

# THINK!TANK

— Deutschlands innovativste Denkfabrik —

## TRENDSTUDIE

DAS HR-MANAGEMENT DER ZUKUNFT:

# PERSONALSTRATEGIEN FÜR EINE WELT DER VOLLBESCHÄFTIGUNG

Marcel Hörnschemeyer  
Sven Gábor Jánuszky

In Kooperation mit:





Sehr geehrte Damen und Herren,

die Personalabteilungen stehen vor einer gewaltigen Herausforderung: Nach den aktuellen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit werden in den kommenden 10 Jahren bis zu 6,5 Millionen Menschen weniger als heute im deutschen Arbeitsmarkt sein. Die große Frage für Unternehmen, aber auch für unsere Gesellschaft, wird sein: Wie füllen wir diese gigantische Lücke? Die Einen sagen: Frauen in die Jobs. Richtig, aber der Korridor der damit zu besetzenden Jobs bewegt sich zwischen 400.000 und 800.000. Andere rufen nach qualifizierten Ausländern. Auch das ist richtig, aber damit sind 400.000 bis 900.000 Stellen zu besetzen. Es bleibt immer noch eine Lücke von etwa 3 Millionen nicht besetzbaren Jobs. Diese Lücke wird dafür sorgen, dass unsere Unternehmen die Zeit der Vollbeschäftigung nicht als Paradies, sondern als Katastrophe erleben.

Schon im vergangenen Jahr haben wir Zukunftsforscher aus dem Trendforschungsinstitut „2b AHEAD ThinkTank“ unser Buch „2025 – So arbeiten wir in der Zukunft“ vorgelegt. Darin werden futuristische Arbeitswelten im Detail beschrieben, von denen die Unternehmen der deutschen Wirtschaft in den kommenden zehn Jahren unweigerlich getroffen werden: Eine radikale Machtverschiebung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen wird unsere Arbeitswelt prägen. Noch vor einigen Jahren befanden wir uns in der Zeit der Massenarbeitslosigkeit. Nach Verlust des eigenen Jobs traf man im Arbeitsamt auf eine Vielzahl gleichgesinnter Jobsuchender. Die Hoffnung direkt einen neuen Job zu bekommen, war sehr gering. Doch in wenigen Jahren werden wir unseren Job kündigen und am nächsten Tag fünf bis zehn neue Jobangebote haben. Headhunter werden permanent anklingeln. Dies wird dazu führen, dass Hochqualifizierte nicht mehr lebenslang in einem Unternehmen angestellt sind. Sie werden zu sogenannten Projektarbeitern. Wir Trendforscher gehen davon aus, dass es im Jahr 2025 nur noch etwa 30 bis 40% Langzeitangestellte geben wird, dafür aber 20% Selbstständige und 40% Projektarbeiter. Nach zwei oder drei Jahren wechseln sie das Projekt und das Unternehmen.

Dies bedeutet mittelfristig das Ende von etablierten Personal- und HR-Strategien in Unternehmen. Sie waren und sind für die Zeit der Massenarbeitslosigkeit gemacht. Mit steigendem Leidensdruck werden sich die Unternehmen darüber klar werden, dass ihre bisherigen HR-Strategien in den Unternehmen nicht mehr wirken. Wohlgermerkt: Dies ist nicht das Ende der HR-Managements! Im Gegenteil! Die demografischen und technologischen Entwicklungen werden unweigerlich dazu führen, dass die Frage der passenden HR-Strategie zu einer der entscheidenden, strategischen Fragen über Erfolg oder Pleite von Unternehmen aufsteigt. Personal wird permanentes Vorstandsthema.

Vor diesem Hintergrund zeigt unsere hier vorliegende Studie die geeigneten Reaktionen und adäquaten HR-Strategien für Unternehmen in der kommenden Ära der Vollbeschäftigung. Die Trendstudie analysiert und erarbeitet detaillierte und konkrete Handlungsmöglichkeiten für die Personalverantwortlichen. Zudem werden Handlungs- und Strategieempfehlungen formuliert, die den Personalchefs der Unternehmen helfen, sich den Veränderungen zu stellen und ihr Unternehmen erfolgreich in den Arbeitswelten der Vollbeschäftigung zu positionieren. Dabei treten zwei unterschiedliche Haupt-Handlungswege in Erscheinung: Die fluiden Unternehmen auf der einen Seite und die „Caring Companies“ auf der anderen Seite.

<sup>1</sup> Jánoszy, Sven Gábor, Abicht, Lothar (2013), 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft, Wien

„Fluid Companies“ akzeptieren, dass sie ihre besten Mitarbeiter nicht dauerhaft binden können. Aus diesem Grund werden sie sehr professionell im Anziehen und gezielten Abstoßen von Projektarbeitern. Sie haben sich von der Vorstellung verabschiedet, dass man als Unternehmen ein Stellenprofil ausschreibt und dann unter mehreren passenden Kandidaten aussucht. Stattdessen werden sie die nötigen Tätigkeiten und Verantwortungen permanent zwischen Abteilungen hin und her schieben und an die verfügbaren, minderqualifizierten Mitarbeiter anpassen. Natürlich wird es im Unternehmen jemanden geben müssen, der diese Fluidität steuert. Dieser Chief Changing Officer wird das strategische Herz des Unternehmens sein.

„Caring Companies“ dagegen versuchen starke Bindungen aufzubauen, allerdings nicht nur zu den Mitarbeitern sondern vor allem zu deren Umfeld und Familien. Sie werden betriebseigene KiTas anbieten, genauso wie eigene Schulen, Wohnungen, Sportclubs und Freizeitaktivitäten. Sie werden die Urlaubsreisen der Mitarbeiter planen und deren komplette Versicherungspakete übernehmen. Sie machen dies nicht aus Nächstenliebe, sondern mit einem klaren Kalkül: Ein Mitarbeiter soll so viele Bindungen zum Unternehmen haben, dass er den nächsten Abwehrversuch ablehnt, weil er diesen Wechsel seinen Kindern und seiner Familie nicht zumuten möchte.

Die hier vorliegende Studie benennt die wesentlichen strategischen Treiber für die Zukunft Ihrer HR-Strategien. Sie zeigt anhand sechs konkreter Strategieoptionen auf, was Personalvorstände und HR-Abteilungen heute tun müssen, um ihre HR-Strategien der Zukunft aufzubauen! Doch nicht nur das! Zusätzlich zu den sechs übergreifenden Strategievorschlägen beschreiben wir 48 konkrete Module, mit denen die HR-Verantwortlichen ihre Strategien Schritt für Schritt ergänzen und verändern können.

Deshalb ist diese Studie kein Aufruf zur Revolution. Es ist eine Einladung an die Personalbranche. Parallel zum langsam steigenden Leidensdruck durch nicht-verfügbare Mitarbeiter können in überschaubaren Pilotprojekten neue Zukunftsansätze entwickelt werden. Schritt für Schritt können Sie eine auf Ihr Unternehmen individuell zugeschnittene Antwort auf die Herausforderungen der Ära der Vollbeschäftigung entwickeln. Diese Studie ist eine Anleitung zum Zukunft-Gestalten. Ob Ihnen das gelingt, wird darüber entscheiden, ob Sie 2025 zu den Gewinnern oder Verlierern der heutigen Trends zählen werden!

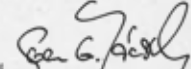
Aufgrund unserer Kooperation mit unserem Studienpartner SAP ist diese Studie für Sie kostenlos. Bitte scheuen Sie sich nicht, mit uns und dem Kooperationspartner in Kontakt zu treten, wenn Sie die Ergebnisse der Studie zur Überprüfung Ihrer Strategien nutzen möchten. Wir stehen Ihnen gern zur Verfügung.


Ausdrücklich danken wir unserem Kooperationspartner für die jederzeit konstruktive und freundschaftliche Zusammenarbeit. Obgleich ihrer eigenen großen Expertise in der Branche, haben sie uns Wissenschaftlern ermöglicht, eine unabhängige und unbeeinflusste Analyse der Zukunftstrends vorzunehmen. Die Trendbeschreibungen, die Sie auf den folgenden Seiten finden, die Auswahl der Experten und Thesen sowie die Strategieempfehlungen für Ihre Personalstrategien entstammen zu 100% der wissenschaftlichen Arbeit unseres Trendforschungsteams.

Dieser verantwortungsvolle Umgang unserer Kooperationspartner mit ihren eigenen Zukunftsmodellen hat uns Forscher beeindruckt. Wir wünschen uns und allen Lesern dieser Studie, dass Sie an die Herausforderungen ähnlich aufgeschlossen herangehen und Ihre eigene Zukunft im Bewusstsein planen, dass man den Wandel nur beeinflussen kann, wenn man ihn aktiv gestaltet.

Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher! Wir freuen uns, wenn wir mit dieser Studie dazu beitragen können. Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre

... und: Eine große Zukunft!

  
Sven Gábor Jánosky  
Direktor des 2b AHEAD ThinkTanks

  
Marcel Hörnschemeyer  
Zukunftsforscher M.A.



Jetzt mutig umdenken.

Einige Unternehmen erleben bereits heute einen „Bewerbermarkt“, viele weitere werden schon sehr bald mit der Vollbeschäftigung zu kämpfen haben. Welche Schlüsse ziehen Sie daraus für Ihre Personalstrategie?

Die veränderte Situation erfordert in vielen Bereichen der Personalarbeit ein Umdenken. Vor allem aber müssen Unternehmen ihre Position im Wettbewerb um die fähigsten Mitarbeiter stärken und dauerhaft sichern. Grundvoraussetzung dafür ist eine kritische Auseinandersetzung mit der Arbeitgebermarke, dem „Employer Brand“. Doch damit tun sich viele schwer. In Stellenanzeigen und auf Bewerberportalen dominiert noch immer phrasenhafte Beliebigkeit: „Führende Unternehmen“ bieten „einzigartige Chancen“ und verweisen mit bunten Logos auf „Top-Arbeitgeber“-Qualitäten. Zweifellos vorhandene Alleinstellungsmerkmale lassen sich leider allenfalls erahnen.

Bewerber und Mitarbeiter werden sich ihrer neuen Macht immer stärker bewusst. Sie wollen ernstgenommen und überzeugt werden. Arbeitgeber sollten sich daher offen dem Lackmustest der Bewerber stellen: Wie werden Leistungsziele und ein ausgewogenes Arbeits- und Privatleben in Einklang gebracht? Wie wird „Diversity“ gelebt? Wird ein flexibles Arbeiten über mobile Endgeräte und Workflows ermöglicht? Wer diese Fragen offen und auf Augenhöhe beantworten kann, punktet bei jungen Menschen ebenso wie bei erfahrenen Fachleuten und Führungskräften.

Noch etwas gilt es zu verstehen: Jeder Bewerber, jeder Mitarbeiter ist heute auch Multiplikator und Meinungsbildner. In Zeiten von Social Media verfügt er über schier grenzenlose Möglichkeiten, Eindrücke und Erfahrungen zu teilen. Dieses Potenzial gilt es entschlossen zu nutzen. Was haben wir als Arbeitgeber zu bieten? Wie müssen wir uns verändern? Was macht uns einzigartig? Ehrliche, glaubwürdige Antworten machen soziale Medien zu Verbündeten, Mitarbeiter zu Botschaftern und Werte und Versprechen zu Selbstläufern. Hellwache Personalabteilungen können Ihrem Unternehmen so gerade jetzt wertvolle Impulse für morgen geben.

Zeigen Sie jetzt Initiative und gehen Sie mutig neue Wege. Die Erfolgsgeschichte Ihres Unternehmens lässt sich auch im „Bewerbermarkt“ fortschreiben. Wie Ihr Weg in die Zukunft aussehen kann, zeigt das Forscherteam um Marcel Hörnschemeyer und Sven Gábor Jánosky in der vorliegenden Studie spannend und praxisnah. Lassen Sie sich inspirieren!

Stefan Schüßler  
Vertriebsleiter  
Human Capital Management  
SAP Deutschland SE & Co. KG

02	<b>Editorial</b>
04	<b>Grußwort</b>
06	<b>Die Studie</b> Experten-Delphi zur Öffnung eines Themenfeldes
08	<b>The Big Picture</b>
12	<b>Management Summary</b> Strategien und Einzelmaßnahmen für die HR-Köpfe der Zukunft
15	<b>Die Strategieoptionen:</b> Sechs Strategien für „Fluid Companies“ und „Caring Companies“!
15	Strategieoption 1: Vorhandene Mitarbeiterpotenziale nachhaltiger ausschöpfen
17	Strategieoption 2: Identitätsanker für selbstbestimmte Mitarbeiter
18	Strategieoption 3: Agile HR-Abteilungen
19	Strategieoption 4: Autarker Ausbildungsansatz
20	Strategieoption 5: Fokus auf Employer-Branding
21	Strategieoption 6: Mitarbeitergewinnung in Nischen
23	<b>Der Module-Baukasten: 48 mögliche Schritte auf Ihrem Weg in die Zukunft</b>
23	1. Zukunfts-Module zur Mitarbeitergewinnung
32	2. Zukunfts-Module zur Mitarbeiterentwicklung
37	3. Zukunfts-Module zur Mitarbeiterbindung
41	4. Zukunfts-Module zur Neustrukturierung der HR-Abteilung
45	<b>Die Zusammenfassung</b>
46	<b>Die Autoren</b> Wissenschaftler, Zukunftsforscher, Strategieberater
47	<b>Die Experten</b> Vorstände, Personalchefs, Innovationsexperten
48	<b>Quellen</b> Literatur, Studien, Artikel
49	<b>Glossar</b>
52	<b>Der Kooperationspartner</b>
53	<b>Impressum</b> Urheber, Kontakt, Lizenz

# EXPERTEN-DELPHI ZUR ÖFFNUNG EINES THEMENFELDES

Bei der hier vorliegenden Studie handelt es sich um eine qualitative, empirische Trendstudie auf Basis der Delphi-Methode. Dies ist eine nach dem antiken Orakel benannte Methode der Zukunftsforschung. Sie wurde Mitte des letzten Jahrhunderts in den USA entwickelt und wird zur Ermittlung von Prognosen verwendet. Da in den heutigen, komplexen Zeiten kaum noch ein einzelner Experte in der Lage ist, mehrere sich beeinflussende Expertisenfelder zu überblicken, werden in einer Delphi-Studie mehrere Fachleute mit spezialisiertem Wissen um ihre Einschätzungen gebeten. Die Befragung läuft über einen zweistufigen Prozess.

In der ersten Befragungswelle werden die Experten einzeln und individuell um ihre Einschätzung zu bestimmten Thesen entlang eines leitfadengestützten Experteninterviews gebeten. Der Fragebogen der zweiten Runde liefert neben wiederholten Fragestellungen der ersten Befragungsrunde zudem die Angaben aller Experten aus der ersten Befragungswelle zur Überprüfung der eigenen Meinung und wechselseitigen Stellungnahme. Der Vorteil des Verfahrens besteht darin, dass die Befragten ihre Meinung in Bezug auf die Fragestellung ändern oder ihre Perspektive um bislang unbedachte Themenkomplexe erweitern können.

Von besonderer Wichtigkeit bei diesem wissenschaftlichen Herangehen ist die Auswahl der zu befragenden Experten. Aus diesem Grund wurde nach einer ausführlichen Recherche der bereits vorliegenden Vorgängerstudien in einem Workshopformat zunächst eine Auswahl von Vorständen, Personalchefs und Innovationsexperten des HR-Bereichs getroffen. Wesentliche Auswahlkriterien waren die Sensibilität der beteiligten Vorstände für die Herausforderungen der Ära der Vollbeschäftigung, die unternehmensstrategische Denkweise der beteiligten Personalchefs und der praxisbezogene Innovationsblick der Zukunftsexperten. Zudem wurde darauf geachtet, eine weitgehende

Branchenvielfalt herzustellen sowie eine gleichgewichtige Auswahl der Experten aus global und national agierenden Konzernen sowie regional verankerten mittelständischen Unternehmen zu treffen. Aus jeder relevanten Akteursgruppe wurde ein Experte ausgewählt, der nicht nur über sein Unternehmen sprach, sondern in der Lage war, einen übergreifenden Blick über die möglichen Strategien seiner Akteursgruppe zu werfen.

Eine stark perspektivische Zukunft der HR-Strategien bedingt eine breite fachliche Betrachtung des Themenfeldes und hat zum Ziel einen Baukasten zur Lösung unterschiedlicher HR-Herausforderungen bis zum Jahr 2025 bereitzustellen. Aus diesem Grund wurde vor Beginn der Expertenbefragungen eine Monitor-Gruppe eingerichtet. Dieser Monitor-Gruppe wurde als Basis der Überlegungen eine Trendfeldanalyse aus dem 2b AHEAD ThinkTank vorgelegt, die zwei grundsätzliche strategische Ausprägungen von HR im Jahr 2025 skizziert: „Fluid Companies“ und „Caring Companies“. Auf dieser Basis wurde von der Monitorgruppe ein Fragenkatalog zur Entwicklung der HR-Strategien bis zum Jahr 2025 erstellt.

In der darauf folgenden ersten Befragungswelle wurden dann zehn Experten mit unterschiedlichen Hintergründen und Sichtweisen zum Thema HR, auf Basis eines offenen Fragebogens, persönlich interviewt. Nach Auswertung und Analyse dieser Ergebnisse wurde ein zweiter Fragebogen entwickelt, der den Experten nochmals zur Überprüfung ihrer, als auch der anderen Ergebnisse übermittelt wurde.

Die stark polarisierten Ansätze haben zum Ziel das Zukunftsdenken der Experten und eine Aufgeschlossenheit für langfristige Veränderungen des HR-Managements bis zum Jahr 2025 anzuregen. Gleichzeitig wird dabei von den Experten eine Vielzahl von nutzbaren Einzelmaßnahmen und Modulen beschrieben. Die

Kombination jeweils bestimmter Module aus diesem „Baukasten“ ergibt unterschiedliche Strategieoptionen, mit denen Unternehmen entsprechend ihrer Voraussetzungen ihr individuelles HR-Management der Zukunft etablieren können.

Zum Abschluss der Studie wurden die von den Experten diskutierten Prognosen analysiert und verdichtet. Dabei wurden sie einerseits zusammengefasst und beschrieben in Form von sechs strategischen Handlungswegen, die in sich jeweils ein konsistentes System zur Reaktion auf die Probleme der Ära der Vollbeschäftigung aufzeigen.

Zudem wurden aus den Prognosen der Experten insgesamt 48 unterschiedliche Module für konkrete Veränderungsschritte im Personalmanagement identifiziert. Diese 48 Module wurden neutral beschrieben. Sie sind unterschiedlich kombinierbar. Sie dienen als Baukasten, aus dem sich zukunftsbewusste Personalchefs, auch unabhängig der übergreifenden Strategie, bedienen können.



# DIE ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT<sup>1</sup>

Die Zukunft unserer Arbeitswelten muss für jeden paradiesisch klingen, der in den vergangenen Jahrzehnten groß geworden ist, denn die meisten von uns kommen aus der Gedankenwelt der Massenarbeitslosigkeit. Es war eine Welt der Angst unter arbeitenden Menschen, denn Massenarbeitslosigkeit bedeutete, dass wir morgen zum Arbeitsamt gehen, wenn wir heute gekündigt werden.

In den kommenden Jahren erleben wir genau das Gegenteil: Die Experten sprechen von Vollbeschäftigung und wir können es kaum glauben, denn Vollbeschäftigung bedeutet, dass wir heute selbst kündigen können und morgen fünf bis zehn neue Jobangebote haben. Ein Paradies! Nur nicht für die Unternehmen!

Für unsere auf Wachstum und Innovation getrimmte Wirtschaft gibt es kaum eine schlimmere Prognose als „Vollbeschäftigung“, denn es ist nicht die Konjunktur, die zu dieser Prognose führt, sondern die demografische Entwicklung und damit das Verschwinden von bis zu 6,5 Millionen heute noch arbeitenden Menschen

*„Ich bin überzeugt davon, dass man als Führungskraft besonders dann viele talentierte Mitarbeiter für sich gewinnt, wenn man auch die- oder derjenige ist, der Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt um deren Weiterentwicklung willen auch wieder abgibt bzw. ziehen lässt. Selbst wenn das bedeutet, dass man sich die nächsten Talente wieder aufbauen muss.“*

Frank Kohl-Boas  
Head of HR DACH, Nordics & Benelux, Google

aus dem Arbeitsmarkt. Verschiedene Studien, die diese Prognose mit der aktuellen Arbeitslosenstatistik, dem Jobverfall durch Automatisierung sowie Fachkräftegewinnungsprogrammen in Politik und Wirtschaft gegenrechnen, zeigen unter dem Strich eine in Deutschland aufklaffende Erwerbslücke zwischen 2,0 und 5,2 Millionen Menschen im Jahr 2025. Im Klartext:

Es gibt zu wenige arbeitende Menschen für zu viele Jobs! Die Prognosen für Österreich und die Schweiz sind nicht ganz so dramatisch. Jedoch treffen die Konsequenzen in abgeschwächter Form auf den gesamten deutschsprachigen Raum zu.

