

Das Potenzialprinzip

Martin

2025

ISBN 978-3-8006-7690-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Es ist erleichternd, wenn ich feststelle, dass sich die Welt nicht um mich selbst dreht. Auch wenn das manchmal mein Wunsch wäre. Unternehmen und die Welt werden sich auch ohne mein Zutun weiterdrehen.

Eine Einstellung, die dazu befähigt, Herausforderungen entschlossen anzunehmen und auf das eigene Vertrauen zu bauen, bildet eine solide Grundlage, um Ruhe zu bewahren, eigene Denkweisen und Verhaltensmuster zu überdenken sowie an der persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten. Das ist eine gute Basis, um neue Talente anzuziehen. Aber wie kann das erfolgreich funktionieren?

Attraktiv sein, um Talente von ihrem Wettbewerb wegzulocken – das Außen

Motivierte und engagierte Mitarbeiter repräsentieren ihr Unternehmen als lebende Botschafter. Mit ihrer positiven Einstellung, ihrem Einsatz und ihren Leistungen beeindruckt sie nicht nur ihre Kollegen, sondern auch potenzielle Bewerber, die sich ein genaueres Bild vom Unternehmen machen. Begeisterte Mitarbeiter, die mit Freude und Wertschätzung ihrer Arbeit nachgehen, wecken bei Bewerbern das Interesse an einer Mitarbeit.

Diese Begeisterung wirkt wie ein Funke, der auf Bewerber überspringt – der erste Schritt, um das externe Potenzialprinzip für das Unternehmen zu gewinnen. Eine inspirierende und positive Atmosphäre zieht Talente magnetisch an. Sie sorgt dafür, dass ein Unternehmen mehr Bewerbungen erhält als der Durchschnitt. Eine starke Reputation als attraktiver Arbeitgeber verbreitet sich und überzeugt Fachkräfte, die sich von den positiven Erfahrungen der aktuellen Mitarbeiter angezogen fühlen.

Durch die gezielte Auswahl von Bewerbern, die kulturell und fachlich zur Organisation passen, verstärken Unternehmen diesen positiven Kreislauf.

Neue Mitarbeiter, die motiviert und engagiert starten, bauen die inspirierende Arbeitsumgebung weiter aus. So steigt die Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Talente kontinuierlich – das Potenzialprinzip in Aktion!

Das interne Potenzialprinzip zeigt, wie eine inspirierende Unternehmenskultur sowohl die Zufriedenheit der Belegschaft steigert als auch den Rekrutierungsprozess optimiert. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter wertschätzen, fördern und entwickeln, schaffen nicht nur eine leistungsstarke Kultur, sondern ziehen auch Bewerber an, die sich von dieser Energie angesprochen fühlen.

Mit der Einstellung neuer Talente aktiviert das Unternehmen das externe Potenzialprinzip. Diese Mitarbeiter bringen frische Perspektiven und Fähigkeiten mit und finden eine Arbeitsumgebung vor, die ihren Interessen und Kompetenzen entspricht. Diese wechselseitige Dynamik ermöglicht es Unternehmen, ihr Potenzial voll auszu-schöpfen und eine solide Basis für nachhaltigen Erfolg zu schaffen.

Es ist entscheidend, dass die Stellenanzeige die Zielgruppe anspricht und deren Sprache und Denkweise widerspiegelt.

Ein weiterer Schlüssel zur Aktivierung des externen Potenzialprinzips liegt in der Gestaltung überzeugender Stellenanzeigen.

Unternehmen beeinflussen die Bewerberauswahl erheblich, indem sie Stellenanzeigen formulieren, die ihre Zielgruppe direkt ansprechen und deren Sprache und Denkweise aufgreifen.

Klarheit, Authentizität und eine ansprechende Präsentation der Position helfen, motivierte und passende Bewerber zu gewinnen.

Wenn ein Unternehmen beispielsweise einen kreativen Job zu vergeben hat, sollte die Stellenanzeige selbst kreativ gestaltet sein. Sie sollte nicht nur die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen beschreiben, sondern auch das Interesse und die Neugier potenzieller Bewerber wecken. Indem die Stellenanzeige die kreative Sprache und Ausdrucksweise verwendet, kann sie die Aufmerksamkeit derjenigen erregen, die über die erforderlichen kreativen Fähigkeiten verfügen.

