

Haufe Fachbuch 14006

## Das Recruiting-Dilemma

Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels

von  
Sven Gábor Jánszky

1. Auflage

Haufe-Lexware Freiburg 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)  
ISBN 978 3 648 05748 3

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

---

## 9 Die HR-Strategie der fluiden Unternehmen

---

### Summary

Die Veränderung der HR-Strategien ist nicht selbst gewählt. Sie beruht auf der demografischen Entwicklung, nach der bis zum Jahr 2025 etwa 6,5 Millionen Menschen vom deutschen Arbeitsmarkt verschwinden. In der Prognose klafft dann in Deutschland eine Arbeitskräftelücke von 2 bis 5 Millionen Menschen. Einige Branchen und Regionen sind davon stärker betroffen als andere, doch die Auswirkungen dieses Recruiting-Dilemmas werden alle spüren: Fluide Unternehmen werden im Jahr 2025 nur noch ein passender oder unpassender Teil der Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter sein. Die folgerichtige Recruiting-Strategie ist die Orientierung auf eine neue Employee Value Proposition des Unternehmens. Diese ist für jeden Mitarbeiter individuell und sagt aus, wie das Unternehmen dem Mitarbeiter helfen kann, seinen persönlichen Markenwert zu steigern. Die strategischen Aufgaben der HR-Abteilung verschieben sich dabei enorm: Einerseits gewinnt die Personalstrategie stark an Bedeutung und rückt auf Vorstandsebene auf. Zugleich gibt die HR-Abteilung eine Vielzahl der administrativen Funktionen ab. Die Hauptaufgaben des neu entstehenden Chief Change Officer (CCO) im Vorstandsrang werden sein, die permanenten Tätigkeitsrochaden über Abteilungsgrenzen hinweg zu steuern und die Führungskräfte bei deren Recruiting und Mitarbeiterentwicklung zu unterstützen. Ob dies noch in einer eigenen HR-Abteilung geschieht oder in einer neuen Struktur, wird je nach Unternehmen unterschiedlich entschieden.

---

### Rückblick, Mittwoch, 29. Mai 2019

Thomas hatte damals nur 3 Wochen Zeit erhalten, um aus seiner Idee eine Strategie zu machen. Schon bei der nächsten monatlichen Vorstandsklausur stand sein Thema als wichtigster Tagesordnungspunkt auf der Agenda. Der Vorstandsvorsitzende hatte vorab noch eine E-Mail an alle Vorstände geschickt und sie gebeten, auf jeden Fall zu erscheinen, denn es gäbe eine Idee zu besprechen, die die Zukunft des Unternehmens sichern könnte. Thomas wollte erst seinen Augen nicht trauen. Natürlich war es gut, dass nun jedes Vorstandsmitglied dabei sein würde. „Aber ganz so hoch hätte die Latte nicht hängen müssen“, dachte er insgeheim.

## Die HR-Strategie der fluiden Unternehmen

Es war die übliche Sitzungsatmosphäre, als er das Wort erteilt bekam. Ein souverän moderierender Vorsitzender und um ihn herum seine Vorstände, die sich mehr oder weniger an ihren Multitasking-Fähigkeiten probierten. Der eine schaute abwesend in seine Datenbrille. Offenbar las er E-Mails. Die Vorstandskollegin für Finanzen tippte ständig auf ihr Tablet. Sie war nach Thomas mit einer Präsentation dran und bereitete offensichtlich noch ihre Charts vor. Und die anderen spielten mehr oder weniger mit ihrem Smartphone. Ob jemand von denen das Handout zur Lagebeschreibung am Arbeitskräftemarkt gelesen hatte, das sie eine Woche zuvor von ihm bekommen hatten?

Spontan entschloss sich Thomas, nicht direkt mit der Strategie-Präsentation zu beginnen. Ohne die Angst vor der bedrohlichen Lage im Umfeld würde ihn sowieso niemand ernst nehmen. Also begann er mit einer Einleitung.

