

Edgar Geffroy Barbara Geffroy



Die neue Macht der Mitarbeiter

Wie man Mitarbeiter gewinnt,
begeistert und hält

Employer Clienting®

GABAL

Persönliche Vorbemerkung von Edgar K. Geffroy

33 Jahre sind eine lange Zeit als Berater. So lange bin ich bereits »ein einsamer Rufer in der Wüste«, namentlich der »Servicewüste Deutschland«. In dieser Zeit haben wir das *Clienting*[®]-Konzept entwickelt, und unsere Bücher werden mittlerweile in vielen Ländern bis nach China gelesen. Gerade die Startphase des *Clienting*[®]-Konzeptes Anfang der 1990er-Jahre war mit vielen Problemen behaftet. Jeder Innovator wird ein Lied davon singen können. Wer Etabliertes infrage stellt, muss mit allem rechnen. Durch die Provokation »*Clienting*[®] ersetzt Marketing« wurde ein Sturm der Entrüstung entfacht, der bis zur persönlichen Beleidigung ging.

Ganz so einsam war ich allerdings doch nicht. Meine Frau hat mich damals unterstützt, und sie war es, die von Anfang an überzeugt war, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

! In unserem *Clienting*[®]-Konzept spielt der Mensch die entscheidende Rolle. Wir sehen im Kunden einen Partner. Wir wollen helfen und nicht dienen. Wir wollen ihn verblüffen und begeistern – und nicht nur zufriedenstellen. Mittlerweile haben viele Firmen diese Thesen von uns übernommen und konnten so ihr Wachstum neu definieren.

Nun, die Welt hat sich geändert. Der Kunde spielt heute in den meisten Unternehmen die entscheidende Rolle. Doch auch hier gilt: Alles fließt. Unternehmen müssen sich permanent neuen Herausforderungen stellen, insbesondere in den vor uns liegenden schwierigen

Zeiten, in denen die Rahmenbedingungen ständig wechseln werden und die Komplexität der Probleme zunehmen wird. Da liegt es nahe, sich mit dem nächsten brennenden Problem zu beschäftigen und den nächsten Engpass aufzugreifen, der sich durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt: Für viele Unternehmen sind heute die fehlenden »richtigen« Mitarbeiter die größte Wachstumsbremse. (Übrigens: Um den Lesefluss zu erleichtern, erlauben wir uns, im Folgenden von den »Mitarbeitern« zu sprechen. Dabei sind natürlich die »Mitarbeiterinnen« mit gemeint – und das gilt auch für andere Begriffe wie »Kunde« und »Unternehmer«.)

Schon früh konnten wir erkennen, dass viele Grundideen des *Clienting*[®]-Konzeptes nach innen genauso gelten wie nach außen. Daraus entstand das *Employer Clienting*[®]-Konzept, bei dem der Mensch im Unternehmen die entscheidende Schlüsselrolle spielt. Meine Frau, ausgebildet als psychologische Beraterin, beschäftigt sich bereits seit Jahren intensiv mit Personalrecruiting und Mitarbeiterförderung. Ihr verdanke ich es, dass ich nach Jahren voller Erfahrungen mit *Self-made*-Einstellungen endlich ein engagiertes und motiviertes Mitarbeiter-Team habe. Wir arbeiten mittlerweile mit den Mitarbeitern zusammen, die uns helfen, unsere Unternehmensziele zu verwirklichen. Dabei haben uns auch die Methoden geholfen, die wir Ihnen hier vorstellen möchten.

Mehr und mehr Kunden wissen den Vorteil eines »Mitarbeiters« in der heutigen Zeit zu schätzen. Aber damit stehen wir erst am Anfang. Während wir aus Kundensicht unser *Clienting*[®]-Konzept auf die neuen Herausforderungen des Kaufens und Verkaufens im Internet ausrichten und davon überzeugt sind, dass die Geschäftsbeziehungen sich dadurch völlig verändern werden – Stichwort *Clienting*[®] *Interactive* –, werden wir mit dem *Employer Clienting*[®]-Konzept den Mitarbeiterbeziehungen und damit dem wichtigsten Erfolgsfaktor in zukünftigen Unternehmen den richtigen Stellenwert geben. Wir sind überzeugt, dass wir hier erst am Anfang stehen. Das haben die Erfahrungen gezeigt, die wir mit dem Buch *Herzenssache Mitarbeiter* gemacht haben. Gemeinsam mit Doris Albiez, der Geschäftsführerin von Dell Deutschland, wurde dieses Buch geschrieben und in einer Kampagne

und einer Roadshow umgesetzt. Die Reaktionen der Zuhörer zeigen eindeutig, dass der Mitarbeiter in den Unternehmen noch nicht die Rolle spielt, die ihm eigentlich zusteht.

Ich wünsche Erfolg für eine Welt, in der Menschen eine Schlüsselrolle spielen werden. Drinnen und draußen.

Ihr Edgar K. Geffroy

Vorwort

Wir leben in einer Zeit permanenter Veränderungen und der digitalen Revolution. Was früher Jahre dauerte, ändert sich heute in Monaten, vielleicht sogar in Wochen oder Tagen. Kein Stein wird mehr auf dem anderen bleiben. Die Manager müssen in der digitalen Welt lernen, mit den Mitarbeitern ganz neue Wege zu gehen.

In der *New Economy*-Ära wurden in vielen Unternehmen die Mitarbeiter knapp. Sie bekamen plötzlich einen hohen Stellenwert in den Unternehmen und wurden sogar zum Engpassfaktor, denn viele Unternehmen konnten nicht wachsen, weil ihnen qualifizierte Mitarbeiter fehlten.

Nur wenige Jahre später hat sich der Arbeitsmarkt völlig gedreht: Auf jedes oder fast jedes Stellenangebot kommen Hunderte oder Tausende von Bewerbern. Zurzeit herrscht der Eindruck vor, die Personalrekrutierung sei wieder *business as usual*. Doch das ist ein Trugschluss!

! Noch in diesem Jahrzehnt werden Unternehmen geschlossen werden, und zwar nicht, weil es an Kunden, sondern weil es an den richtigen Mitarbeitern fehlt.

Das hat mehrere Gründe. Einerseits wird die Überalterung der Gesellschaft dazu führen, dass zu wenig junge Leute nachrücken. Andererseits werden Mitarbeiter, die über neu geforderte Kompetenzen und Qualifikationen verfügen, knapp. Und drittens wird der Anspruch an Unternehmen in Richtung Partnerschaft, Mitverantwortung und Erfolgsbeteiligung steigen.

Doch es gibt in Bezug auf das Thema »Mitarbeiter« noch eine andere Perspektive: Wer ist mit Blick auf die digitale Transformation in Zukunft ersetzbar? Was können Software, Computer und Roboter in den nächsten zwanzig Jahren leisten? Welche Jobs haben einen hohen, welche eher einen niedrigen Automatisierungsgrad? Und ganz wichtig dabei: Wie verhalten wir uns bei der Abwägung zwischen Kostensenkung und Sozialverträglichkeit? Digitale Kollegen sind heute schon in vielen Bereichen aktiv, zum Beispiel in der Lagerhaltung. Überall dort, wo sie uns körperlich schwere, gefährliche oder andere eher unangenehme Arbeiten abnehmen, sind sie gern gesehen. In allen anderen Bereichen hat unsere Willkommenskultur ihre Grenzen. Und an vielen Stellen können wir uns eine Roboterkraft nicht einmal vorstellen, weil sie gar nicht über die notwendige emotionale Intelligenz verfügt. Vorerst zumindest scheinen die Berufe sicher zu sein, in denen es auf Kreativität und Kombinationsfähigkeit ankommt, um Lösungen zu finden, die sich nicht von Computerhirnen berechnen lassen, sondern auf dem Urteilsvermögen des gesunden Menschenverstands basieren. Hoch qualifizierte Mitarbeiter mit Lösungskompetenz werden also weiterhin die begehrteste Gruppe auf dem Arbeitsmarkt stellen.