Dies führt zu einer Machtverschiebung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Auch hier gelten schließlich die Gesetze des Marktes von Angebot und Nachfrage. Als Folge prognostizieren die Trendforscher, dass die heute noch dominierenden Langzeitanstellungsverhältnisse in der Wirtschaft nach dem Jahr 2020 auf ca. 30 bis 40 Prozent sinken. Zugleich verdoppelt sich der Anteil der Selbstständigen auf ca. 20 Prozent. Doch für die größte Veränderung in den Arbeitswelten sorgen jene Menschen, die 2025 in befristeten Verträgen arbeiten werden. Es sollen bis zu 40 Prozent der arbeitenden Bevölkerung sein.

Diese Menschen sind Projektarbeiter. Sie kennen keine 38-Stunden-Woche, keine geregelte Kaffee- und Mittagspause, keine Hausschuhe im Büro, keine Prämie oder Lohnsteigerung aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit. Sie wechseln ihre Arbeitgeber oft und schnell und gehören zu jener „Creative Class“, nach der Politiker, Wirtschaftsförderer und Trendforscher seit Richard Floridas „The Rise of the creative class“ suchen. Doch nicht ihre Kreativität charakterisiert jene neu entstehende Masse der Projektarbeiter, sondern ihre Arbeitsweise und ihr Verständnis der Arbeit als gestaltbares Element der Selbstverwirklichung in ihrer Patchworkbiografie. Nicht nur Partner, Kinder und Wohnorte werden zu Mosaiksteinen des individuellen Biografie-Patchworks sondern vor allem Jobs, Tätigkeiten und Projekte.

<sup>1</sup> Diese Beschreibung des demografischen und technologischen Umfeldes wurde nicht von den befragten Experten entworfen. Stattdessen wurden die Experten mit diesem Szenario konfrontiert und nach strategischen Lösungswegen für das HR-Management gefragt. Das hier beschriebene Szenario ist damit die Basis für die folgenden Strategieempfehlungen. Sollte es nicht eintreten oder anders eintreten, dann müssen auch die Strategieempfehlungen angepasst werden. Das Szenario wurde dem Trendbuch „2025 – So arbeiten wir in der Zukunft“ (2013) von Prof. Dr. Lothar Abicht und Sven Gábor Jánzszy entnommen.



## Projektarbeit & Patchwork

Diese Lebensweise ist den Projektarbeitern keineswegs aufgezwungen. Zwar handelt es sich um genau jene Zustände, die die heutige Arbeitsmarktpolitik als prekär bezeichnet. Doch prekär daran ist allenfalls, dass wesentliche Entscheidungsträger in der Gesellschaft das Bedürfnis einer großen Masse von Menschen nach dieser Projektarbeit übersehen. Der heutigen Arbeitsmarktpolitik liegt nach wie vor das lebenslange Arbeiten in einem Unternehmen als idealtypisches Muster zugrunde - ein Modell von gestern, das in den kommenden zehn Jahren Schritt für Schritt von der Praxis überholt werden wird.

Damit unterscheiden sich jene 40% Projektarbeiter unter Ihren Mitarbeitern wesentlich von ihren Eltern und den Vertretern der klassischen Industrie- und Angestelltenkultur. Denen ging es primär um den Aufstieg durch Hierarchiestufen und Lohngruppen. Die TOP3-Entscheidungskriterien der künftigen Projektarbeiter für oder gegen Ihr Unternehmen sind jedoch:

- Ist das Projekt eine persönliche Herausforderung?
- Hat das Projekt einen größeren Sinn für die Welt?
- Arbeite ich im Projekt mit exzellenten Menschen zusammen?

## Unternehmen verlieren Macht

Das Entstehen dieser großen Gruppe von Projektarbeitern zerstört die bisherige Stabilität im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Schon seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts befinden sich Unternehmen in einem permanenten Wandel durch Globalisierung und steigende Informationsdichte, wie Hoffmann, Casnocha und Yeh<sup>2</sup> beschreiben. Dieser Trend bekommt durch die demografische Entwicklung nun einen neuen Schub.

Dies sorgt für die Abkehr von bis dato stabilen Arbeitsverhältnissen. Wer in dieser Welt als Unternehmen nicht die nötige Anpassungs- als auch unternehmerische Denkfähigkeit besitzt, wird am Markt schnell ausgesondert. In der Folge wurden Anstellungsverträge zur Steigerung der Unternehmensflexibilität maximal ausgereizt oder Mitarbeiter je nach Bedarf angestellt und entlassen. Unternehmen saßen in Zeiten von Massenarbeitslosigkeit und einem schier unendlichen Reservoir wartender Arbeitskräfte am längeren Hebel.

Doch in den kommenden Jahren wird sich dieses Machtverhältnis umkehren! Weniger verfügbare Arbeitskräfte im Markt bedeuten gleichzeitig einen dramatischen Machtverlust für Unternehmen. Die unausweichliche Konsequenz konnte man beispielhaft schon im Jahr 2013 beobachten. Damals fehlten in einem Stellwerk der Deutschen Bahn in Mainz die spezialisierten Mitarbeiter aufgrund von Urlaub

und Krankheiten. Halb fasziniert, halb erschrocken beobachtete ganz Deutschland täglich in den Nachrichtensendungen, wie mehrere Wochen lang die Züge an Mainz vorbei geleitet wurden. Im Klartext: Die Dienstleistung wurde nicht erbracht. Das Produkt wurde nicht produziert!

Exakt diese Situation erwartet die deutsche Wirtschaft in den kommenden zehn Jahren in den meisten Branchen. In Österreich und der Schweiz kommen die Auswirkungen aufgrund der höheren Zuwanderungszahlen weniger dramatisch oder etwas später. Die grundlegenden Probleme sind aber gleich: Fehlende Mitarbeiter führen dazu, dass das Produkt nicht produziert werden kann. Es drohen Gewinneinbrüche und damit sichtbare Misserfolge für Vorstände und Top-Manager. Diese Folge wird das HR-Management der Zukunft direkt ins Herz des Unternehmens rücken. Die HR-Strategie ist nicht mehr die Kür für gute Zeiten, die HR-Abteilung ist nicht länger Dienstleister oder Businesspartner. Human Resources sind Strategiethema auf höchster Ebene.

Der aktuelle Stand sieht allerdings noch anders aus: Unter ca. 180 Vorstandsposten in DAX-30-Konzernen gibt es derzeit nur sieben reine Personalvorstände.

## Strategien des Wandels im HR-Managements

Die Fachliteratur ist voll von aktuellen Empfehlungen zum Wandel des HR-Managements. So sind die Berater von Price-Waterhouse-Cooper im Rahmen einer Studie zur Arbeit im Jahr 2020 überzeugt, dass sich Strategien vor allem am steigenden Veränderungstempo ausrichten müssen. Wenn Technologien, demografische Faktoren und die Globalisierung weiterhin so rasant fortschreiten und die Themen Nachhaltigkeit und Klimawandel für eine Beschleunigung von Veränderungsprozessen im Unternehmen sorgen, wirkt sich das auf die Organisationsstrukturen und -kulturen aus. Unternehmen werden entweder stark wachsen und an Komplexität hinzugewinnen oder sie werden sich fluide und leicht veränderbar aufstellen.

Ebenso oft wird in der bisherigen Literatur die Herstellung einer Work-Life-Balance für die Mitarbeiter angemahnt. Unternehmen sollten langfristig eine größere Verantwortung für das Wohlergehen der Mitarbeiter übernehmen, so die Forderungen. Im Gegenzug sollte diese positive Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen dafür sorgen, dass keine Fluktuation eintrete und die Mitarbeiter treu blieben. Doch es scheint alles andere als sicher, dass diese Hoffnung in Zeiten der Vollbeschäftigung wirklich wahr wird.

In den strategischen Fokus der Unternehmen rücken künftig stattdessen jene Menschen, die bisher noch keinen Weg in die Berufswelt gefunden haben. Dieses Potenzial sollte genutzt werden. So sind gezielte Programme für die Einbindung von Frauen und Müt-

<sup>2</sup> Vgl.: Hoffmann, R./Casnocha, B./Yeh, Ch.: 2014, S.43

tern bereits in der Umsetzung. Andere Projekte zur Zuwanderung ausländischer Fachkräfte werden debattiert. Besonders empfehlenswert erscheint dabei die Fokussierung neuer Arbeitskräftemärkte abseits der südeuropäischen Staaten und asiatischen Schwellenländer.

Insgesamt kann allerdings die aufklaffende Arbeitskräftelücke durch all diese Programme nicht gefüllt werden. Selbst die Abschaffung der Teilzeitarbeit und Frührenten brächte keine ausreichende Deckelung.

Doch das größte Potenzial zur Lösung des Problems birgt eine andere Strategie: Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit über das bisherige, gesetzliche Rentenalter hinaus. Bei einer prognostizierten durchschnittlichen Lebenserwartung von etwa 90 Jahren im Jahr 2025, werden Arbeitszeitmodelle auf Teilzeit- und Projektbasis entstehen, mit denen Menschen bis zum Alter von 70 oder gar 75 Jahren arbeiten können. Ein preisgekrönter Ansatz, der dieses Potenzial ausschöpft, ist etwa der Initiative „Retire-a-Little“ der Semco-Gruppe. Hier haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich einen Tag in der Woche für 10% ihres Gehalts zu „kaufen“. In dieser Zeit können Sie voll und ganz ihren privaten Interessen nachgehen. Sobald die Angestellten in das Rentenalter kommen, haben sie einen Anspruch auf einen Teilzeitjob in Höhe des aufgebauten Stundenkontos.

## **Auf ins Jahr 2025: Zwei mögliche Strategiewege**

Doch über die aktuellen Pilotprojekte und Kurzfrist-Ratschläge hinaus, zeichnen sich langfristig zwei unterschiedliche Strategien des HR-Managements ab: Die eine Gruppe von Unternehmen wird fluide Organisationsformen bilden. Die Unternehmen haben keine festen Grenzen mit eindeutig zugehörigen Mitarbeitern mehr, sondern bauen ihre Arbeitsorganisation auf das Zusammenwirken von Projektarbeitern auf. Dazu gehört eine Vielzahl von hoch- und mittelspezialisierten Wissensarbeitern, die ihre Dienstleistungen und Kompetenzen auf Web-Plattformen anbieten und ihre Dienstleistungen dort zu Maximalpreisen versteigern. Diese Art von Transparenz gibt den Unternehmen eine gewisse Sicherheit beim Einkauf der Dienstleistungen

und verhindert eine zu große Abhängigkeit von externen Mitarbeitern, die aktiv in Schlüsselfunktionen arbeiten.

Wobei die Unternehmen natürlich

dennoch bestrebt sind, zentrale Schlüsselfunktionen bei einem kleinen Kreis festangestellter Mitarbeiter zu konzentrieren. Diese Gruppe hat entscheidende Bedeutung für das Funktionieren der Unternehmen.

*„Bindungsmaßnahmen von Morgen haben ihren Ursprung in einem Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Der Vorgesetzte muss gewisse Handlungsfreiheiten haben, um schnell und sehr personenspezifisch agieren zu können.“*

Norman Gehrke  
Konzernpersonalleiter, Hornbach-Baumarkt-AG

In dieser fluiden Struktur stehen Unternehmen und Projektarbeiter in gegenseitiger Abhängigkeit. Projektarbeiter werden es sich genau überlegen, ob sie ihren Vertrag brechen, vorzeitig aus dem Projekt aussteigen oder eine Minderleistung abliefern. Es drohen Vertragsstrafen oder Ablösegebühren wie bei Profifußballern. Auch Unternehmen stehen in der Pflicht. Sie werden von Projektarbeitern bewertet hinsichtlich Bezahlung, Fairness und Arbeitsatmosphäre. Zahlreiche Internetportale verbreiten sofort alle Bewertungen - das schlechte Verhalten von Projektmitarbeitern genauso wie ein ungenügendes Arbeitsumfeld im Unternehmen.

Aufgrund dieser Verhaltensweisen entsteht eine neue Arbeitskultur, die durch ein hohes Maß an Transparenz und Zuverlässigkeit geprägt ist. Beide Seiten stehen vor der permanenten Herausforderung, die Spielregeln einzuhalten. Projektarbeiter und Unternehmen müssen daher verantwortungsbewusst und außerordentlich flexibel sein. „Fluid Companies“ sind hier im Vorteil. Sie können schnell auf Veränderungen des Marktes reagieren und in ihrem Netzwerk weltweit die kreativsten Köpfe zusammenführen.

## **„Caring Companies“ als Gegenentwurf**

Den fluiden Unternehmen steht im Jahr 2025 ein Gegenpol gegenüber. Fraunhofer-Forscher haben für sie den Begriff der „Caring Companies“ geprägt. Unternehmen dieses Typs begegnen der Dynamik der Märkte, indem sie versuchen, Mitarbeiter stark an sich zu binden. Ihre Unternehmenskultur ist darauf ausgerichtet, den Mitarbeitern besondere Formen der individuellen Entwicklung zu bieten, die ein dauerhaftes Verbleiben im Unternehmen reizvoll erscheinen lassen.

„Corporate Life“ ist das Stichwort, nach dem sich die Unternehmen aufstellen. Zentrale Elemente sind die Verbindung von klaren Leistungs- und Zielvorgaben mit langfristig angelegten Entwicklungs- und Förderplänen für die Mitarbeiter.

Die Förderpläne gehen dabei weit über klassische Personalentwicklungsmaßnahmen hinaus. Sie schließen attraktive Angebote für Wohnen, Familienplanung, Freizeitgestaltung, Gesundheit und Vorsorge ein und nehmen auch das familiäre Umfeld der Mitarbeiter in die Gestaltung langfristiger Pläne auf. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen dann immer mehr. Zugleich übernehmen die Unternehmen damit eine größere Verantwortung für das soziale Wohlergehen ihrer Mitarbeiter. Das soziale Kapital und die Beziehungen innerhalb eines Unternehmens werden für den Geschäftserfolg immer wichtiger. Es ist sogar denkbar, dass große Unternehmen den Charakter kleiner Staatsgebilde annehmen und mit eigener Infrastruktur von Häusern, Schulen, Einrichtungen für Gesundheit und Freizeit eine prominente Rolle in der Gesellschaft einnehmen.

*„Der Arbeitgeber muss in der Lage sein, die unterschiedliche Lebensmodelle und die damit einhergehenden Bedürfnisse seiner Mitarbeiter im Rahmen einer Entwicklungsplanung abzubilden.“*

Till A. Kaestner  
Geschäftsleiter, linkedin.de

Für die Mitarbeiter bieten diese Unternehmen ein relativ hohes Maß an Sicherheit und Möglichkeiten der Zukunftsplanung. Doch auch „Caring Companies“ werden sich von Zeit zu Zeit von einzelnen Mitarbeitern trennen. Spätestens dann können für diese bisher nicht gekannte Probleme auftreten.

Der lange Verbleib in einem Unternehmen und die individuelle Förderung machen Mitarbeiter wesentlich anfälliger für die Gefahren eines globalisierten Arbeitsmarktes als die Projektarbeiter.

### **Wechsel nach Lebensphasen**

Wir dürfen keineswegs davon ausgehen, dass Projektarbeiter und Angestellte eine feste Gruppe bilden. Ein Wechsel ist durchaus möglich. So wäre es für einen Projektarbeiter nur folgerichtig, sich bei einem Unter-

Auch „Caring Companies“ müssen jederzeit auf die Schwankungen des Marktes und die Entwicklung neuer Technologien reagieren.

nehmen anstellen zu lassen, wenn er die Gründung einer Familie plant. Nach einigen Jahren kann er das Unternehmen wieder verlassen und erneut Projektarbeiter werden.

Die verbreitete Ansicht, die das menschliche Leben in drei Phasen (Kindheit, Arbeit, Rente) teilt, ist bereits heute veraltet. Die HR-Strategien der Zukunft gehen von einem wesentlich differenzierteren Phasenmodell aus, das im Buch „2025 – So leben wir in der Zukunft“ ausführlich beschrieben wird.

So bestimmt der Gegensatz zwischen der Suche nach Sicherheit auf der einen und Flexibilität auf der anderen Seite den Lebensweg vieler Mitarbeiter des Jahres 2025. Nicht selten werden sie auch die Arbeitsform wechseln und sich vom Projektarbeiter zu festangestellten Mitarbeitern oder umgekehrt entwickeln. Das gilt vor allem dann, wenn sie von einer Lebensphase in die nächste übergehen. Beginnend als Projektarbeiter kann in der Familienphase der Eintritt in eine Caring Company folgen, um nach dem Auszug der Kinder zur Projektarbeit zurückzukehren.



## MANAGEMENT SUMMARY

In den kommenden zehn Jahren wird die Zukunft der Arbeitswelten von einem demografischen Phänomen dominiert: Die Generation der „Babyboomer“ erreicht das gesetzliche Rentenalter und verlässt millionenfach den Arbeitsmarkt, während „von unten“ die geburten-schwachen Jahrgänge in den Arbeitsmarkt eintreten. Sie können die entstandene Lücke nur bruchstückhaft füllen. So wird der Personalmarkt bis zum Jahr 2025 starken Veränderungen unterliegen. Wir gehen davon aus, dass sich Mitarbeiter und Unternehmen in den kommenden Jahren in einem „Käufermarkt“ befinden. Dies bedeutet, dass der Kandidat bzw. Mitarbeiter in eine Machtposition gegenüber dem Unternehmen gelangt. In einer solchen Position definiert der Mitarbeiter die Arbeitsbedingungen und Unternehmen müssen entsprechend Folge leisten. Die Alternative ist die Abwanderung des Mitarbeiters. Er hat jederzeit mehrere Jobangebote zur Auswahl. Für die Unternehmen ist der Arbeitsmarkt jedoch wie leergefegt.

*„Wir pflegen einen Wert der eher ungewöhnlich ist für Unternehmen. Dieser Wert heißt Menschlichkeit.“*

Jürgen Eggers  
Leiter Personal, GOLDBECK

Schreibt man die Entwicklungen anhand der vorliegenden Statistikdaten fort, so bildet sich bis 2025 eine Lücke von bis zu 6,5 Millionen fehlenden Arbeitnehmern in

Deutschland. Diese Situation schafft eine heute noch fast unglaubliche Situation. Gut qualifizierte Arbeitnehmer werden zukünftig jederzeit eine große Menge an Jobangeboten erhalten. Sie werden verstehen, dass die bisherige Angst vor dem Jobverlust unbegründet ist, denn nach jeder Kündigung warten etliche neue Angebote. Eine paradiesische Situation? Nicht für die Unternehmen. Diese müssen neue, aufwändige und investitionsintensive Strategien und Maßnahmen entwickeln, um den Anforderungen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Hierzu müssen Personalabteilungen sich mit ihrer eigenen zukünftigen Leistungsfähigkeit beschäftigen. An welchen Stellen müssen Umstrukturierungen vorgenommen werden? Wo ist

ein Umdenken unter den HR-Mitarbeiter nötig? Die vorliegende Studie zeigt auf, welche Strategien und Einzelmodule die betroffenen Unternehmen zur Reduktion oder sogar zur Nutzung der Käufermarkt-Effekte im Jahr 2025 einsetzen können. Wie sind die nötigen Mitarbeiter in einem leergefegten Arbeitsmarkt zu gewinnen? Wie können die anspruchsvoller werdenden Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden? Wie kann die Personalentwicklung verhindern, in Personen zu investieren, die kurz darauf kündigen? Und: Wie muss sich die HR-Abteilung in ihrem Denken und ihrer Struktur verändern, um den neuen, strategischen Anforderungen gerecht zu werden?