„Meine Damen und Herren, wir alle können das Gerede vom Fachkräftemangel nicht mehr hören. Deshalb lassen Sie es mich kurz machen: Wir werden in Kürze unsere Produkte nicht mehr produzieren können, weil wir an den entscheidenden Stellen keine Mitarbeiter mehr haben. Ich rede nicht von zu wenig Mitarbeitern oder einem Engpass. Ich meine: KEINE! Das wird Auswirkungen auf die Unternehmensbilanz haben. Sie wird sinken. Auch unsere persönlichen Boni, die sich aus dem Gewinn berechnen. Und unsere Aktionäre werden uns fragen, was wir getan haben, um diese Situation abzuwenden. Ich möchte Ihnen heute eine Idee davon vermitteln, was wir konkret tun können.

Zunächst müssen wir verstehen, warum das so kommen wird. Wir sehen schon seit 5 Jahren Tag für Tag, wie die älteren Kollegen massenhaft in Rente gehen. Das Problem ist, dass gleichzeitig kaum junge Menschen ins Unternehmen kommen: Ausgerechnet hier haben wir jetzt die geburtenschwachen Jahrgänge. Rein statistisch betrachtet geht das ungefähr noch 6 Jahre so weiter, im Jahr 2025 werden wir das Ergebnis sehen. Im deutschen Arbeitsmarkt wird es dann 6,5 Millionen weniger Erwerbspersonen geben als noch 2010. Davon müssen Sie die damalige Arbeitslosenzahl abziehen und auch noch eine Million Jobs, die durch die Automatisierung von Computern übernommen werden. Es gibt verschiedene Studien dazu. Die Optimisten sagen, dass in Deutschland im Jahr 2025 2 Millionen<sup>7</sup> Arbeitsplätze unbesetzt bleiben. Die Pessimisten sagen, es sind 5,4 Millionen<sup>8</sup>. Das hat nichts mit falschem Recruiting zu tun. Es gibt diese Menschen einfach nicht!

<sup>7</sup> Prognose von McKinsey für das Jahr 2020, McKinsey & Company, Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen, 2011, S. 12 ([http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/wettbewerbsfaktor\\_fachkaefte.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/wettbewerbsfaktor_fachkaefte.pdf)).

<sup>8</sup> Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für 2025.

Wann es wirklich dramatisch wird, ist von Region zu Region und auch von Branche zu Branche unterschiedlich<sup>9</sup>. Klare Verlierer sind die Unternehmen in den sekundären Dienstleistungsberufen, also wir als ITler, die Juristen, Manager, Geistes- und Sozialwissenschaftler, Gesundheits- und Sozialberufe. Hier steigt die Anzahl der zu besetzenden Jobs stark an. Aber das Angebot an Arbeitskräften nimmt nur leicht zu und in manchen Prognosen sogar ab.

Ähnlich dramatisch wird es für Unternehmen mit den primären Dienstleistungsberufen, wie Verkäufer, Vertriebler, Büro- und kaufmännische Dienstleistungsberufe, Transport, Sicherheits- und Wachberufe, Gastronomie und Reinigungsberufe. Hier steigt die Anzahl der zu besetzenden Jobs leicht an, während das Arbeitskräfteangebot deutlich zurückgeht.

Am unproblematischsten haben es noch die produzierenden Unternehmen, etwa in der Rohstoffgewinnung, Be- und Verarbeitung, Wartung und Steuerung von Maschinen und Anlagen. Hier werden 2025 etwas weniger Arbeitskräfte gebraucht. Allerdings sinkt die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte noch schneller.

Schauen Sie sich bitte die Zahlen selbst an. Ich habe sie Ihnen in der vergangenen Woche zugeschickt. Meine Konsequenz daraus ist: Wenn wir so weitermachen wie bisher und jetzt nicht handeln, dann werden uns unsere Aktionäre in Kürze dafür verantwortlich machen. Vermutlich werden wir das alle noch persönlich erleben.”