Der neue Mitarbeiter wird sich seiner Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens bewusst sein und sein Recht fordern – wenn er der richtige ist.

An der Stelle setzt dieses Buch an. *Die neue Macht der Mitarbeiter* will neue Denkanstöße liefern, warum und wie die Personalsuche und die Mitarbeiterqualifikation systematisiert werden müssen. Die Bandbreite zukünftiger Mitarbeiterpartnerschaften reicht von der Einstellung über die Ausbildung bis zur optimalen Potenzialausschöpfung.

Denn eines steht fest:

! In der neuen Wirtschaft wird der Mitarbeiter zum zentralen Erfolgsfaktor.

Mit *Employer Clienting*® übertragen wir unsere Erfahrungen im Umgang mit Kunden auf Mitarbeiter. Mittlerweile hat das vom Geffroy-Team entwickelte *Clienting*®-Konzept weltweit Anerkennung gefunden, weil wir dem Kerngeschäft »Mensch« den höchsten Stellenwert einräumen. Amerikanische Autoren reden jetzt vom Jahrzehnt des Kunden, der *Customer Economy*. Wir sehen dieses Jahrzehnt jedoch eher als das der *Human Economy*. Der Mensch wird zum ersten Mal drinnen und draußen die entscheidende Schlüsselrolle spielen.

Dieses Buch ist eine Teamleistung. Wir danken von ganzem Herzen Dirk Lambach, der dieses Buch von Anfang an redaktionell begleitet hat. Ihm ist es zu verdanken, dass Termine eingehalten wurden und der rote Faden immer beibehalten wurde. Und wir danken Catrin Pulver für die gesamte Koordination dieses Buches.

Wir sind überzeugt, dass die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft dem Menschen eine andere Rolle zusprechen werden als bisher. Warum der richtige Mitarbeiter dabei zum zentralen Schlüsselfaktor wird, lesen Sie in diesem Buch.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg.

Edgar K. Geffroy und Barbara Geffroy

EINFÜHRUNG

Clienting® und Employer Clienting®

*»Sie möchten eine möglichst niedrige
Personal-Fluktuationsrate haben?
Wieso stellen Sie dann immer nur Leute ein,
die jeder haben möchte?«*

WILFRIED SCHLICHTHER

Mitarbeiterauswahl heute

Seit etlichen Jahrzehnten verfahren Unternehmen bei der Auswahl von Mitarbeitern nach den gleichen Kriterien: Entscheidend sind Ausbildungsqualifikationen, Zeugnisse, Erfahrungen und das, was wir den »Nasenfaktor« nennen – also ein unbestimmtes Element der »Sympathie«, das häufig den letzten Ausschlag gibt, einen Bewerber einzustellen oder nicht.

Auf der anderen Seite befindet sich unsere Wirtschafts- und Unternehmenswelt in einem großen Wandel, der bisher nicht seinesgleichen kennt: Infolge der in allen Branchen vorhandenen Marktsättigung, durch firmeninterne Umstrukturierungen, durch Fusionen und aufgrund ständig steigender Personalnebenkosten schwappen nie gekannte Entlassungswellen über die Unternehmen hinweg. So müssen immer mehr und immer komplexere Aufgaben von immer weniger Mitarbeitern bewältigt werden. Die digitale Revolution sorgt noch einmal für zusätzliche Herausforderungen.

Ein Zusammenhang zwischen diesen beiden Faktoren – den Kriterien der Mitarbeiterauswahl und dem Wandel in den Unternehmen – wurde unseres Wissens bisher noch nicht hergestellt, und doch ist er unübersehbar vorhanden:

! Je weniger Mitarbeiter die Unternehmen zur Bewältigung ihrer Aufgaben zur Verfügung haben, desto mehr kommt es darauf an, dass die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle eingesetzt werden. Denn nur so können die Produktivität und das Wachstum der Unternehmen erhalten bleiben.

Wir behaupten, dass die klassischen althergebrachten Methoden der Personalauswahl unzureichend und kontraproduktiv sind, weil sie am Wesentlichen vorbeigehen. Die Methoden werden dem anhaltenden Wandel in den Unternehmen nicht mehr gerecht und greifen

umso weniger, je größer die Anzahl der Bewerber auf eine einzelne Stelle ist. Wer sich allein auf Ausbildung, Zeugnisse, Erfahrung und den »Nasenfaktor« verlässt, hat keine Gewähr, dass die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle eingesetzt werden – im Gegenteil. Häufig ist es Zufall, ob Mitarbeiter wirklich dort eingesetzt werden, wo sie dem Unternehmen den größten Nutzen bieten können. Häufig ist es auch Zufall, ob überhaupt die richtigen Mitarbeiter eingestellt wurden. Warum ist das so?

- *Ausbildungen* sind aufgrund ihrer »Normierung« für alle gleich: Alle müssen dieselben Fakten lernen und dieselben Prüfungen in denselben Fächern im selben Zeitraum ablegen. Daher sagt der »formale« Erwerb einer Ausbildungs- bzw. Berufsqualifikation rein gar nichts über die individuellen Stärken des Einzelnen aus: Was kann er in seinem Beruf besonders gut, welche Aspekte oder Teilbereiche liegen ihm besonders? Mag er überhaupt seinen Beruf oder hat er ihn nur auf Druck seiner Eltern oder Lehrer erlernt? Ist der Betreffende teamfähig oder nicht? Welche Rolle kann er in einem Team spielen? Über welche Softskills – zum Beispiel Durchsetzungsvermögen, Kreativität, Willensstärke, Stresstabilität, Begeisterungsfähigkeit, Integrität – verfügt er? In Zukunft wird es immer mehr um die Frage gehen, über welche emotionale Intelligenz der Bewerber verfügt.
- *Berufliche Erfahrungen*, die heutzutage bei Bewerbungen eine so überaus große Rolle spielen, sind ebenfalls kein verlässliches Entscheidungskriterium bei der Einstellung. Der Bewerber hat seine Erfahrungen ja zumeist in denjenigen Bereichen erworben, in denen er von seinen vorherigen Arbeitgebern eingesetzt wurde. Aber wer garantiert, dass der Bewerber in seinen früheren Jobs tatsächlich eine optimale Position eingenommen hat, dass er dort der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz war? Oft war er es nicht, denn sonst wäre er vielleicht nicht entlassen worden. Also verfügt der Bewerber möglicherweise über viel Erfahrung, aber in den »falschen« Bereichen, während andererseits seine herausragenden Fähigkeiten in den »richtigen« Bereichen in seinen Bewerbungsunterlagen nirgendwo zum Ausdruck kommen.

- *Zeugnisse* sagen auch nicht allzu viel aus. Wie wir wissen, müssen sie immer positiv und zugunsten des Betroffenen formuliert sein, sodass sie ernsthafte Defizite eines Bewerbers in bestimmten Bereichen erst gar nicht erkennen lassen.
- *Assessment-Center* beleuchten nur einzelne Fähigkeiten in Teilbereichen eines Arbeitsgebietes und geben keinen umfassenden Eindruck vom Können eines Kandidaten.
- Personalverantwortlichen sind diese Probleme in der Methodik der Mitarbeiterauswahl bekannt – und darum kommt als Letztes, als Zünglein an der Waage, noch der »Nasenfaktor« hinzu: Weil man nie weiß, ob man wirklich den richtigen Mitarbeiter aus der Flut der Bewerber auf eine Stelle herausgegriffen hat, geht man zuletzt nach Sympathie und Ähnlichkeit: Passt mir die Nase des Kandidaten, denkt und handelt er so wie ich?

