

In oder gerade trotz der aktuellen Wirtschaftskrise müssen die Unternehmen eines lernen: Talente der Zukunft (er-)kennen und gewinnen.

Gewusst wer

Es klingt paradox, entspricht aber der Realität: Trotz hoher Arbeitslosigkeit können viele Arbeitsplätze in Deutschland nicht besetzt werden. Aktuelle Berechnungen zeichnen zudem ein düsteres Bild der Zukunft: Nach IW-Schätzung fehlen bereits in zehn Jahren 425.000 Fachkräfte. Besonders brisant stellt sich die Situation in einer der deutschen Traditionsbranchen dar, dem Maschinen- und Anlagenbau. Vor allem in den MINT-Fächern (Mathematik-Informatik-Naturwissenschaften-Technik) fehlen schon heute 20.000 Nachwuchskräfte – mit weiter negativer Tendenz.

Neue Quellen der Bedarfsdeckung

So naheliegend effektive Lösungsansätze sind, so schwer tun sich viele Unternehmen damit, ihre Routinen der Personalsuche und -auswahl an die neue Situation anzupassen, wenn die bisherigen Rekrutierungsquellen und -strategien den Bedarf nicht mehr decken. Konkret heißt dies für Arbeitgeber: Sie müssen sich öffnen für internationale Nachwuchskräfte, die



*Michael Stuber,
Ungleich Besser
Diversity
Consulting, Köln
Kontakt: post@
michael-stuber.biz*

ihnen zudem im Prozess der Globalisierung behilflich sein können. Und sie müssen sich öffnen für Bewerberprofile, die ihnen bislang angesichts allzu fester Vorstellungen von den richtigen Talenten wenig passend erschienen – etwa Frauen.

Eine aktuelle Studie zeigt jedoch, dass führende Unternehmen in deutschen Schlüsselbranchen weder weibliche noch internationale Talente aktiv in ihr Suchraster einbeziehen. Diese beiden Gruppen bilden aber zusammen mit Älteren das wachsende Arbeitsmarkt-Potenzial.

Schon heute sind zwölf Prozent der Beschäftigten in Deutschland Mitarbeiter mit fremdem Pass und schätzungsweise die gleiche Anzahl weist einen Migrationshintergrund auf. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Studierenden, von denen 14 Prozent Ausländer sind und weitere einen ethnisch-kulturell vielfältigen Hintergrund mitbringen. Der Frauenanteil an den Absolventen liegt mittlerweile bei rund 50 Prozent und steigt auch in MINT-Fächern, wenngleich auf einem niedrigen Niveau von zehn bis 25 Prozent, weiter an. Diese Wachstumssegmente sollten entsprechend in den Fokus von Personalbeschaffung und -marketing rücken.

Derweil zeigt die Generationenforschung, dass die junge Generation als Kernzielgruppe der Nachwuchssicherung heute stark veränderte Werte und Erwartungen mitbringt. Die Generation Y (auch Generation Next oder Millenials, die seit dem Jahr 2000 ins Berufsleben eintritt) zeichnet sich durch starken Leistungswil-

len, hohes Selbstverwirklichungsbedürfnis und starken Individualismus aus. Sie ähnelt in einzelnen Punkten der Generation der Baby Boomer, allerdings mit einem starken Hang zu Fortschrittlichkeit und Ethik.

Ein erfolgreiches Employer Branding muss sich glaubwürdig auf diese Situation ausrichten. Dazu gehört eine Personalpolitik, die Bausteine wie Chancengleichheit, Wertschätzung kultureller Unterschiede und Offenheit in der Kommunikation umsetzt. Die massiven Veränderungen in der Wirtschaft erfordern ohnehin zusätzliche Qualifikationen, um Innovationen, Globalisierung, Veränderungsgeschwindigkeit und Wissensgesellschaft mit Erfolg zu gestalten. Kompetenzen wie Flexibilität, Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Teamfähigkeit und Empathie gehören zu den Qualifikationsprofilen der Zukunft. Gerade der Mittelstand benötigt neuartige Mitarbeiter, um aktuellen und künftigen Herausforderungen wie Internationalisierung oder Professionalisierung zu begegnen.

