

Balance zu halten und sich nicht als „Hamster im Rad“ zu fühlen, wird durch die zunehmende Verdichtung, Beschleunigung und Komplexität der Arbeitswelt immer schwieriger und bedarf der Unterstützung durch den Arbeitgeber. Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik, die sowohl die Arbeitssituation berücksichtigt als auch die jeweilige Lebensphase, in der sich Menschen befinden, stellt einen möglichen Lösungsweg dar. In diesem Zusammenhang kommt auch der Gesundheitsförderung eine hohe Bedeutung zu. Diese sollte präventive wie reaktive Strategien beinhalten und sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit fokussieren.

In Anbetracht der zunehmenden Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt, aber auch unter den im Betrieb Beschäftigten muss darüber hinaus Diversity Management eine angemessene Berücksichtigung finden. Ebenfalls zu beachten ist die Vielfalt auf den Absatzmärkten bzw. bei den Kunden, die einige Unternehmen bereits in ihren Belegschaften abbilden. Zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit nach innen und außen gehört zudem eine entsprechende Ausrichtung der Kommunikation. In Bezug auf die interne Kommunikation bedarf es einer transparenten und umfassenden Informationspolitik sowie der Kompatibilität zur Kommunikation nach außen. Diese sollte von dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ ge-

prägt sein und einen kritischen Blick gerade auch auf die Außenwahrnehmung der Arbeitgebermarke werfen. Nicht zuletzt erhöht die Vernetzung mit anderen Unternehmen, Kunden, Lieferanten und Partnern auf unterschiedlichen Ebenen die Wettbewerbsfähigkeit.

FAZIT

Abschließend ist festzuhalten, dass die Folgen für Arbeitgeber gravierend sind, wenn die Personalpolitik nicht entsprechend der gegebenen Herausforderungen ausgestaltet wird, so dass sich letztlich die Frage stellt: Können wir es uns leisten, nichts zu tun? ■

„Mehr Mut zur Einzigartigkeit“ Wie Sie Erfolge im Kampf um die besten Talente erzielen

Dr. Torsten Schumacher, Unternehmensberater und Bestseller-Autor, Schumacher & Baumanns



Der Kampf um die besten Talente bewegt branchenübergreifend seit vielen Jahren nicht nur Personalverantwortliche, sondern die Unternehmensleitung insgesamt. Was also können wir tun, um beim Ringen um die besten Köpfe erfolgreich zu sein?

Wer sich ernsthaft mit dieser Frage beschäftigen will, muss zunächst verstehen, was die besten Talente anzieht und was nicht. Im zweiten Teil beantworte ich dann die Frage, wie eine zukunftsfähige Auswahlpraxis aussehen muss.

Was zieht die besten Talente an?

Erstens: Es ist nicht das Geld. Geld ist ein sogenannter Demotivator – wenn es nicht stimmt mit der Bezahlung, kann das zwar negative Auswirkungen haben, aber der Umkehrschluss gilt eben nicht: Sie können noch so tief in die Gehaltstasche greifen – echte und langfristige Bindung werden Sie damit niemals erreichen.

Zweitens: Es ist am aller wenigsten das „Einpeitscher-Geschrei“ über Motivation. Kurzfristiges Aufputzen hat mit langfristig belastbareren Beziehungen, die auch und gerade in Krisenzeiten stabil sind, rein gar nichts zu tun. Es ist

eher schädlich und wird von klugen Köpfen mitleidig belächelt.

Es ist **drittens** genau so wenig das Sonntagsgerede über die „Mitarbeiter als das wichtigste Asset und die zentrale Ressource“. Den besonders Wachen fällt die interessante Sprachwahl auf: Assets werden in der Bilanz aktiviert und über die Jahre hinweg abgeschrieben. Und Ressourcen werden verbraucht.

Viertens vielleicht Sicherheit? Nein, auch nicht. Wer mit Sicherheit wirbt, der bekommt auch sicherheitsorientierten Durchschnitt, der nicht weiter auffällt. Das aber auch mit Sicherheit.