Stille im Raum. Jeder schaute ihn an. „So viel Aufmerksamkeit hatte ich noch nie in dieser Runde“, ging es ihm durch den Kopf. Er konnte sich ein Lächeln nicht verkneifen. Vermutlich war das gerade unpassend. Schnell startete Thomas seine Präsentation:

„Ich möchte Ihnen einen Vorschlag unterbreiten, wie wir auf das Problem reagieren können. Natürlich wird sich diese Arbeitskräftelücke nicht gleich verteilen. Es wird Unternehmen geben, die können alle ihre Stellen besetzen. Und es wird Unternehmen geben, bei denen fehlen richtig viele. Es wird also Gewinner und Verlierer geben. Was müssen wir tun, um zu den Gewinnern zu gehören?

Als Erstes müssen wir uns eines klar machen: Wenn es immer weniger potenzielle Mitarbeiter in unserer Branche gibt, dann sind die wenigen heiß umworben. Bei denen klingelt jede Woche zweimal der Headhunter. Was tun die dann? Die wech-

<sup>9</sup> Helmrich/Zika, Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, in: dies. (Hg.), Beruf und Qualifikation in der Zukunft, 2010, S. 21ff.

## Die HR-Strategie der fluiden Unternehmen

seln öfter das Unternehmen. Wir rechnen damit, dass im Jahr 2025 etwa die Hälfte der Mitarbeiter nicht länger als 2 bis 3 Jahre bei uns bleiben. Wir müssen uns nichts vormachen: Diese Mitarbeiter sitzen dann am längeren Hebel. Nicht sie bewerben sich bei den Unternehmen, sondern die Unternehmen bewerben sich bei ihnen. Die Mitarbeiter haben die Wahl. Die Unternehmen nicht. Deshalb werden die Mitarbeiter die Konditionen diktieren.

Welche Unternehmen kommen dann auf die Gewinnerseite? Es werden die Unternehmen sein, die ihre Mitarbeiter um ihrer selbst willen fördern. Ich sage es mal ganz simpel: Unser Unternehmen wird den künftigen Mitarbeitern erklären müssen, warum es für deren persönliche Entwicklung von Vorteil ist, hier bei uns zu arbeiten. Wir brauchen also eine neue Employee Value Proposition, die den künftigen Mitarbeitern erklärt, wie wir ihnen helfen, ihren persönlichen Markenwert zu steigern! Wenn wir das schaffen, dann ist das oberste Gebot das Prinzip der Gegenseitigkeit: Beide Seiten wissen, dass sie eine freiwillige Beziehung eingehen, von der beide Parteien profitieren wollen und sollen.

Um das klar zu sagen: Unser Unternehmen steht dann nicht mehr im Zentrum der Welt. Die Mitarbeiter sind nicht mehr die möglichst kostengünstigen Erfüllungsgehilfen für vorbestimmte Tätigkeiten. Wer so denkt, der wird mit seiner Attitüde demnächst keine Stelle mehr besetzen. Die Wahrheit ist, dass wir als Unternehmen nur noch ein passender oder unpassender Teil der Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter sind.”

Thomas schaute in die Runde. Er wusste genau: Wenn hier schon Widersprüche und Diskussionen auftauchten, dann würde es schwer werden mit seiner Strategie. Aber noch sah es gut aus. Alle schienen seinen Argumentationsstrang mitzugehen. Also weiter:

„Meine Damen und Herren, was heißt das konkret? Als Allererstes ist die HR-Abteilung dann kein Business Partner der Linienfunktionen mehr. Falls es noch eine HR-Abteilung gibt, dann ist sie der Entwicklungspartner der Mitarbeiter. Aber ich bin mir gar nicht sicher, ob es die HR-Abteilung noch gibt. Jedenfalls nicht so, wie wir sie kennen. Lassen Sie mich das erklären:

Wir werden oft Situationen im Unternehmen haben, in denen einer unserer Abteilungsleiter eine dringend benötigte Position nicht neu besetzen kann, weil sich auf seine Stellenausschreibung niemand meldet. Es gibt einfach keinen passenden Kandidaten mehr da draußen. Dann gibt es zwei Möglichkeiten. Beide sind nicht ideal, aber eine ist deutlich besser als die andere. Die schlechtere Möglichkeit ist, dass der Abteilungsleiter seine Position nicht besetzt, die Ergebnisse der Abteilung sinken und Sie ihn ständig zum Reporting zitieren, ohne dass sich etwas ändert.