Innerhalb einer Delphi-Studie wurden Vorstände, Personalexperten und Innovatoren aus verschiedenen Unternehmen der Technologie-, Handels-, Industrie- und Dienstleistungsbranche befragt. Aus ihren Erfahrungswerten und Prognosen wurden im Rahmen dieser Studie sechs übergreifende Strategieoptionen und 48 Strategie-Module abgeleitet. Auf diese Weise ist es den zukunftsaffinen HR-Entscheidern möglich, die Ergebnisse der Studie jeweils auf ihre individuellen Unternehmenshintergründe und Herausforderungen anzupassen. Das führt Sie zu Ihrer individuellen, zukunftssicheren HR-Strategie.

### **Sechs Strategien für „Fluid Companies“ und „Caring Companies“!**

Die strategischen Optionen für Unternehmen zeigen zwei Hauptrichtungen.

Zum einen beschreiben die Experten die Strategien für „Fluid Companies“. Das sind Unternehmen mit globaler oder nationaler Orientierung und Niederlassungen in den Metropolen, deren Wertschöpfung abhängig ist von einem permanenten Zugang zu hochqualifizierten Wissensarbeitern. Diese Unternehmen werden nach Prognose der Experten eine hohe Professionalität im

Anziehen und Abstoßen von Jobnomaden und Projektarbeitern erlangen. Die Fluktuation von etwa 40% des eingesetzten Personals im Rhythmus von zwei bis drei Jahren verändert Führungsstrukturen und vor allem die HR-Strategien in Recruiting, Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung.

Dies führt zu Strategieoptionen, die auf eine weitgehende Modularisierung des Recruitings abzielen. Statt den nächsten Job zu bewerben, werden den Kandidaten individuelle Entwicklungsangebote gemacht. Zur Bindung werden statt Gehalt und Incentives die Identitätsanker „Mastery“, „Autonomy“ und „Impact“ ausgeworfen. Hiermit sind die Ziele und Wertvorstellungen eines Mitarbeiters gemeint, besondere Aufgaben bewältigen zu dürfen, zunehmend autonom zu arbeiten und hierdurch einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens auszuüben. Die bisherigen Maßnahmen zur Personalentwicklung im Sinne des Unternehmens werden in diesem Segment ersetzt durch die Vorstellung, den Mitarbeiter „um-seiner-selbst-willen“ zu entwickeln. Das bedeutet ihn am Ende auch aus dem Unternehmen wieder heraus zu entwickeln. Die Logik ist einfach: Führungskräfte die

*„Voraussetzung für eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine familienbewusste Personalpolitik. Denn nicht nur unsere Beschäftigten und ihr Familien profitieren davon, sondern auch das Unternehmen. Vodafone wird durch sein Angebot als noch attraktiverer Arbeitgeber wahrgenommen und punktet dadurch im Wettbewerb um qualifizierte Bewerber.“*

Dr. Frank Meyer  
Director Strategy & New Business, Vodafone GmbH

ihre Mitarbeiter auf neue, herausfordernde Aufgaben innerhalb ihres Netzwerkes vermitteln, bekommen diese Mitarbeiter später mit höherer Qualifikation zurück. Und nicht zuletzt verändern sich die HR-Abteilungen selbst.

Sie werden agiler, strategischer und vernetzter. Oder sie verschwinden gar, wenn sie ihre Funktionen an externe Personaldienstleister abgeben.

Zum anderen beschreiben die Experten die Entwicklung der „Caring Companies“. Dies sind Unternehmen, oft mit mittelständischer Prägung bzw. Ursprüngen, die national, aber auch international vernetzt sind. Einige von ihnen sind gar Weltmarktführer in ihrer Nische. Doch im Unterschied zu den „fluiden Unternehmen“ haben die „Caring Companies“ oftmals einen größeren Anteil an produzierenden Tätigkeiten. Für sie ist es schwer bis unmöglich, die nach immer neuen Herausforderungen suchenden, hochqualifizierten Jobnomaden in die deutsche Provinz zu locken. Aus diesem Grund setzen sie auf eine Vielzahl von Bindungen, nicht nur zu den Mitarbeitern sondern tief in das soziale Umfeld ihrer Mitarbeiter hinein.

Dies führt zu Strategieoptionen des Recruitings in bislang wenig genutzten aber viel versprechenden Nischen, wie Studien- und Karriereabbrechern, Behinderten, Opfern von Schicksalsschlägen und natürlich Rentnern. Die Mitarbeiterbindung basiert in diesem Segment auf einer veränderten, lebensphasenorientierten Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter

bis in deren soziales Umfeld unterstützt. Senior-Trainee-Programme sind hier ebenso prognostiziert, wie unternehmenseigene Schulen für die Kinder und Pflegedienste für die Eltern der Mitarbeiter. In jedem Fall ist die Personalentwicklung eines der wichtigsten Felder für „Caring Companies“, denn sie werden sich mit einem Umfeld arrangieren müssen, in dem sich auf herkömmliche Stellenausschreibungen kein einziger Bewerber mit den gewünschten Qualifikationen meldet. Also werden sie eine große Expertise in der Schnell-Qualifizierung von minder-geeigneten Kandidaten aufbauen. Bei diesen Unternehmen sind die HR-Abteilungen für einen großen Teil des Wandels der Unternehmenskultur verantwortlich, denn für die meisten der „Caring-Company-Strategien“ braucht es eine wertschätzende, fast familiäre Unternehmenskultur mit starkem Fokus auf Employer-Branding. Dies entsteht nicht aus aufgesetzten Marketing-Kampagnen, sondern aus einem langfristig authentischen Kulturwandel.

## **Der Module-Baukasten: 48 mögliche Schritte auf Ihrem Weg in die Zukunft**

Die Studie beschreibt insgesamt 48 Einzelmodule, mit denen Unternehmen auf die Herausforderungen der kommenden „Arbeitswelt der Vollbeschäftigung“ reagieren können. Diese Module sind individuell für die Voraussetzungen jedes Unternehmens kombinierbar. Einige der Module ergänzen sich, andere beschreiben Alternativen zueinander.

In den Aussagen der Experten lassen sich fünf gemeinsame Denkrichtungen erkennen. Wir verstehen diese als übergeordnete Überzeugungen der Experten, die den Kern dieser Prognose für die HR-Strategien der Zukunft beschreiben:

**Neues Mitarbeiterbild:** Aufgrund des veränderten Machtverhältnisses verschiebt sich auch das Bild von Mitarbeiter und Unternehmen. Das Unternehmen wird vielfach inzwischen als „Dienstleister des Mitarbeiters“ verstanden. In mehreren Modulen wird eine neue „Employee Value Proposition“ bzw. ein Identitätsanker beschrieben. Hier erklären Unternehmen den Top-Talenten und den Mitarbeitern, warum es für die persönliche Entwicklung von Vorteil ist, im Unternehmen zu arbeiten. Mitarbeiterpotenziale statt Mitarbeiterwissen rücken in den Fokus, was den Aufbau individueller Arbeitsumgebungen und modularer, baukastenartiger Personalentwicklungsmaßnahmen zur Folge hat. Unternehmen geben ihren Mitarbeitern größtmögliche Freiheitsgrade und konzipieren ihre Angebote der Mitarbeiterentwicklung „um-seiner-selbst-willen“ lebensphasenorientiert. Insgesamt bedeutet dies die Einführung ausgedehnter interner Beratungsleistungen durch die HR-Abteilung. Die größte Herausforderung für Personalverantwortliche dürfte vor diesem Hintergrund eine nötige Veränderung der Unternehmenskultur sein. Sie werden Ihren

Vorständen erklären müssen, dass das Unternehmen nicht mehr im Zentrum der Welt steht, sondern dass es nur noch ein passender (oder unpassender) Teil der Persönlichkeits- oder Identitätsentwicklung seiner Mitarbeiter ist.

**Rolle der Personaldienstleister:** Eine deutliche Veränderung wird hinsichtlich der Rolle der Personaldienstleister erwartet. Sie werden teilweise zu einer Art 360°-Dienstleister, sowohl für Mitarbeiter als auch Unternehmen. Vor allem eine stärkere Bindung des einzelnen Personaldienstleisters an den Mitarbeiter wird prognostiziert. Er wird zum lebenslangen, persönlichen Manager des Mitarbeiters, so wie wir es aus der Welt des Profifußballs kennen. Auf diese Weise vermittelt er ihm immer neue Arbeitgeber. Das neue strategische Machtinstrument der Headhunter liegt vor allem im Pooling mehrerer Klienten. Auch Unternehmen werden auf diese navigierende Funktion des Personaldienstleisters aufmerksam und richten als Gegenentwurf zur Bindung ambitionierter Mitarbeiter die Position eines internen Headhunters ein. Dieser wird Teil der HR-Struktur. Er berät und vermittelt aktiv seine internen Klienten, auch im Wettstreit zwischen den Fachabteilungen. Die notwendige Folge ist ein starkes Zusammenrücken von HR-Abteilungen und Personaldienstleister auch auf Software-Ebene. Es ist davon auszugehen, dass es einen engen Austausch von Informationen über die gleiche Software oder entsprechende Schnittstellen geben wird.

**Führungskräfte brauchen einen eigenen ThinkTank:** Die Aufgaben der Mitarbeitergewinnung und Personalentwicklung übernehmen in manchen Modulen bereits weitgehend die Führungskräfte. Sie sind es, die die ambitionierten Jobnomaden gezielt projektweise anziehen und wieder abstoßen müssen. Die Basis dafür ist ein ausgeprägtes und gut gepflegtes individuelles Netzwerk über die Unternehmensgrenzen hinweg. Führungskräfte, die diese Art individuellen ThinkTank nicht haben, verlieren im Kampf um die Talente. Zugleich stehen die Führungskräfte vor der Herausforderung, als persönliche Coaches und Identitätsmanager ihrer Mitarbeiter zu wirken. Sie sind im Wesentlichen dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeiter die Tätigkeit im Unternehmen als Herausforderung, als sinnstiftende Tätigkeit und Mittel zur Selbstverwirklichung empfinden. Sie müssen eine starke Vertrauensperson für den Mitarbeiter werden, die im Sinne des Unternehmens auch eine gezielte Erholungspflicht anordnen darf. Sie müssen die Unternehmensbelange

im Blick behalten, diese aber nicht um jeden Preis auf Kosten des einzelnen Mitarbeiters durchsetzen, sondern im Zweifelsfall sogar den Weg für eine Abwanderung frei-

machen. Entsprechend Unterstützung brauchen die Führungskräfte durch eine strategische HR-Abteilung. Spätestens in dieser Arbeitswelt ist Führung keine Belohnung für lange Betriebszugehörigkeit mehr, sondern eine erworbene Fähigkeit.

**Attraktive Nischen und Minderheiten:** Je weniger Bewerber im herkömmlichen „Massensegment“ zu finden sind, desto mehr werden Nischen und Minderheiten attraktiv. Mit entsprechend angepassten Zielgruppenstrategien sind hier noch Bewerber in größerer Anzahl zu finden. Die Kosten der zielgruppengerechten Anwerbe- und Einarbeitungsprogramme sind gering im Vergleich zu den Recruitingkosten im leergefegten Massenmarkt.

Prognostiziert wird die Bildung von Clustern, die internationale, regionale aber auch qualifikationspezifische oder lebensphasenspezifische Eigenheiten bestimmter Bewerbergruppen zusammenfassen. Aus den Bedürfnissen dieser Nischengruppen werden zielgerichtete Mitarbeiterbindungs-Maßnahmen entwickelt.

Auf diese Weise rücken hochbegabte Personen, Studienabbrecher und Kandidaten mit Behinderung in den Fokus. Die größte der „Nischen“ sind allerdings die Rentner. Die zielgenaue Adressierung dieser Nischengruppen und die entsprechenden Eingliederungs- oder Senior-Trainee-Programme, werden zur wesentlichen Aufgabe des HR-Management der Zukunft.

**HR-Abteilung als Datenanalyst:** Die Aufgaben der HR-Abteilung verschieben sich in diesem Szenario. Es gibt keine Zukunft für das bisherige Stellenprofil! Stattdessen werden die Personalverantwortlichen zu Experten für das gezielte Sammeln und Auswerten von Daten. Dies ist die Basis für ein professionelles Zu- und Abwanderungsmanagement, das von der HR-Abteilung koordiniert werden muss. Möglich ist dabei auch das temporäre Verleihen oder Vermieten von Mitarbeitern. In einer schnelllebigem Personalwelt, in der Mitarbeiter häufig kommen und gehen, wird es eine starke Vernetzung der genutzten Softwaresysteme geben. Interne Systeme erhalten Schnittstellen zu Internetportalen. Ziel ist es, mehr über die Potenziale möglicher Mitarbeiter zu erfahren. Ihre Lernbereitschaft und Neugier sind interessanter als ihr abrufbares Wissen. Neben diesen Fähigkeiten werden innerhalb des Personalcontrollings auch Projektergebnisse reflektiert, um bei erkannter Verschwendung von Ressourcen die wertvollen Mitarbeiter an anderer Stelle gewinnbringender einzusetzen. Die Funktion des Change Officers kann sich eine strategisch handelnde HR-Abteilung sichern. Sie wird dabei aber Konkurrenz aus anderen Unternehmensbereichen bekommen.

*„Ich könnte mir vorstellen, wenn ein Headhunter einen Mitarbeiter gut beraten und vermittelt hat, dass dieser Headhunter auch in Zukunft aktiv von diesen vermittelten Mitarbeitern angesprochen wird und diese Kontakt zu ihm halten.“*

Melanie Pöschel  
Leiterin Personalentwicklung, Schüco International

# SECHS STRATEGIEN FÜR „FLUID COMPANIES“ UND „CARING COMPANIES“!

Die zehn befragten Vorstände, Personalchefs und Innovationsexperten wurden während der Studie mit einer Prognose der Arbeitsmarktentwicklung in den kommenden zehn Jahren konfrontiert. Diese Prognose entspricht der Beschreibung aus dem Kapitel „The Big Picture“. Die Experten wurden gebeten, aus Sicht eines Unternehmensvorstands eine Strategie für diese Situation zu skizzieren.

Die wichtigste Aussage vorweg: Es gibt nicht das eine Patentrezept für den Umgang mit den Arbeitswelten der Zukunft in einer Zeit der Vollbeschäftigung. In dieser Studie sind sechs verschiedene, jeweils in sich konsistente Strategieoptionen entstanden, die auf den folgenden Seiten beschrieben werden. Nicht jede Option ist für jedes Unternehmen nutzbar. Einige sind besonders interessant für internationale Konzerne mit Standorten in den Metropolen dieser Welt. Andere sind für mittelständische Unternehmen in der Region bestimmt.

Leser dieser Studie sollten die angebotenen Strategieoptionen vor dem Hintergrund ihrer eigenen Strukturen und Marktgegebenheiten bewerten und gegebenenfalls ganz oder in Teilen nutzen. Zur besseren Nutzbarkeit belässt es diese Studie nicht nur bei den aufgezeigten Strategieoptionen. In der Folge wird zudem ein Baukasten von 48 verschiedenen Zukunftsmodulen präsentiert, der die Strategien ergänzt und detailliert. In den Strategieoptionen finden sich jeweils Hinweise auf bestimmte Module. Sie können als beispielhafte Kombination der Module verstanden werden.

Die 6 aufgezeigten Strategieoptionen lassen sich in zwei Gruppen gliedern. Die eine Gruppe ist mehrheitlich geeignet für „Fluid Companies“. Die andere Gruppe ist vor allem für „Caring Companies“ zu empfehlen.

## „FLUID COMPANIES“

### STRATEGIEOPTION 1: VORHANDENE MITARBEITERPOTENZIALE NACHHALTIGER AUSSCHÖPFEN

Diese Strategieoption zielt auf die Flexibilisierung aller Prozesse sowie die verstärkte Nutzung externer Dienstleister-Kompetenzen. Die Grundlogik der Strategie besteht darin, die eigenen Prozesse so flexibel und anschlussfähig zu gestalten, dass das Andocken von externen Kompetenzträgern jederzeit gewährleistet ist.

Dieser Anschluss der Externen hat verschiedene Formen und Formate: Zum einen wird der Fachkräfte-Armut im Arbeitsmarkt und der damit verbundenen Gefahr von Produktionseinbußen dadurch begegnet, dass andere Unternehmen komplett gekauft werden. Auf diese Weise gewinnt man die Kompetenzen der „mitgekauften“ Angestellten zum eigenen Unternehmen hinzu. Andererseits ist der Anschluss von Externen auch möglich, indem nötige Projektarbeiten am freien Projektmarkt ausgeschrieben werden.

Neben diesen Maßnahmen zur Kompetenzgewinnung werden weitere Bindungsmaßnahmen durchgeführt, die auf der anderen Seite die Abwanderung der Arbeitnehmer verhindern sollen. Dies ist oft nicht von Erfolg gekrönt. Die wenigen Fälle, in denen Abwanderungen verhindert oder verzögert werden können, rechtfertigen aber den Einsatz der entsprechenden Ressourcen. Dies gilt besonders bei jenen Mitarbeitern, deren Kompetenzen nur schwer wieder hinzugewonnen werden könnten. Eine Maßnahme dafür ist die frühzeitige Folge-Projektzuordnung gemäß einer Potenzialanalyse durch die Führungskraft.

Voraussetzung für die Flexibilität und Anschlussfähigkeit ist eine weitgehend performance-unabhängige Betrachtungsweise des Individuums. Statt an bestimmten Arbeitsergebnissen orientiert sich die Bewertung an Kompetenzen und Potenzialen. Dies reduziert den Druck auf den Mitarbeiter und baut Vertrauen auf. Zudem werden auch die persönlichen Entwicklungswünsche des Mitarbeiters berücksichtigt. Im Unterschied zur heutigen Unternehmenspraxis werden in diese Strategie auch Mitarbeiter eingeschlossen, die eine schwer nachzubetzende Funktion innehaben oder über eine schwer zu reproduzierende Ausbildung verfügen.

Die Personalentwicklung steht in dieser Strategieoption vor der Herausforderung, dass sie in Mitarbeiter investieren soll, die das Unternehmen in absehbarer Zeit bereits wieder verlassen werden. Dennoch kann eine Personalentwicklung gewinnbringend für beide Seiten sein. Sie kann etwa durch einen externen Personaldienstleister erbracht werden, der die Personalentwicklung nicht nur auf den aktuellen Arbeitgeber des Projektarbeiters fokussiert, sondern den Überblick über die nachgefragten Kompetenzen am Gesamtmarkt hat. Abgesichert werden die neu hinzugewonnenen Kompetenzen und Fähigkeiten durch die Vergabe von Zertifikaten an den Projektarbeiter. Diese sollten eine umfassende Relevanz für den gesamten Arbeitsmarkt aufweisen, wie es heute lediglich aus dem medizinischen Bereich bekannt ist. Diese Fähigkeiten werden daher alle zwei oder drei Jahre überprüft. Eine entsprechende Zertifizierung könnten auch öffentliche Institutionen übernehmen.

Zur Effektivierung der Recruitingmaßnahmen werden in diesem Strategiemodell auch Partnerschaften mit anderen Unternehmen der Branche und sogar mit direkten Konkurrenten abgeschlossen. Grund ist, dass die Konkurrenz um die besten Talente nicht mehr nur innerhalb der Branche liegt. Zwischen Branchen mit ähnlichen Anforderungen wird ein Kampf um die besten Absolventen einsetzen. Aus diesem Grund werden die Wettbewerber einer Branche zunächst gemeinsam um die Gunst der Absolventen oder noch Studierenden werben. In branchenweiten Trainee-Programmen werden die Kandidaten mehrere Unternehmen der Wertschöpfungskette durchlaufen. So schaffen Unternehmen gleichzeitig Orientierungswissen und finden jene Mitarbeiter, die ihrer Unternehmenskultur am besten entsprechen.

Diese Strategie orientiert sich stark an der Zukunft und Entwicklung des Mitarbeiters. Führungsaufgaben werden nicht nach der Länge der Betriebszugehörigkeit vergeben, sondern nach Kompetenzen. Mit einem HRM-System können Führungskräfte und HR-Abteilung die Potenziale von Mitarbeitern einsehen und vergleichen. Ehemalige Mitarbeiter, potenzielle externe Kandidaten und externe Projektarbeiter werden sichtbar. Ein ressourcensparendes HRM-System unterstützt auch den Einsatz externer Mitarbeiter, die durch Dienstleister in das Unternehmen vermittelt werden. So kann eine Entwicklung jedes Mitarbeiters mit Hilfe der Mitarbeiterakte vorgenommen werden. Die Bewertungen bei unterschiedlichen Einsätzen werden dabei hinzugezogen.