Was also ist es? Die Antwort ist empirisch gesichert und glasklar: Freiheit. Es sind Handlungsmöglichkeiten, die die besten Leute suchen – und auch finden, mit sicherem Instinkt. Wer also über Ergebnisse führt und nicht bei jeder Kleinigkeit in das Geschäft seiner Mitarbeiter hineinredet, ist im Vorteil. Und wer sein Unternehmen nicht mit unnötigen Verreglementierungen überzieht, mit denen Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt werden, erst recht Zustimmung überall. Aber Vorsicht! Haben Sie Ihr Unternehmen wirklich schon befreit

von unnötigem Ballast? Zur Illustration nachfolgend ein paar Beispiele.

Sie haben eine Zeiterfassung? Dann schaffen Sie dieses Monstrum bitte ab – gleich morgen früh. Denn es lenkt die Aufmerksamkeit mit mechanischer Sicherheit darauf, seine Zeit abzusetzen und führt weg von dem, worauf es ankommt: individuelle Beiträge und Ergebnisse. Die besten Talente empfinden es als Zumutung, stempeln zu müssen.

Sie haben kilogrammschwere Organisationshandbücher geschrieben? Ich weiß, es tut weh: aber diese Werke sind Ausdruck maximaler Irrelevanz. Sie beschreiben nur scheinbar, wer was zu sagen hat. Sie ignorieren die informellen Machtstrukturen und ungeschriebenen Regeln der Organisation, auf die es ankommt. Deshalb liest sie keiner und sie verstauben zu Recht im Schrank.

Sie regeln die Abrechnung von Dienstreisen mit einer mehrseitigen minutiösen Reisekostenverordnung, die ganze Sekretariate und die Revision auf Trab hält? Warum erstatten Sie nicht Pauschalbeträge pro Tag und überlassen ihren Mitarbeitern, die geschäftlich unterwegs sind, die Möglichkeit eigenverantwortlich zu wählen. Heute Low Budget Hotel, nächste Woche Luxusherberge.

Dies ist nur ein kleiner Auszug aus der Streichliste unnötiger Reglementierungen. Nur



wer sein Unternehmen konsequent von unnötigem Ballast befreit und mit aller Konsequenz Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten einräumt, wird im Kampf um die besten Köpfe erfolgreich sein können.

Wie sieht eine zukunftsfähige Auswahlpraxis aus?

Nachdem wir geklärt haben, was die besten Talente, um die wir alle kämpfen, grundsätzlich anzieht, besteht die sich logisch anknüpfende Fragestellung darin, wie die Praxis der Personalauswahl aussehen muss, um tatsächlich Erfolge um die besten Köpfe zu erzielen. Der Handlungsbedarf in diesem Zusammenhang könnte größer kaum sein, denn in mindestens acht von zehn Organisationen befindet sich die Auswahlpraxis – auch und gerade für Führungskräfte – in einem erbärmlichen Zustand. Die wichtigsten Zutaten für eine richtige Auswahl sind:

1. Mehr Zeit auf die Auswahlgespräche verwenden – Es handelt sich um das wichtigste Zukunftsthema Ihres Unternehmens. Also verbietet

es sich, die entsprechenden Gespräche zwischen die Termine des sogenannten Tagesgeschäftes zu pressen.

2. Einstellungen sind wichtiger als Sachkenntnisse – Fachliche Lücken können vergleichsweise einfach geschlossen werden. Einstellungen dagegen sind fix in einem Alter, in dem wir schrittweise in Führungsaufgaben hineinwachsen. Die rentabelsten Unternehmen jeder Branche stellen Einstellungen ein.

3. Individuelle Stärken stärken – Jeder von uns verfügt über individuelle Stärken. Meistens nur zwei oder drei Fähigkeiten, die sich deutlich vom Durchschnitt abheben. Diese herauszubekommen, ist die Aufgabe guter Personalauswahl. Die Leitfrage hierfür heißt: „Was fällt Ihnen leicht?“

4. Innere Unabhängigkeit suchen – Mehr denn je benötigen wir Menschen, die in der Lage sind, einen eigenen Standpunkt zu formulieren und auch bei Gegenwind zu vertreten. Mitläufer und Ja-Säger müssen wir aussortieren.