Gerade der Nasenfaktor ist besonders gefährlich und kann dazu verleiten, jemanden einzustellen, der nun ganz und gar nicht der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz wäre. Warum nicht? Menschen, die einer Führungskraft sympathisch sind, sind ihr zumeist auch ähnlich. Aber im Unternehmen brauchen wir häufig Mitarbeiter, die einer Führungskraft eben nicht ähnlich sind, sondern sie stattdessen ergänzen, um sie in den Bereichen wirkungsvoll zu unterstützen, in denen sie selbst Schwächen hat. Es kommt also ganz wesentlich auf das Team an, in dem jemand eingesetzt wird. Und in einem guten Team ergänzen sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu einem Ganzen.

! Zu viele Mitarbeiter mit gleichen oder ähnlichen Fähigkeiten führen nicht zu einem harmonischen Teamganzen, sondern zu einer einseitigen und damit letztlich unproduktiven Ausrichtung des Teams, in dem wichtige Aufgaben unerledigt bleiben oder nur unzureichend bearbeitet werden. Das wiederum führt zu Konflikten und Reibungsverlusten im Unternehmen, die an der Produktivität zehren.

Funktioniert es im Team oder zwischen den Mitarbeitern nicht richtig, so glaubt man häufig, es käme lediglich auf die richtige »Motivation« an. Doch Mitarbeitermotivation kann nicht wettmachen, was schon bei der Personalauswahl oder durch Entlassungen versäumt wurde!

Personalmanagement auf Abwegen

Aber nicht nur mit den Einstellungsmethoden, sondern auch mit den Entlassungen befindet sich das heutige Personalmanagement häufig auf Abwegen, denn es steht überwiegend im Zeichen der Kostenreduktion. Mitarbeiter werden, insbesondere bei Großunternehmen und Konzernen, allzu oft nur als Kostenfaktoren betrachtet, ohne dass man ihr wahres Potenzial erkennt und nutzt. Bei lahmender Konjunktur oder Umsatzrückgängen kommt es dann viel zu schnell zu Entlassungen.

Wenn 20 Prozent der Belegschaft entlassen werden, müssen die verbleibenden 80 Prozent die Mehrarbeit kompensieren. Vordergründig und kurzfristig erzielen die Unternehmen höhere Gewinne, doch das geht maximal drei Jahre gut. Dann stehen die Unternehmen vor einem Scherbenhaufen. Denn:

! Mit jedem entlassenen Mitarbeiter geht wichtiges Wissenspotenzial verloren, und es werden Anteile an Kunden- und Partnernetzwerken abgezogen, was zu einer Schwächung des Unternehmens führt.

Die Folgekosten des Personalabbaus werden allgemein stark unterschätzt. Entlassungen bringen Unruhe und Unsicherheit unter den verbleibenden Mitarbeitern, das Vertrauen in die Führungsmannschaft schwindet und die verbleibenden Mitarbeiter solidarisieren sich mit den entlassenen. Wenn sich das Betriebsklima verschlechtert, die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und auch die Motivation sin-

ken, bewirkt dies wiederum einen Leistungsabfall. Die Gefahr liegt weiterhin im Verlust wirklich fähiger und motivierter Mitarbeiter, die sich – zwar nicht entlassen, aber nun frustriert und demotiviert – nach einem neuen Job umschaun und das »sinkende Schiff« bei der ersten besten Gelegenheit verlassen. Der *Brain-Drain* setzt sich weiter fort und führt geradewegs in eine Krise, aus der es oft kein Entrinnen mehr gibt.

Ist der Personalabbau vollzogen, kann es sein, dass die anspringende Konjunktur bereits wieder die Einstellung der gerade entlassenen qualifizierten Arbeitskräfte erfordert. Die zunächst eingesparten Kosten werden dann oftmals nachträglich doppelt und dreifach in die Gewinnung und Einstellung neuer Mitarbeiter hineingebuttert, die mithilfe von Personalberatern erst erneut gefunden werden müssen. Das haben schon viele Unternehmen erlebt, die glaubten, mit *Outsourcing* gut zu fahren. Nach wenigen Jahren wurden outgesourcte Kompetenzen wieder ins Unternehmen zurückgeholt. Kernaktivitäten müssen grundsätzlich im Unternehmen bleiben und mit eigenen Leuten besetzt werden, die auch in Krisensituationen nicht entlassen werden dürfen, wenn das Unternehmen nicht Schaden nehmen soll.

Employer Clienting® – die Beziehung zu den Mitarbeitern ist entscheidend

Employer Clienting® distanziert sich von solchen Formen der Personalpolitik und betrachtet Mitarbeiter als wertvolles Kapital des Unternehmens, das gepflegt werden muss. *Employer Clienting®* möchte Sie dabei unterstützen, die richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle zu setzen, und Sie außerdem befähigen, bereits bei der Personalauswahl zu erkennen, welche Bewerber die richtigen sein könnten und welche von vornherein ausscheiden. Wir stellen hier nicht nur die klassischen Methoden der Personalauswahl infrage, sondern zeigen Ihnen brauchbare Alternativen auf, die Sie in Ihrem Unternehmen leicht und unkompliziert einsetzen können.

Wir wenden uns vor allem an mittelständische Unternehmen, die ihre Personalauswahl noch nicht an externe Berater delegiert haben und die auf der Suche sind nach zuverlässigen und aussagekräftigen Instrumenten der Personalauswahl. Oder einfach an alle Unternehmen, die im Mitarbeiter den wichtigsten Aktivposten für ihre Zukunft sehen.

Den Begriff *Employer Clienting*[®] verwenden wir analog zu *Clienting*[®]: Ersterer bezieht sich auf die Beziehung zu Mitarbeitern, letzterer auf die Beziehung zu Kunden. 1995 haben wir erstmalig in dem Buch zu dem Thema »Clienting« den Weg zum Kundenerfolg folgendermaßen definiert: »Clienting ist der systematische Aufbau einer neuartigen Verschmelzung mit Kunden durch die Dimensionen Beziehungsnetzwerke und persönliche sowie elektronische Informationsnetzwerke. Damit ist die Beziehungsqualität zum Kunden der wichtigste Aktivposten zukünftiger Firmenbilanzen.« Kunden werden demnach als Partner angesehen, mit denen das Unternehmen in einem Netzwerk zusammenarbeitet. Analog dazu steht bei *Employer Clienting*[®] der Mitarbeiter im Mittelpunkt:

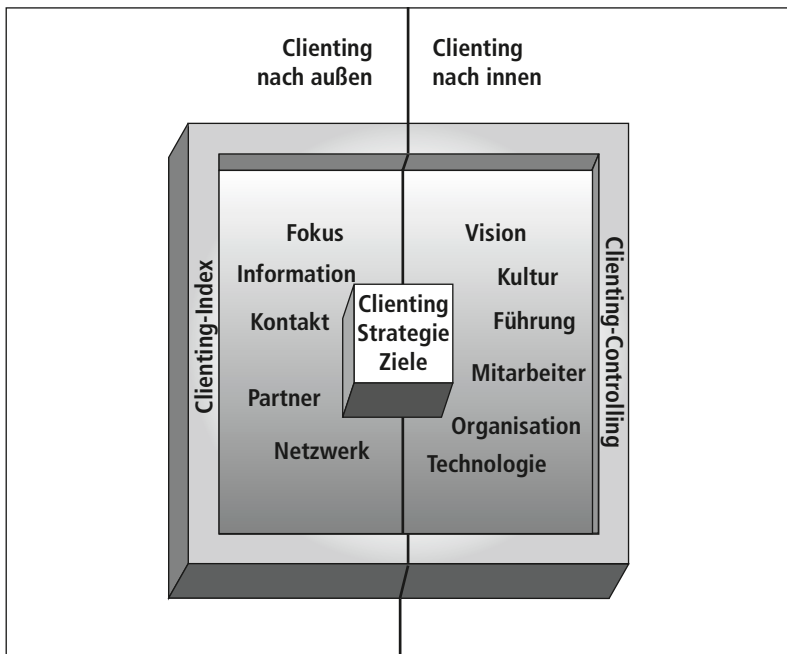
***Employer Clienting*[®] ist der systematische Aufbau einer neuartigen Verschmelzung von Mitarbeitern und Führungskräften über die Dimension eines Beziehungsnetzwerkes und persönliche sowie elektronische Informationsnetzwerke. Damit ist die Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften das Zünglein an der Waage für unternehmerischen Erfolg.**

Mitarbeiter sind Partner des Unternehmens. Wenn das Unternehmen den Mitarbeitern hilft, erfolgreicher und zufriedener zu werden, stärkt es zugleich seine Produktivität sowie Profitabilität und wird damit erfolgreicher. Die Beziehungsqualität zu den Mitarbeitern ist der wichtigste Aktivposten zukünftiger Firmenbilanzen.

