

Personal dringend gesucht

Aufgrund des Fachkräfte- und Führungskräfte-Mangels müssen Unternehmen mit eigenen Strategien auf die neuen Herausforderungen reagieren.

Aktuell fehlen fast überall Arbeitskräfte - branchenunabhängig und funktionsübergreifend. Unternehmen haben immer mehr Probleme, Fachkräfte und Führungskräfte zu finden. Die Angehörigen der „Baby-Boomer“-Generation scheiden aus dem Erwerbsleben aus. Aufgrund der geringen Zahl von Nachwuchskräften werden ohne eine wirksame Zuwanderung in den nächsten Jahren fast doppelt so viele Menschen den Arbeitsmarkt verlassen wie neue hinzu kommen. Personal-Verantwortliche müssen die neuen Herausforderungen meistern. Einige Tipps hierfür:

1) Je passender eine Stelle besetzt wird, umso geringer ist der Führungsaufwand - und umgekehrt.

Je größer die Zahl der Bewerber auf eine vakante Stelle ist, umso wahrscheinlicher, dass sich darunter eine Person befindet, die voll auf die fachlichen und persönlichen Anforderungen an den neuen Mitarbeiter erfüllt. Und findet ein Unternehmen eine solche Person, bleibt ihm viel Aufwand erspart, den es sonst in die Personalführung und Personalentwicklung stecken müsste. - Bisher war eine effektive Personalauswahl der „Plan A“ der Unternehmen, und darin haben sich im Verlauf der Jahre viele ausgeklügelte Tests und Systeme etabliert. Diese Tools verlieren an Relevanz, wenn bei einer Vakanz nur noch ein, zwei Bewerber vor der Tür stehen. Dann müssen die Unternehmen mit höherem Aufwand für die Personalentwicklung und Personalführung rechnen.

2) Unternehmen sollten sich vom Wunschbild der „Eier legenden Woll-Milch-Sau“ verabschieden.

Beim Formulieren der Stellenanzeige bringen Unternehmen meist den Wunschtraum vom neuen Mitarbeiter zu Papier und gehen dann mit entsprechenden Erwartungen auch in die Personalauswahl-Gespräche. Jedoch ist das in einer Arbeitsmarkt-Situation, in der es oft, wenn überhaupt, nur zwei, drei Bewerber für eine Stelle gibt, kontraproduktiv, denn dann befindet sich darunter nur selten die „Eier legenden Woll-Milch-Sau“.

Unterscheiden Sie beim Formulieren der Stellenanforderungen klar zwischen Muss-



Nikola Doll ist als Coach von Unternehmen „für ein Leben in Balance“ aktiv.

FOTO: DOLL COACHING

Kriterien, also nicht verhandelbaren Kompetenzen und Eigenschaften, sowie Soll- und Nice-to-have-Kriterien. Überlegen Sie sich auch vor den Gesprächen, unter welchen Voraussetzungen ein Bewerber, der nicht alle Anforderungen erfüllt, eventuell doch ein interessanter Mitarbeiter sein könnte: wenn er noch eine Schulung besucht?, wenn Sie die Arbeitsprozesse leicht umgestalten?, wenn Sie Teilaufgaben Kollegen oder externen Dienstleistern übertragen?

3) Seien Sie als potenzieller Arbeitgeber sichtbar und attraktiv.

Bisher mussten sich Interessenten für eine Stelle bei Arbeitgebern bewerben, inzwischen ist es oft umgekehrt: Unternehmen müssen sich bei Interessenten bewerben, müssen dafür sorgen, dass sie als potenziell attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden:

- > indem sie sich in (Hoch-) Schulen dem potenziellen Nachwuchs präsentieren
 - > indem sie ihre Firmenwagen mit einer Aufschrift wie „Werde Teil unseres Teams! Telefon ...“ versehen
 - > indem sie sich in attraktiver Weise gezielt in den Social Media präsentieren
- Dennoch ist die Außendarstellung kein Selbstzweck. Sie wollen Personen ansprechen, die für Sie wertvolle Mitarbeiter sein könnten und bei denen Sie eine reelle Chan-

ce haben, sie als solche zu gewinnen. Deshalb ist es zum Beispiel für Handwerksbetriebe und regional tätige Dienstleister, die Unterstützer suchen, oft zielführender, mal in einem Onlineportal wie nebenan.de präsent zu sein als auf einem Businessportal wie linkedIn.de, oder mal in einem lokalen Anzeigenblatt, das jeder Haushalt erhält, erwähnt zu werden als in solchen Magazinen wie „Zeit“ oder „Spiegel“.

