

## Triebfeder statt Tretmühle

Wie flexible Arbeitgeber ihre Fach- und Führungskräfte finden

### Liebesfähig

Wieso Manager ohne Empathie und Emotion heute häufiger scheitern

### Lernfähig

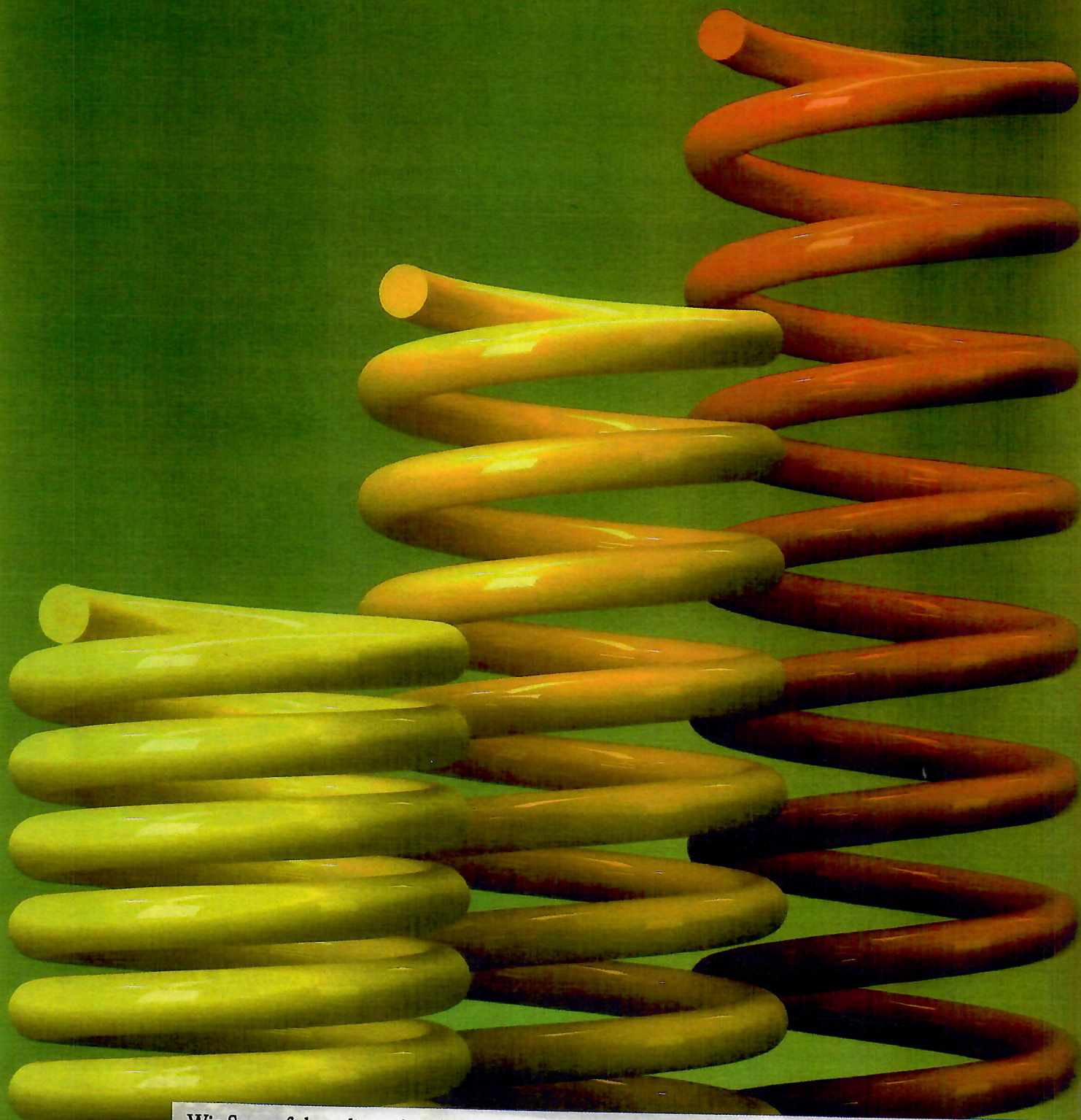
Weshalb gute Organisationen für mehr Anpassungsvermögen Change Readiness entwickeln

### Lieferfähig

Warum sichere B2B-Kunden auch Wackelkandidaten und Engpässe besser beherrschen







Wie Sprungfedern, die starken Auftrieb verleihen, müssen Führungskräfte für Mitarbeitende maßgeschneiderte Möglichkeiten zur Weiterentwicklung schaffen. Nicht Befehlshaber sind heute gefragt, sondern Coaches gefordert. Gute Trainer räumen agilen Teams den Weg frei, damit die Gruppen befähigt sind, etwa für die Transformation stets neue Herausforderungen zu meistern. Gewünscht und gesucht sind deshalb Arbeitgeber, die mehr einem Sprungbrett zu immer neuen Aufgaben ähneln als einer Tretmühle alter Prägung.