5. Zurück zu praktischem Realismus – Wer die Samstags-Ausgabe der FAZ aufschlägt und sich

den Stellenmarkt ansieht, muss den Eindruck bekommen, wir alle seien eine Art Mischung aus Nobelpreisträger für Physik, Oberstleutnant und Showmaster. Wer anspruchsvolle, aber eben auch realistische und praktische Anforderungen stellt, hebt sich wohltuend von dem immer-höher-ab, das alle mitmachen.

6. Keine faulen Kompromisse – Im Zweifel gegen den Kandidaten! Dies ist der wichtigste Grundsatz. Die gängige Praxis zeigt auch hier das Gegenteil: die am Auswahlverfahren Beteiligten sind sich unsicher und drücken mit dem typischen „wird schon gut gehen“ eineinhalb Augen zu. Natürlich geht es nicht gut und es kommt nach mehreren Jahren zu einer kostspieligen Trennung – trotz aufwendiger Schulungsprogramme und Personalentwicklungsaktivitäten.

Wer in diesem Sinne seine Personalauswahl auf den Kopf stellt, wird im Kampf um die besten Talente ungeahnte Erfolge erzielen. Einzigartigkeit erfordert hier nur Mut zu klarem, wachem Verstand und praktischer Vernunft. Mehr nicht. ■



Wohnungswirtschaft hilft Familien in Entwicklungsländern

Die Entwicklungshilfeorganisation der Immobilienbranche DESWOS unterstützt Menschen in Not. Ein Beispiel aus Haiti.

Notleidenden Familien in Entwicklungsländern helfen – das ist seit über 40 Jahren die Aufgabe der DESWOS Deutsche Entwicklungshilfe für soziales Wohnungs- und Siedlungswesen e.V. Die Organisation hilft beim Bau von Wohnraum und Siedlungen und sichert die Lebensgrundlagen von Menschen, die unterhalb der Armutsgrenze leben. Dabei arbeitet der gemeinnützige Verein nach dem Grundsatz der „Hilfe zur Selbsthilfe“ eng mit den betroffenen Menschen und Partnerorganisationen in Afrika, Asien und Lateinamerika zusammen. Eines dieser Projekte läuft zurzeit in Haiti, dem ärmsten Land der westlichen Hemisphäre. Hier baut die DESWOS katastropheresistente Häuser, die eine erste Grundversorgung zum Wohnen für die Familien sichern.



Etwa 80 Prozent der Bevölkerung Haitis leben unter der Armutsgrenze, die bei einem Dollar am Tag liegt. Ein großer Teil der Hauptstadt Port-au-Prince liegt nach dem Erdbeben im Jahr 2010 noch immer in Trümmern. Neue feste Wohnhäuser für die Überlebenden des Erdbebens konnten bisher nur für wenige gebaut werden. Die Straßen sind voller Schlaglöcher, gesäumt von notdürftigen Unterkünften unter Brettern und Planen.

Armut ist ein Grundproblem

Die Hilfsorganisationen haben unter den schwierigen Bedingungen viel erreicht. Doch ein Großteil der Arbeit steht den Menschen in Haiti und ihren Helfern noch bevor. Denn das eigentliche Problem Haitis ist die Armut. Sie ist auch der Grund, dass die Erdbeschäden so schwer und die Zahl der Toten so hoch war. Mit einer statisch und technisch geprüften Bauweise, einem städtebaulich geordneten Siedlungs-

wesen, Entwässerung und Bepflanzung in den Slums an den Südhängen der Bucht von Port-au-Prince, hätten sich Hangabrutschungen vermeiden lassen. 10.000 Menschen starben hier durch herabfallende Bauteile und Verschüttungen. Heute entstehen erneut wilde und im Katastrophenfall besonders gefährdete Siedlungen, riesige provisorische Zeltstädte und Hüttsiedlungen. Schon der nächste Hurrikan könnte zu einer weiteren Katastrophe führen.