### **Gelingensbedingungen:**

Diese Strategieoption ist besonders für global oder national agierende Großunternehmen mit Standorten in den Metropolen und sehr fluider Arbeitsweise nutzbar. Ideal sind Branchen, deren Geschäftsmodelle schnell wechselnde Qualifikationen erfordern und wesentlich von den Kompetenzen der Mitarbeiter geprägt sind.

### **Enthaltene Module:**

Folgende Einzelmodule sind besonders empfehlenswert:

- Modul 7: Verleihen und Vermieten eigener Mitarbeiter (siehe hierzu S. 26)
- Modul 17: Orientierungsprogramme als Wettbewerb zwischen Branchen (siehe hierzu S. 31)
- Modul 20: Potenzialorientierte Stellenplanung (siehe hierzu S. 26)
- Modul 22: Entwicklungspfade abseits der eigenen Disziplin (siehe hierzu S. 33)
- Modul 42: Integration externer Mitarbeiter in Personalmanagementsysteme (siehe hierzu S. 42)



## STRATEGIEOPTION 2: IDENTITÄTSANKER FÜR SELBSTBESTIMMTE MITARBEITER

Diese Strategieoption basiert auf einer offenen HR-Kultur. Um diese Kultur zu gewährleisten, müssen vom Unternehmen Identifikationsmöglichkeiten geschaffen werden. Bei Mitarbeitern, die aufgrund ihrer Qualifikation zur Abwanderung tendieren, gibt es drei grundlegende Identitätsanker. Eine Gleichbehandlung aller Mitarbeiter ist dabei Grundvoraussetzung:

**Mastery:** Dem Mitarbeiter wird ermöglicht jene Bestleistungen zu erbringen, die er als seine persönliche Meisterschaft empfindet. **Autonomy:** Der Mitarbeiter erhält große Freiheitsgrade innerhalb seines Arbeitsbereichs im richtigen Verhältnis zu seinem Autonomiebedürfnis. Kompetente Führungskräfte haben und nutzen ihre Möglichkeiten zur Feinjustierung. **Impact:** Dem Mitarbeiter soll die Relevanz und der echte Wert seiner Tätigkeit deutlich gemacht werden.

Basis dieser Strategieoption ist der Wunsch bei Bewerbern nach einer stetigen Weiterentwicklung ihrer Leistungsfähigkeit. Dies ist eines der wichtigsten Kriterien bei der Auswahl des Arbeitgebers. Entsprechend werden hier Mitarbeiter vor allem um ihrer selbst willen gefördert. Das Ziel einer Leistungssteigerung für die aktuelle Tätigkeit wird nicht thematisiert. Entsprechend entfallen auch Controlling- und Reportingzwänge. Es wird davon ausgegangen, dass eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit des Mitarbeiters nach seinen Vorstellungen automatisch auch positive Auswirkungen für seine Tätigkeit beim Unternehmen hat.

Vom Gelingen dieser identitätsgebenden Strategie ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Arbeitnehmer und Arbeitsgeber abhängig. Die Pflege und Erneuerung dieses vertrauensbasierten Verhältnisses führt langfristig zu einer stärkeren Bindung der mobilen Jobnomaden und Projektarbeiter an einzelne Führungspersonen und ein Unternehmen. Auch für fluide Unternehmen ist es wichtig, ihren Projektarbeitern eine „Heimat auf Zeit“ zu geben. Diese sollen sich innerhalb des Unternehmens verstanden und sicher aufgehoben fühlen. Diese Strategie erreicht bei fluiden Unternehmen zwar keine so starke Mitarbeiterbindung, dass der Weggang der Projektarbeiter für ein nächstes Projekt verhindert würde. Sie schafft aber die Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen für den Mitarbeiter attraktiv bleibt, er im Netzwerk bleibt und nach 2-3 Jahren wieder angeworben werden kann.

Sollte die Mitarbeitergewinnungs-Strategie zum Großteil auf Empfehlungen basieren, müssen alle vorhandenen Mitarbeiter in den Prozess der Empfehlung eingebunden werden. Sie sollten ein eigenes Interesse daran entwickeln, neue Mitarbeiter in das Unternehmen zu leiten. Dafür gibt es eine Vielzahl von Incentivierungsmöglichkeiten, bis hin zur Eröffnung besonderer Entwicklungschancen für den Empfehlenden im Unternehmen. Die werthaltigste Maßnahme ist allerdings zugleich die kostengünstigste. Dem Empfehlenden sollte widergespiegelt werden, dass seine Empfehlung zu einer erfolgreichen Einstellung geführt hat. So fühlt er sich unmittelbar am Erfolg des Unternehmens beteiligt, was stark motivationsfördernd ist. Im negativen Fall einer nicht-erfolgreichen Einstellung hingegen, darf der Empfehlende nicht das Gefühl haben, dass sich die Empfehlung negativ auf seine Reputation im Unternehmen auswirken könnte.

Neben dieser Empfehlungskultur auf organisationaler Ebene müssen auch die Führungskräfte in der Lage sein, Interesse am Unternehmen zu wecken. Die Führungskraft baut Vertrauen beim Mitarbeiter vor allem durch die Klärung der „WARUM-Frage“ auf: Warum wird eine Maßnahme so umgesetzt? Warum ist es relevant in bestimmten Bereichen besonders qualitativ zu arbeiten? Damit Führungskräfte diese Motivationswirkung erreichen können, müssen sie den horizontalen Austausch zwischen der Belegschaft fördern. Sie müssen Trends in der Team-Dynamik erkennen und daraus Pro- oder auch Kontra-Argumente für Entscheidungen generieren. Eine Führungskraft wirkt erst dann als Multiplikator einer Unternehmensphilosophie, wenn sie eine gute Balance zwischen Autonomie und Coaching gefunden hat. Hierbei sollte sie ihre Mitarbeiter vor allem auf zwischenmenschlicher Ebene erreichen, weniger auf der Wissensebene.

Ebenso wesentlich ist die Zusammenstellung des Teams. Wer innovative Zusammenarbeit ohne Konflikte erreichen will, muss einen funktionierenden Mix aus jungen und erfahrenen Mitarbeitern innerhalb seiner Teams herstellen. In diesem Fall wirken die jungen Mitarbeiter kreativ und Ideen-fördernd, während die erfahrenen Mitarbeiter die etablierten Prozesse und Marktdynamiken besser verstehen. Beides ist nötig, damit Ideen tatsächlich als werthaltige Innovationen eingeführt werden können. Um die Innovation dann optimal umzusetzen, ist es erforderlich, dem einzelnen Mitarbeiter optimale Rahmenbedingungen für die Verwirklichung seiner Idee zu geben. Dies gilt auch, wenn noch nicht klar ist, ob die Innovation am Ende tatsächlich in den bestehenden Produkt- oder Leistungskatalog passen wird.

## Gelingensbedingungen:

Diese Strategieoption ist besonders für Unternehmen mit einer sehr projektbasierten Arbeitsweise und einer ausgeprägten, internen Dienstleistungskultur zu empfehlen. Die Nutzung dieser Strategie wird automatisch zu sehr fluiden Unternehmensstrukturen führen, darunter flexible Vertragslaufzeiten, eine hohe und gezielte Fluktuation sowie ständig wechselnden Know-How-Anforderungen. Die Berücksichtigung individueller Eigenschaften und Entwicklungswünsche der Mitarbeiter weit über ihren aktuellen Tätigkeitsbereich hinaus, erfordert besonders kompetente und empathische Führungskräfte mit starkem Gestaltungswillen und gutem eigenem Netzwerk.

## Enthaltene Module:

Folgende Einzelmodule sind besonders empfehlenswert:

- Modul 1: Langfristsperspektive für Experten (siehe hierzu S. 23)
- Modul 2: Interessen-Clusterung der Kandidaten (siehe hierzu S. 24)
- Modul 23: Interner Headhunter zur Schaffung internen Wettbewerbs (siehe hierzu S. 34)
- Modul 37: Career-Transition-Strategie (siehe hierzu S. 40)
- Modul 38: Die Zukunft des Lebenspartners als Bindungschance (siehe hierzu S. 41)

## STRATEGIEOPTION 3: AGILE HR-ABTEILUNGEN

Diese Strategieoption wird vor allem über die Reduktion klassischer, administrativer Aufgaben der HR-Abteilungen erreicht. Aktuell sprechen Personalabteilungen eine Vielzahl von Bewerbern an, um wenige aus dieser Masse zu selektieren und für die offenen Stellen auszuwählen. Langfristig muss zur Steigerung der Bewerberzufriedenheit die Durchlaufzeit der Bewerbung innerhalb dieser Verfahren um ein Vielfaches reduziert werden, um die besten Mitarbeiter am Markt anzuwerben. Die Agilität der HR-Abteilung muss entsprechend stark steigen. Ihre Denkweise wird merklich strategischer, kreativer und gestaltender sein als in der Vergangenheit. Sie wird geprägt sein von tagesaktuellen Problemstellungen und deren Lösung in wechselnden Teams und Projekten. Dementgegen nehmen die Dienstleistungsfunktionen der HR merklich ab.

Während die Personalabteilung die Optimierung ihres Massengeschäfts über Technologien oder reduzierte Bearbeitungsvorgänge voranbringt, kann die Gewinnung von Spezialisten für Kernaufgabenstellungen von den hierauf spezialisierten Dienstleistern übernommen werden. So werden einzelne Bewerber aus Disziplinen, in denen heute schon eine Knappheit herrscht, über gezielte Maßnahmen der Dienstleister angesprochen. Diese Vorgehensweise bedingt grundsätzlich ein großes Vertrauensverhältnis zwischen HR-Abteilung und Personaldienstleister bzw. -berater. Dieses Verhältnis muss gepflegt werden, um den Dienstleister zu einem werthaltigen Partner zu entwickeln.

Daneben gewinnen Employer-Self-Service-Systeme in dieser Strategieoption an Bedeutung. Diese werden intelligenter funktionieren als heute, natürlich ohne Qualitätsverluste bezüglich der Daten. Unterschiedliche Personalmanagementsysteme werden ohne umfangreiche doppelte Pflege- und Programmierungsaufwände bidirektional miteinander kommunizieren können. Diese gemeinsame Nutzung und Vernetzung unterschiedlicher Personalmanagementsysteme wird für viele Personalabteilungen zu einer alltäglichen Herausforderung werden. Eine komfortable Übersicht und Handhabung aller Daten über eine Systemoberfläche würde die Personalarbeit, durch den Wegfall von doppelten Pflegeaufwänden deutlich erleichtern und so Freiräume für einen steigenden Beratungsaufwand der HR-Bereiche schaffen. Aus diesem Grund wird es nötig sein, einheitliche Standards und Protokolle zu nutzen, die es ermöglichen, Daten über Systemgrenzen hinweg miteinander zu verknüpfen. Dies betrifft interne Personalmanagementsysteme aber auch externe Business-Netzwerke.

Alle Maßnahmen haben das Ziel, die Durchlaufzeiten innerhalb der HR-Abteilung zu verkürzen. Dementsprechend ist es künftig von übergeordneter Bedeutung, die Bewerbungsprozesse möglichst schnell und für den Bewerber komfortabel zu gestalten. Eine langwierige Bearbeitung erhöht das Risiko, den mehrfach umworbenen Kandidaten zu verlieren.

Denkbar ist auch eine Spezialisierung der agilen HR-Abteilung auf die Prozessoptimierung, während die Gewinnung von Experten oder Spezialisten an externe Personaldienstleister abgegeben wird. Die gewonnene Zeit innerhalb des HRM kann in vielen Fällen besser genutzt werden, etwa für viele der in dieser Studie genannten

Module zur Verbesserung der Personalstrukturen. Wesentlich dabei ist allerdings ein gesteigertes strategisches Vorgehen der HR-Abteilung hinsichtlich ihres Beitrags für die Unternehmensstrategie. Besonders beim Aufbau von Modulen mit Vorlaufzeit ist der strategische Blick in die Zukunft wesentlich, also die Frage, ob das entsprechende HR-Modul nach Abschluss seiner langwierigen Implementierung noch den unternehmerischen Anforderungen des sich schnell verändernden Arbeitsmarktes entspricht.

### **Gelingensbedingungen:**

Diese Strategieoption ist sowohl für „Fluid Companies“ als auch für „Caring Companies“ nutzbar. Sie bietet Potenziale für Unternehmen mit flexibel integrierbaren Mitarbeiterqualifikationen und einer bislang schwerfälligen Prozesskultur auf HR-Ebene.

### **Enthaltene Module:**

Folgende Einzelmodule sind besonders empfehlenswert:

- Modul 14: Schnellere Durchlaufzeiten durch Spezialisierung der HR-Abteilung (siehe hierzu S. 29)
- Modul 44: Agilität von HR-Mitarbeitern (siehe hierzu S. 43)
- Modul 45: Bidirektionaler Austausch zwischen Personalmanagementsystemen (siehe hierzu S. 43)

## **„CARING COMPANIES“**

### **STRATEGIEOPTION 4: AUTARKER AUSBILDUNGSANSATZ**

Diese Strategie versucht die Mitarbeiterentwicklung des Unternehmens von den Tendenzen des Umfeldes, der Märkte und der nationalen Rahmenbedingungen abzukoppeln. Sie setzt auf eine deutliche, regionale Präsenz des Unternehmens und die Überzeugung, dass alle benötigten Mitarbeiter in der Region gefunden und gebunden werden können. Kern dieses Ansatzes ist der Aufbau eines regionalen Ausbildungsprogramms, welches die Mitarbeiter vom ersten Tag ihrer Tätigkeit an das Unternehmen bindet.

Die regionale Präsenz dieser Strategie besteht vor allem darin, dass lediglich im direkten Umfeld der Organisation nach Mitarbeitern gesucht wird. Diese können entweder lokal angeworben werden oder sie werden durch eine bereits vorhandene familiäre Bindung zu bestehenden Mitarbeitern angesprochen. So wird sichergestellt, dass sie bereits im Zuge ihres Eintritts über ein gewisses Maß an kultureller Verbundenheit zum Unternehmen verfügen. Akademiker werden in der vorliegenden Strategie nur sehr selten angesprochen. Dies erfolgt nur dann wenn eine regionale Bindung langfristig gewährleistet werden kann oder eine bestimmte Disziplin nur durch sie besetzt werden kann. Das Risiko einer Abwanderung ist ansonsten zu groß.

Die Personalentwicklung folgt in dieser Strategieoption einem klar hierarchischen Modell. Sobald eine Führungskraft oder ein Experte einer Abteilung aus gesundheitlichen Gründen oder auf Grund des Rentenanspruchs das Unternehmen verlässt, definiert dieser den Nachfolger aus den eigenen Abteilungsreihen. So wird Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, unabhängig von ihrer Ausbildung in eine Führungsposition aufzusteigen. Zudem besteht für die Führungskraft die Möglichkeit, ihren Nachfolger in den besonderen Eigenheiten der zu besetzenden Position ausgiebig zu schulen. Sollte keine Möglichkeit bestehen, die Stelle innerhalb des eigenen Teams zu besetzen, wird allerdings eine externe Suche eingeleitet werden müssen.

Die eigene Weiterbildung obliegt dem Mitarbeiter selbst und erfolgt während der Arbeitszeit. Diese Zeit kann ihm grundsätzlich freigestellt werden. Er selbst ist jedoch für die weiterhin gute Qualität seiner Arbeit verantwortlich.

Sobald der Mitarbeiter durch den Antritt einer Ausbildung in das Unternehmen einsteigt, werden seine Stärken und Schwächen genauestens von seiner Führungskraft geprüft. Dies ermöglicht die schnelle Zuordnung einer langfristigen Position, bereits im Zuge des Eintritts in das dritte Ausbildungsjahr. Eine zentral gesteuerte Weiterentwicklung und -qualifizierung der Mitarbeiter kann vernachlässigt werden. Die gesamte Arbeit einer regulären Personalabteilung wird in die einzelnen Abteilungen aufgeteilt. Lediglich die Mitarbeiterwerbung

obliegt einer Personalgewinnungsabteilung, kann allerdings auch der Kommunikationsabteilung zugeordnet werden. Die Auswahl der Mitarbeiter treffen die in der Verantwortung stehenden Führungskräfte oder, für hohe Managementpositionen, ein internes Führungsgremium.

### **Gelingensbedingungen:**

Diese Strategieoption ist besonders für „Caring Companies“ mit weniger hohem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter nutzbar. Denkbar ist der Einsatz im produzierenden Gewerbe mit geringem Automatisierungsgrad. Die Qualifikation der Mitarbeiter darf nicht erfolgskritisch sein. Die nötigen Kompetenzen der gesamten Mitarbeiterschaft müssen lokal und regional generiert werden können.

### **Enthaltene Module:**

Folgende Einzelmodule sind besonders empfehlenswert:

- Modul 6: Regionale Identität schafft Bindung (siehe hierzu S. 26)
- Modul 31: Übernahme und Ausleihe von Auszubildenden (siehe hierzu S. 38)
- Modul 41: Aufteilung der HR-Aufgaben (siehe hierzu S. 42)

## **STRATEGIEOPTION 5: FOKUS AUF EMPLOYER-BRANDING**

Diese Strategie stellt das Employer-Branding in den Mittelpunkt des HR-Managements der Zukunft. Dies schließt die Kommunikation auf allen Hierarchiestufen ein, mit dem Ziel eine authentische Unternehmensidentität zu etablieren. Damit wird ein Wertbeitrag zu allen Personalmanagementaufgaben geleistet. Bei richtiger Umsetzung wirkt sich die Strategie positiv auf die Außen- und Innenwirkung des Unternehmens aus.

Ein Ergebnis ist die sogenannte Employee-Value-Proposition. Ein potenzieller Kandidat wird beim Recruiting nicht auf ein bestimmtes Stellenprofil angesprochen, sondern auf seine individuellen Entwicklungsbedürfnisse. Nicht der anzupreisende Job steht im Vordergrund, sondern die Möglichkeiten für die persönliche Weiterentwicklung. Hierdurch entsteht eine deutlich höhere Motivation für ein Unternehmen zu arbeiten. Um eine solche Außenwirkung zu erzielen, ist es von höchster Bedeutung, die richtigen Inhalte durch die richtigen Personen aus dem Unternehmen nach außen zu kommunizieren. Diese Personen tragen die Informationen gezielt über unterschiedliche Kanäle in die Gesellschaft. Die Auswahl der Kanäle erfolgt gezielt, da verschiedene Zielgruppen unterschiedlichen Kanälen vertrauen.

Die größte Wirkung als Recruiter erzeugen dabei authentische, motivierte Mitarbeiter. Diese bilden langfristig ihre Motivation vor allem über die Wirkung ihres Handelns im Unternehmen aus. Aus diesem Grund entstehen Incentives oder Reputation für hohe Positionen in dieser Strategie insbesondere durch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und eine authentische Kommunikation dieser Identifikation nach außen. Bedingung dafür ist, dass die Employer-Brand hierarchieübergreifend und in Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur gelebt wird. Bei Fehlverhalten insbesondere der höheren Hierarchieebenen kann dies weitreichende Konsequenzen für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und die Loyalität der eigenen Mitarbeiter haben.

In dieser Strategieoption wird die Marke nicht durch künstliche Marketingmaßnahmen geprägt und auf diese Weise von oben über das Unternehmen „gestülpt“. Stattdessen wird sie authentisch durch gemeinsam gelebte Werte entwickelt und gepflegt. Aus diesem Grund sollten Markenvorstand und Personalvorstand eng miteinander zusammenarbeiten. Dabei muss es ein Bewusstsein dafür geben, dass eine Markenentwicklung niemals abgeschlossen ist. Ein gemeinsames Konzept sollte seitens beider Abteilungen entwickelt und organisiert werden. Der relativ hohe Arbeitsaufwand wird sich langfristig in einer erfolgreichen Außenwirkung innerhalb aller relevanten Unternehmensbereiche ausgleichen. Ein wichtiger Teil der Employer-Brand wird dabei durch die Handlungsweise des Vorstandsvorsitzenden oder CEO geprägt. Seine dominante Position im Unternehmen prägt das Wertekorsett im Rahmen der Unternehmenskultur und somit auch den Charakter der Arbeitgeber-Marke.

## **Gelingensbedingungen:**

Diese Strategieoption ist besonders für „Caring Companies“ mit geringer Fluktuation und einer starken Unternehmenskultur nutzbar. Bedingung ist eine rege Kommunikation unter den Abteilungen und eine intensive Kommunikation von Führungskräften nach außen. Diese Führungskräfte benötigen ein starkes individuelles Netzwerk und das Bewusstsein, dass ein Großteil ihres Wertbeitrages durch die authentische Kommunikation nach außen und ihre positive Wirkung auf die Unternehmensmarke entsteht.