# Triebfeder statt Tretmühle

Hochzeit im Headhunting: Führungs- und Fachkräfte fehlen. Daher können sie hohe Ansprüche an Arbeitgeber stellen. Mit Flexibilität bewerben sich Unternehmen besser im „War for Talents“.

**D**er Mangel an Fachkräften nimmt noch einmal deutlich zu. Für fast die Hälfte aller Berufe werden hierzulande Engpässe angegeben. „Arbeitskräfte fehlen auf allen Hierarchie-Ebenen – vom Kellner bis zum CEO“, sagt Fabian Kienbaum aus der Unternehmensführung der gleichnamigen Management- und Personalberatung. Nach seiner Überzeugung fehlt es aktuell aber in der ganzen Breite der Belegschaft auch an Kompetenzen. „Daher sollte man besser von Arbeiterlosigkeit und Kompetenzmangel als nur von Fachkräftemangel sprechen“, korrigiert er landläufige Aussagen. Per Studie hat seine Beratung ermittelt, dass nur 20 Prozent der Unternehmen wissen, welche Kompetenzen ihre Mitarbeitenden in Zukunft brauchen. „Lust darauf, regelmäßig die Komfortzone zu verlassen und Neues zu lernen“, ist inzwischen für ihn die wichtigste Eigenschaft einer Kandidatin oder eines Kandidaten.

**„Unternehmen, die sich nicht verändern, werden in Zukunft keine Beschäftigten mehr haben.“**

Petra von Strombeck

## Der Chemiekonzern Covestro geht für Personalsuche auf die Straße

Zudem haben althergebrachte Strategien der Entwicklung und des Recruitings von Personal ausgedient. Das hat Covestro erkannt und geht bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden auf die Straße. Zum Jahreswechsel platzierte der Chemiekonzern im Umfeld seiner Standorte in Leverkusen, Dormagen und Krefeld mobile Plakatwerbung an gut sichtbaren Stellen auf Autoanhängern am Straßenrand. Per QR-Code gelangten Interessierte an weitere Informationen zu den ausgeschriebenen Stellen. Dort kommt der Arbeitsalltag authentisch rüber, denn statt Models aus Fotoagenturen sind echte Mitarbeitende abgebildet.

Auch Führungskräfte sind derzeit eher schwer zu bekommen. Das Entwickeln interner Potenziale könnte eine Lösung sein. Doch denen, die sich im Unternehmen hochgearbeitet haben, wird oft nicht zugetraut, dass sie Maßgebliches entscheidend verändern können. Zudem ist Transformation kein einmaliger Kraftakt. Einzig die kontinuierliche Weiterentwicklung hält Unternehmen wettbewerbsfähig.

Gravierende Veränderungen durch Anpassung, hier insbesondere durch Digitalisierung, sorgen allerdings dafür, dass bis zu einer Million Arbeitsplätze wegfallen werden.

Dabei verlieren Mitarbeitende nicht nur monotone Jobs, die dann ein Roboter erledigt. Es fallen auch ganze Hierarchieebenen weg – durch agiles Arbeiten und sich selbst organisierende Teams. Die Führungskraft von morgen ist vor allem als Coach gefragt. Gute Trainer müssen ihrem Team den Weg freiräumen, damit die Gruppe befähigt ist, diese ständig neuen Herausforderungen zu bewältigen. Gewünscht und gesucht sind deshalb Führungskräfte in Unternehmen, die mehr einer Triebfeder als einer Tretmühle ähneln.