Bisher ist bei Mitarbeitern – ähnlich wie bei Kunden – vielfach noch von einer Bindung die Rede. Doch Bindung ist einseitig und negativ, als würde man die Mitarbeiter an die Hundeleine legen, damit sie nicht davonlaufen können.

! Statt der Bindung steht bei *Employer Clienting*® die auf Gegenseitigkeit beruhende Partnerschaft im Vordergrund.

Beziehungsmanagement steht also im Mittelpunkt von *Employer Clienting*®, das Personalmanagement nimmt eine Schlüsselrolle ein. Persönliche Beziehungen sind bedeutsamer als elektronische Systeme und können durch diese nicht ersetzt werden.



Wie Sie *Employer Clienting*® in Ihrem Unternehmen umsetzen, beschreiben wir in zehn Kapiteln:

- In Kapitel 1 erfahren Sie, warum im Unternehmen die Bedeutung des Faktors »Mensch« in Zukunft noch weiter anwachsen wird und warum Mitarbeiter in der Informationsgesellschaft als *Mind-worker* eine zentrale Stellung einnehmen.
- Kapitel 2 befasst sich mit dem wichtigsten »Gut«, das jeder Mitarbeiter in seine Arbeit einbringt: seinen Stärken. Gerade sie sind es, die im althergebrachten Personalauswahlverfahren wie auch beim Einsatzgebiet der Mitarbeiter im Unternehmen oft völlig vernachlässigt werden. Doch wer die Stärken seiner Mitarbeiter nicht kennt, kann sie auch nicht an der richtigen Stelle einsetzen. Es werden Methoden vorgestellt, wie Sie die Stärken des Einzelnen ermitteln, und zwar sowohl individuell als auch im Zusammenspiel eines Teams. Insbesondere die strukturierte Potenzialanalyse und das Teammodell stehen dabei im Vordergrund.
- Kapitel 3 geht auf das Thema »emotionale Intelligenz« näher ein. Heute wird es entscheidend sein, wie Unternehmen mit Menschen sensibler und vor allen Dingen individueller umgehen. Wir bieten eine neue Perspektive mit entscheidender Bedeutung: die emotionale Intelligenz im Zusammenspiel mit der Potenzialanalyse.
- Kapitel 4 behandelt den gesamten Ablauf eines Rekrutierungsprozesses neuer Mitarbeiter in sieben Schritten – von der Erstellung eines Tätigkeitsprofils über die Bewerberselektion bis zur Einstellung. Sie lernen eine verlässliche Methode der Personalauswahl kennen, die Ihnen hilft, die richtigen Mitarbeiter zu finden.
- Kapitel 5 zeigt auf, wie Mitarbeiter geführt, motiviert und im Unternehmen gehalten werden können und wie sie erfolgreich werden. Wir stellen die vier Säulen der Mitarbeiterführung vor. Beispiele von Mittelständlern veranschaulichen, dass der Einsatz der richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz zu großen Erfolgen führen kann.

- Kapitel 6 befasst sich mit einem Phänomen, das in den letzten zehn Jahren leider immer weiter um sich gegriffen hat: Mobbing. Wir zeigen Ursachen und Wege zur Vorbeugung auf.
- Kapitel 7 schließlich stellt auf der Basis von vier Prinzipien der Unternehmens- und Mitarbeiterführung eine Quintessenz der vorangegangenen Kapitel dar.
- Kapitel 8 definiert die neue Macht der Mitarbeiter und zeigt auf, warum Unternehmen mit neuen Generationen auch anderen Herausforderungen begegnen, die sie bewältigen müssen.
- Kapitel 9 stellt die Umwälzungen vor, die im Zuge der Digitalisierung auf uns alle zukommen und uns noch sehr lange und dauerhaft beschäftigen werden.
- Kapitel 10 beschreibt den Weg von *Employer Clienting*[®], wie wir ihn sehen. Im Mittelpunkt steht stets der einzelne Mensch, das Individuum.

KAPITEL 1

Wissensarbeiter im Unternehmen der Zukunft

»Wir haben zu viele ähnliche Firmen, die ähnliche Mitarbeiter beschäftigen mit einer ähnlichen Ausbildung, die ähnliche Arbeiten durchführen. Sie haben ähnliche Ideen und produzieren ähnliche Dinge zu ähnlichen Preisen in ähnlicher Qualität. Wenn du dazugehörst, wirst du es künftig schwer haben.«

KARL PILSL, WIRTSCHAFTSJOURNALIST, UNTERNEHMER
UND MARKTFORSCHER

Die Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg

Nikolai Dmitrijewitsch Kondratieff hat 1926 nachgewiesen, dass sich die weltweite Wohlstandsentwicklung in Fünfzigjahreswellen bewegt, wobei sie jeweils einen 25-jährigen Auf- und einen 25-jährigen Abschwung vollzieht. Er hat diese Entwicklung über 200 Jahre zurückverfolgt und in den später nach ihm benannten Kondratieff-Zyklen ihre Existenz belegt. Wir befinden uns heute im fünften Kondratieff-Zyklus. Was bedeutet das für unser Thema?

Der fünfte Kondratieff: der Mitarbeiter als wichtigster Faktor

Kondratieff rechnete nach, dass ein weltweiter Konjunkturaufschwung – und parallel verlaufend ein Wohlstandszuwachs – immer an Durchbruch-Innovationen gekoppelt ist. Diese Durchbruch-Innovationen schaffen nach anfänglich schwierigen Anlaufphasen eine Produktivitätssteigerung, die wiederum ein weltweites Wachstum ermöglicht. An diesen Wendemarken ändern sich, nach oben wie nach unten, die allermeisten Spielregeln des Erfolges, was Pionieren eine Chance bietet, allerdings auch etablierte Unternehmen in den Ruin stürzt.

1815 gab es mit der Dampfmaschine eine Durchbruch-Innovation, die den ersten Zyklus auslöste. Denn erst mit der Dampfmaschine konnte in größerem Stil industriell produziert werden. Den zweiten Zyklus löste der Bau der Eisenbahn aus, den dritten Anfang des 20. Jahrhunderts die Nutzbarmachung der Elektrizität, und der vierte Zyklus wurde durch die Erfindung des Automobils und die daraus resultierende Mobilität für den Einzelnen ausgelöst.

Der fünfte Zyklus, in dem wir uns jetzt befinden, wurde ermöglicht durch die Erfindung des Computerchips und die Entwicklung der Informationstechnologie. Computer führten auch zu Rationalisierungsvorteilen in den Fabriken, was eine Steigerung der Produkti-

vität auslöste. Im Laufe der letzten dreißig Jahre wurde der Einsatz der Computertechnologie allgegenwärtig. Täglich fluten immer mehr Produkte, die einen Chip enthalten, den Markt. Das Internet der Dinge ist nicht mehr aufzuhalten.