Die bessere Möglichkeit ist, dass wir auf diese Stelle einen unpassenden Kandidaten einstellen. Idealerweise können wir den mit Schnellqualifizierungsmaßnahmen zum passenden Kandidaten machen. Aber wahrscheinlicher ist, dass er einfach nicht alle Teile des komplexen Stellenprofils erfüllen kann. Was dann? Dann werden wir das Stellenprofil verändern. Wir werden ihm die Tätigkeiten wegnehmen, die er nicht kann, und sie einer anderen Person angliedern. Allerdings wird das vermutlich ständig passieren, bei fast jeder Neueinstellung. Also werden in unserem Unternehmen ständig die Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche hin- und hergeschoben, teilweise auch abteilungsübergreifend. Heute erscheint uns das noch schwer vorstellbar. Aber in ein paar Jahren werden wir ohnehin mehr als 50 Prozent Projektarbeit im Unternehmen haben. Dann ist die permanente Neuausrichtung völlig normal. Dieses Im-Fluss-Sein der Verantwortlichkeiten macht ein fluides Unternehmen in Zukunft aus.

Die wichtige Frage dabei ist aber: Wer wird derjenige sein, der das steuert? Denn der wird dann sozusagen das operative Herz des Unternehmens sein. Wer wird das machen? Ich schlage Ihnen vor, dass Sie dafür im Vorstand einen Chief Change Officer (CCO) einführen. Sein Team wäre dann zentral zuständig für die Steuerung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten über alle Abteilungen hinweg. Natürlich in Abstimmung mit den Abteilungsleitern. Nach meiner Prognose wird die HR-Abteilung zu einem großen Teil in diesem Team aufgehen.”

Thomas machte eine kurze Pause. Er sah einen der Vorstände zustimmend nicken. Peter Seedorf, den Innovationsvorstand. Alle anderen schauten halb betroffen, halb fasziniert auf die Präsentation. Aber Thomas war noch nicht fertig:

„Ich will Ihnen einen Eindruck vermitteln, was dieser Chief Change Officer und sein Team meiner Meinung nach tun müssen. Als Erstes möchte ich Ihnen sagen, was er vermutlich nicht machen muss: Er muss nicht den administrativen Teil der bisherigen HR-Arbeit machen, also die Verträge und die Finanzen. Diese Funktionen gehen entweder in die Fachabteilungen Finanzen und Legal über oder sie werden an einen externen Dienstleister outgesourct. Er muss auch kein Weiterbildungsangebot planen. Das macht entweder die interne Akademie oder auch der externe Personaldienstleister.

Wenn der Chief Change Officer das also nicht tut, was sind dann seine Ziele? Ich denke, es sind drei Ziele:

- Der CCO muss **das Unternehmen innovationsfähig halten**. Er wird zentral steuern, welche Veränderungsprojekte im Unternehmen derzeit laufen, welche Priorität sie haben und welche beendet werden müssen, um Ressourcen für die

anderen zu haben. Er wird die Innovationsfähigkeit und Kompetenz-Bilanz des Unternehmens messen und sich daran messen lassen.

- Der CCO wird **die Führungskräfte unterstützen, ihre Projektteams bestmöglich zusammenzustellen**. Er wird ihnen helfen, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Er wird Verantwortungsbereiche und Tätigkeiten zwischen den Projekten und Abteilungen koordinieren und steuern. Die Führung der Projektteams erfolgt jedoch in weitgehender Selbstorganisation.
- Der CCO wird **die Führungskräfte unterstützen, ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln** und aus dem Unternehmen hinauszuentwickeln. Sein Ziel ist die Strategie der ‚Workforce of One‘, also eine individuelle und adaptive Ansprache und Förderung der Mitarbeiter. Falls im Einzelfall eine Clusterung nötig ist, dann muss sie hochdifferenziert sein, nach Region, Saison, Geschlecht, Lebensphase, Motivation und Zielen der Mitarbeiter.

Wie kann er diese Ziele erreichen?