„Wir brauchen eine Revolution in der Unternehmenskultur“, konstatiert sogar Geschäftsführerin Petra von Strombeck von New Work SE und folgert daraus klar und deutlich: „Unternehmen, die sich nicht verändern, werden in Zukunft keine Beschäftigten mehr haben.“

Fabian Kienbaum relativiert auf Basis der gemeinsamen Studienergebnisse: „Die meisten Betriebe sind alles andere als veränderungsresistent, zwei Drittel sehen sich in permanenten Change-Prozessen.“ Werkzeugmaschinenhersteller Trumpf errichtet derzeit am Firmensitz in Ditzingen ein neues Bildungszentrum mit eigener Smart Factory, um an der Weltspitze bestehen zu bleiben. Das Unternehmen stellt sich damit auf die Anforderungen der Generation Z ein. Für den Nachwuchs ist

## Kompakt

- Arbeitskräfte mit den passenden Kompetenzen sind in vielen Branchen und auf allen Hierarchie-Ebenen rar.
- Flexible Firmen punkten als attraktive Arbeitgeber.
- Führungskräfte müssen heute höhere Ansprüche erfüllen als früher.
- Branchenerfahrung halten Experten für überbewertet.
- Für Kandidaten ist auch Weiterbildung relevant für ihre Entscheidung bei der Arbeitgeberwahl.



ein modernes Arbeitsumfeld ausschlaggebend bei der Arbeitgeberwahl. Marco Klein, Leiter Aus- und Weiterbildung bei Trumpf, beschreibt die Aufgabe so: „Ausgewogene Work-Life-Balance, kreatives Arbeiten, nachhaltige Firmenphilosophie und gute digitale Ausstattung werden heutzutage von Unternehmen erwartet.“ Trumpf habe sich auf diesen Wandel „von Anfang an eingestellt“. Im Bildungszentrum werde der Umgang mit Schlüsseltechnologien vermittelt – ob 3-D-Druck in der Smart Factory oder Abwehrtechniken für Cyber Security. In den nächsten drei Jahren will Trumpf seine Ausbildungszahlen von 180 auf mehr als 300 erhöhen – und damit langfristig benötigte Fachkräfte mit passenden Qualifikationen selbst hervorbringen.

Die Ansprüche sind auf allen Ebenen höher geworden. Führungskräfte mussten früher ein Pferd ins Ziel reiten, heute halten sie die Zügel von zig Zugpferden in den Händen: Sie müssen mit agilen Teams managen, dass ihr Unternehmen preislich mit Billigproduktionsländern mithalten und Technologieführerschaft behaupten kann. Bei diesem permanenten Entwicklungsprozess ist die Belegschaft nicht nur mitzunehmen, sondern auch im Homeoffice trotz Distanz als Team zusammenzuhalten.

Top-Kandidaten können zwar mit Management-Fähigkeiten aufwarten, oft fehlt ihnen aber aus Arbeitgebersicht zweierlei: Hands-on-Mentalität und technisches Know-how. Es reicht nicht mehr, sich als Branchenfremder in Technik

### Interview

## „Eine Arbeitgebermarke, die strahlt, punktet auch im War for Talents“

Unternehmen haben einen Ruf – zu verlieren oder zu gewinnen. Wie Arbeitgebermarken mit Employer Branding zu verbessern sind, erklärt Buchautor Wolfgang Immerschnitt im Interview.

Herr Dr. Immerschnitt, Kritiker sehen Employer Branding als Schnickschnack. Warum sollte sich ein Unternehmen seine Arbeitgebermarke professionell aufbauen?

*Wolfgang Immerschnitt:* Bei Produkten gehört Markenführung zum Tagesgeschäft. Das Unternehmen wird noch zu selten als Produkt betrachtet. Dabei ist jedes Job-Interview ein Verkaufsgespräch – und zwar für beide Seiten. Mitarbeitende wollen stolz auf ihren Arbeitgeber sein, also muss das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv sein und überzeugen. Und zwar nicht nur beim externen Recruiting, sondern auch tagtäglich in der Belegschaft. Die Qualität des Unternehmens wird oft höher angesehen, als es im Alltag tatsächlich gelebt wird. Dies rächt sich nicht nur in ausbleibenden Bewerbungen, sondern auch im Weggang von Mitarbeitenden. Das wiederum erhöht den Druck im Recruiting. Eine Arbeitgebermarke, die strahlt, punktet auch im War for Talents.

Welche Vorteile hat eine attraktive Arbeitgebermarke?

Fachkräftemangel gibt es auf allen Ebenen – vom Facharbeiter bis zum Top-Manager. Nur wer um ein attraktives Unternehmen weiß, erwägt einen Arbeitgeberwechsel dorthin. Mittelständler sind außerhalb ihrer Region kaum präsent. Wer die regionale Bekanntheitsgrenze überwindet, kann auf einen größeren Pool von Kandidaten zugreifen und bekommt qualitativ hochwertigere Mitarbeitende.