Das Potenzial-Prinzip im Recruiting

Die Veränderungen des Talent-Pools bieten Unternehmen echte Chancen, ihre Organisationen für die Zukunft

Stichwörter in diesem Beitrag

- Wertschätzung
- Anforderungsprofil
- Wettbewerb

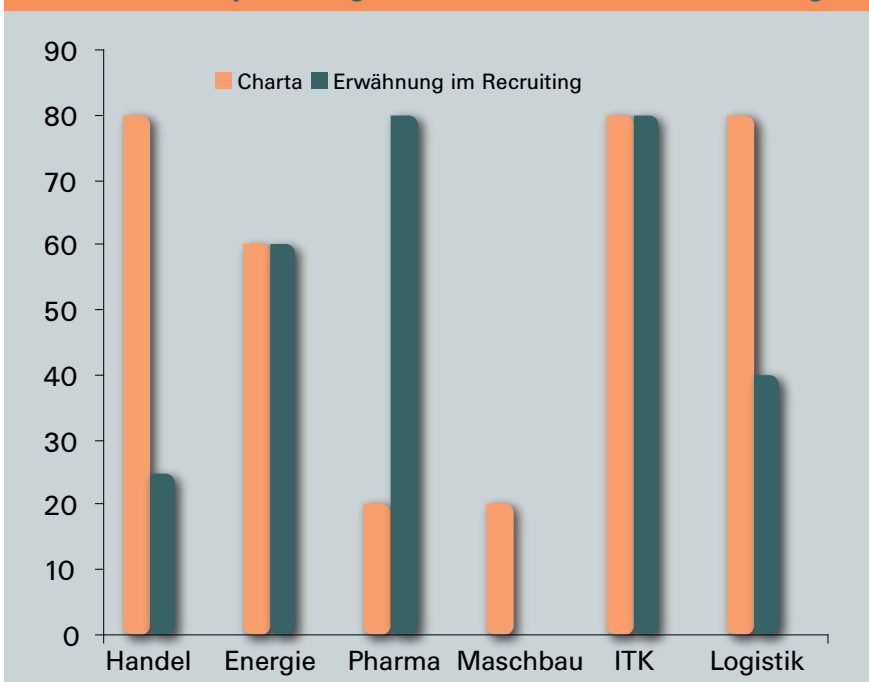
fit zu machen. Um diese jedoch wahrnehmen zu können, bedarf es einiger Anpassungen, die sich durch das Potenzial-Prinzip illustrieren lassen. Das Potenzial-Prinzip basiert auf dem kognitiven Prozess und besteht aus den Elementen Wahrnehmung, Wertschätzung (Offenheit) und Einbeziehung (Integration) unterschiedlicher Personen, deren Sichtweisen und Stärken. Angewendet auf die Personalsuche und -auswahl bedeutet dies, neue Wege zu beschreiten und das volle Potenzial des Arbeitsmarktes für das Unternehmen durch gezielte Offenheit für bisher unbeachtete Talente zu erschließen.

Potenziale wahrnehmen: Gute Talente finden sich heute nahezu überall, zumindest jedoch in vielen unterschiedlichen Umfeldern. Außerdem treten sie in sehr unterschiedlichem Gewandt und nicht unbedingt in dem erwarteten blauen Anzug in Erscheinung.

Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Kompetenzen, Profilen und Lebensläufen oder -entwürfen: Beurteilungsfehler sind in jedem Personalsystem unvermeidbar, aber die in Studien aufgedeckten Vorbehalte gegen Frauen und Bewerber mit Migrationshintergrund lassen sich unmittelbar reduzieren.

Aktive Integration unterschiedlicher Talente durch offene und durchlässige Strukturen: Vorhandene, aufwändig gestaltete HR-Prozesse müssen auf ihre neutrale Anwendbarkeit auf vielfältige Talente überprüft und nachge-

Abb. 1: Employer Branding mit Chancengleichheit oder Diversity im Vergleich zur Charta-Unterzeichnung



lagerte Schritte wie finale Auswahlentscheidungen auf unerwünschte Mechanismen überwacht werden.

Vielfalt fehlt in der Praxis

Die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) hat auf diesem Gebiet die Anforderungen an die Unternehmenspraxis bereits maßgeblich geändert und einen

ersten Beitrag geleistet, die allzu eng gesteckten Grenzen zu erweitern. Eine aktuelle Studie von Ungleich Besser Diversity Consulting stellte die Karriere-Webseiten führender Unternehmen auf den Prüfstand. In sechs Schlüsselbranchen (Pharma, Handel, Maschinenbau, ITK/Informations- und Telekommunikationstechnik, Energie und Transport/Logistik) untersuchten die Praxisforscher die Berücksichtigung von Vielfalt und Chancengleichheit in