## **Enthaltene Module:**

Folgende Einzelmodule sind besonders empfehlenswert:

- Modul 8: Employee-Value-Proposition (siehe hierzu S. 27)
- Modul 9: Wertebewusstes Recruiting (siehe hierzu S. 27)
- Modul 43: Employer-Branding im Kontext der Unternehmensmarke (siehe hierzu S. 42)

## **STRATEGIEOPTION 6: MITARBEITERGEWINNUNG IN NISCHEN**

Diese Strategieoption fokussiert auf die Gewinnung von neuen Mitarbeitern in bislang weitgehend ungenutzten Zielgruppen. So gibt es eine Reihe von Zielgruppen, die von den bisherigen, üblichen Recruiting-Maßnahmen nicht adressiert werden. Diese Nischen gibt es sowohl in hochqualifizierten als auch in niedrigqualifizierten Bereichen. Dazu gehören etwa Studien- oder Schulabbrecher aber auch Karriereabbrecher, die bereits im Berufsleben standen. Rentner, die kurzfristig verfügbar sein könnten, stehen ebenso im Fokus wie körperlich behinderte Personen oder Autisten. Die Zielgruppe umfasst ebenso Personen am Ende ihrer befristeten Karriere bei der Bundeswehr, als Leistungssportler, Model oder Schauspieler.<sup>3</sup>

Diese Personengruppen können selbstverständlich erweitert werden, um weitere potenzielle Mitarbeiter in ähnlichen Lebensphasen. Durch eine solch selektive Betrachtung lassen sich nicht nur Mitarbeiter aus einem unternehmensfremden Umfeld generieren, sondern auch interne Potenziale optimieren. Dies bezieht sich auf Mitarbeiter, die im Verlauf einer bestimmten Lebensphase aus dem Blickfeld des Unternehmens geraten sind oder deren volles Potenzial aufgrund einer Lebensveränderung bisher ungenutzt blieb.

Da die Phase der Erwerbstätigkeit im Lebenszyklus eines Menschen von mindestens fünf Unterphasen geprägt ist, in denen die Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen höchst unterschiedlich sind, lassen sich unterschiedlichsten Zielgruppen differenzieren.

Neben einer angepassten Gewinnungsstrategie können Unternehmen durch die Unterscheidung gleichzeitig Maßnahmen zur Bindung dieser Mitarbeitergruppen organisieren. So gewährleisten etwa Senior-Trainee-Programme nach einer Auszeit den geregelten Wiedereintritt in das Unternehmen durch die systematische Anpassung von Mitarbeiterkompetenzen an die bestehende Prozesslandschaft.

Nach erfolgreicher Ansprache wird jeder der verschiedenen Nischen- und Lebensphasengruppen ein eigenes strategisches Entwicklungsprogramm geboten, mit der Perspektive im Unternehmen Fuß zu fassen. Eine Grundvoraussetzung ist der vertrauensvolle Umgang mit diesen Individuen. Sie müssen früh in Kontakt mit Führungskräften der Abteilungen kommen. Die Kandidaten können sich so einen besseren Eindruck von ihrem zukünftigen Arbeitsfeld machen.

Um neue Mitarbeiter optimal in die wertschätzenden Unternehmensstrukturen einzubinden, ist es von besonderer Bedeutung, eine umfangreiche Einarbeitungszeit sicherzustellen. Ziel sollte es nicht sein, den Mitarbeiter möglichst schnell auf die Gewährleistung produktiven Arbeitens zu trimmen, sondern in monatlichen Reports auf unterschiedlichen Führungsebenen die Fortschritte des Mitarbeiters aufzuzeigen, um ihn sanft in die für ihn richtige Unternehmensposition zu lenken.

Um zudem Ressourcen vorzuhalten, werden positiv aufgefallene, aber dennoch abgelehnte Bewerber durch gezielte Maßnahmen an das Unternehmen gebunden. Das Unternehmen muss sich dabei in den Überlegungen des Kandidaten, unter Berücksichtigung einer möglichen Weiterentwicklung, festigen. Hierzu sollte er regelmäßig

<sup>3</sup> Weitere Zielgruppen werden im entsprechend zugehörigen Modul „Zielgruppen abseits der „Norm“ erschließen“ genannt.

über Aktivitäten im Unternehmen, vor allem im Zusammenhang mit seinem Interessenfeld, informiert werden. Der abgelehnte Bewerber wird zudem in Marktforschungs- oder Innovationsprojekte eingebunden, in denen Externe als Experten oder Interviewpartner um ihre Meinung zu einem bestimmten Themenkomplex gebeten werden. Auf diese Weise wird ein positives Verhältnis zwischen dem abgelehnten Bewerber und dem Unternehmen aufrechterhalten.

Diese Form der wertschätzenden Unternehmenskultur wird dann auf eine Probe gestellt, wenn aus betrieblichen Gründen Mitarbeiter entlassen werden müssen. In diesem Fall kann es hilfreich sein, die nötigen Outsourcingprogramme ebenso wertschätzend zu gestalten. So können Mitarbeiter, die als Dienstleister mit höherem Kündigungsrisiko für das Unternehmen tätig werden, entsprechend höher honoriert werden. Mitarbeiter, die zukünftig freiwillig das Risiko eingehen, erhalten wesentlich höhere Honorare und genießen ebenso die Vorteile der festangestellten Mitarbeiter.

Bei einer wertschätzenden und auf den Mitarbeiter ausgerichteten Unternehmenskultur ist es auch in diesen Situationen wichtig, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern mit ausreichend Beratung zur Seite stehen. Dies erfordert einen flexiblen Zugriff der Führungskräfte auf alle Informationen zum Mitarbeiter. Die administrative Funktion der HR-Abteilung wird hier reduziert und eine beratungsintensive Vorgehensweise ermöglicht.

### **Gelingensbedingungen:**

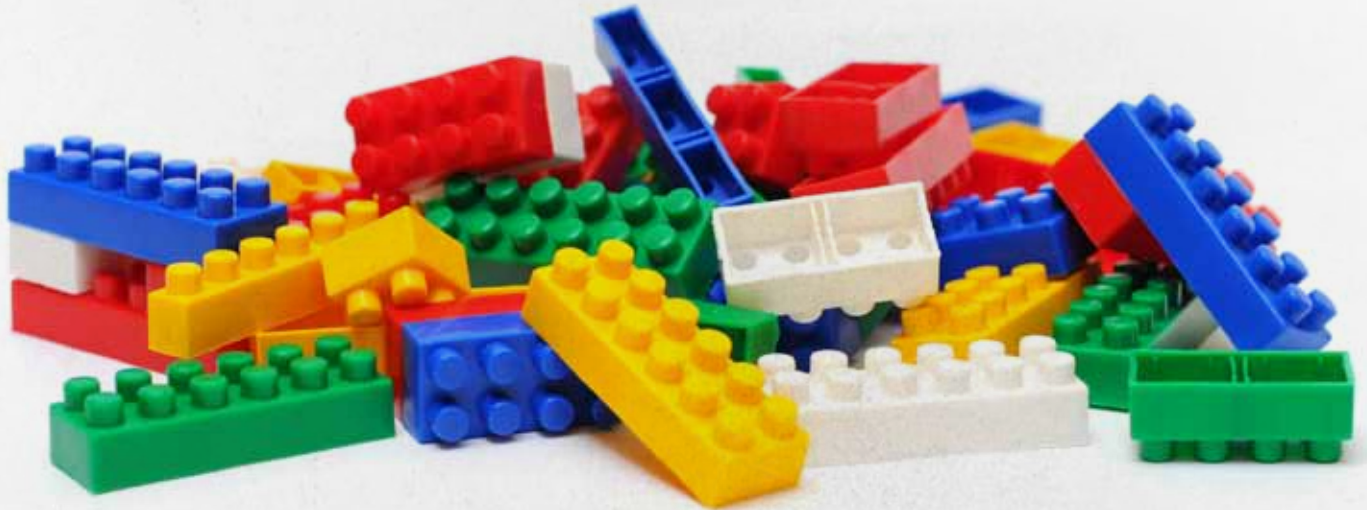
Diese Strategieoption ist besonders für „Caring Companies“ mit Raum für eine umfangreiche Einarbeitung neuer Mitarbeiter nutzbar. Sie benötigt eine Unternehmenskultur, die von Vertrauen und gegenseitigem Respekt geprägt wird. Ideal für die Umsetzung ist eine übersichtliche Unternehmensstruktur, die die Sichtbarkeit einzelner Personen und Charaktere ermöglicht.

### **Enthaltene Module:**

Folgende Einzelmodule sind besonders empfehlenswert:

- Modul 16: Zielgruppen abseits der „Norm“ erschließen (siehe hierzu S. 30)
- Modul 26: Einarbeitung entlang der Employer-Brand (siehe hierzu S. 35)
- Modul 36: Gleichbehandlung befristeter Arbeitnehmer (siehe hierzu S. 40)
- Modul 46: Personalcontrolling zur Steuerung der Projekteffizienz (siehe hierzu S. 43)





## 48 MÖGLICHE SCHRITTE AUF IHREM WEG IN DIE ZUKUNFT

Die Autoren dieser Studie wollen es nicht bei der bisherigen Beschreibung der sechs übergreifenden Strategieoptionen belassen. Zwar entsprechen die genannten Strategien den Prognosen der in dieser Studie befragten Experten und stellen in sich konsistente strategische Antworten auf die Herausforderungen des Arbeitsmarktes der Zukunft dar. Allerdings hat jedes Unternehmen seine Eigenheiten, für die es eine individuelle Strategie benötigt.

Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel 48 unterschiedliche Maßnahmenmodule beschrieben. Zukunftsafine HR-Verantwortliche können die folgenden Module jeweils passend Ihrer Herausforderungen und Unternehmenskultur kombinieren, um zu einer unternehmensindividuellen Strategie für Ihren Weg in die Zukunft zu gelangen.

Die folgenden Module werden auf Basis der Aussagen der Experten beschrieben. Durch die Befragung der Expertengruppe in zwei Wellen hatten diese die Möglichkeit, ihre eigenen Prognosen zu überdenken. Sie konnten wechselseitig kommentieren und ihre Zustimmung bzw. Ablehnung einbringen. Somit können die dargestellten Module als Ergebnis einer kritischen Auseinandersetzung der Experten zum Themenfeld HR-Strategien der Zukunft verstanden werden.

Auf den kommenden Seiten werden die Module aufgeteilt nach den HR-Aufgabenbereichen „Mitarbeitergewinnung“, „Mitarbeiterentwicklung“, „Mitarbeiterbindung“ sowie als „Module zur Restrukturierung der HR-Abteilung“ präsentiert. Personalverantwortliche sollten für den optimalen Einsatz der folgenden Module die jeweiligen Gelingensbedingungen berücksichtigen. Einige der Module setzen Veränderungen bei unterschiedlichen Marktpartnern voraus, etwa Personaldienstleistern oder IT-Anbietern. Zum Einsatz der Module sollten Sie daher sicherstellen, dass die Voraussetzungen bei Ihren Partnern gegeben sind. Hierzu ist es langfristig notwendig in aktive Kommunikation mit Ihren Partnern zu treten.

### 1. ZUKUNFTS-MODULE ZUR MITARBEITERGEWINNUNG

#### MODUL 1: LANGFRISTPERSPEKTIVE FÜR EXPERTEN

Die Gewinnung von Experten für bestimmte Themen wird durch das Aufzeigen einer langfristigen Perspektive gefördert. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass diese Mitarbeitergruppe an einer langfristigen Tätigkeit im Unternehmen interessiert ist. Dabei sollten als Anreiz zur Gewinnung dieser Experten vor allem faszinierende Themenkomplexe in ihrem jeweiligen Fachgebiet genutzt werden. Innerhalb der ersten Gespräche mit einem Kandidaten sollte eine konkrete Perspektive zum individuellen Arbeits- und Entwicklungsverlauf aufgezeigt werden. Ziel ist es, durch abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeiten ein langfristiges Interesse zu ge-

nerieren. Die folgenden Fragestellungen sind bei der Vorbereitung eines solchen Werbungsgesprächs ausschlaggebend:

Welche Projekte sollen betreut werden?

Wie sieht die konkrete Aufgabe des Mitarbeiters aus?

Wie gestaltet sich die Einarbeitungsphase?

Wie gestaltet sich die Tätigkeit über einen längeren Zeithorizont?

Warum bleibt sie attraktiv bzw. wie verändern sich die Projekte?

Wie gestaltet sich der inhaltliche Charakter der Arbeit (Arbeitsabläufe, Hierarchie, usw.)?

Wie bleibt eine langfristige Perspektive bezogen auf das individuelle Interessengebiet spannend?

Können Fragestellungen nicht beantwortet werden, sollte auf das Interesse des Kandidaten eingegangen werden. Diese Informationen sollten im Vorfeld eines persönlichen Gesprächs eingeholt werden, um sie mit den organisationalen Rahmenbedingungen abgleichen zu können.

## **MODUL 2: INTERESSEN-CLUSTERUNG DER KANDIDATEN**

Bei der Selektion der anzusprechenden Kandidaten sollte eine Zuordnung vorgenommen werden, um zu ermitteln, wie der potenzielle Mitarbeiter in seiner aktuellen Entwicklungsphase am sinnvollsten für das Unternehmen eingesetzt werden kann und welche Entwicklungsanreize auf Basis dieses Entwicklungsstadiums angeboten werden müssen. So gibt es beispielsweise auf der einen Seite Hochschulabsolventen, die über eine Orientierungsphase, zum Beispiel ein Trainee-Programm, zunächst die richtige Position entlang der Wertschöpfungskette für sich entdecken müssen. Andere Absolventen mit einer spezialisierten Ausbildung werden hingegen durch eine konkrete Position, entsprechend ihrem Kontext, in das Unternehmen geholt. In beiden Gruppen gibt es sowohl Individuen mit einem Interesse bezüglich einer langfristigen oder einer kurzfristigen Beschäftigung im Unternehmen.

Gleichzeitig besteht ein individuelles Interesse an einer fachlichen oder positionellen Weiterentwicklung, was bei einem ersten Interesse zur kurzfristigen Beschäftigung, langfristig zu einem Einstellungswechsel führen könnte. Alle drei Ebenen sollten daher auf die Ziele der Organisation betreffend der jeweiligen Stelle und den dafür zur Verfügung stehenden Kandidaten ausgerichtet werden, um einerseits eine optimale Ansprache und andererseits die Chance zur zielgerichteten Entwicklung des beworbenen Mitarbeiters zu gewährleisten. Wurden bestehende Bewerber oder beworbene Individuen entsprechend ihres Interesses und ihrer Profession zugeordnet, wird beispielsweise auch deutlich, welche Stellen lediglich durch die Abwerbung von fachkundigen Mitarbeitern aus anderen Unternehmen besetzt werden können.

## **MODUL 3: BAUKASTENSYSTEM ZUR GEWÄHRLEISTUNG INDIVIDUELLER ANREIZ-ANGEBOTE**

Ähnlich einer klassischen Produktentwicklung wird die HR-Abteilung zukünftig Module im Rahmen eines Baukastens entwerfen, die sich an unterschiedlichen Anreizen der potenziellen Zielgruppe ausrichten. Hierfür muss innerhalb der HR-Abteilung eine Unterorganisation aufgebaut werden, die sich rein mit dem Thema Personalmodulentwicklung auseinandersetzt und in engem Kontakt mit dem Produktmanagement sowie der Marketingabteilung steht. Anreize können Entwicklungsmöglichkeiten sein aber auch Incentives oder Module, die sich mit der privaten Situation der Mitarbeiter auseinandersetzen, wie bspw. einem Angebot zur Findung von Ausbildungsplätzen für Mitarbeiterkinder oder einer potenziellen Arbeitsstelle für den Lebenspartner.

Auf der einen Seite müssen sich die Anreize dabei an den Vorstellungen der bestehenden Mitarbeiterschaft ausrichten, da diese der gewünschten Zielgruppe zum Zeitpunkt der Einführung am nächsten kommt. Auf der anderen Seite sollten die Anreize mit der Unternehmenskultur sowie der langfristigen Organisation des Mitarbeiterinsatzes in Einklang gebracht werden (z.B. projektbasiert oder abteilungs-basiert). Als essentielles Merkmal dieser Baukastensysteme muss gleichzeitig ein Wechsel zwischen den Anreizmodulen möglich sein. So können Veränderungen entsprechend der Lebensphase des Mitarbeiters vorgenommen werden.

Beispielsweise können Hochschulabsolventen damit den Fokus zunächst auf die Ausbildung bestimmter Fähigkeiten legen, um ihren individuellen Wert am Arbeitsmarkt zu steigern, während frisch gegründete Familien



ihren Fokus auf Stabilitätsmaßnahmen legen können, die ihnen ein Leben im regionalen Umfeld der Arbeitsstätte erleichtern. Der Mitarbeiter wird zum Kunden der Personalmodulentwicklung, die sich durch gezielte Marktforschung stets über die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe informiert und entsprechende Modulerstellungsprozesse anregt. Eine solche Anreizschaffung muss sich natürlich neben den Bedürfnissen der Mitarbeiterschaft stark an den organisationalen Gegebenheiten ausrichten. So sieht ein solches Konstrukt für Dienstleistungsunternehmen eine viel stärkere Einbindung von zeitlich flexiblen Anreizfunktionen vor als beispielsweise eine schichtenbasierte Organisations- bzw. Produktionsstruktur.

## MODUL 4: SENIOR-TRAINEE-PROGRAMME

Das Modell der „Senior-Trainee-Programme“ richtet sich an einer bestimmten Zielgruppe aus: Spezialisten innerhalb eines Themenfeldes oder Mitarbeiter mit besonderen Erfahrungswerten, die aufgrund einer längeren Auszeit, beispielsweise durch Elternzeit, aus ihrem bis dahin gewohnten beruflichen Kontext ausgestiegen sind. Aufgabe ist es, diese potenziellen Mitarbeiter durch Förderung innerhalb eines darauf ausgerichteten Trainee-Programms als werthaltige Mitarbeiter wieder zu gewinnen. Die Ausgestaltung des Programms ist im Wesentlichen von der Zeit des Kandidaten außerhalb seines beruflichen Umfelds sowie seiner individuellen charakterlichen Eigenschaften abhängig.

Das heißt konkret:

- Wie und mit welchem Handlungsspielraum gestaltete sich die letzte Arbeitsstelle des Mitarbeiters?
- Wie lange liegt diese Tätigkeit zurück?
- Welche Eigenschaften zeichnen den Mitarbeiter aus?
- Welche Vorstellungen von Teamarbeit vertritt er?

*„Es sollte nicht ausschließlich darum gehen: Das sind meine Mitarbeiter und nur mit diesen kann ich Ergebnisse erzielen. Die Frage lautet: Wie kann ich auch mit allen anderen, zur Verfügung stehenden, aber nicht bei mir arbeitenden Personen solche und bessere Ergebnisse erreichen?“*

Melanie Pöschel  
Leiterin Personalentwicklung, Schüco International

Neben dieser Einordnung ist vor allen Dingen wichtig, welche Kompetenzen im Hinblick auf die neu zu besetzende Stelle innerhalb des Entwicklungsprozesses gezielt aufgebaut werden. Wird eine Zuordnung allerdings flexibel bzw. projektbasiert vorgenommen, so sollte der Kandidat in einem umfangreicheren Entwicklungsprozess entlang der Wertschöpfungskette weitergebildet werden. Die Zeit außerhalb der organisationalen Wirklichkeit sollte gleichzeitig Maßstab für die Tiefe der Entwicklung sein. Ist der Mitarbeiter aus seinem bisherigen beruflichen Kontext eine höhere hierarchische Position gewöhnt, sollte diesem Kontext geschuldet ein größerer Handlungsspielraum gewährt werden.

## MODUL 5: JEDE FÜHRUNGSKRAFT BRAUCHT EINEN EIGENEN THINKTANK

Die Führungskräfte von Morgen gehen auf ihre Mitarbeiter zu und pflegen den Kontakt auf einer authentischen und menschlichen Ebene. Diese Kontaktpflege geht über das Beschäftigungsverhältnis des Mitarbeiters hinaus. Ziel ist es hierbei, langfristige Netzwerke zu Spezialisten und Experten auf Themenebene aufzubauen. Jede Führungskraft braucht ihren eigenen ThinkTank!