Was sind denn die grundlegenden ersten Schritte beim Aufbau einer funktionierenden Arbeitgebermarke?

Hehre Werte wie „Als Familienunternehmen sind wir auch



Für Wolfgang Immerschnitt ist „jedes Job-Interview ein Verkaufsgespräch – und zwar für beide Seiten“.

in schwierigen Zeiten füreinander da“ oder „Wir pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander“ stecken zwar in den Köpfen der Chefs. Eine Befragung im Job-Audit bringt aber ans Licht, ob dies auch gelebt wird. Darin geht es um Inhalte und Bedingungen der Arbeit, um Personalentwicklung und Entlohnung, um Führung und Weiterempfehlung. Nur wer Mitarbeitende fragt, erhält Fakten über Hürden im Alltag. Dann lassen sich Verbesserungen angehen und Antworten auf diese Fragen geben: Wo hapert es am Führungsstil? Wo wird Fehlerkultur nicht gelebt? Wo fehlt es an Nachhaltigkeit? Falsche Bescheidenheit ist fehl am Platz: Attraktive Unternehmen tun mit aktiver Kommunikation nach innen und außen ihre Stärken kund.

Das Gespräch mit dem Kommunikationsberater und Autor des Buches „Employer Branding für KMU“ führte Anja Kühner.

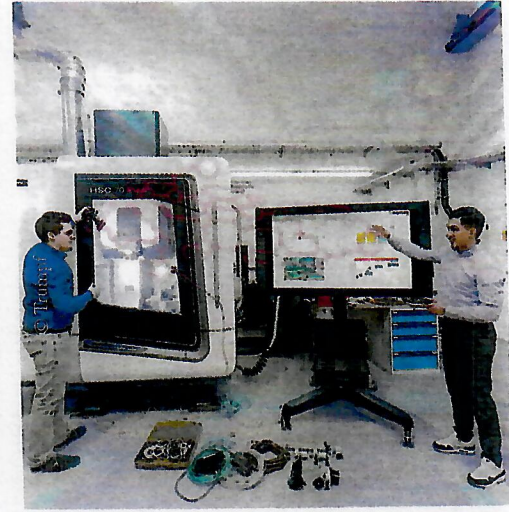




Der neue CEO Matthias Arleth bringt für Mahle die richtige Mischung mit.



Covestro suchte mit Lito-Trailern wie diesem gezielt nach den richtigen Bewerberinnen und Bewerbern.



Trumpf baute ein neues Bildungszentrum inklusive Smart Factory.

und Produkte einzuarbeiten. Wenige Top-Leute, die beides können, gingen aus einem Wettbewerb beim Stuttgarter Automobilzulieferer Mahle hervor. Denn in der Fahrzeugbranche, die sich durch E-Mobilität im Umbruch befindet, ist ein besonderer Mix gefragt. Die „Mischung aus Erfahrung in Großkonzernen der Automobilhersteller und der Zulieferindustrie“ und die „Entwicklung von Lösungen für die E-Mobilität bei seinen bisherigen Arbeitgebern“ waren der Grund, weshalb sich Mahle für den Fahrzeugtechnik-Ingenieur Matthias Arleth als neuen CEO entschied. Passende Kandidaten bekommt nicht jedes Unternehmen. „Mehr Mut“ von den Arbeitgebern fordert daher Floriane Ramsauer, Partnerin der weltweit größten Beratung für Executive Search und Talent Management, Korn Ferry. Unternehmen wollten die Risiken durch Fehlbesetzungen zwar geringhalten, aber sie betont: „Das fachliche Handwerkzeug ist oft branchenübergreifend vergleichbar, besonders bei Positionen in den Unternehmenszentralen.“

### Offenheit für Quereinsteiger bleibt meist ein reines Lippenbekenntnis

Die Forderung nach Branchenerfahrung schränke den Kreis extrem ein und konterkariere den Wunsch nach Besetzung mit weiblichen Führungskräften. „Ich kann für jede Führungsposition eine Liste mit top-qualifizierten Kandidatinnen erstellen“, erklärt die Expertin. Geht es dann aber um die Entscheidung, „stellt sich die Offenheit für Quereinsteiger oft als Lippenbekenntnis heraus“, kritisiert sie.