Ein kreatives Beispiel zur Besetzung einer Art Director-Position:

»Du kreierst Zukunftsdesigns, als gäb's kein Morgen mehr! Machst Lay-outs mit so viel Tiefgang, dass ihr bloßer Anblick schon high macht! Und neben deiner Zuverlässigkeit sieht selbst deine Lässigkeit blass aus! Na, das ist zumindest ein Anfang.«⁵⁵

Eine Stellenanzeige präsentiert das Unternehmen und die Position so, dass sie potenzielle Bewerber anspricht und inspiriert. Sie hebt die einzigartigen Merkmale des Unternehmens hervor – wie die Unternehmenskultur, zentrale Werte oder spannende Projekte und Herausforderungen. So entsteht ein authentisches und positives Bild, das gezielt Bewerber anspricht, deren Interessen und Fähigkeiten mit den Aufgaben übereinstimmen.

Gleichzeitig spiegelt eine gut gestaltete Stellenanzeige die Kultur und Werte des Unternehmens wider. Diese Authentizität ermöglicht es Bewerbern, frühzeitig zu erkennen, ob sie zur Unternehmenskultur passen und ob ihre eigenen Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Das schafft Klarheit und vermeidet Missverständnisse oder spätere Enttäuschungen – für beide Seiten. Durch diese Passung entsteht eine echte Zielkongruenz zwischen Unternehmen und Bewerbern, die sich im weiteren Verlauf auch bei neuen Mitarbeitern zeigt.

Wichtig ist, klare Erwartungen und Herausforderungen der Position direkt zu benennen.

Eine authentische Beschreibung der Rolle zeigt Bewerbern, welche Fähigkeiten und Leidenschaften sie mitbringen sollten. Diese Transparenz sorgt dafür, dass motivierte Kandidaten sich mit Begeisterung auf die Stelle bewerben.

Eine starke Stellenanzeige erreicht doppelt: Sie zieht passende Bewerber an und signalisiert zugleich, worauf das Unternehmen Wert legt. Sie aktiviert das externe Potenzialprinzip, indem sie die besten Talente dazu ermutigt, sich aktiv mit der Position und dem Unternehmen auseinanderzusetzen.

Unternehmen, die zielgerichtete und ansprechend formulierte Stellenanzeigen erstellen, gewinnen Bewerber, die nicht nur fachlich, sondern auch persönlich überzeugen. Diese Kandidaten bringen die nötigen Kompetenzen mit, gepaart mit Begeisterung und Motivation – entscheidend für langfristigen Erfolg.

Wer heute noch mit einem sicheren Arbeitsplatz, Mitarbeitererrabatten oder marktgerechter Vergütung um Bewerber wirbt, braucht sich nicht zu wundern, wenn die Resonanz gering bleibt.

Eine gut gestaltete Stellenanzeige stärkt die Arbeitgebermarke und verschafft dem Unternehmen Vorteile im Wettbewerb um die besten Talente. Mit einer überzeugenden Präsentation als attraktiver Arbeitgeber zieht das Unternehmen nicht nur mehr Bewerber an, sondern gewinnt auch die Möglichkeit, gezielt diejenigen auszuwählen, die fachlich und kulturell am besten zur Position und zum Team passen.

Um die Vorteile einer passenden Stellenanzeige voll auszuschöpfen, sollten Unternehmen auch ihre Recruiting-Strategie überdenken.

Statt sich ausschließlich auf traditionelle Stellenportale zu verlassen, können sie gezielt auf Plattformen und Kanälen werben, die von der Zielgruppe frequentiert werden. Dadurch erreichen sie eine größere Anzahl von Bewerbern, die besser zur angestrebten Position passen.

Es gibt Unternehmen, die auf Youtube Videos hochladen, die das Unternehmen und die Stelle auf teils sehr kreative Art vorstellen, dadurch auch eine enorme Reichweite durch zahlreiche Likes erreichen und dadurch zahlreiche Bewerbungen einsammeln können.

Eine gut gestaltete Stellenanzeige hebt das externe Potenzialprinzip und zieht Bewerber an, die motiviert, engagiert und bereit sind, ihre Fähigkeiten einzubringen. Mit kreativer Sprache und der Präsentation einzigartiger Unternehmensaspekte können Unternehmen genau die Talente gewinnen, die ihre Ziele unterstützen. Dadurch wählt das Unternehmen die besten Bewerber aus und sichert sich langfristigen Erfolg.