Hierbei ist das Wesen jeder Netzwerk- und Beziehungspflege zu beachten: Das Geben kommt vor dem Nehmen! Entsprechend werden Führungskräfte beim Aufbau Ihrer Themen-ThinkTanks vor allem das Wohl der Personen im ThinkTank im Auge haben müssen, selbst wenn dieses zuweilen den Interessen des eigenen Unternehmens widerspricht.

Im Klartext: Es wird Situationen geben, in denen die optimale Persönlichkeitsentwicklung eines Mitarbeiters mit seiner Kündigung und seinem Wechsel auf ein ambitioniertes Projekt in einem anderen Unternehmen verbunden ist. In diesen Situationen braucht es eine flexible Einstellung gegenüber der Abwanderung des Mitarbeiters sowie eine flexible prozessuale Bearbeitung des Austritts seitens der HR-Abteilung. Wenn man den Mitarbeiter aktiv bei seinem Wechsel unterstützt, gewinnt man dabei sein Vertrauen und ebnet einer künftigen Rückkehr den Weg. Die Alternative ist, dass der Mitarbeiter nach kurzer Zeit seinen Wechsel selbst organisiert hat. Dann geht er ohne Vertrauensverhältnis und ohne Rückkehr-Wahrscheinlichkeit. Generell sollte sich die Einstellung des gesamten Unternehmens in Bezug auf die flexible Zu- und Abwanderung von Mitarbeitern ändern. Zukünftig wird es notwendig sein, auch kurzfristige Arbeitsverhältnisse einzugehen, da der sich ändernde Perso-

nalmarkt im Hinblick auf die drohende Personalarmut keine ausschließliche Einstellung von Mitarbeitern mit langfristigen Beschäftigungsintentionen zulässt. Konservative Unternehmens- und Abteilungsstrukturen sollten daher langfristig in zunehmend flexible Projekte umgewandelt werden.

Die ergänzende Strategie der Führungskräfte mit eigenen ThinkTank zum Thema Abwanderung ist es, die Spezialisten in ihrem persönlichen Netzwerk regelmäßig und gezielt „abzustoßen“ und wieder anzuziehen. So schaffen Sie es, den weiterentwickelten Mitarbeiter langfristig wieder in das Unternehmen zurück zu führen oder eine Geschäftsbeziehung mit dem neuen Arbeitgeber des ehemaligen Mitarbeiters aufzubauen. Der Mitarbeiter wird dabei unabhängig von seinem aktuellen oder ehemaligen Unternehmenswert betrachtet, da bei einer Weiterentwicklung innerhalb eines anderen Unternehmens dieser Wert schnell veralten würde und die vertrauensbasierte Sparringpartnerschaft zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durch diese Sichtweise an Authentizität verlieren würde.

## MODUL 6: REGIONALE IDENTITÄT SCHAFFT BINDUNG

Die Suche nach langfristigen Mitarbeitern wird bei projektunabhängigen Aufgabestellungen auf das regionale Umfeld der Organisation begrenzt. Dieser regionale Bezug wird auf allen Unternehmensebenen intern wie extern kommuniziert. Es werden nur Mitarbeiter adressiert, die eine hohe Bindung an die Region haben. Eine solche Vorgehensweise garantiert eine enge, kulturelle Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und reduziert die Abwanderungen nachhaltig. Besonders Organisationen, die ihren Sitz in wirtschaftlich schwachen oder unerschlossenen Regionen haben, profitieren von dieser Strategie. Allerdings erscheint dieses Modulpaket nur für die Gewinnung von eher niedrigqualifizierten Mitarbeitern sinnvoll. Höherqualifizierte Mitarbeiter haben oft keine enge regionale Bindung.

*„Wenn Sie morgen jemanden aus der Gegend hier treffen und ihn fragen woher er kommt; ich würde behaupten, dass er nicht sagt: Ich komme aus Burladingen. Er wird ihnen sagen, dass er dort herkommt, wo Trigema sitzt.“*

Wolfgang Grupp  
Geschäftsführer und Inhaber, Trigema

Eine solche Vorgehensweise gewährleistet eine ausgewogene Kostenplanung, da die Entwicklung der regionalen Gehalts- und Lohnsätze erheblich einfacher beobachtet und vorgehalten werden kann. Das bedeutet, Individuen außerhalb des regionalen Umfelds sind, entgegen dem Trend der organisationalen Heimatregion, nur durch veränderte Lohn- und Gehaltssätze anzuwerben. Zudem würde ein Umzug des außerregionalen Kandidaten in die Heimatregion der Organisation deutliche kulturelle Anstrengungen nach sich ziehen, um den Mitarbeiter zu binden.

Eine solche Vorgehensweise bedingt auf der anderen Seite einen sehr flexiblen Umgang mit der Ausbildung der Mitarbeiterschaft. Ist die Organisation auf hochqualifizierte Mitarbeiter angewiesen und kann diese nicht mit Hilfe regionaler Kapazitäten ersetzen, ist die Einbindung des Ansatzes schwierig umsetzbar. Weiterhin müssen Entwicklungsprogramme und Wertschöpfungsprozesse auf die Fähigkeiten der regionalen Mitarbeiterschaft ausgerichtet werden, da keine durchgängig hohen Anforderungen an die Qualifikation dieser gelegt werden können.

## MODUL 7: VERLEIHEN UND VERMIETEN EIGENER MITARBEITER

Wird die Gewinnung neuer Mitarbeiter zwangsläufig schwieriger, müssen zunächst komplexe von einfacheren Aufgabenstellungen getrennt werden. Die einfachen Aufgabenstellungen werden in Projekten gebündelt und am freien Projektmarkt ausgeschrieben. Dies schont Mitarbeiter-Ressourcen bzw. richtet die Ressourcen der vorhandenen Mitarbeiterschaft zielgerichtet auf die Bewältigung der komplexen Aufgabenstellungen entlang der Wertschöpfungskette aus. Nicht vorhandene Kompetenzen werden eingekauft.

Hierzu gewinnen Netzwerke immer stärker an Relevanz, in denen sich Unternehmen wechselseitig durch die Erbringung von Dienstleistungen unterstützen, um den Folgen der Mitarbeiterknappheit entgegen zu wirken. Hierbei ist zukünftig auch die Ausbildung von Dienstleistungssparten zunächst rein produktionsorientierter Unternehmen denkbar, da die vorhandene Mitarbeiterschaft im Einsatz für andere Unternehmen einen zusätzlichen Wert abseits der Erstellung des eigenen Produkts generieren könnte. Auch das temporäre Verleihen eigener Mitarbeiter oder Mitarbeiter-Teams an andere Unternehmen ist eine denkbare und attraktive Möglichkeit. Das Verleihgeschäft von Spezialisten, das im Profifußball gang und gäbe ist, wird sich der Prognose nach auch unter Projektarbeitern durchsetzen. Die Vorteile für den Leihenden, den Verleiher und den Spezialisten liegen

auf der Hand. So gewinnt der Leihende eine für seine aktuellen Bedürfnisse geeignete Arbeitskraft, der Verleiher generiert zusätzliche Umsätze und qualifiziert seinen Spezialisten in einem Fremdunternehmen. Spezialisten hingegen werten ihre eigene Vita auf und verbreitern ihre Kenntnisse durch unternehmensfremde Aufgabenstellungen. Zudem erhalten sie neuen Antrieb über die geschaffene neue, herausfordernde Aufgabenstellung beim Leihenden.

Bei dieser Vorgehensweise wird sich ein Teilbereich der Personalabteilung herausbilden, der gemeinsam mit der Einkaufsabteilung die vielseitigen Einkaufsprozesse einzelner Kompetenzen, ganzer Gruppen von Spezialisten und die Ausschreibung von projektierten Tätigkeiten begleitet. Zugleich wird dieser Bereich auch das Vermieten und Verleihen der eigenen Mitarbeiter steuern. Damit einher geht die Notwendigkeit, dass die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter transparent werden. Sie werden umfassend erhoben, analysiert und weiterentwickelt.

## MODUL 8: EMPLOYEE-VALUE-PROPOSITION

Die Entscheidung eines Kandidaten zum Antritt einer Stelle in einem Vollbeschäftigungs-Markt hängt maßgeblich von einer Kombination aus Themen und Werten ab, die für ihn eine individuelle Relevanz haben. Die richtige Kombination verhilft ihm zu verstehen, warum die beworbene Stelle für ihn gut sein könnte. Wie bei einem Produktkauf wird sein Bedarf identifiziert, angesprochen und durch den Produktkauf gedeckelt.

Konkret heißt dies:

- Warum sollte der Kandidat bei uns arbeiten?
- Welche Relevanz hat diese Stelle für den Kandidaten?
- Wie können wir diese Relevanz steigern?
- Wie und durch welche Mittel erzeugen wir den Wunsch des Kandidaten bei uns zu arbeiten?

*„Die Value-Proposition eines speziellen Auto-Typs führt mich dazu, dass ich verstehe, wofür ich es konkret nutzen kann, dass ich einen Bedarf erkenne und dass ich es letztendlich kaufe. Die Employee-Value-Proposition führt dazu, dass die Kandidaten verstehen, warum dieses Unternehmen für sie relevant sein kann, der Wunsch entsteht, dort zu arbeiten und dann eine Einstellung erfolgt.“*

Till A. Kaestner  
Geschäftsleiter, linkedin.de

Das Ergebnis dieser richtigen Unternehmenswirkung auf den potenziellen Mitarbeiter ist ein konkretes Angebot in Form einer sogenannten Employee-Value-Proposition. Hierbei handelt es sich um das Ergebnis des strategischen Teils von Employer-Branding. Dieser ganzheitliche strategische Ansatz zur Schaffung einer individuellen Arbeitgebermarke wird über alle Ebenen des Unternehmens gelebt und entwickelt sich parallel zur Unternehmensmarke weiter. Grundsätzlich geistert der Begriff des Employer-Branding bereits seit ein paar Jahren durch die Personalwelt. Der Ansatz lässt sich laut der Experten allerdings nicht durch die Einführung einzelner Module umsetzen. Zur Schaffung einer Arbeitgebermarke müssen alle Unternehmensteile und hierarchischen Ebenen an der Entwicklung beteiligt werden. Die Employee-Value-Proposition als strategisches

Ziel des Employer-Branding zur Gewinnung neuer Mitarbeiter könnte sich durch transparente Strukturen, eine fluide Organisation sowie eine motivationsfördernde Unternehmenskultur zeigen.

## MODUL 9: WERTEBEWUSSTES RECRUITING

Innerhalb des gesellschaftlichen Wertewandels wählen junge Menschen ihren Job nicht mehr auf Basis monetärer Werte oder nach stringenten Karriereschritten. Der Faktor Authentizität, also ein offenes und vor allem vertrauenswürdiges Auftreten, spielt bei der Auswahl des Arbeitgebers eine zunehmend wichtige Rolle. Die Zielgruppe der Absolventen selektiert zukünftig noch stärker, welche Kommunikation des Unternehmens authentisch ist und welche nicht.

Ziel für Unternehmen muss es sein, durch eine Kommunikation von Mensch zu Mensch eine Ebene des Vertrauens zu diesen Absolventen aufzubauen. Dieses Vertrauensgefühl kann keine Kommunikationsabteilung mit Hilfe klassischer Kanalstrategien erzeugen. Es müssen bewusst neue Wege eingeschlagen werden, um die Hochschulabsolventen auf einer persönlichen Ebene zu erreichen. Probates Mittel ist die persönliche Kommunikation von Führungskräften in Alumni-Netzwerken oder Blogs, Businessnetzwerke und Foren, in denen die Zielgruppe nach Informationen sucht.

Somit kommt es auf jene Führungskräfte an, die in Kontakt mit der Absolventen-Zielgruppe treten. Sie müssen in die Lage versetzt werden, zügig an die für die Zielgruppe wichtigen Informationen zu gelangen und diese Informationen authentisch, entsprechend der Vorlieben der Bewerber zu kommunizieren. Gleichzeitig müssen sie

einen persönlichen Kontakt zwischen Personalabteilung und Bewerber herstellen. Die Kommunikation zwischen Bewerber und Führungskraft kann auch für nicht angesprochene Absolventen sichtbar werden.

## MODUL 10: INTERNATIONALISIERUNG DER MITARBEITERSCHAFT

Auch mittelständische Unternehmen müssen sich aufgrund der Personalknappheit bis zum Jahr 2025 um Fachkräfte aus dem Ausland bemühen. Dabei werden vor allem Märkte außerhalb von Europa betrachtet, zu denen noch keine Kontakte durch Wettbewerber aufgebaut wurden. Im Fokus können hier vor allem Hochschulen stehen, da diese durch Sponsoring- und Projektmaßnahmen einfacher zu einer engen Partnerschaft bewegt werden können. Der persönliche Kontakt zu den dortigen Professoren und Dozenten ist dabei essentiell. Vor Ort muss den Lehrkräften gezeigt werden, was die Organisation ausmacht und welche Ziele sie im Bereich HR verfolgt.

*„Die Erwartung ausländischer Fachkräfte wird zukünftig sein, ihre Aufgaben auch aus ihrem Heimatland bearbeiten zu können und vielleicht nur einmal im Monat nach Deutschland zu kommen.“*

Barbara Sawallisch  
Bereichsleiterin Personal & Sozialwesen, KELLER HCW

Langfristig wird die Gewinnung von Mitarbeitern im Ausland eine höhere Flexibilität im puncto Arbeitsplatz bedingen. So sind vor dem Hintergrund des auch im Ausland steigenden Angebots an guten Arbeitgebern Module erforderlich, die die potenziellen Mitarbeiter ortsunabhängig arbeiten lassen. Möglicherweise werden kleinere Außenstellen im betreffenden Land zur Verwirklichung einzelner Projekte oder einzelner Elemente der Wertschöpfungskette gegründet.

Eine solche Vorgehensweise bedingt eine deutliche Internationalisierung des Führungskaders und der Personalberater. Vorbilder sind hier die Erfahrungen der bereits im Ausland tätigen Konzerne. Zudem muss im Vorfeld einer Internationalisierung der Mitarbeiter-Ressourcen ein interkultureller Abgleich stattfinden. Welche kulturellen Eigenheiten liegen vor und in welchem Zusammenhang sind sie mit der bestehenden Unternehmenskultur zu stellen. Hier muss vor allem auf Kleinigkeiten Wert gelegt werden. Dies fängt bereits mit der Bedeutung einzelner historisch gewachsener Unternehmensbegriffe in der Sprache der Zielregion an.

## MODUL 11: DIE FÜHRUNGSKRAFT MACHT DEN UNTERSCHIED

Führungskräfte haben eine besondere Bedeutung für die Mitarbeitergewinnung. Sie entwickeln zudem die eigenen Mitarbeiter „on-the-job“ weiter. Führungskompetenz ist kein Ergebnis und keine Belohnung einer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit. Die Skills zu einer entwicklungsfähigen Führungskompetenz sollten bereits bei der Anwerbung von Führungskräften der Zukunft geprüft werden.

Auf der anderen Seite muss einer neu angeworbenen kommenden Führungskraft bereits von Anfang an ein geeignetes Vorbild zur Seite gestellt werden. Sie benötigt zunächst selbst eine Führungskraft, an der sie wachsen und ihre eigene Führungskompetenz ausbilden kann. Wesentliche Fragen sind: Wie setzte die Führungskraft ihre Mitarbeiterentwicklung in der Vergangenheit um? Wie wurden die Mitarbeiter in ihrem beruflichen Kontext geführt? Wurden ihnen weniger oder mehr Freiräume zuteil? Eine Betrachtung beider Seiten bei der Gewinnung der für ein Team optimalen Mitarbeiter ist ausschlaggebend für die Gesamtleistung der Organisation.

*„Ich glaube für Jobnomaden ist Führung im Sinne einer Expertenführung wichtiger als die Personalführung.“*

Susanne Labonde  
ehem. Head of Global Employer Branding, SAP AG,  
jetzt Executive Director Germany,  
WORLD CHILDHOOD FOUNDATION

Die HR-Abteilung benötigt eine Strategie, nach der sie die richtigen Persönlichkeiten für ihre Führungskultur als Führungskräfte gewinnt und entwickelt, damit diese selbst die künftigen flexiblen Mitarbeitergewinnungsstrategien tragen und unterschiedliche Charaktere zu Höchstleistungen führen.

## **MODUL 12: AUTHENTISCHES RECRUITING ALS AUFGABE ALLER MITARBEITER**

In der Mitarbeitergewinnungsstrategie sollte bewusst Wert auf die Weiterempfehlung seitens der eigenen Belegschaft gesetzt werden. Eine Weiterempfehlung, die nicht durch Incentives motiviert ist, birgt zudem einen Indikator für das Selbstbewusstsein der Belegschaft. Sobald der Mitarbeiter auf einen möglichen Kandidaten trifft, sollte in seinem Bewusstsein fest verankert sein, dass das Unternehmen sich auf seine Aussage zur Anwerbung des neuen Mitarbeiters verlässt. Er darf nicht das Gefühl haben, die Rekrutierung neuer Mitarbeiter läge nicht in seinem Kompetenzbereich. Auf die bestehende Mitarbeiterschaft wirkt die Unternehmenskultur bereits, sie sind daher die authentischste Informationsquelle für potenzielle Kandidaten.

Bei vielen Personal-Entscheidern ist die Angst verbreitet, dass der Mitarbeiter jemandem aus seinem privaten Umfeld empfiehlt, der sich letztendlich als nicht geeigneter Mitarbeiter herausstellt, da er nicht die benötigten Leistungen erbringt oder dem Unternehmen auf andere Weise schadet. Diese Angst ist unbegründet, denn die Mitarbeiter wissen um ihre eigene Reputation im Unternehmen. Eine falsche Empfehlung wirkt sich negativ auf ihr Ansehen im Unternehmen aus oder schadet sogar ihrer eigenen Position. Gleichzeitig kann bewusst verhindert werden, dass der empfehlende Mitarbeiter Teil des Auswahlverfahrens wird.

## **MODUL 13: KEINE ZUKUNFT FÜR DAS STELLENPROFIL**

In Zukunft wird es zunehmend schwieriger, auf Basis fester Stellenprofile geeignete Mitarbeiter zu identifizieren. Bereits heute dienen die Stellenprofile immer häufiger als generisches Instrument der groben Einordnung von Kandidaten. Im Gegensatz hierzu gewinnt die menschliche Komponente, also die Betrachtung des individuellen Kandidaten, seiner Fähigkeiten und Wertvorstellungen an Bedeutung. Das persönliche Gespräch mit dem Mitarbeiter schafft häufig Klarheit, denn abseits des Lebenslaufes und der Noten gibt es Individuen, die ihre Fähigkeiten erst on-the-job ausbilden.

Dieses Modul beinhaltet also die Offenheit, über die klassischen Stellenprofile hinaus zu denken. Eine stärkere Ausrichtung auf Initiativbewerbungen vergrößert den Kandidatenpool und bietet eine breitere Bezugsbasis für neue, innovative Auswahlverfahren. Gleichzeitig kann statt nach Stellenprofilen mit Tätigkeitsbeschreibungen in Zukunft nach Persönlichkeitsprofilen mit Kompetenzbeschreibungen gesucht werden. Immer knapper werdende Personalressourcen bedingen zudem eine stärkere Offenheit für Bewerber abseits der Zielgruppe, die durch eine solche Vorgehensweise identifiziert werden können.

## **MODUL 14: SCHNELLERE DURCHLAUFZEITEN DURCH SPEZIALISIERUNG DER HR-ABTEILUNG**

Aktuell sprechen Personalabteilungen mit einer Vielzahl von Bewerbern, um wenige aus dieser Masse zu selektieren. Langfristig muss zur Steigerung der Bewerberzufriedenheit die Durchlaufzeit der Bewerbung um ein Vielfaches reduziert werden, um die besten Mitarbeiter am Markt zu gewinnen. Auch wenn in Zukunft die Zahl der Bewerber zurückgeht und eine proaktive Vorgehensweise zu Gewinnung von Mitarbeitern seitens der Organisation immer wichtiger wird, sollte trotzdem an dieser Herausforderung gearbeitet werden.