Fabian Kienbaum bestätigt: „Gerade im Hinblick auf den Ausgleich durch Gender-Management ist dies nicht nur eine Frage der politischen Rahmenbedingungen, sondern der Unternehmenskultur.“ Es bestehe die Gefahr, dass Entscheidungen durch „unconscious bias“ geprägt werden, wonach eine Führungskraft lieber diejenigen einstellt, die ihr selbst ähneln. Kienbaum verweist auf Forschungsergebnisse: „Wer selbst 70 Stunden pro Woche arbeitet, stellt unbewusst lieber diejenigen ein, die dies ebenso zu leisten bereit sind.

Das Risiko lässt sich durch gezielte Workshops minimieren.“ Damit haben es Bewerber schwer, die zeitweise oder dauerhaft auf flexible Arbeitszeiten und -orte angewiesen sind. „Es gibt diverse Möglichkeiten, damit sich Führungskräfte nicht zwischen Familie und Job entscheiden oder Frauen nicht auf Kinder oder Karriere verzichten müssen“, sagt Kienbaum.

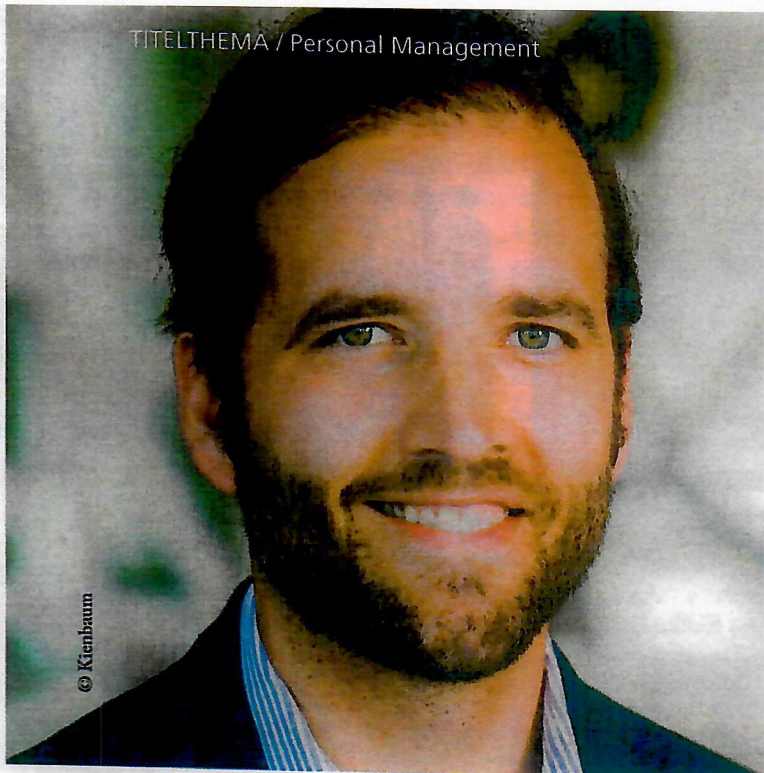
### Personalberater Kienbaum sieht Top-Sharing als riesigen Trend

Flexibilität von Arbeitgebern verlange jedoch mehr als nur Homeoffice. Der Personalberater sieht Top-Sharing als riesigen Trend, der sich in den kommenden Jahren verstetige. Dabei teilen sich zwei Führungskräfte neben Kunden auch große Projekte. Damit erschließen sich Unternehmen einen Pool von Top-Fachleuten. „Neuen Karrieremodellen mit alten Rezepten zu begegnen, klappt nicht“, ist Kienbaum überzeugt. Denn die junge Generation habe durchaus Lust auf Verantwortung: „Aber nicht um der Verantwortung willen, sondern um dabei als Persönlichkeit voranzukommen.“ Der Ehrgeiz, ein Unternehmen voranzubringen, gehe stets Hand in Hand mit persönlicher Entwicklung. „Weiterbildung ist der neue Dienstwagen“, überspitzt er provokant.

Kienbaum hat mit Wirtschaftsforschern und Personalexperten von IW, New Work und Stepstone die Untersuchung „Bye Bye Babyboomer“ zu Bewerberansprüchen umgesetzt. Den Umfrageergebnissen zufolge halten 70 Prozent nachhaltig agierende Arbeitgeber für wichtig, doch der Sinn der Arbeit ist beim Wechsel selten ein wesentlicher Faktor. Nahezu 50 Prozent wechseln wegen höherer Bezahlung. „Eine gute Bezahlung ist der Hygienefaktor, mit dem ein Arbeitgeber überhaupt in Betracht kommt“, sagt Kienbaum.