Dass Unternehmen den Bewerberprozess ernst nehmen sollten, zeigt sich auch an den Kosten, die eine Einstellung verursacht. Hierbei müssen sowohl die internen als auch die externen Kosten berücksichtigt werden:

Cost-per-Hire: Gesamteinstellungskosten/Gesamtzahl der Einstellungen = Interne Gesamtkosten + Externe Gesamtkosten/Gesamtzahl der Einstellungen.⁵⁶

In Deutschland wurde vom Institut zur Zukunft der Arbeit. (IZA) ermittelt, dass die Cost-per-Hire bei 4.700 € liegen.⁵⁷ Besonders im Falle von Führungskräften sind diese Kosten noch erheblich höher. Laut einer Studie von Xing aus dem Jahr 2019 belaufen sich diese Kosten auf 10.000 € bis 50.000 €. ⁵⁸ Über zwei Drittel der Unternehmen benötigen mehr als drei Monate, um neue Führungskräfte zu finden und einzustellen (Time-to-Hire).⁵⁹ Dies bedeutet, dass Sie nicht nur finanzielle Ressourcen, sondern auch wertvolle Zeit in den Einstellungsprozess investieren müssen.

Es könnte sinnvoll sein, Mitarbeitern nicht automatisch eine Gehaltserhöhung zu verwehren. Wenn Unternehmen bedenken, dass die Kosten für die Einstellung neuer Mitarbeiter erheblich sein können, führt eine restriktive Gehaltspolitik möglicherweise zu unerwartet höheren Kosten.

In vielen Fällen lohnt es sich, die langfristigen Kosten und den Zeitaufwand für die Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter gegen die Kosten einer Gehaltserhöhung für bestehende Mitarbeiter abzuwägen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mitarbeiterbindung und den finanziellen Aufwendungen für die Rekrutierung neuer Talente kann langfristig die wirtschaftlich klügere Entscheidung sein.

Erfahrene Mitarbeiter behalten – Warum es sich auszahlt, auf Bewährtes zu setzen: Vor einiger Zeit bewarb sich ein Kollege innerhalb eines Konzerns auf eine andere Stelle und erhielt eine verbale Zusage mit einem deutlich höheren Grundgehalt. Da der aktuelle Bereich den Kollegen gerne halten wollte, suchte die Führungskraft nach einer neuen Aufgabe für ihn. Schnell fand sich eine passende Lösung, und das vom anderen Bereich angebotene Gehalt wurde übernommen. Es war deutlich attraktiver, den bewährten Kollegen im Team zu behalten, als einen neuen Mitarbeiter zu suchen und einzuarbeiten – vor allem angesichts der Unsicherheiten, die jede Neueinstellung mit sich bringt. Zudem lohnte es sich, dem Mitarbeiter das höhere Gehalt zu zahlen, da er gute Leistung brachte und die Gehälter für neue Mitarbeiter in den letzten Jahren ohnehin gestiegen waren. Es war also eine kluge Entscheidung, den Kollegen zu halten.

Arbeitslosigkeit oder Arbeitnehmerlosigkeit?! Die Metamorphose des Arbeitsmarktes

In den vergangenen Jahrzehnten haben viele westliche Länder, darunter auch Deutschland, einen beispiellosen wirtschaftlichen Wandel durchlaufen. Der Arbeitsmarkt hat sich grundlegend verändert, und die traditionellen Vorstellungen von Arbeitslosigkeit geraten immer häufiger ins Wanken. Statt hoher Arbeitslosenquoten zeigt sich zunehmend ein Mangel an qualifizierten Bewerbern für offene Stellen! Diese Entwicklung hat eine neue Situation geschaffen, die als »Arbeitnehmerlosigkeit« bezeichnet werden sollte.