- Ich habe ich Ihnen ja schon beschrieben, wie der CCO die Verantwortlichkeiten zwischen den Projekten und Teams fluide hin- und her schiebt. Die Messung der Innovationsfähigkeit wird vermutlich auf Basis vieler Daten durch einen Algorithmus erfolgen. Der erfasst die Skills und Kompetenzprofile aller Mitarbeiter und deren Veränderungen. Er erfasst den Fortschritt und die Ergebnisse der Projektteams, die Budgets für Innovationsprojekte, die Anzahl der neuen Projekte ebenso wie die neuen Patente und neuen Produkte. Am Ende wird es eine klare Aussage geben, ob das Unternehmen im letzten Berichtszeitraum innovativer geworden ist oder nicht. Hier werden aber auch Projekte beendet, die zu langsam sind und keinen echten strategischen Nutzen mehr haben. Diese Mitarbeiter können an anderen Stellen gewinnbringender eingesetzt werden.
- Der zweite große Bereich für den CCO ist die Hilfe beim Recruiting und Zusammenstellen der Projektteams. Wir müssen uns hier von einer Vorstellung verabschieden: von den klassischen Stellenprofilen. Wer im Jahr 2025 noch ein klassisches Stellenprofil entwirft und ins Internet oder ans Schwarze Brett hängt, der wird keine einzige Bewerbung bekommen. Was also tun? Das Recruiting wird auf drei verschiedenen Ebenen ablaufen: Zum einen werden die Führungskräfte selbst in ihren individuellen Netzwerken rekrutieren. Das ist die effektivste Art. Zum Zweiten werden externe und interne Headhunter beauftragt, teilweise übernehmen diese auch als dauerhafte Dienstleister wesentliche Aufgaben des klassischen HR-Managements. Und drittens werden der CCO und seine angegliederten HR-Experten zu professionellen Datenanalysten. Sie pflegen ein Computersystem, das gezielt die Daten über potenzielle Mitarbeiter sammelt und auswertet. Dabei geht es nicht mehr um statische Daten wie Abschlüsse und Zeugnisse. Die Lernbereitschaft und

Neugier potenzieller Kandidaten sind weitaus wichtiger als ihr abrufbares Wissen. Mehr und mehr wird es um das proaktive Erkennen der Entwicklungsziele, Wünsche und Potenziale der möglichen Kandidaten gehen, noch bevor diese ihre Wünsche explizit gegenüber dem Unternehmen geäußert haben. Zu diesem Zweck wird der CCO auch Schnittstellen zu den Skill-Informationen der Business-Netzwerke und den neu entstehenden Projektarbeiter-Plattformen bekommen. All diese Datenanalysen für potenzielle Kandidaten wird der CCO auch den Führungskräften zur Verfügung stellen. Und diese werden das System als ‚menschliche Sensoren‘ mit ihren Informationen über potenzielle Kandidaten füttern. Dies ist die Basis für ein professionelles Zu- und Abwanderungsmanagement, das vom CCO koordiniert werden muss.

Vielleicht kennen Sie Dave Ulrich, einen der theoretischen Vordenker der HR-Szene. Nach seiner Definition besteht Talent aus:

- **Skills,**
- **Commitment** und
- **Contribution.**

Genau diese drei Aspekte werden unsere Algorithmen künftig erkennen. Das Ergebnis unserer Big-Data-Analysen wird nicht eine Liste von Kandidaten sein, die sich beworben haben oder passende Zeugnisse haben. Das Ergebnis wird eine Liste von Menschen sein, für die das gerade startende Projekt eine Herausforderung sein kann, einen persönlichen Entwicklungsschub bringen würde und für die das Projekt im Einklang mit ihren persönlichen Zielen steht. Das ist der Grund, warum der professionelle HRler zu einem großen Teil zum Datenanalyse-Experten werden wird.

