whitepaper\\_Marktplatz\\_fuer\\_Karrieren.pdf](http://www.marktplatz-karriere.de/fileadmin/media/Downloads/Whitepaper/2014_vR_Whitepaper_Marktplatz_fuer_Karrieren.pdf)

sind zunächst eher große Unternehmen, die einerseits meist eine höhere Arbeitgeberattraktivität vorweisen können als kleine und mittlere Unternehmen und zudem auch deutlich mehr Gestaltungsspielraum haben. Für KMU gilt es hingegen, sich in der eigenen Region einen Namen zu machen und einen klaren Bekanntheitsgrad bzw. eine regionale Arbeitgebermarke anzustreben und eigene bestmögliche Lösungen und Gestaltungsrahmen für Interessentenwünsche zu entwickeln. Das muss nicht schlechter, sondern kann aufgrund einer stärkeren Individualisierung sogar weitaus besser sein.

Doch was bedeutet der bereits begonnene Machtwechsel nun konkret für Unternehmen in der Kommunikation mit Interessenten? Zum einen sollten wie bereits erwähnt die unternehmensinternen Prozesse und Erwartungen auf den Prüfstand gestellt und entsprechend den Marktanforderungen modifiziert werden. Das bedeutet auch, ein professionelles Personalmarketing zu etablieren und Interessenten mehr denn je auf Augenhöhe zu begegnen, sprich Bewerber und Kandidaten als gleichberechtigte Businesspartner zu behandeln und zu respektieren. Allerdings funktioniert Augenhöhe immer nur von beiden Seiten. Das heißt, Unternehmen sollten nach meiner Überzeugung nicht ausnahmslos alles für ihre Bewerber tun und ihnen jeden Wunsch von den Augen ablesen. Nicht selten berichten mir Personalleiter, dass sie begehrten Bewerbern quasi den roten Teppich ausrollen und versuchen, ihnen auch sehr exklusive Wünsche zu erfüllen. Wenn die Kandidaten dann nach dem persönlichen Gespräch trotzdem dankend ablehnen oder erst gar nicht zum persönlichen Gespräch erscheinen, ist das Unverständnis groß – schließlich würden sie doch alles tun, um die Kandidaten zu gewinnen. Meine Antwort ist in diesem Fall immer die Gleiche: »Wahrscheinlich ist genau das das Problem.« Warum? Weil derjenige, der es anderen immer recht machen will, selten Respekt und Wertschätzung erntet und freiwillig unter Augenhöhe agiert.

## HR – Pflichtfach für die Chefetage

Haben Unternehmen Besetzungsprobleme oder gar Fehlbesetzungen zu verzeichnen, können die Gründe vielschichtiger kaum sein. Nicht immer liegt es an unpassenden oder zu anspruchsvollen Bewerbern. Ich erlebe seit Jahren, dass die Probleme in Sachen Recruiting allzu oft auch hausgemacht sind. Wird beispielsweise deutlich propagiert, dass HR Chefsache sei, sieht doch die Realität in sehr vielen Unternehmen ganz anders aus. Und auch das betrifft durchaus Konzerne, die einen Personalvorstand ihr Eigen nennen. In der Praxis wird der Personalbereich hinsichtlich seiner Bedeutung, Rolle und Struktur noch viel zu selten als der elementar wichtige Unternehmensbaustein angesehen, der er in Wirklichkeit ist – geschweige denn zur echten Chefsache gemacht. Stattdessen ist HR bis heute in vielen Organisationen eher das »ungeliebte Kind« und befindet sich permanent zwischen den Stühlen – zwischen den Anforderungen der Unternehmensleitung und den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Bewerber. Shared Service Center und die Einführung von HR Business Partnern haben die Situationen leider nicht unbedingt verbessert. Ganz im Gegenteil, nach Meinung von Oliver Maassen, vor allem wenn Shared Service Center auch noch outgesourct werden: »Mitarbeiter, die dann mit dem SSC kommunizieren, kommunizieren also nicht mehr innerhalb ihres Unternehmens, sondern mit Fremden. Und selbst wenn das Ganze im Unternehmen bleibt, sind es anonyme Personalere, die dort sitzen, und mit denen man kaum Face-to-Face-Kontakt hat. Also definitiv keine Gesprächspartner auf Augenhöhe. Ich glaube, gerade das Thema Rekrutierung ist ein Thema, das weit zurückgedreht gehört auf die Führungskräfte, die die Rolle des ›Talentmagneten‹ ausüben und mit Unterstützung ihrer HR-Funktion für einen professionellen Auswahlprozess sorgen müssen.«

## Fazit

Schon heute und mit Blick auf die Arbeitswelt der Zukunft noch viel mehr sollte HR unternehmensintern von Grund auf deutlich stärker positioniert werden. Personalmarketing, -suche und -auswahl muss uneingeschränkt zur Chefsache werden. Nur dann kann HR die für die Zukunft so relevanten Themen entwickeln, seine eigene Rolle neu definieren und zum Vorteil der Organisation umsetzen.

Auch in all meinen Beratungs- und Suchprojekten war die Positionierung von HR in der eigenen Organisation oftmals ein klarer Indikator für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes. Unternehmen, die den zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen in Sachen Human Resources gewachsen sein wollen, brauchen also vor allem eines: einen starken HR-Bereich mit modernen zukunftsfähigen Konzepten auf Augenhöhe mit der Chefetage wie auch mit den Mitarbeitern und Interessenten. Schließlich kann es sich künftig kein Unternehmen mehr leisten, Potenziale zu verschwenden. Daher werden Arbeitgeber künftig von ihrem Thron der Maximalerwartungen steigen müssen. Aber andererseits Interessenten auch nicht jeden Job auf dem Silbertablett offerieren. Augenhöhe bedeutet ganz klar ein ausgewogenes Kräfteverhältnis beider Parteien, ein Miteinander und ein Abwägen von Möglichkeiten, Ansätzen und Perspektiven. Gelingt es, die jeweilige Perspektive des Anderen einzunehmen, dann besteht die bestmögliche Chance der beiderseitigen Verständigung für einen gemeinsamen (Arbeits-)Weg.