Heute haben wir eine Phase erreicht, in der die Produktivitätsvorteile durch maschinelle Produktion übermächtig geworden sind, mit anderen Worten: zum Allgemeingut gehören. Mehr und mehr kommen die IT-Unternehmen mit ihren Computern, Laptops und Handys an die Grenzen ihres Wachstums, denn weltweit ist ein hoher Sättigungsgrad erreicht. Das manifestiert sich in den ständig sinkenden Preisen, die viele Unternehmen in eine Krise führen.

Technische Entwicklungen sind mehr und mehr ausgereizt, bahnbrechende Erfindungen nicht in Sicht. Weltweit befindet sich die Wirtschaft in einer Stagnationsphase. Das Wachstum ist begrenzt, wenn nicht beendet. Genau darin liegt die Herausforderung für jedes Unternehmen.

Die Grenzen des Marktwachstums

Wir leben mitten in einer Revolution, aber keiner nimmt es so richtig wahr. Viele verschließen bewusst die Augen davor. Am Anfang haben wir noch geglaubt, dieser Umschwung würde an uns vorbeiziehen, er möge bitte schön irgendwo in dieser Welt stattfinden, nur nicht bei uns in Deutschland und erst recht nicht in den Firmen. Aber die Sättigungsgrenzen sind erreicht, weil der Kunde von heute genug besitzt und nicht noch mehr Konsum benötigt. Er richtet seine Anforderungen neu aus, orientiert sich mehr und mehr an *must have* anstatt an *nice to have*.

Schon haben sich die Märkte verändert. Sie sind gegenüber früher verschwommen und unscharf: Bei *Tchibo* kaufen wir nicht nur Kaffee, sondern auch viele Güter des täglichen Bedarfs; Supermärkte

bieten Kleinwagen zum Kauf an; Energiekonzerne verkaufen nicht nur Strom, sondern auch Versicherungen und Umzugsdienstleistungen. Zwei Drittel der Gewinne an Tankstellen werden nicht mehr mit Benzin und Ölprodukten, sondern mit Lebensmitteln und Zigaretten erwirtschaftet. Computer werden im Baumarkt und beim Lebensmittel-discounter angeboten, Flugreisen als Prämien verschenkt. In den Städten fährt man lieber mit *Uber*, *Car2Go* und *Drive now*. *Amazon* liefert mittlerweile fast alles. In den Urlaub fahren wir mit *AirBnB*. Dafür verschwinden Unternehmen, die jeder kennt, wie zum Beispiel *Agfa* und *Kodak*, die die Zeichen der Zeit nicht frühzeitig erkannt haben. Oder sie sind vom Markt verschwunden, weil vielleicht die falschen Mitarbeiter eingestellt worden sind. Sicher wird dies nicht der einzige Grund gewesen sein, aber eine falsche Personalpolitik wird gewiss auch eine Rolle gespielt haben.

Wir können diese Marktentwicklungen und -veränderungen nicht aufhalten. Wer es versucht, wird zu den Verlierern zählen. Beinahe nichts wird von den wirtschaftlichen Spielregeln, die wir aus den letzten sechzig Jahren kennen, in den nächsten Jahren noch funktionieren. Schon in zehn Jahren wird nichts mehr so sein, wie wir es jetzt kennen.

Viele klammern sich jedoch an die alten Muster und verschließen sich vor Neuerungen, besonders in Deutschland. Sie stecken den Kopf in den Sand. Das zeigt sich an der überall zu beobachtenden Angst vor Veränderung: Abläufe und Verfahrensweisen, die einmal eingeführt worden sind, werden beibehalten, auch wenn sie sinnlos geworden sind. Neuen Dingen wird immenser Widerstand entgegengebracht. Wir können das nicht nur in der Politik täglich sehen, sondern auch in den Unternehmen: Viele Vorschläge stoßen bei der Belegschaft zunächst auf vehemente Ablehnung, weil jeder versucht, seinen Arbeitsplatz zu schützen und zu verteidigen. Jeder klammert sich an seinen Posten.

Dennoch ist jedes Unternehmen in der Lage, seine eigene Konjunktur zu machen, wenn es bereit ist für Veränderungen und wenn es die neuen Chancen und Lücken sieht. Die neuen Chancen haben ganz wesentlich mit den Beziehungen zu den Mitarbeitern zu tun.

! Der nächste Produktivitätsschub, der nächste Aufschwung, wird nicht mehr nur durch die Technik allein erzielt, in der die Digitalisierung und die Automatisierung eine wichtige Rolle spielen. Es sind vielmehr die Menschen, die etwas in Bewegung setzen. Die nächste Durchbruch-Innovation liegt im Know-how der Mitarbeiter, die zum wichtigsten Produktionsfaktor erfolgreicher Unternehmen werden.

Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft

Die wirkliche Revolution besteht im Wandel von der Industrie- zur Informations- oder Wissensgesellschaft. Entscheidend ist: Wissen existiert vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter. Die zukünftig erfolgreichen Unternehmen sind sogenannte wissensbasierte Unternehmen, in denen Menschen produktiver mit Informationen umgehen können. Das ist eine fundamental andere Art von Produktivität als die bisherige, technisch ausgerichtete Produktivität. Bis heute sind höchstens vier Prozent der weltweit tätigen Unternehmen sogenannte wissensbasierte Unternehmen, aber ihre Zahl steigt kontinuierlich.

! Der neu entstehende Typus des erfolgreichen Unternehmens denkt nicht mehr in den Kategorien der industriellen Welt, sondern handelt und wächst in Netzwerken, in denen Partnerschaften mit Kunden und Mitarbeitern eine zentrale Rolle spielen.

Aus der industriellen Welt sind uns die Spielregeln geläufig, nach denen es bisher funktionierte: Wird ein Unternehmen übernommen, wird meist zunächst der Vorstand entlassen und mit eigenen Leuten besetzt, anschließend folgen zahlreiche Entlassungen unter der Belegschaft. Dies führt Unternehmen an den Rand einer Krise, wie wir in den vergangenen Jahren vielfach beobachten konnten. Denn mit den ausgeschiedenen Mitarbeitern bleibt auch das Know-how, das

Wissen, auf der Strecke. Seit einiger Zeit schon ist erkennbar, dass ein Großteil dieser Fusionen eben deshalb nicht funktioniert – und auch nicht funktionieren kann.

Der Grund, warum dies viele Verantwortliche in den Unternehmen noch immer nicht begreifen, ist der Taylorismus, der auf dem Prinzip der Zerlegung von Arbeitsvorgängen beruht. Vor über hundert Jahren hat dank *Frederic Winslow Taylor* die Fließbandarbeit Einzug in die Fabriken gehalten und somit dafür gesorgt, dass der Mensch als Erfolgsfaktor abgeschafft wurde. *Taylor* bewies mit wissenschaftlichen Studien, dass sich durch stete Wiederholung einer Tätigkeit die Produktivität erheblich steigern lässt: Je kleiner der Arbeitsbereich des Einzelnen, desto häufiger die Anzahl der Wiederholungen und desto höher die Produktivität. Auf dieser Grundlage führte *Henry Ford* als Erster die Fließbandproduktion ein.

Taylor ermöglichte mit seinem Ansatz zwar die Massenproduktion, versäumte aber die Chance, den Mitarbeitern im Unternehmen einen adäquaten Stellenwert einzuräumen. Das Problem: Der Grundgedanke des Taylorismus hat sich tief in den Köpfen verankert und bestimmt bis heute die Politik des Umgangs mit Mitarbeitern: Nicht nur Arbeitsvorgänge, sondern auch Informationsstrukturen werden weitestmöglich in kleine Einheiten zerlegt – mit der Folge, dass der Einzelne nicht den ganzen Arbeitsprozess oder die gesamte Produktentstehung überschauen kann, sondern nur einen kleinen Teilausschnitt wahrnimmt. Die Konsequenz ist, dass er dann sehr häufig auch keinen Sinn in seiner Arbeit erkennen kann. Häufig werden den Mitarbeitern sogar gezielt Informationen vorenthalten, sodass paradoxerweise die Bürokraten im Unternehmen alle Informationen in der Hand halten, während diejenigen, die den Kunden am nächsten sind, am wenigsten wissen.