- Und der dritte Tätigkeitsbereich schließlich ist die Hilfe bei der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter, auch aus dem Unternehmen hinaus. Diese Entwicklung ist zuallererst die Aufgabe der Führungskräfte. Aber der CCO wird die Führungskräfte bei dieser Aufgabe steuern und unterstützen. Einen wesentlichen Grund habe ich vorhin schon genannt: Wenn es eine lebenslange Loyalität der Mitarbeiter in unserer Branche nicht mehr geben wird, ... wenn wir als Unternehmen auf der anderen Seite auch keinem Mitarbeiter mehr eine lebenslange Anstellung zusichern können, ... dann führt es auch zu nichts, einander das Gegenteil vorzugaukeln. Das bringt nur Misstrauen, weil es Unternehmen und Mitarbeiter zwingt, sich gegenseitig etwas vorzumachen.

Es entstehen daraus 3 Konsequenzen, die wir beachten sollten<sup>10</sup>.

- Meine erste Konsequenz ist, dass wir keine unbefristeten Arbeitsverträge, sondern konsequent nur noch Arbeitsverträge auf Zeit abschließen sollten. Mein

<sup>10</sup> Casnocha/Hoffman/Yeh, Harvard Business Manager 2/2014, S. 45.



## Die HR-Strategie der fluiden Unternehmen

Vorschlag lautet 2-3 Jahre, weil das der typische Zeitraum ist, den unsere Projekte in Anspruch nehmen. Nach diesem Zeitraum verhandeln wir entweder einen Anschlussvertrag, oder unser Unternehmen sorgt dafür, dass der Mitarbeiter in unserem Partnernetzwerk einen neuen Vertrag bekommt.

- Die zweite Konsequenz ist, den Aufbau von externen Netzwerken durch jeden Mitarbeiter intensiv zu fördern. Für die dabei anfallenden Kosten muss das Unternehmen aufkommen. Denn das individuelle Netzwerk eines Mitarbeiters ist ein ergebnis- und bilanzrelevanter Wert für fluide Unternehmen. Selbst wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, bleibt das Netzwerk dieses Mitarbeiters wertvoll, solange auch die Verbindung zum Mitarbeiter bestehen bleibt.
- Und die dritte Konsequenz ist der Aufbau eines lebendigen Ehemaligen-Netzwerks, das zu langen und andauernden Beziehungen zwischen aktuellen Mitarbeitern und früheren Beschäftigten führt. Das Ziel ist, über dieses Netzwerk die ehemaligen Mitarbeiter wieder für Projekte ins Unternehmen hereinzuholen.

Soweit meine Gedanken zum nötigen Wandel in unserer HR-Strategie für die nächsten Jahre. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.”

Thomas schaute in die Runde. Schweigen. Offensichtlich hatte er die Vorstände beeindruckt. So oder so. „Mein lieber Herr Krüger“, brach der Vorstandsvorsitzende das Schweigen, bevor es peinlich werden konnte. „Das war ja weit mehr, als Sie angekündigt haben. Sie haben ja nicht nur eine Idee präsentiert, sondern unsere Unternehmensstruktur neu erfunden.“ Thomas wusste nicht so recht, was er von diesem Satz halten sollte. Meinte der das positiv oder negativ?

An dieser Stelle sprang Peter Seedorf für ihn in die Bresche: „Also, Kollegen, aus meiner Sicht war das die kompetenteste und wichtigste Zukunftsprognose, die ich in den vergangenen 12 Monaten hier in unserer Runde gehört habe. Und nicht nur hier! Eine vollständige Strategie ist es natürlich noch nicht, aber die Eckpunkte sind aus meiner Sicht alle richtig. Ich glaube, wir haben damit gerade eine große Chance vor uns. Wir sollten sie ergreifen!“

Thomas nickte ihm dankbar zu. Die Zustimmung tat gut. Er wusste ja selbst nicht, ob er zu weit gegangen oder noch auf halber Strecke stehen geblieben war. Da meldete sich wieder der Vorstandsvorsitzende: „Also auf solch ein Konzept waren wir natürlich alle nicht vorbereitet. Deshalb können wir jetzt auch nicht darüber beschließen. Aber ich denke, wir sollten noch unsere Fragen an Herrn Krüger loswerden und uns bis zur nächsten Sitzung in die Details vertiefen, damit wir das dann tiefer diskutieren können. Hat jemand für heute noch Fragen an Herrn Krüger?“