Letztendlich führt die positive Eigenschaft einer schnelleren Bearbeitung von Bewerbern zu einem positiven Image des Unternehmens, was langfristig gleichwohl wirksam ist. Kandidaten werden also tendenziell auf Unternehmen zugehen oder die Angebote der Personalabteilung eher wahrnehmen, wenn sie das Gefühl haben, in der Vergangenheit positiv behandelt worden zu sein. Während die Personalabteilung die Optimierung ihres Massengeschäfts über Technologien oder reduzierte Bearbeitungsvorgänge voranbringt, kann die Gewinnung von Spezialisten für Kernaufgabenstellungen von den hierauf spezialisierten Dienstleistern übernommen werden. So werden einzelne Bewerber aus Disziplinen, in denen heute schon eine Knappheit herrscht, über gezielte Module der Dienstleister angesprochen. Diese Vorgehensweise bedingt grundsätzlich ein großes Vertrauensverhältnis zwischen HR-Abteilung und Personaldienstleister bzw. -berater. Dieses Verhältnis muss gepflegt werden, um den Dienstleister zu einem werthaltigen Partner zu entwickeln.

## MODUL 15: PERSONALDIENSTLEISTER ALS 360°-MANAGER FÜR EXPERTEN

Die Ausrichtung der Personaldienstleister wird sich langfristig von der Ansprache der Unternehmen als Auftraggeber für die Findung neuer Mitarbeiter hin zu einer Ansprache der Kandidaten verschieben. Der Dienstleister agiert als Kandidaten-Broker und bedient seinen Bewerberpool durch die Auffindung interessanter Jobs. Zukünftig wird es für Personaldienstleister darum gehen, Stammkundschaft unter diesen Individuen aufzubauen. Das perspektivische Zielbild dafür sind die Spielberater aus dem Fußballprofigeschäft und die Manager in der Künstlerbranche. Sie haben jeweils 360°-Verträge mit ihren Klienten und begleiten diese ein (Arbeits-)Leben lang von Club zu Club und Arbeitgeber zu Arbeitgeber.

Dabei ist es nicht zwangsläufig, dass die Personaldienstleister nur einzelne Spezialisten vermitteln. Vielmehr ist es wahrscheinlich, dass die Personaldienstleister aus den bei ihnen unter Vertrag stehenden Experten sogenannte Pools bildet, die nur gemeinsam vermittelt werden. Auf diese Weise wird etwa ein hochbegehrter Spezialist mit einigen weniger begehrten Experten gepoolt. Auf diese Weise spielen Personaldienstleister ihre neue Macht gegenüber den Personalabteilungen aus und erzielen strategische Vorteile.

Ein Ort zur Gewinnung von 360°-Klienten der Personaldienstleister werden Unternehmen sein, die auf Basis ihrer schlechten wirtschaftlichen Situation oder anderweitiger Herausforderung ihre Organisation durch Outplacement verschlanken müssen. Dieses Potenzial sollte in den nächsten Jahren proaktiv seitens der Personaldienstleister genutzt werden. Sie treten gegeneinander in einen Wettbewerb um die spannendsten Mitarbeiterprofile und bauen Anreize für diese Kandidaten in Form von Entwicklungsmaßnahmen, Kontakte innerhalb eines Netzwerks oder einen besonders interessanten Pool an anderen Bewerbern auf, die bereits auf die Leistungen des Dienstleisters setzten. Die dadurch frei werdenden Kapazitäten innerhalb der Personalabteilungen der outplacement-bedürftigen Unternehmen können sich so stärker um die Belange zur Pflege der bleibenden Mitarbeiterschaft kümmern.

## MODUL 16: ZIELGRUPPEN ABSEITS DER „NORM“ ERSCHLIEßEN

Die Erschließung neuer Zielgruppen für Stellen innerhalb der Produktion oder von der klassischen Ausbildung abhängigen Berufsfeldern wird in Zukunft einen hohen Stellenwert einnehmen. Dabei werden Zielgruppen betrachtet, die abseits der etablierten Vorgehensweisen der Personalabteilungen stehen. Die Rede ist von niedrigqualifizierten Bewerbern, Kandidaten mit Behinderung, hochbegabten Individuen und Studienabbrechern. Aber auch geplante oder nicht-geplante Karriereabbrecher sind durch diese Strategie adressierbar, etwa Personen am Ende ihrer befristeten Bundeswehrkarriere, Leistungssportler, Models oder Schauspieler nach Ende ihrer Karriere. Mit gewissen Modifizierungen sind auch alle anderen „Nischen“ der Gesellschaft ansprechbar, seien es Personen die nach Schicksalsschlägen (Insolvenz, Tod des Ehepartners) auf der Suche nach einer erfüllenden Aufgabe sind. Die größte dieser Nischen sind zurzeit noch die Rentner.

*„Aktuell brechen ca. 25 bis 30 Prozent der Studenten ihr Ingenieursstudium ab. Was machen die dann? Die machen vielleicht irgendein Zweitstudium. Das ist für mich offenes Potenzial. Die möchte ich gerne haben.“*

Jürgen Eggers  
Leiter Personal, GOLDBECK

Die gezielte Ansprache dieser Zielgruppen ist weit unterentwickelt. In Zeiten von Bewerberknappheit sind hier mit überschaubarem Aufwand größere Bewerberzahlen zu erzielen. So müssen für diese Zielgruppen Ausbildungs- und Trainee-Programme in Abstimmung mit den Individuen sowie betreuenden Einrichtungen entwickelt werden, die genau auf die Anforderungen dieser Zielgruppe zugeschnitten sind. Weiterhin sollten Arbeitsumgebungen an die

Bedürfnisse dieser Zielgruppen angepasst werden. Hierzu werden zukünftig auch die notwendigen Technologien zur Verfügung stehen, um z.B. körperlich behinderten Menschen eine geregelte Ausübung ihrer Tätigkeit zu ermöglichen.

Heute müssen aus diesem Grund bereits Gewinnungs- und Beschäftigungsprogramme konzipiert werden, um im Wettbewerb mit anderen Unternehmen um diese Zielgruppen bestehen zu können. Personalabteilungen sollten ihre Mitarbeiter bereits im Umgang mit diesen Bewerbergruppen schulen.

Besonders Studienabbrecher bilden eine Zielgruppe, die am richtigen Ort und unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse nach Entwicklung und Perspektive abgeholt werden müssen. Auch Netzwerke mit mehreren Organisationen und öffentlichen Trägern sind denkbar, um die Erfahrungen mit den neuen Zielgruppen zu bündeln und

gezielte Entwicklungsmaßnahmen auszubilden. Wie gestalte ich z.B. meine Arbeitsumgebung optimal, um die Aufmerksamkeit hochbegabter Individuen im Job auf einem permanent hohen Niveau zu halten, ohne Gefahr zu laufen, diese Mitarbeiter zu unterfordern und ihre Leistungen dadurch um ein vielfaches zu verschlechtern.

## **MODUL 17: ORIENTIERUNGSPROGRAMME ALS WETTBEWERB ZWISCHEN BRANCHEN**

Der Kampf um qualifizierte Mitarbeiter wird in den kommenden Jahren nicht nur zwischen konkurrierenden Unternehmen geführt, sondern zwischen unterschiedlichen Branchen mit ähnlichen Zielgruppen. Aus diesem Grund werden Unternehmen innerhalb einer Supply-Chain oder sogar Wettbewerber innerhalb einer Branche kooperieren und gemeinsame Orientierungsprogramme für Studenten und Absolventen organisieren. Der Grund: Gemeinsam versuchen die konkurrierenden Unternehmen zunächst, die potenziellen Mitarbeiter in ihre Branche zu ziehen. Erst wenn dies geschafft ist, treten sie gegeneinander in Wettbewerb. Ihr Ziel sind dabei Studenten, die ein Praxissemester innerhalb ihres Studiums zu absolvieren haben oder Absolventen die sich noch unsicher sind, welcher Arbeitgeber langfristig oder als erste Arbeitsstelle am wertvollsten für sie ist. Gemeinsam schaffen die Anbieter solcher Programme ein für die künftige Arbeitnehmergeneration werthaltiges Konstrukt. Eine Branche muss, in ihrer jeweiligen Zielgruppe, auf sich aufmerksam machen. Je umfangreicher diese Orientierungsprogramme sind, desto größer ist die Chance die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer von morgen zu bedienen.

Die Zeit eines Praxissemesters wird beispielsweise unter den beteiligten Unternehmen aufgeteilt, sodass die angesprochenen Studenten in jedem Unternehmen eine auf sie zugeschnittene Position einnehmen. In dieser Zeit wird den Studenten auf unterschiedliche Art und Weise vermittelt, was es heißt, im jeweiligen Unternehmen beschäftigt zu sein. Die Unternehmenskultur nimmt hierbei einen besonderen Stellenwert ein, da diese den Studenten vermittelt, wie das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht und was es heißt Mitarbeiter des Unternehmens zu sein.

Nach Abschluss des Praxissemesters studiert der Student spezialisiert in einem Bereich seines Studienfeldes weiter, welches sich mit den Aufgabenstellungen seines potenziellen zukünftigen Arbeitgebers beschäftigt. Die Organisationen treten also in einen Wettbewerb um den zukünftigen Absolventen und versuchen ihn schon früh an das Unternehmen zu binden.

Eine Erweiterung des Modells ist insofern denkbar, dass der favorisierte Betrieb sich an der weiteren Ausbildung des Studenten beteiligt und ihn in betriebseigene Studiengemeinschaften aufnimmt. Ein ähnlicher Programmansatz ist für Absolventen denkbar. Unternehmen, die diese Zielgruppe nutzen, treten innerhalb einer Orientierungsphase in Wettbewerb zueinander, um unter gleichen wirtschaftlichen Bedingungen zu beweisen, wer der richtige Arbeitgeber für den Kandidaten ist. Entwicklungs- und Bindungsprogramme müssen sich somit wechselseitig messen lassen.



## 2. ZUKUNFTS-MODULE ZUR MITARBEITERENTWICKLUNG

### **MODUL 18: „EXPRESS-IDENTIFIKATION“ FÜR PROJEKTARBEITER**

Die Wertschöpfung eines Mitarbeiters ist wesentlich durch seine Identifikation mit dem Unternehmen verbunden. Entsprechend wichtig ist es, neuen Mitarbeitern in kürzerer Zeit einen übergeordneten Sinn ihrer Tätigkeit für das Unternehmen zu vermitteln und ihre Arbeit mit eigenen Interessen und Überzeugungen zu verknüpfen. Dies geschieht durch Führungskräfte, eine qualitativ gute Einarbeitung und die Verantwortungsübergabe für spannende und einflussreiche Tätigkeiten. Regelmäßig sollte der Entwicklungsstand in Feedbackgesprächen überprüft werden.

Bei der Beschäftigung von Projektarbeitern ergibt sich das Problem, dass diese nicht lang genug im Unternehmen sind, um den bisherigen, langsamen Identifikationsaufbau zu durchlaufen. Entsprechend müssen „Fluid Companies“ idealerweise auf Projektarbeiter zurückgreifen, die bei Antritt ihrer Tätigkeit bereits die Identifikation mitbringen. Dies ist bei Alumnis und ehemaligen Mitarbeitern oder Personen aus dem persönlichen Netzwerk der Führungskräfte möglich.

Andernfalls müssen bei Projektbeginn Maßnahmen vorgesehen werden, die eine solche Identifikation schneller und verdichtet herstellen können. Denkbar sind fokussierte Identifikationsmaßnahmen für einzelne Projekte oder Ziele, anstatt für das Gesamtunternehmen. Zudem sollten die Aufgabenbereiche neuer Projektarbeiter bereits während des Einstellungsprozesses auf einzelne Leistungen oder Produkte ausgerichtet werden, die ihren Überzeugungen am ehesten entsprechen.

Sollte keine Identifikation mit der Organisation im kurzen Aufenthaltszeitraum möglich sein, da beispielsweise die Unternehmenskultur und Überzeugungen des Mitarbeiters stark auseinanderdriften, wird der Mitarbeiter seine Fähigkeiten und Leistungen nicht werthaltig ausleben können.

### **MODUL 19: FLEXIBLE ARBEITSZEIT- UND ARBEITSORTMODELLE**

Bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen wurde in der Vergangenheit oft nicht berücksichtigt, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte nicht über das notwendige Selbstvertrauen verfügen und große Unsicherheiten darin bestehen, bei einer falschen Vorgehensweise zur Rechenschaft gezogen zu werden. Eine Personalentwicklung sollte daher die Vorteile zur Steigerung der individuellen Flexibilität in Abhängigkeit von der aktuellen Unternehmenskultur integrieren.

Eine bislang klar hierarchisch geprägte Unternehmenskultur kann nicht von heute auf morgen die Mitarbeiter mit maximaler Flexibilität innerhalb ihrer Tätigkeit ausrüsten. Durch die zielgerichtete Vorbereitung der Führungskräfte auf eine Neuordnung muss zunächst Vertrauen aufgebaut werden. Gleichzeitig darf zu keinem Zeitpunkt das Gefühl aufkommen, die neuen Module würden im Sinne der bisherigen Unternehmenskultur eher zur Ausnutzung von Lücken in Arbeitsverträgen dienen. Eine solch falsche Integration führt genau zum Gegenteil der beabsichtigten Flexibilisierung. Dies gilt auch, wenn Führungskräfte die Integration der strategischen Mittel zur positiven Förderung der Work-Life-Balance nicht verstehen und ihre Kontrollanstrengungen auf die ausgeprägte Kontrolle zur Einhaltung der verbliebenen Ansprüche an die neuen Arbeitszeit- und Arbeitsortmittel richten. Klarheit sollte vor allem in den Punkten Arbeitsleistungskontrolle, Wahrnehmung von Arbeit im privaten Umfeld, Anwesenheitsmaßgaben und Kommunikationsmittel geschaffen werden.



## **MODUL 20: POTENZIALORIENTIERTE STELLENPLANUNG**

Um die Mitarbeiterentwicklung langfristig zukunftsfähig zu gestalten, ist es notwendig die bislang performanceorientierte Zuordnung neuer Mitarbeiter in Projekte künftig potenzialorientiert durchzuführen. Diese Vorgehensweise bedingt zwar weiterhin eine abteilungsorientierte Einordnung der bisherigen Qualifikationen, allerdings werden die Potenziale des Mitarbeiters gezielt in diesen Prozess eingerückt. Hierzu werden neue Algorithmen entwickelt, die die gesammelten Fähigkeiten des Mitarbeiters wechselseitig in ein Verhältnis zu einander stellen, anstatt nur eine Weiterentwicklung entsprechend seines bisherigen Werdegangs zu planen.

Durch die Kombination der Skills werden neue Potenziale sichtbar. Hierzu müssen Informationen verknüpft werden, die bislang nur in Business-Netzwerken im Internet zur Verfügung standen. Diese weisen eine höhere Qualität auf als die bisher in der Enterprise-Ressource-Planing-Software (ERP) vorgehaltenen Daten, denn sie sind aktueller als jene Daten, die zumeist während des Bewerbungsprozesses generiert wurden, später allerdings keiner Aktualisierung unterlagen. Abschließend sollten die Wünsche der Mitarbeiter mit in die Auswertung einfließen. Diese Daten zur Auswertung müssen künftig bereits in den Eingangsgesprächen abgefragt oder per Self-Service eingetragen werden.

Zukünftig wird die Besetzung neuer Stellen oder die Weiterentwicklung auf Basis der neuen Daten besser planbar und erheblich kosteneffizienter. Eine Entwicklung des Mitarbeiters kann dadurch auch on-the-Job durch wechselseitige Lerneffekte in einer optimalen Teamzuordnung stattfinden und damit Entwicklungsressourcen einsparen.

## **MODUL 21: ZUGRIFF AUF DIE SKILL-INFORMATIONEN DER BUSINESS-NETZWERKE**

Die HR-Abteilung verfügt häufig im Rahmen ihrer klassischen ERP-Struktur nicht über eine stets aktuelle Bandbreite an Informationen zu den Skills ihrer Mitarbeiter. Bei der Einstellung des Mitarbeiters werden oft lediglich statische Informationen zusammengetragen und in das System gepflegt, die auf Basis eines standardisierten Fragebogens erhoben wurden. Wenn hier keine Kontroll- und Aktualisierungsroutine vorgehalten wird, werden diese Informationen oft sogar unvollständig im System gespeichert. Für die Pflege der Daten würden zudem Ressourcen aufgewandt werden, die in keinem Verhältnis zu den übrigen Aufgaben der HR-Abteilung stehen.

Um den Aufwand zu reduzieren und gleichzeitig die Informationen zu den Mitarbeitern auf einem permanent hohen Niveau zu halten ist es sinnvoll, die Information aus einer Datenbank zu extrahieren, deren Informationen stets aktuell sind, weil sie aus einer Eigenmotivation der Mitarbeiter auf einem detaillierten Grad gepflegt werden. Die Rede ist von Business-Netzwerken wie beispielsweise XING oder LinkedIn. Wird eine Verknüpfung zwischen ERP und diesen Daten geschaffen, wäre eine bessere Übersicht gegeben, welche Mitarbeiter-Skills bereits innerhalb des Unternehmens vorhanden sind. So läuft das Unternehmen nicht Gefahr, seine Mitarbeiter bei einer Umstrukturierung, auf Basis ihrer bislang genutzten Fähigkeiten in eine andere Abteilung zu versetzen oder sogar freizusetzen, wenn unter ihnen die neu zu nutzenden Skills bereits vorhanden sind.

Eine einfachere, kurzfristige Lösung, bis zur Nutzung einer auf die Vorgehensweise angepassten Technologie, ist sicherlich die direkte Abfrage innerhalb der Business-Netzwerke durch die Mitarbeiter der Personalabteilung oder per Self-Service.

## **MODUL 22: ENTWICKLUNGSPFADE ABSEITS DER EIGENEN DISZIPLIN**

Der Wunsch des Mitarbeiters zur eigenen Selbstverwirklichung sollte in die Entwicklungsplanung einfließen. Erfolgt dies langfristig nicht, ist die Gefahr einer Abwanderung erfahrener Mitarbeiter durchgängig gegeben. Wenn ein zum ursprünglichen Ausbildungsfeld fremder Entwicklungswunsch besteht, ist dem Mitarbeiter zunächst die Überprüfung dieses Wunsches mittels Jobrotation zu ermöglichen. Bestätigt sich eine Fähigkeit im neuen Arbeitsfeld oder zeigt sich sogar eine für die Organisation positive Kombinatorik zweier Kompetenzfelder, ist eine Weiterentwicklung des Individuums in beiden Arbeitsbereichen sinnvoll. Zeigt sich, dass der Mitarbeiter

im neuen Arbeitsfeld keine guten Leistungen erbringt und sich auch nicht wohl fühlt, wurde der Wunsch des Mitarbeiters zumindest bedient und eine längerfristige Bindung erzeugt.

Tritt jedoch ein Konflikt zwischen zu niedriger Leistung bei gleichzeitiger Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem neuen Arbeitsfeld auf, muss über angepasste Module gesprochen werden. Ist der Mitarbeiter überzeugt, dass sein Wertbeitrag im neuen Bereich langfristig steigen wird, so sollte eine Entwicklung in beiden Bereichen zu gleichen Anteilen möglich gemacht werden. Zugleich muss eine Option abgestimmt werden, den Mitarbeiter mittelfristig in seinen Ursprungsbereich zurück zu führen. So sind faire Voraussetzungen geschaffen und die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters werden wertgeschätzt. Die Aufwände für den ggf. nicht gewinnbringenden Entwicklungszeitraum im Fremdbereich müssen mit den Aufwänden einer marktspezifischen Suche nach neuen Mitarbeitern aufgewogen werden. Ein Vergleich zwischen den Aufwänden definiert den Zeitraum der Entwicklung, in der ein Mitarbeiter zeigen muss, dass er im neuen Arbeitsfeld gewinnbringend Leistungen generieren kann.

## MODUL 23: OUTSOURCING VON PERSONALENTWICKLUNG AN HEADHUNTER

Das Vertrauen zwischen HR-Abteilung und den Dienstleistern muss zur Gewährleistung einer komplexer werdenden Personalgewinnung und -entwicklung langfristig steigen. Hierzu müssen partnerschaftliche Verhältnisse geschaffen werden. Dies führt zu einer Situation, in der der Dienstleister die Bedürfnisse der Personalabteilung im Detail kennt. Ihm sind die Zielstellungen bewusst und er nutzt seine Kontakte bis in die suchenden Abteilungen des Unternehmens, um den richtigen Kandidaten zu identifizieren.

Hierzu ist zudem eine genaue Kenntnis zur Ausgestaltung der Employer-Brand von Nöten. Wenn der Dienstleister erkennt, dass einem potenziellen Kandidaten bestimmte Fähigkeiten und Skills fehlen, so ist es seine Aufgabe, diese Lücke durch gezielte Entwicklung zu schließen, bevor er der Organisation diesen Mitarbeiter anbietet.