4) Außer dem „Plan A“ sollten Sie auch einen „Plan B“ und „Plan C“ haben.

Solange eine Stelle unbesetzt ist, müssen in der Regel die vorhandenen Mitarbeiter die nicht wahrgenommenen Aufgaben miterledigen. Dies kann, wenn diese Situation länger andauert, zu Überlastungsbedingten Ausfällen und sogar Kündigungen führen, die weitere Löcher in die Personaldecke reißen. Deshalb sollten Sie, wenn Stellen in Ihrem Betrieb vakant sind, auch einen „Plan B“ und „Plan C“ haben und sich mögliche (Interims-) Lösungen überlegen. Eine Lösung kann sein, dass Ihr Unternehmen temporär gewisse Leistungen für Kunden nicht mehr erbringt, dass Sie temporär externe Dienstleister an Bord holen oder dass Sie generell stärker mit anderen Unternehmen kooperieren, dadurch Engpässe auffangen und Spitzen abfedern.

5) Unternehmen müssen bei der Personalauswahl schneller und flexibler werden.

Wer Menschen für sich gewinnen möchte, muss ihnen durch sein Verhalten zeigen, dass er sich für sie interessiert - was viele Unternehmen zu wenig tun. Deshalb entscheiden sich nicht selten Bewerber, die Unternehmen eigentlich als Mitstreiter gewinnen könnten, letztlich für andere Arbeitgeber. Diesbezüglich sollten viele Personal-Verantwortliche ihr Verhalten überdenken. So sollte es selbstverständlich sein, dass sie sich, wenn sie einen interessanten Kandidaten „an der Angel“ haben, der noch für ein anderes Unternehmen arbeitet, mit diesem auch mal am Wochenende oder in den späten Abendstunden treffen, oder dass sie sich ins Auto setzen und zu ihm fahren oder sich mit ihm auf halbem Weg treffen.

Ebenfalls sollten sie, wenn der Auswahl- oder Einstellungsprozess länger dauert, den „heißen“ Kandidaten auch mal anrufen oder mit ihm einen Video-Chat führen. Denn eines müssen Sie sich als Personal-Verantwortlicher in der aktuellen Arbeitsmarkt-Situation stets vor Augen führen: Die wirklich guten Kandidaten haben fast immer mehrere, wenn nicht sogar viele Optionen. Entsprechend stark müssen Sie um ihre Gunst und ihr Ja-Wort kämpfen.

6) Die Personalpolitik gilt es den Bedürfnissen der „Generation Z“ anzupassen.

Neulich sagte ein ergrauter mittelständischer Unternehmer bei einem Unternehmertreffen halb ernst und halb ironisch: „Früher meldeten sich auf jede Stellenausschreibung -zig Bewerber, wir konnten uns den passenden aussuchen und im Arbeitsvertrag ihm unsere Bedingungen diktieren. Wenn ein Mitarbeiter dann bei uns Karriere machen wollte, musste er sich erst mal bewähren bzw. ‚nach unserer Pfeife tanzen‘. Erst dann wurde er befördert mit der Erwartung, dass er uns hierfür anschließend seine Dankbarkeit - auch Loyalität genannt - beweist.“

Derweil sind diese Zeiten vorbei, worüber sehr viele Manager klagen. Jedoch sehen das die Angehörigen der „Generation Z“, also die nach 1995 geborenen jungen Männer und Frauen, die in die Betriebe drängen, ebenso? Vermutlich nicht! Sie begrüßen ihre größeren Auswahl- und Einfluss-Möglichkeiten. Der „Generation Z“ wird oftmals vorgeworfen, sie sei weniger leistungsbereit. Ist das wirklich so? Ist es nicht eher so, dass insbesondere viele kleine und mittelständische Betriebe, weil sich weniger Personen bei ihnen bewerben, die Messlatte bei der Personalauswahl nicht mehr so hoch wie früher legen können? Unser Eindruck ist: In der „Generation Z“ gibt es, prozentual gesehen ebenso viele leistungsbereite Stellensucher wie früher. Weil



Klaus Doll ist in der Organisations- und Changeberatung für Unternehmen tätig.