Der Mangel an Informationen beeinträchtigt die optimale Bedienung der Kunden und führt außerdem zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter, die sich – wie wir im zweiten Kapitel anhand von *Gallup*-Studien sehen werden – wiederum lähmend auf die Produktivität des Unternehmens auswirkt.

Frederic Taylor hat vor über hundert Jahren mit der Fließbandarbeit den Menschen als Produktionsfaktor abgeschafft. In der digitalen Welt müssen wir ihn wieder einführen, wenn wir den Unternehmenserfolg langfristig sichern wollen.

Im Zeitalter der wissensbasierten Unternehmen und des Handelns in Netzwerken ist der Mensch der zentrale Erfolgsfaktor. Es ist der Mensch, der bei dem Aufstieg eines Unternehmens die entscheidende Schlüsselrolle einnimmt. Das ist eine Dimension, die ein Umdenken erforderlich macht.

Die virtuelle Integration

Wir werden feststellen, dass der Kampf um die talentiertesten Mitarbeiter in aller Schärfe ausgetragen wird. Wir werden zunehmend erleben, dass Unternehmen geschlossen werden – nicht, weil sie keine Kunden haben, sondern weil ihnen qualifizierte und fähige Mitarbeiter fehlen. Mitarbeiter müssen viel gezielter gesucht werden als bisher. Ihre Potenziale müssen schnell erkannt werden, und auf dieser Basis müssen Qualifikationen generiert werden. Denn die neu entstehende Wirtschaft hat noch mehr Überraschungen auf Lager. Die nächste große Herausforderung ist die virtuelle Integration und damit das Niederreißen der Firmenmauern nach außen.

Unternehmen haben bisher vor allem Erfolg gehabt, wenn sie die dreistufige Wertschöpfungskette sehr gut beherrschten. Das heißt, sie haben Produkte und Dienstleistungen entwickelt, produziert und anschließend vermarktet. In jeder einzelnen dieser drei Stufen war genügend Geld zu verdienen. Aber das ist heute schon längst nicht mehr überall der Fall. Immer mehr Unternehmen stellen fest, dass sie die dreistufige Wertschöpfungskette nicht mehr aufrechterhalten können.

Die Unternehmen wissen bereits heute, dass es oftmals schon in der Entwicklung hapert. Denn Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, die als sogenannte *Me-too*-Produkte oder Nachahmerprodukte gelten, eröffnen immer seltener eine Gewinnchance. Unternehmen müssen heute eine viel höhere Sensibilität für den Markt und für ihre Kunden entwickeln. Sie müssen praktisch agieren, *bevor* überhaupt ein Bedarf besteht.

Zum Beispiel wäre der Walkman von *Sony* nie erfunden worden, hätte man sich am vorhandenen Bedarf orientiert. Das beeindruckendste Beispiel der letzten Jahrzehnte ist das 2007 von Steve Jobs vorgestellte *iPhone*. Die Erfindung des Smartphones hat das Leben aller Menschen auf diesem Erdball nachhaltig verändert. Erfolgreiche Unternehmen wissen, dass sie von ihren Kunden zwar erfahren, wo sie der Schuh drückt. Die Lösung für das Kundenproblem jedoch muss das Unternehmen selbst kreieren. Dabei ist Kreativität gefragt. Natürlich wäre es schön, wenn die Lösung vorgegeben würde, aber das ist und bleibt ein Traum. Die Unternehmen müssen darum in Zukunft viel näher am Puls des Kunden sein und viel mehr mit dem Kunden kommunizieren, um frühzeitig seine Wünsche, Träume und Probleme zu erfahren, und zwar, *bevor* die Wettbewerber darauf reagieren können.

Das ist die erste Wertschöpfungsstufe. In der zweiten, der Produktion, verdienen die Firmen ebenfalls immer weniger Geld. Für viele lohnt es sich schon gar nicht mehr, ein Produkt selbst herzustellen, weil Spezialisten dies besser beherrschen. In der EKS, der *Engpass-Konzentrierten Strategie* von Wolfgang Mewes, heißt es: Ideal ist es, wenn ein Unternehmen die Produktionsmittel benutzen kann, ohne sie zu besitzen, wenn es also Zugriff auf die Herstellung hat, ohne das eigene Unternehmen mit den entsprechenden Maschinen und Ausstattungen finanziell belasten zu müssen. Es lässt sich eindeutig die Tendenz erkennen, dass wir auf eine mehr und mehr fabriklose Herstellung zusteuern. Das bedeutet: Lizenzvergaben statt eigener Fabriken. Auch hier gilt *Apple* als Vorreiter. Created in Cupertino, produced in China. Wir haben uns längst daran gewöhnt.

In der dritten Wertschöpfungsstufe, der Vermarktung, liegt sicherlich auch in Zukunft eines der interessantesten Felder. Hier geht es um den »Zugangscode« für Beziehungen.

! Unternehmen, denen es gelingt, glaubwürdig gelebte Beziehungen zu ihren Kunden und ihren Mitarbeitern wie auch zwischen Kunden und Mitarbeitern aufzubauen, werden zu den Siegern der Zukunft gehören. Denn es sind die Beziehungen, die es Unternehmen ermöglichen, größere Stückzahlen von Produkten und Dienstleistungen zu verkaufen, ohne sie selbst herstellen zu müssen.

Voraussetzung ist, dass die Beziehungen professionell gemanagt werden. Dafür brauchen wir kompetente Beziehungsmanager in den Unternehmen.

Fazit: Viele Unternehmen werden ihre Wertschöpfungskette in Zukunft überdenken, und viele werden sich dabei von einer oder zwei Stufen trennen. Auch hier werden die Mitarbeiter und Manager gefordert sein, diesen Umbau aktiv mitzugestalten. Hier brauchen wir die Ideen und die Kreativität aller Menschen im Unternehmen. Dafür gibt es innovative Tools, die kreative Ideen jenseits der Hierarchien ermöglichen. Jeder kann sich einbringen.

Allerdings befinden wir uns derzeit dabei noch im Niemandsland. Natürlich gibt es einige Vorzeigeunternehmen, die bereits diesen Weg beschreiten, ihren Mitarbeitern einen völlig anderen Stellenwert geben und das Wort »Partnerschaft« auch ernst nehmen. Den meisten ist allerdings noch nicht einmal bewusst, dass hier ein Paradigmenwechsel stattfindet. Und dieser besteht im Folgenden: Wir bewerben uns bei den Mitarbeitern – und nicht umgekehrt!

■ *In einem Unternehmen, das den Paradigmenwechsel geschafft hat, steht die Partnerschaft mit den Mitarbeitern im Vordergrund. Es betrachtet Mitarbeiter als sein wichtigstes Kapital. Die praktizierte Unternehmensphilosophie lautet: »The job is very much what you make of it.« Wenig Bürokratie und viel Freiraum für die Mitarbeiter gehören zum Credo. Und so ist es nicht verwunderlich, dass manchen Mitarbeitern innerhalb von fünf Jahren eine Karriere vom Trainee zum Produktionsleiter gelingen kann. Voraussetzung dafür sind Engagement, die Fähigkeit, sich in einem dynamischen Umfeld zu bewegen, und ein ausgeprägtes Teamverständnis. In diesem Unternehmen wissen alle, dass Stillstand Rückschritt bedeutet. Deshalb werden auf allen Ebenen kontinuierliches Lernen und Weiterbildung gefördert. Die Personalentwicklung in solch einer Firma hat einen hohen Stellenwert und wird sowohl individuell als auch auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes ausgerichtet.*

An der Schwelle zur Human Economy

In Zukunft geht es um die Fähigkeit der Menschen, in Unternehmen mit Informationen im Sinne des Kunden richtig umzugehen. Die größte Produktivitätsreserve liegt zwischen den Ohren der Mitarbeiter – in der geistigen Informationsarbeit.