Thomas schaute in die Runde. Er wusste instinktiv, dass er so einfach nicht davon kommen würde. Als Erstes meldete sich die Finanzchefin zu Wort: „Ich habe eine Frage zu Ihrem letzten Vorschlag, dass wir den Aufbau der persönlichen Netzwerke der Mitarbeiter mitfinanzieren sollen. Erstens: Was meinen Sie damit genau? Und zweitens: Mitarbeiter, die ein großes Netzwerk haben, werden vermutlich das Unternehmen auch schneller wieder verlassen. Warum sollen wir ausgerechnet das mitbezahlen?“

Das war in der Tat eine berechtigte Frage. Thomas ahnte, dass sie mit ihrer These sogar recht haben würde. Deshalb entschied er sich für die Flucht nach vorn: „Ja, Sie haben recht!“, sagte er: „Die besten Mitarbeiter werden das Unternehmen wieder verlassen. Es gibt keine Loyalität auf Lebenszeit mehr in unserer Branche. Die aktuellen Studien besagen, dass es 40 Prozent Projektarbeiter geben wird, die jeweils für 2-3 Jahre bleiben. Das bedeutet: Wir müssen alle 3 Jahre 40 Prozent unserer Mitarbeiterschaft neu rekrutieren. Je eher wir das akzeptieren, desto eher werden wir echte Lösungen dafür entwickeln. Und diese echten Lösungen können nur in der ehrlichen partnerschaftlichen Beziehung zu jedem einzelnen Mitarbeiter liegen. Von der Beziehung müssen beide etwas haben, das Unternehmen und der Mitarbeiter. Konkret würde das meiner Meinung nach bedeuten, dass das Unternehmen alle Kosten übernehmen sollte, die beim Aufbau und der Pflege des individuellen Netzwerkes des Mitarbeiters anfallen: also z.B. Teilnahmegebühren an Kongressen, Spesen für Treffen mit interessanten Personen und Gebühren für die Nutzung der Business-Netzwerke. Im Gegenzug sollten wir dem Mitarbeiter meiner Meinung nach nur sagen, dass wir erwarten, dass er sein Netzwerk auch in den Dienst des Unternehmens stellt. Ich bin sicher, wir bekommen dabei mehr zurück, als wir zahlen.“

„Aber warum sollten wir nicht versuchen, die besten Mitarbeiter für immer zu halten?“, mischte sich der Marketingvorstand ins Gespräch ein: „Warum diese Zeitverträge? Damit programmieren wir die große Fluktuation doch selbst vor!“

Diese Frage hatte Thomas erwartet: „Ich bin überzeugt, dass die Fluktuation ohnehin eintritt. Wir kommen da nicht drum herum. Wenn wir Zeitverträge machen, werden die Auswirkungen der Fluktuation geringer sein und auch berechenbarer als bei den bisherigen, unbefristeten Verträgen. Grund dafür ist, dass die Aussagen in den bisherigen Verträgen schwammig sind. Und das macht sie unehrlich. Denn was steckt zwischen den Zeilen dahinter? Wir erwarten vom Mitarbeiter eine lebenslange Loyalität, das Unternehmen aber hält sich die Tür offen, jederzeit zu kündigen. Das schürt Misstrauen. Ich würde behaupten, dass die unbefristeten Verträge die Mitarbeiter wegtreiben, sobald sie ein attraktives Angebot bekommen. In diesen Situationen ist das dann für unser Unternehmen unerwartet und

## Die HR-Strategie der fluiden Unternehmen

stellt uns vor Probleme. Zeitlich befristete Verträge werden dagegen von den Mitarbeitern meist zu Ende gebracht und sind für uns berechenbarer.“

Doch der Marketingchef ist noch nicht zufrieden: „Aber was ist denn dann die Alternative? Wollen Sie alle Verträge auf Zeitverträge umstellen?“ Dazu hatte Thomas eine klare Meinung: „Meiner Meinung nach sollten wir uns mit den wichtigsten Mitarbeitern hinsetzen und gemeinsam formulieren, welche gegenseitigen Verpflichtungen es gibt, welche konkreten Ziele und welche klaren Erwartungen. Das Ganze immer zeitlich begrenzt. Und wir sollten dabei immer prüfen, ob wirklich beide Seiten profitieren und sich weiterentwickeln können.“