Traditionell war Arbeitslosigkeit ein großes gesellschaftliches Problem: Eine hohe Zahl von Menschen fand keine Beschäftigung und war somit auf die sozialen Sicherungssysteme angewiesen. Die Ursachen für Arbeitslosigkeit waren vielfältig, von konjunkturellen Schwankungen über strukturelle Veränderungen bis hin zu technologischem Fortschritt. In den letzten Jahren hat sich das Bild jedoch gewandelt. In vielen westlichen Ländern, darunter auch Deutschland, sind die Arbeitslosenquoten stark gesunken. Die Herausforderung besteht nun nicht mehr darin, genügend Arbeitsplätze zu schaffen, sondern qualifizierte Arbeitnehmer zu finden.

Die Arbeitnehmerlosigkeit ist zu einem Problem geworden, mit dem Unternehmen verstärkt konfrontiert werden. Stellen bleiben unbesetzt, und die Konkurrenz um talentierte Arbeitskräfte nimmt zu. Arbeitgeber müssen umdenken und ihre

Anwerbestrategien überdenken. Das traditionelle Modell der Jobausschreibungen und Bewerbungsverfahren reicht nicht mehr aus, um die besten Talente anzulocken. Vielmehr müssen Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern, flexible Arbeitsbedingungen bieten und auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingehen, da ansonsten die Bewerber nicht bei ihnen unterschreiben, sondern zu ihrer Konkurrenz gehen.

Ein entscheidender Faktor für den Mangel an Arbeitskräften liegt in der Diskrepanz zwischen den geforderten Qualifikationen und den tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten und Erwartungen der Bewerber. Die Anforderungen der modernen Arbeitswelt haben sich drastisch verändert und Mitarbeiter haben heutzutage andere Ansprüche als früher.

Der demografische Wandel und die Globalisierung haben ebenfalls Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. In vielen westlichen Ländern sinkt die Geburtenrate, während die Menschen länger leben. Dies führt zu einer alternden Bevölkerung und einer potenziellen Abnahme des Arbeitskräftepotenzials. Zwar gehen viele Menschen später in den Ruhestand, aber dies kann das Problem des Arbeitskräftemangels nur teilweise ausgleichen.

Gleichzeitig ermöglicht die Globalisierung den Zugang zu Fachkräften aus anderen Ländern, aber auch den Abgang von Arbeitskräften in andere Länder, was den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt weiter verstärkt.

*Das Schlagwort für den Wegzug ist: Brain-Drain
oder die Flucht von Humankapital.⁶⁰*

Unternehmen haben es somit nicht nur mit dem Wettbewerb von anderen Unternehmen zu tun, wenn es um das Recruiting von Bewerbern geht, sondern auch mit dem Ausland. Und wenn im Ausland die Möglichkeiten einfach besser und attraktiver sind als hier, sind begehrte Arbeitskräfte im Zweifel einfach weg, wenn Unternehmen sich nicht etwas einfallen lassen.

*Um die Herausforderungen der Arbeitnehmerlosigkeit zu bewältigen,
bedarf es einer ganzheitlichen Herangehensweise.*

Politische Entscheidungsträger, Unternehmen und Bildungseinrichtungen müssen gemeinsam Lösungen erarbeiten. Dazu gehören die Förderung von Bildung und lebenslangem Lernen, die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen, eine verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Ländern und die gezielte Integration von Arbeitskräften mit Migrationshintergrund.

Worauf es ankommt, sind Einstellung und Motivation. Fast alles können wir lernen, wenn wir wirklich wollen!

Besonders wichtig ist es, auf die Motivation einer Person zu achten und nicht davon auszugehen, dass sie eine Aufgabe in der Vergangenheit exakt genauso erledigt hat.

Unternehmen, die von Bewerbern verlangen, denselben Job bereits genauso ausgeübt zu haben, riskieren, viel zu wenige oder gar keine Bewerbungen zu erhalten. Um den richtigen Mitarbeiter zu finden, sollten sie sicherstellen, dass sie genügend Bewerbungen generieren.

Schlaue Unternehmen haben das längst erkannt. Sie erweitern ihre Suche und sprechen gezielt auch Bewerber aus anderen Branchen und Tätigkeiten an.

Stellenanzeigen, die jahrelange Erfahrung für jede Aufgabe fordern, scheitern oft. Warum sollte sich jemand für eine Position bewerben, die genau das bietet, was er oder sie bereits seit Jahren tut? Das ist keine Herausforderung – es ist schlichtweg langweilig.