Auch wenn uns die dritte Wertschöpfungsstufe noch weitgehend bevorsteht, hat es die Mehrheit der Unternehmen heute schon geschafft, Produkte und Dienstleistungen miteinander zu kombinieren. Heute gibt es bereits weltweit Automobilhersteller, die bestätigen, dass sie mit der Herstellung von Autos kein Geld mehr verdienen, sondern nur noch mit dem Service, also mit Versicherungsdienstleistungen, Leasing und Wartung. In Zukunft wird es darum gehen, verstärkt in die dritte Ebene vorzustoßen und zu einem wissensbasierten Unternehmen zu werden. Denn nur Information, in Wissen umgesetzt, ermöglicht es Unternehmen, sinnvolle und profitable Dienstleistungen und Produkte zu schaffen.

Wir stehen auf der Schwelle der Revolution von der Old und New Economy zur Human Economy. Zum ersten Mal wird der Mensch die entscheidende Rolle spielen. Das neue Kerngeschäft ist der Mensch.

Die Amerikaner reden gerne von der *Customer Economy*. Wir – die Autoren – sagen: Es ist eher die *Human Economy* – und es wird ein *Human Business* sein, das hier entsteht. Wir sind überzeugt, dass wir im Jahrzehnt der Entdeckung des Menschen im Business stehen. Der Mensch entwickelt sich mehr und mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Die alten Bilanzierungsregeln haben sich eher auf das Kapital-Management konzentriert und die neue Wertschöpfungsquelle der neuen Wirtschaft ignoriert.

Können schlägt Kapital

Das bedeutet sicherlich auch, dass das neue Management andere Spielregeln im Umgang mit Mitarbeitern entwickeln wird. Es wird das Jahrzehnt der Wiederentdeckung menschlicher Fähigkeiten sein. Vertrauen, Zuverlässigkeit, Authentizität sind entscheidende neue Voraussetzungen. Der Mitarbeiter der Zukunft wird dann auch einen höheren Anteil am Erfolg des Unternehmens einfordern. Er will sich nicht mehr mit einem Gehalt abspesen lassen, und er will auch nicht mehr mit ansehen, wie die Manager allein an dieser Entwicklung partizipieren. Beispielsweise ist die Gesamtvergütung der Vorstände in den USA von 1990 bis 2000 im Schnitt um 434 Prozent gestiegen. Das steht in keinem Verhältnis zum Anstieg der Mitarbeiterbezüge, die im gleichen Zeitraum um höchstens 25 Prozent gewachsen sind. Im Jahr 2000 war der Höhepunkt des Wahnsinns erreicht: Damals verdiente ein CEO in den USA im Schnitt das 383-Fache eines Angestellten. In Deutschland ist eine ähnlich krasse Tendenz des Auseinanderklaffens der Bezüge von Vorständen und Mitarbeitern zu beobachten; auch hierzulande stehen überzogene Managergehälter immer mehr im Blickpunkt der Öffentlichkeit und werden beinahe täglich in

den Medien diskutiert. Im Oktober 2016 hat die Hans-Böckler-Stiftung (http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_25.pdf) eine Analyse präsentiert, nach der Vorstandsmitglieder bei *Volkswagen* das 141-Fache eines durchschnittlichen Mitarbeiters »verdient« haben.

Mitarbeiter werden es in Zukunft nicht mehr akzeptieren, dass ihre Talente dem Unternehmen zwar Spitzengewinne einbringen, sie selbst aber leer ausgehen. Jedes Unternehmen ist gefordert, sich frühzeitig auf diese Entwicklung einzustellen und Mitarbeiter angemessen am Erfolg ihres Unternehmens zu beteiligen.

Die neuen Wissensarbeiter in den Unternehmen, die durch den richtigen Umgang mit Informationen ihr Geld verdienen, werden ihren Anteil an den Gewinnen fordern: Können schlägt Kapital.

In zehn Jahren wird es keine Firmen mehr geben, wie wir sie aus dem letzten Jahrhundert kennen. Es sind eher vernetzte Systeme und Netzwerker. Sie sind untereinander partnerschaftlich verbunden, sie sind weltweit tätig, klein, schnell, flexibel und enorm lernfähig. Sie schaffen Netzwerkstrukturen über persönliche Beziehungen und vernetzte Technologien. Außerdem werden die erfolgreichen Unternehmen des Jahres 2025 ihr Geld schwerpunktmäßig nicht mehr mit Produkten verdienen, sondern mit Spezialisierungen und Fähigkeiten.

Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, dem Kunden zu helfen, dass er selbst bessere Geschäfte macht, wenn es um den *Business-to-Business*-Bereich geht. Bei Privatkunden heißt es demgegenüber: Unser Geschäft ist es, mit allen Mitteln und Möglichkeiten zu helfen, damit unsere Kunden selbst besser leben können. Die Fähigkeit, dem Kunden und Partner in seinem täglichen Leben und Geschäft besser helfen zu können als die Wettbewerber, wird einer der zentralen Erfolgsfaktoren der Zukunft sein.

Ladenschlusszeiten gibt es schon jetzt nicht mehr, weil die Kunden das Internet mit einer völlig neuen Form von Service 365 Tage im Jahr und 24 Stunden täglich nutzen können. Unternehmen wie *eBay* oder *Amazon* zeigen heute bereits deutlich, dass der Handel weder Öffnungs- noch Schlusszeiten braucht. *Realtime*-Kommunikation oder – anders ausgedrückt – Echtzeit-Beratung über das Internet mit *Fullmotion*-Livebildern wird es ermöglichen, dass keiner mehr seine Wohnung verlassen muss, um eine individuelle Kundenberatung genau dann zu bekommen, wann er sie haben möchte. Das ist bereits heute durch technische Innovationen möglich geworden.

! Es wird auch keine Kunden mehr geben, wie wir sie jetzt noch kennen, sondern eher Partner. Die Kundenbeziehung wird eine ganz andere Qualität bekommen. Man kann eher von einer Verschmelzung von Unternehmen und Kunden zu Partnern sprechen; viele Partner werden am Erfolg des eigenen Unternehmens beteiligt sein.

Der wachsende Engpass an qualifizierten Kräften

Zusätzlich zu den beschriebenen Tendenzen und Entwicklungen der Wirtschafts- und Unternehmenswelt werden innerhalb der nächsten zehn Jahre demografische Veränderungen auftreten, die heute von den Firmen noch vernachlässigt oder gänzlich ignoriert werden.

Es gibt derzeit rund 2,7 Millionen Arbeitslose in Deutschland, sodass Unternehmen häufig glauben, sie könnten sich aus einem großen Pool potenzieller Mitarbeiter bedienen, wenn sie Leute einstellen wollen. Doch das ist im doppelten Sinne eine Illusion. Denn erstens sind Menschen keine austauschbaren Maschinen oder »Eier legende Wollmilchsäue«. Wer wirklich bemüht ist, die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle einzusetzen, wird alsbald feststellen, dass der Pool

mit wirklich geeigneten und fähigen Kräften eher zu klein als zu groß ist. Im Idealfall sollte ein Mitarbeiter zu einer Position passen, wie ein Schlüssel in ein Schloss passt. Das normierte Ausbildungssystem und die althergebrachten unzulänglichen Personalauswahlmethoden suggerieren jedoch, dass alle potenziellen Mitarbeiter *Passepartouts* sind, die man an jeder beliebigen Stelle einsetzen kann.