An dieser Stelle schaltete sich der Vorstandsvorsitzende wieder ein. „Na da haben Sie ja eine ganz schöne Aufgabe vor sich“, sagte er. Die Ironie in seinem Tonfall verriet Thomas immer noch nicht, ob er ihn auf seiner Seite hatte oder nicht. Also blieb er sachlich: „Diese individuellen Abkommen lassen sich sicher nicht durch die zentrale Personalabteilung realisieren. Hier geht es ja in erster Linie nicht um den Vertrag und die Unterschrift darunter. Sondern hier geht es darum, dass die Führungskraft mit dem Mitarbeiter einen Pakt eingeht. Es geht um die individuellen Fähigkeiten und Entwicklungswünsche des Mitarbeiters. Und es geht um Vertrauen. Ich denke, dass diese Gespräche immer nur der jeweilige Vorgesetzte führen kann.“

Der Vorstandsvorsitzende nickte und schaute in die Runde. Doch bevor er die Debatte für beendet erklären konnte, meldete sich noch der Vertriebsvorstand zu Wort. Thomas kannte ihn oder vielmehr seinen Ruf. Als innovationsfreudig galt er nicht, ganz im Gegenteil. Das sah man auch jetzt in seinem Gesicht. „Ich habe mal eine etwas ketzerische Frage“, begann er mit süffisantem Lächeln: „Woher wissen wir denn, dass dieses Problem wirklich auf uns zukommt. Wer sagt uns denn, dass wir nicht in 3 Jahren überflutet werden von einer Masse gut ausgebildeter Fachkräfte aus Südeuropa, weil dort wieder mal die Wirtschaft zusammenbricht und alle hierherkommen. Dann haben wir hier das halbe Unternehmen umgebaut für eine Situation, die gar nicht eintritt. Oder?“

Dieses Killer-Argument hatte Thomas befürchtet. Doch ehe er nach einer Antwort suchen konnte, schaltete sich Peter Seedorf in die Diskussion ein: „Keiner von uns ist natürlich Wahrsager“, begann er, die Schärfe aus der Frage zu nehmen. „Aber all die von Herrn Krüger zitierten Prognosen basieren auf stichhaltigen Daten verschiedener Studien. Vermutlich können wir es uns einfach nicht leisten, darauf zu warten, ob diese Prognosen auch tatsächlich bis auf die letzte Kommastelle eintreten. Denn dann haben uns die Aktionäre längst abgesetzt. Wir müssen also einen Weg finden, wie wir in die vorgeschlagene Richtung gehen und trotzdem flexibel bleiben für Anpassungen und Adaptionen der Strategie an neue Situatio-

nen oder neue Prognosen. Und was die Südeuropäer betrifft: Die Studien, die ich kenne, gehen alle davon aus, dass der Traum von gut ausgebildeten Fachkräften aus Spanien, Italien und Griechenland für die deutschen Unternehmen tatsächlich nur ein Traum ist. Denn diese Länder haben eine ähnliche demografische Entwicklung wie wir. Auch dort altert die Bevölkerung, die Jungen fehlen und die Fachkräfte werden knapp. Sobald die ihre Wirtschaft wieder im Griff haben, ziehen all diese Fachkräfte wieder nach Hause in die Heimat. Dann ist die Zuwanderung aus Südeuropa nicht größer als die Abwanderung Deutscher in diese Richtung.“

„Okay, dann beenden wir hier diese Diskussion.“ Der Vorstandsvorsitzende übernahm wieder das Wort. „Herr Krüger, ich würde vorschlagen, dass Sie sich in den nächsten Wochen einmal mit Herrn Seedorf zusammensetzen und Ihr Konzept gemeinsam in eine Strategie bringen, die wir dann mit etwas mehr Vorlauf hier intensiv diskutieren können. Einverstanden?“ Peter Seedorf nickte ihm zu.

Thomas hatte das Gefühl, dass hier etwas wirklich Wichtiges begonnen hatte. Wenig später sollte sich herausstellen, dass es genauso war.