Wort, Bild und den erkennbaren HR-Grundsätzen. Die Analyse erfasste die explizite Erwähnung der Konzepte Diversity, Chancengleichheit oder Vielfalt als Bestandteil der proklamierten Personalpolitik, die im Rahmen der Unternehmenspräsentation vorgestellt wird. (Abb. 1)

Sichtbare Vielfalt

Die von Nachwuchssorgen geplagte Branche des Maschinen- und Anlagenbaus bildet das Schlusslicht im Rahmen der Auswertung; auf keiner Website der betrachteten Unternehmen dieser Branche wurde eines der Themen Chancengleichheit, Vielfalt oder Diversity erwähnt. Die IT- und Telekommunikationsbranche sowie die Pharmaindustrie sind in dieser Hinsicht Vorreiter, gefolgt von der Energiewirtschaft. Die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ korreliert nicht mit der Umsetzung von Diversity im Recruiting. Untersucht man, wie häufig welche konkreten Konzepte von Diversity, Vielfalt oder Chancengleichheit in den Web-Präsentationen genutzt werden, wird der Branchenspagat bestätigt. (Abb. 2)

Weiterhin untersuchte die Studie die konkrete Umsetzung von Diversity/ Vielfalt und Inclusion/ Einbeziehung anhand des verwendeten Bildmaterials auf den Webseiten und Downloads. Sowohl bezogen auf Geschlechterverteilung als auch auf (sichtbare) kulturelle Vielfalt liegt die Vielfalt im Recruiting unter der Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt, und in beiden Bereichen variieren die Ergebnisse über die Branchen hinweg um den Faktor vier: Ethnisch-kulturelle Vielfalt zeigen im Bild vier Prozent der Handels- und 17 Prozent der Pharmaunternehmen, während Frauen auf zehn Prozent der Illustrationen in der Logistik und auf 50 Prozent im Handel vertreten sind.

Die Studie untersuchte weiterhin, wie häufig Mitarbeiter mit internationaler Erfahrung oder Sprachkenntnissen gesucht werden. 37 Prozent der untersuchten Unternehmen suchen internationale Erfahrungen und fünf Prozent suchen Bewerber, die eine Weltsprache zusätzlich zu Englisch sprechen. Die Ergebnisse lassen jedoch noch nicht erkennen, dass sich die fortschreitende Internationalisierung als nachhaltige Veränderung der Unternehmensrealität in den Anforderungsprofilen widerspiegelt. Auch die zuvor zitierten Ergebnisse der Bildanalyse zeigen keinen kosmopolitischen Trend in der HR-Suche. Dies entspricht allerdings kaum den Erwartungen der nachwachsenden Generation und vor allem nicht den Vorstellungen hochqualifizierter Bewerber und Bewerberinnen. Eine Studie des Familienministeriums zeigt, dass diese sich vor allem von einem flexiblen, multi-kulturellen Arbeitsumfeld angezogen fühlen und Werte wie Fairness und Gleichstellung hoch im Kurs stehen.

Zeitgemäße Werte

Eine besondere Herausforderung der Personalplanung besteht darin, zukünftige Entwicklungen vorweg zu nehmen und die richtigen Quellen zu nutzen. Durch die Veränderungen auf den Arbeitsmärkten reichen heute klassische Mainstream-Ansätze nicht mehr aus, genügend richtig qualifizierte Kandidaten zu gewinnen und zu halten. Die Vielfalt möglicher Quellen guter Bewerber verlangt eine breitere Suche, die zudem mit neuen Botschaften in Wort und Bild erfolgen muss. Bei der Vorauswahl und im späteren Selektionsprozess müssen unerwünschte Filter ausgeschaltet werden, so dass auch bislang als ungewöhnlich eingestufte Profile eine reelle Chance erhalten ihre Potenziale einzubringen.

Nach der Einstellung benötigen diese ein Arbeitsumfeld, das ihnen dieselben Spitzenleistungen ermöglicht wie stromlinienförmigen Mitarbeitern. Nur dann entstehen auch für sie Aufstiegsmöglichkeiten und damit attraktive Perspektiven und für das Unternehmen die gewünschten Mehrwerte. Dies stellt eine Aufgabe der Unternehmens- und Führungskultur sowie der Talent-Management-Prozesse dar. Tradierte Firmenkulturen müssen deutlich angepasst werden. Offenheit, Flexibilität, Wertschätzung und Einbeziehung stellen Elemente dar, die ein zeitgemäßes Arbeitgeber-Image glaubwürdig festigen. So gestaltete Unternehmenskulturen helfen zudem, im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Abb. 2: Häufigkeit als Recruiting-Instrument (Mehrfachnennung)