„Das Zeitalter, in dem sich Menschen bedingungslos an die Arbeitswelt anpassen, ist passé“, pflichtet Floriane Ramsauer bei. Flexible Arbeitgeber punkten daher bei Bewerbern. Schwer hat es dagegen, wer auf Präsenzpflcht am Arbeitsplatz beharrt. Aufgrund der Erfahrungen, die in der Corona-Pandemie gewonnen wurden, müssten die meisten





Personalberater Fabian Kienbaum: Nur 20 Prozent der Unternehmen wissen, welche Kompetenzen ihre Mitarbeitenden brauchen.

Unternehmen wissen, dass gute Arbeit nicht ausschließlich, aber doch auch im Homeoffice geleistet wird. „Die Fünf-Tage-Präsenz gehört der Vergangenheit an“, folgert Ramsauer: „Aktuell kristallisiert sich ein fixer Präsenztage pro Woche heraus, bei dem alle Führungskräfte und ihre Teams im Unternehmen sind, oder drei Tage Office und zwei Tage Homeoffice.“

### Flexible Unternehmer punkten als attraktive Arbeitgeber

Gewährt der Arbeitgeber, dass die Führungskraft nach der Phase des Onboardings nur zwei Tage pro Woche vor Ort sein muss, könnte sie am alten Wohnort wohnen bleiben. Kinder müssen nicht ihre Schule verlassen, Partner nicht zurückstecken. „So punkten Unternehmen, die aufgrund der Entfernung zum Wohnort früher überhaupt nicht infrage gekommen sind“, erklärt Kienbaum den Vorteil. Unternehmen können durch mehr Flexibilität neue Kandidatenkreise erschließen. „Sie passen sich schneller an und gewähren mit kürzeren Entscheidungswegen mehr Gestaltungsspielraum, was sie für Nachwuchsführungskräfte attraktiv macht“, fasst Ramsauer den Firmennutzen zusammen.

Führungskräfte unter 50 Jahren werden häufig gesucht. Aber mittlerweile sind auch ältere Manager schneller zu vermitteln. Entscheidend ist, dass sie operative Erfahrung mitbringen und zu den Projekten passen. Das weit verbreitete Klischee, dass es Ü-60er besonders schwer haben, sieht Fabian Kienbaum nicht, differenziert aber: „Unternehmen tun sich oft leichter, einen etwas älteren Manager für ein großes Projekt



Personalberaterin Floriane Ramsauer von Korn Ferry: Die Fünf-Tage-Präsenz gehört mittlerweile der Vergangenheit an.

über zwei bis vier Jahren einzustellen, als einem Mittfünfziger einen hoch dotierten Zehnjahresvertrag zu geben.“

Egal, ob jung oder alt: Viel mehr Zeit sollten sich vor allem Familienunternehmen für das Finden eines Nachfolgers nehmen. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn schätzt, dass in den Jahren 2022 bis 2026 etwa 190.000 Unternehmen zur Übergabe anstehen. Oft stehen jedoch im Family Business aus diversen Gründen keine familieninternen Nachfolger zur Verfügung. Hier sind fähige Manager gesucht, die zusätzlich ins unternehmerische Risiko einsteigen wollen.

Wie Nachfolge funktionieren kann, bewies der Dortmunder Pumpenhersteller Wilo. Das Unternehmen heuerte 2006 als Vorstandschef Oliver Hermes an, damals Partner der Beratung KPMG. Nachdem der Betriebswirt seine Führungsfähigkeiten 13 Jahre lang unter Beweis gestellt hat, berief ihn die Gründerfamilie 2019 zum unternehmerischen Nachfolger. „Ein CEO-Posten mit der Perspektive auf unternehmerische Nachfolge braucht eine klar ausgesprochene Perspektive“, bestätigt Fabian Kienbaum aus Erfahrung in der Personalberatung auch solcher Top-Besetzungen. Zudem muss der scheidende Unternehmer seinen beabsichtigten Abschied klar kommunizieren – vor allem auch gegenüber seinem potenziellen Nachfolger.



Anja Kühner, freie Journalistin aus Düsseldorf, ist „return“-Autorin fast von Anfang an. Ob Personal, Finanzen oder Compliance – Titelstorys insbesondere zu diesen Themen recherchierte und schrieb sie hier schon häufig. Zudem beleuchtet sie regelmäßig die Gründerszene, wie in dieser Ausgabe ab Seite 37.