FOTO: DOLL BERATUNG

deren Gesamtzahl niedriger ist, müssen die Betriebe bei den Anforderungen, die sie an Mitarbeiter stellen, heute schon oft große Zugeständnisse machen. Deshalb sind sie im Betriebsalltag verstärkt mit Mitarbeitern konfrontiert, die unter anderem eine geringere Eigenmotivation haben und deshalb mehr Führung brauchen.

Jedoch haben sich auch die Bedürfnisse der leistungsstarken jungen Mitarbeiter geändert. Sie wollen nicht, dass die Erwerbsarbeit ihr gesamtes Leben dominiert. „Work-Life-Balance“ ist ihnen wichtiger als ihren Eltern. Da sie mehr Joboptionen haben, fordern sie solche Dinge wie geregelte Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, die Möglichkeit, mobil zu arbeiten oder mal eine längere Auszeit zu nehmen, auch aktiver ein. Dasselbe gilt für die Chancen, beruflich voran zu kommen. Die jungen Leute warten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen diese gewährt werden, sie fordern diese aktiv ein. Wenn sie diese nicht bekommen, wechseln sie schneller den Arbeitgeber. Auf die veränderten Rahmenbedingungen müssen Unternehmen sich einstellen. Sie müssen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik den Erwartungen ihrer (künftigen) Mitarbeiter entspricht - ähnlich wie sie dies bei ihren Produkten tun, wenn sich die Bedürfnisse ihrer Kunden wandeln.

7) Die menschliche Arbeitskraft wird teurer, also sollte man sie effektiver nutzen.

„Je knapper ein Gut ist, desto teurer wird es.“ Diese betriebswirtschaftliche Binsenweisheit haben viele Unternehmer in den letzten Jahren schmerzhaft erfahren. Das gilt auch für die menschliche Arbeitskraft. Sie wird in den nächsten Jahren aufgrund demografisch bedingter Knappheit immer teurer werden. Kalkulieren Sie dies bei Ihren betriebswirtschaftlichen Planungen ein.

Sofern ein Gut knapp und somit teuer ist, sollte man sparsam oder „ressourcenschonend“ damit umgehen. Durchforsten Sie diesbezüglich Ihre Arbeitsprozesse und eruiieren Sie, welche Möglichkeiten von Einsparungen im Bereich der Human Ressource Ihnen die Digitalisierung bietet.

8) Unternehmen sollten die benötigten Arbeitskräfte selbst ausbilden und entwickeln.

Alternative zum Rekrutieren von Fachkräften und Führungskräften vom Arbeitsmarkt ist es, diese selbst auszubilden bzw. zu entwickeln. Dies ist mit Aufwand verbunden, kann jedoch mittel- bis langfristig ein wichtiger Beitrag zur Problemlösung sein. Denn wenn Sie zum Beispiel Schulabgänger ausbilden, werden diese in Ihrem Betrieb beruflich sozialisiert. Sie verinnerlichen, sofern sie sich mit ihnen identifizieren, Ihre Werte, also das, was Ihnen wichtig ist. Zudem entwickeln sie eine emotionale Beziehung zu Ihrem Unternehmen. Entsprechend leicht fällt es Ihnen, sie nach ihrer Ausbildung an Ihr Unternehmen zu binden - zumindest, wenn Sie ihnen eine mittel- bis langfristige Perspektive aufzeigen.

Wie oft Sie eine Stelle neu besetzen müssen, hängt übrigens auch von der Verweildauer der Mitarbeiter in Ihrem Betrieb ab. Wenn Sie regelmäßig wertvolle Mitarbeiter verlieren, aus Gründen, die Sie nicht kennen, dann liegt vermutlich etwas mit Ihrer Unternehmenskultur bzw. Personalpolitik und Personalführung im Argen, die dann zu überdenken ist.

KLAUS DOLL, NIKOLA DOLL

Informationen:
doll-beratung.de |
doll-coaching.de