Der Fachkräftemangel ist jetzt schon enorm, und er wird noch weiter steigen. Um das Jahr 2020 rechnet man mit 2 Millionen fehlenden Experten. Spätestens jetzt sollten die Verantwortlichen in den Unternehmen realisieren, dass sie sich zu Wunscharbeitgebern entwickeln müssen, also zu Arbeitgebern, denen potenzielle Mitarbeiter die Türen einlaufen, weil sie sich nichts sehnlicher wünschen, als für eines dieser Unternehmen zu arbeiten.

Zweitens verzeichnen wir insbesondere in Deutschland einen stetigen Bevölkerungsrückgang. Schon heute sprechen wir von einer »Vergreisung« der deutschen Gesellschaft, in der die über 60-Jährigen den größten Anteil ausmachen. Es werden immer weniger Kinder geboren, sodass bereits heute immer weniger qualifizierte Arbeitskräfte für die vorhandenen Stellen zur Verfügung stehen. Vergleicht man die Bevölkerungspyramide von heute mit der Bevölkerungsstruktur im Jahre 2050, so halbiert sich innerhalb weniger Jahrzehnte die Anzahl der 35-Jährigen von 1,5 Millionen auf 800 000. 2050 wird es genauso viele 80-Jährige wie 35-Jährige geben. Das scheinbare Überangebot an Arbeitskräften in bestimmten Bereichen wird sich in einen Mangel umkehren: Unternehmen als Arbeitgeber werden sich gezielt um Mitarbeiter als Arbeitnehmer bemühen und bei ihnen bewerben müssen – die Verhältnisse werden sich also im Vergleich zu heute geradewegs in das Gegenteil wenden.

Doch noch immer werden gerade ältere Arbeitnehmer von den Unternehmen ausgegrenzt: Wer über 45 ist, braucht sich vielfach schon gar nicht mehr auf eine Position zu bewerben, weil er bereits als »zu alt« gilt; wer 56 ist, wird bereits in die Frührente geschickt. Aber gerade wenn Wissen zum entscheidenden Produktionsfaktor wird, sind die »Alten« im Vorteil, denn sie verfügen aufgrund ihrer langjährigen

Tätigkeit über mehr Know-how als die Jungen und können daher Unternehmen immer noch einen hohen Nutzen bieten.

- **Die Arbeitnehmer können nicht immer jünger werden, wenn unsere Bevölkerung gleichzeitig immer älter wird.**
- **Im Jahre 2020 werden wir verstärkt Rentner in die Firmen zurückholen müssen, um den Betrieb aufrechterhalten zu können. Die Unternehmen sollten sich schon heute fragen, wie sie in Zukunft mit einer »Rentner-Band« Innovationen hervorbringen.**

■ *Auch hier beschreiten fortschrittliche Unternehmen bereits neue Wege im Umgang mit älteren Mitarbeitern. Die Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Weltmarktführer für Fensterheber und Türsysteme, hat in den letzten Jahren mit spektakulären Neuerungen im Personalbereich immer wieder für Aufmerksamkeit gesorgt. So werden bei Brose gezielt Manager über 45 eingestellt, die dem Unternehmen breite Managementenerfahrungen sichern. Diese Arbeitnehmer verfügen über internationale Erfahrungen und Entscheidungsstärke, dienen als Vorbild und Mentoren für Jüngere und bringen Brose den Ruf eines unkonventionellen Arbeitgebers ein.*

Bereits in den letzten Jahren war hin und wieder in manchen Berufszweigen ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zu beobachten. Zum Beispiel hat es eine Weile nicht genügend Ingenieure gegeben, sodass Unternehmen um die wenigen gut ausgebildeten Kräfte untereinander in Konkurrenz standen. Zurzeit gibt es einen Mangel an Lehrern in den Schulen, und die Bundesländer ringen darum, überhaupt entsprechend ausgebildete Kräfte zu finden, die bereit sind, in den Schuldienst einzutreten. Die Bundesländer buhlen heute mit Sondervergütungen und schnelleren Beförderungen um die Lehrkräfte, die sie vor 15 Jahren ablehnten und nicht einstellen wollten. Durch den Flüchtlingsstrom nimmt diese Brisanz sogar noch zu.

Forciert wird diese Entwicklung noch durch die sogenannten Ich-AGs, also Personen, die sich für die Selbstständigkeit entschieden haben. Immer mehr Menschen machen sich mit kleinen Geschäften als Ein-Mann- oder Ein-Frau-Betriebe selbstständig und pfeifen selbst in Anbetracht oftmals geringerer Verdienstmöglichkeiten auf eine geregelte Arbeitszeit und ein festes Einkommen, das sie bei einem Arbeitgeber beziehen könnten. Ursprünglich aus der Not der Arbeitslosigkeit geboren, finden immer mehr Menschen Gefallen an dieser neuen Existenzform. In Deutschland gibt es bereits viele *Small Home-Offices*, und in den USA rechnet man damit, dass bis zum Jahre 2020 knapp 40 Prozent aller Arbeitnehmer nicht mehr angestellt sein werden. Die Ich-AGs sind schnelle, flexible, kreative, in Netzwerken agierende Kleinstunternehmen, die gegenüber großen Unternehmen viele Vorteile auf ihrer Seite haben. Und vor allem sind es Arbeitskräfte, die in Zukunft den mittelständischen und großen Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stehen und damit als potenzielle Mitarbeiter zusätzlich ausscheiden!

In einer älteren, aus unserer Sicht aber immer noch aussagekräftigen Umfrage der *Continental AG*, durchgeführt vom Meinungsforschungsinstitut TNS / EMNID, wurden die Erwartungen deutscher Studenten an die kommende Berufs- und Arbeitswelt ermittelt. Ergebnis: Die jungen Leute haben sich zu einem Großteil darauf eingestellt, dass ihr Berufsleben aus einer Abfolge zeitlich befristeter Arbeitsverträge und unterschiedlicher Jobs bei verschiedenen Arbeitgebern bestehen wird. Man mag es gut finden oder nicht: Die Patchwork-Arbeitsbiografie ist im Kommen: Arbeit wird zum projektbezogenen Zweckbündnis auf Zeit.

Dabei betrachten sich die jungen Leute mehr und mehr als »Lebensunternehmer«. Sie stimmen überwiegend der Aussage zu: »Jeder ist heutzutage Unternehmer seiner Talente.« Für die kommende Generation ist der Übergang zwischen Ich-AG und klassischem Angestelltenverhältnis fließend. Viele Junge sind bereit, immer gerade dorthin zu gehen, wo sie einen attraktiven Arbeitsplatz mit hoher Verantwortung und Entscheidungskompetenz erhalten, lassen sich aber nicht mehr mit Geld locken, wenn der Job nicht ihren Vorstellungen entspricht.

Drei Faktoren begünstigen die Entwicklung in Richtung eines wachsenden Engpasses an qualifizierten Arbeitskräften: der kontinuierliche Bevölkerungsrückgang in Deutschland, die stetige Zunahme von Selbstständigen und Freelancern und die innere Einstellung junger Leute, Arbeitsverhältnisse nur noch als zeitlich befristet zu betrachten, ohne sich zu eng an ein Unternehmen zu binden.

! In Anbetracht dieser Umstände müssen mittelständische und große Unternehmen sich besonders um die attraktive Gestaltung von Arbeitsplätzen bemühen, um überhaupt genügend qualifizierte Kräfte für die vorhandenen Positionen zu finden und diese langfristig besetzen zu können.

Es wird gewiss nicht so viele talentierte Leute geben, wie die neue Wirtschaft sie braucht. Die meisten Unternehmen sind auf einen »Krieg der Talente« überhaupt nicht vorbereitet. Wichtig ist es gerade heute, neue Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern aufzubauen und auch die Beziehungen zu bestehenden und ehemaligen Mitarbeitern zu pflegen. Um die Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und bestmöglich auszuschöpfen, brauchen Unternehmen ein kompetentes und gut organisiertes Personalmanagement.