In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, den Arbeitsmarkt aktiv zu gestalten und auf technologische Entwicklungen zu reagieren. Digitalisierung und Automatisierung erleichtern bestimmte Aufgaben, schaffen neue Berufsfelder und verändern bestehende. Durch gezielte Investitionen in Forschung und Entwicklung können innovative Arbeitsplätze entstehen, die den Bedürfnissen einer modernen Gesellschaft gerecht werden. Dies könnte zudem verhindern, dass Top-Arbeitskräfte ins Ausland abwandern, um dort bessere Bedingungen vorzufinden oder in den gewünschten Fachbereichen zu arbeiten.

Das bedeutet, die Arbeitnehmerlosigkeit hat sich zu einem prägenden Merkmal der heutigen Arbeitswelt entwickelt.

Die traditionelle Sichtweise auf Recruitment sowie die Attraktivität von Unternehmen müssen neu gedacht werden, um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden. Bildung, Qualifikation, die Attraktivität von Unternehmen und Jobs sowie die Gestaltung des Arbeitsmarktes sind entscheidende Faktoren, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Mit einer koordinierten und zukunftsorientierten Herangehensweise kann die Arbeitnehmerlosigkeit in Chancen umgewandelt werden, die Gesellschaft, Unternehmen und Wirtschaft gleichermaßen voranbringen.

Der Prozess beginnt oft mit einer ansprechenden und gut gestalteten Stellenausschreibung, die Unternehmen selbst beeinflussen können. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, diese Anzeigen so zu gestalten, dass sie potenzielle Bewerber anziehen und gleichzeitig ein realistisches Bild der Aufgaben und Unternehmenskultur vermitteln. Unternehmen sind klug, wenn sie die Elemente, die sie direkt steuern können, so anpassen, dass sie Bewerber ansprechen und diese motivieren, sich zu bewerben,

sowie bestehende Mitarbeiter langfristig halten – durch spannende Aufgaben und ein attraktives Unternehmensumfeld. Dabei geht es darum, Verantwortung für das zu übernehmen, was in der eigenen Entscheidungshoheit liegt. Auch wenn Unternehmen keine direkten Einflussmöglichkeiten auf Faktoren wie Steuersätze haben, gibt es viele andere Hebel, um ihre Attraktivität zu steigern. Kreativität sollte hierbei keine Grenzen kennen, da es in der Regel um die teuersten Ressourcen eines Unternehmens geht – die richtigen Talente.

Achten Sie auf Ihre wichtigste und teuerste Ressource – den Mitarbeiter!

Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und ihre Kündigung einreichen, entstehen hohe Kosten. US-amerikanische Unternehmen verlieren jährlich 160 Mrd. US-Dollar aufgrund von Mitarbeiterfluktuation.⁶¹ Der Aufwand für die Suche nach Ersatz kann das Zweifache des Mitarbeitergehalts erreichen, und bei Leistungsträgern sind diese Kosten oft noch deutlich höher.⁶²

Personaleinstellungskosten, Einarbeitungskosten und Kosten durch den Produktivitätsverlust des neuen Mitarbeiters sind Aufwendungen, die durch Fluktuation entstehen.

Bei neuen Mitarbeitern kann der Produktivitätsverlust zwischen ein und zwei Jahren liegen, bevor sie das Leistungsniveau des vorherigen Mitarbeiters erreichen. Die Einarbeitungskosten können dabei das 6- bis 9-fache des Monatsgehalts des Mitarbeiters betragen.⁶³ In dieser Kalkulation sind die Zeitaufwände der Kollegen oder Führungskräfte, die in den Einarbeitungsprozess involviert sind, noch nicht berücksichtigt.

Fehlinvestitionen verhindern – Wie präzise Interviewfragen Fehlgriffe

vermeiden: Vor einigen Jahren stellte das Unternehmen einen neuen Mitarbeiter ein, der zuvor als Freelancer im Beratungsumfeld tätig war. Nach seinem Einstieg wurde ihm eine Projektmanagement-Zertifizierung finanziert, die sich über mehrere Monate erstreckte. Gleichzeitig integrierte man ihn in ein Kundenprojektteam, das er nach Abschluss der Zertifizierung als stellvertretender Projektleiter übernehmen sollte. Hohe Qualitätsstandards und Expertisen zahlen sich – meistens – aus. So war der Plan. Doch der neue Mitarbeiter hatte offensichtlich andere Ziele.