Um den Aufwand des Dienstleisters in einem zukünftigen Personalmarkt zu relativieren, müssen Exklusivverträge abgeschlossen werden, die das Vertrauensverhältnis zwischen Dienstleister und Organisation zudem stärken. Denkbar und für manche Unternehmen sinnvoll ist auch die Etablierung von internen Headhuntern, die alle Funktionen eines externen Personaldienstleisters übernehmen und mit entsprechenden Freiheitsgraden agieren, aber durch ihre Anstellung beim Unternehmen eine möglichst hohe Form von Loyalität zum Unternehmen haben.

## MODUL 24: INTERNER HEADHUNTER ZUR SCHAFFUNG INTERNEN WETTBEWERBS

Die Kompetenz externer Headhunter, Mitarbeiterprofile mit dem Wissen zu Weiterentwicklungswünschen dieser an interessierte Unternehmen zu vermitteln, sollte Ausgangslage für die strategische Implementierung von In-House-Headhuntern sein. Die Basis einer solchen Rolle innerhalb der HR-Abteilung ist der interne Wettbewerb unter den vorhandenen Fachabteilungen. Zwar erscheint die Implementierung solcher Marktmechanismen für die bislang oft harmonie- und konsensorientierte Personalarbeit der Unternehmen aus heutiger Sicht recht ungewöhnlich. Sie ist jedoch eine adäquate Antwort auf den sich verschärfenden Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt.

*“Ich könnte mir vorstellen, dass HR auch eine Art “Head-Hunter-Rolle” für den internen Personalmarkt übernimmt. Diese Rolle könnte beim Erstellen neuer Anforderungsprofile für offene Stellen und der Suche von passenden Kandidaten sowie deren Weiterentwicklung unterstützen.“*

Dr. Frank Meyer  
Director Strategy & New Business, Vodafone GmbH

Wenn zwischen den Fachabteilungen eines Unternehmens auch ein interner Wettbewerb um Mitarbeiter entsteht, müssen sich die Führungskräfte ernsthaft um die Entwicklungsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter kümmern. Ansonsten laufen sie Gefahr, Mitarbeiter an andere Projekte oder themennahe Abteilungen zu verlieren.

Für den Mitarbeiter bieten sich durch regelmäßigen Austausch mit dem internen Headhunter erweiterte Möglichkeiten, sein Profil entlang seiner Entwicklungswünsche proaktiv mitzugestalten. Eine solche Vorgehensweise setzt natürlich entsprechend abwechslungsreiche Unternehmensstrukturen voraus. Gleichzeitig gewährleistet sie aber auch eine hohe Bindung innerhalb der Organisation.

## MODUL 25: DIVERSITÄT IN GRUPPEN

Teams mit einem hohen Anteil an Diversität zeigen bessere Leistungen, sind leistungsbereiter und legen eine höhere qualifikatorische, kulturelle sowie arbeitsmethodische Ausgeglichenheit an den Tag. Dies bestätigen die befragten Experten. Dabei spielt die Art der Diversität keine Rolle. Es kann sich beispielsweise um eine Alters-Diversität, Diversität des sozialen Hintergrunds oder der Wissensgebiete handeln. Als Beispiel wird häufig ein gelungener Mix aus jungen und älteren Mitarbeitern angeführt. Dieser führt zu werthaltigen Beiträgen für die Organisation und gleichzeitig zu einer Entwicklung der beteiligten Mitarbeiter.

Die Logik hinter diesen Mehrwerten ist die Kombination neuer Mitarbeiter mit frischen Ideen aber wenig Erfahrung mit erfahreneren Mitarbeitern im Kerngeschäft. Dabei werden sowohl Ideen aus einer neuen Perspektive generiert, aber auch auf ein realistisches Maß angepasst, um eine Realisierbarkeit zu gewährleisten. Dabei ist die Balance unter den beteiligten Mitarbeitern wichtig. Wenn seitens der Führungskräfte ein Out-of-the-Box-Denken zugelassen wird, um es in der Realisierbarkeitsphase zu reduzieren und gleichzeitig die eingebrachte Erfahrung nicht abtötend auf die Idee wirkt, dann wirkt die Diversität bereichernd. Gleichzeitig entwickeln beide Mitarbeitergruppen ein besseres wechselseitiges Verständnis und nicht nur neue Mitarbeiter gewinnen an Erfahrungswissen, sondern auch Stammkräfte erhalten neue Perspektiven.

## MODUL 26: EINARBEITUNG ENTLANG DER EMPLOYER-BRAND

Um die Qualität der Leistungen auf einem permanent hohen Niveau zu halten, ist es vor dem Hintergrund einer frühzeitigen Integration von Absolventen in den Berufsalltag wichtig, zielgerichtete und umfangreiche Einarbeitungsprogramme aufzubauen. Diese geben den Absolventen mit oft geringer Praxiserfahrung die notwendigen zusätzlichen Kompetenzen. Zukünftig kommt noch hinzu, dass auch um die weniger qualifizierten Mitarbeiter ein starker Wettbewerb am Arbeitsmarkt herrschen wird. Somit ist eine konsequente und hochwertige Einarbeitungsstrategie zur qualitativ hochwertigen Bearbeitung der eintreffenden Aufträge wirksamer als das Suchen nach neuen Mitarbeitern für die neuen Aufträge.

Diese Einarbeitungsstrategien müssen von allen Führungskräften in ihren Abteilungen und Teams vorgelebt werden. Hierzu sollten Pflichtseminare eingeleitet werden, in denen die Führungskräfte über die Vorgehensweise aufgeklärt werden. Gleichzeitig muss ein Regelprozess aufgebaut werden, der den Führungskräften einen didaktischen Rahmen für Einarbeitungsprozesse gibt, allerdings Raum für individuellen Input des Trainers, Teamleiters oder der Führungskraft lässt. Ein monatliches Reporting über die Ergebnisse des Einarbeitungsprozesses sollte bewusst auch den Einfluss auf die Employer-Branding-Strategie einbeziehen. Das bedeutet, die Anleitung innerhalb der Einarbeitung sollte bewusst darauf abzielen die neuen Mitarbeiter neben den klassischen Arbeitsprozessen auch in die einheitliche Kommunikation der Arbeitgebermarke einzuweisen. Entsprechend gehören verschiedenste Veranstaltungen dazu, die eine Kultur des Miteinanders unterbewusst in den Köpfen der Mitarbeiter verankern.

## MODUL 27: SICHERSTELLUNG VON INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Die Gewährleistung eines innovativen Unternehmens ist eine vielseitige Herausforderung. In vielen Unternehmen besteht Intellectual-Property-Schutz, der im Arbeitsvertrag regelt, dass alle vom Arbeitnehmer entwickelten Innovationen dem Arbeitgeber gehören. Diese Regeln wirken oft innovationshemmend, da Mitarbeiter nicht zu echten Innovationen motiviert werden. Andererseits ist es für Unternehmen ebenso oft rechtlich schwierig, die IP-Regeln bei der Abwanderung eines Innovators geltend zu machen. Eine großzügige rechtliche und finanzielle Beteiligung von Innovatoren an ihren Innovationen entspricht in Zukunft mehr den Machtverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt.

Zur Steigerung der Innovationsfähigkeit ist allerdings eine Sensibilität der Personalabteilung gegenüber innovativen Charakteren nötig. Führungskräfte müssen langfristig mehr darauf achten, welche Mitarbeiter für bestimmte Themengebiete eine große Begeisterung aufwenden. Sind diese Mitarbeiter identifiziert worden, ist es wichtig, ihnen nicht die Grundlage ihrer Entwicklungsarbeit zu entziehen. Das heißt: Heute veraltete Produkte können zwar vom Markt genommen werden, die Weiterentwicklung sollte jedoch nicht grundsätzlich

eingestellt werden, da unter der Voraussetzung einer sich ständig im Wandel befindlichen Welt ein weiterentwickeltes Alt-Produkt zukünftig wieder von Relevanz sein könnte. Vielmehr muss also dem interessierten, betreffenden Mitarbeiter ein optimales Ökosystem zur Seite gestellt werden, damit er seine Ideen umsetzen kann. Nur dann wird er sich von seinem Arbeitgeber verstanden fühlen und seine Ideen innerhalb des Unternehmens verwirklichen.

Mitarbeiter und Teams mit Innovationsaufgaben sollten bewusst für einen festgelegten Zeitraum innerhalb der Woche von der übrigen Arbeit freigestellt werden, um an selbstgewählten Themen zu arbeiten. Gleichzeitig kann offen die Zielvorstellung des Mitarbeiters geklärt und im Prozess angepasst oder neu formuliert werden. Auch beim Scheitern einer Innovation ist damit langfristig die Bindung des Mitarbeiters gesichert. Bei Erfolg einer Innovation ist dieses Modul natürlich variabel mit Incentives kombinierbar, die für Innovationen auf Prozess- oder Produktebene gegeben werden.



## 3. ZUKUNFTS-MODULE ZUR MITARBEITERBINDUNG

### MODUL 28: CAREER-TRANSITION-STRATEGIE

Innerhalb eines sogenannten Career-Transition-Bereichs wird es Mitarbeitern in Beratungsfirmen bereits ermöglicht, zielgerichtet das Unternehmen in Richtung eines potenziellen Auftraggeber-Unternehmens zu wechseln. Ziel ist es, durch die Erlangung einer Führungsposition des abwandernden Mitarbeiters eine bessere Marktstellung beim betreffenden Unternehmen zu generieren. Falls ein solcher Wechsel langfristig zu keiner Beauftragung führt, hält man sich durch den guten Kontakt zum ehemaligen Mitarbeiter die Option offen, ihn weiterentwickelt wieder in das Beratungsunternehmen zurück zu führen.

Eine ähnliche Vorgehensweise ist langfristig für „Fluid Companies“ denkbar. Diese stellen in großem Umfang Mitarbeiter ein, die eine Abwanderung nach festgelegtem Zeitrahmen in Betracht ziehen. Damit gewinnen die Unternehmen an Flexibilität und streben danach, den Kontakt zu halten, um die Mitarbeiter nach erfolgreicher Entwicklung beim Fremdunternehmen wieder in die eigenen Reihen zu integrieren. Die zusätzliche Chance beim Fremdunternehmen Auftragschancen zu generieren, ist dann ein positives Nebenprodukt.

Begründen lässt sich diese Vorgehensweise mit der immer schwieriger werdenden Bindung von fluiden Mitarbeitern. Diese Jobnomaden streben nach immer neuen Herausforderungen und würden nach einigen Jahren sowieso abwandern. Die Career-Transition-Strategie hat zum Ziel, den Kontakt zu halten, indem die HR-Abteilung als Berater einen Career-Plan erstellt, in dem bewusst zukünftige mögliche Arbeitgeber genannt werden. Denkbar ist auch, diese Mitarbeiter bei der Herstellung eines Kontakts zu den betreffenden Unternehmen zu unterstützen. Dies festigt das Gefühl des abwandernden Mitarbeiters, einen vertrauenswürdigen Unterstützer zu haben, auf den er langfristig immer wieder zurückkommen kann und den er selbst zu unterstützen bereit ist.

### MODUL 29: DIE ZUKUNFT DES LEBENSPARTNERS ALS BINDUNGSCHANCE

„Caring Companies“ werden vor der Herausforderung stehen, immer stärkere Bindungen zum Mitarbeiter aufbauen zu müssen. Die stärksten Bindungen entstehen dabei nicht direkt zum Mitarbeiter selbst, sondern indirekt in dessen Umfeld. „Caring Companies“ nutzen die Chance, auch den Lebenspartner ihres Mitarbeiters in dessen Job zu unterstützen. Die Vermittlung adäquater Jobs für Lebenspartner bei Anwerbung wichtiger Fachkräfte ist dabei nur die einfachste denkbare Spielart. Weitere Bindungen müssen in späteren Phasen hinzukommen.

Dies wird durch Netzwerke unter regionalen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen umgesetzt, in denen solche Austauschprozesse stattfinden. Die entsprechende Caring Company tritt als Unterstützer des Lebenspartners auf, indem sie bewusst versucht dessen Wünsche und Ziele innerhalb ihres Netzwerkes zu vertreten. Diese Maßnahmen schaffen eine Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und angeworbenem Mitarbeiter, die sich in einem langfristigen Engagement niederschlägt.

Ein Weg, diese Caring-Kompetenz innerhalb des Unternehmens aufzubauen, ist die oben bereits angesprochene Integration von In-House-Headhuntern in den HR-Bereich, deren Ziele neben internen Stellenwechseln auch um eine externe Ebene erweitert werden. Vorhandene regionale Austauschplattformen vereinfachen die aufgezeigte Vorgehensweise.

### MODUL 30: GEZIELTE ERHOLUNGSPFLICHT FÜR MITARBEITER

Das Thema Work-Life-Balance nimmt eine immer wichtigere Rolle in unserer Gesellschaft ein. Künftige Generationen fordern einen besseren Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben. Zur Erfüllung dieses Ausgleichsbedürfnisses, aber vor allem zur effektiven Nutzung von Mitarbeiterressourcen und Vermeidung von Krankheitstagen, ist es notwendig, Erholungszeiten sicherzustellen. Gerade wenn sich der Mitarbeiter aus Eigenantrieb stark involviert und mit Herzblut bei der Arbeit ist, ist es häufig sinnvoller, ihn zur Erhaltung seiner wertvollen Kraft

und Motivation nicht übermäßig zu beanspruchen. Diese Schonung muss manchmal mit Nachdruck platziert werden. Hierzu müssen Führungskräfte eine besondere Sensibilität ausbilden, wann ein Mitarbeiter an seine Leistungsgrenzen stößt, um ihn dann gezielt in den Urlaub zu entsenden.

Mittelfristig wird dieser Urlaub vielleicht sogar von der Firma organisiert, um den richtigen Charakter von Erholung zu erzielen. Diese Maßnahme erfordert ein großes Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. So könnte zum Beispiel Maßgabe sein, zwischen Ende und Start eines neuen Projektes einen Erholungsurlaub von zwei oder drei Wochen anzusetzen. Diese Zeit wird nicht von der regulären Urlaubszeit abgezogen. Allerdings muss der Mitarbeiter entsprechend seiner körperlichen Konstitution bestimmte Erholungsprogramme absolvieren. Gleichzeitig müssen Ressourcen vorgehalten werden, um den Mitarbeiter in seiner Erholungszeit ersetzen zu können. Die dadurch auftretenden Kosten werden sich allerdings langfristig durch die stärkere Belastbarkeit amortisieren.

Um diese Vorgehensweise zu implementieren ist es notwendig, Spezialisten für die körperliche und geistige Gesundheit in das Unternehmen zu holen. Führungskräfte müssen entsprechende Schulungen zur Identifikation von Erholungsanforderungen absolvieren. Wichtig hierbei ist, dass auch Top-Manager der oberen Ebenen diese Sensibilität entwickeln, da gerade diese Gruppe häufig unter starkem mentalen wie körperlichen Druck steht.

## MODUL 31: ÜBERNAHME UND AUSLEIHE VON AUSZUBILDENDEN

Zukünftig wird es immer wichtiger auf jene Personalressourcen zurückgreifen zu können, die dem Unternehmen unmittelbar zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund werden mittelfristig die Auszubildenden immer Übernahmeangebote im eigenen Unternehmen bekommen. Allerdings erhält der Auszubildende mit großer Wahrscheinlichkeit auch Angebote von anderen Unternehmen. Die Gefahr einer frühzeitigen Abwanderung besteht. Um diesem Trend langfristig entgegenzuwirken ist es notwendig, Bindungsmaßnahmen zu implementieren, die über das gewohnte Übernahmeangebot hinausgehen. Ein Ansatz ist die Restrukturierung der Ausbildungszeit.

*„Sind Sie jung und bewerben sich als Lehrling bei uns, dann fangen sie unten an. Dann wäre es mir egal woher sie kommen, sie müssen nur den Wunsch haben bei uns anzufangen.“*

Wolfgang Grupp  
Geschäftsführer und Inhaber, Trigema

Wenn etwa eine dreijährige Ausbildung zu absolvieren ist, sollte den Auszubildenden nach einer zweijährigen Orientierungs- und Lernphase frühzeitig Verantwortung übertragen werden. Eine verantwortungsvolle Position entlang der Wertschöpfungskette wirkt motivationsfördernd und bindend. Der Auszubildende hat das Gefühl im Unternehmen gebraucht und wertgeschätzt zu werden. Gerade junge Mitarbeiter zeigen unter dieser Voraussetzung in bereits angewandten, vergleichbaren Modellen eine überdurchschnittliche Motivation.

Diesem Ansatz steht die heutige Angst der Unternehmen entgegen, Azubis zu binden, da die Veränderung des Personalmarktes noch nicht jene Dramatik erreicht hat, die sie mittelfristig bekommen wird. Die Alternative ist, diese Azubis durch gezielte Unterstützung an ein Partnerunternehmen zur Weiterentwicklung „auszuleihen“ und die Option zu behalten, sie im Bedarfsfall wieder in das Unternehmen zurückzuholen.

## MODUL 32: GESTEUERTE FREIZEITANGEBOTE FÜR SCHICHTMITARBEITER

Natürlich wird es trotz aller Automatisierung der Produktion auch im Jahr 2025 immer noch Mitarbeiter geben, die auf Basis klassischer Schichtmodelle eingesetzt werden. Zur Bindung dieser besonderen Zielgruppe müssen gesonderte Module eingeleitet werden. Eine Möglichkeit ist die gezielte Steigerung ihres Freizeitwertes durch den Arbeitgeber. Hierzu sollten die Mitarbeiter gezielt nach ihrer Freizeit befragt werden. Basis dieser Befragung ist eine Aufklärung des Mitarbeiters, ihn bezogen auf den Ausgleich von Freizeit und Arbeit optimal unterstützen zu wollen. Die Befragungsergebnisse fließen dann in individuelle Angebote zur Freizeitgestaltung ein, die sich an den Schichtzeiten ausrichten.

Ziel ist die Steuerung des Erholungswertes der Schichtarbeiter und der Gewährleistung von Freizeitangeboten, die sie aufgrund der Schicht-Arbeitszeiten sonst nicht wahrnehmen könnten. Dies signalisiert Verantwortung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und erzeugt Bindung. Für Unternehmen, die diese gesteuerten Freizeitangebote nicht anbieten, wird es immer schwieriger werden, ihre Mitarbeiter zu binden, wenn sie Angebote anderer Unternehmen erhalten, zu komfortableren Zeiten zu arbeiten.

## MODUL 33: MITARBEITER „UM-IHRER-SELBST-WILLEN“ FÖRDERN

In dem kommenden Personalmarkt mit seinem hohen Überschuss an Jobs und Stellen und dem fortwährenden Mangel an qualifizierten Bewerbern verschiebt sich im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Mitarbeitern die Macht automatisch zu den Mitarbeitern. Sie haben jederzeit die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Jobangeboten. Auf diese Weise können sie die Konditionen diktieren.

Eine naheliegende Konsequenz ist ein Kulturwechsel im Verhältnis der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern. Werden die Mitarbeiter bislang oftmals als (möglichst kostengünstige) Erfüllungsgehilfen für bestimmte, klar beschriebene Tätigkeiten gesehen, so werden Unternehmen mit dieser Attitüde demnächst keine Stelle mehr besetzen können. Die Entscheidungsgründe von Mitarbeitern für eine Stelle oder ein Projekt sind: 1: Ist die Tätigkeit herausfordernd und bringt mich weiter? 2: Habe ich bei der Tätigkeit einen Anteil an einer sinnstiftenden

Entwicklung im Sinne meiner Werte? Und 3: Umgebe ich mich bei der Tätigkeit mit interessanten Menschen, die mich weiterbringen?

*„Wir sind der Meinung, dass man Mitarbeiter um ihrer selbst willen fördert und nicht nur mit dem Ziel der Weiterbeschäftigung im eigenen Unternehmen begrenzt.“*

Frank Kohl-Boas  
Head of HR DACH, Nordics & Benelux, Google

Man kann es kurz fassen: Der Sinn der Tätigkeit ist nicht mehr, einem Unternehmen zu nutzen, sondern dem Mitarbeiter zu nutzen. Im Kampf um die begehrten, hochqualifizierten Mitarbeiter werden die Unternehmen in diesem Modul Maßnahmen entwickeln, die die Mitarbeiter „um-ihrer-selbst-willen“

fördern. Dies fordert zunächst eine authentische und wahrheitsgetreue Kommunikation von Zielsetzungen mit dem Arbeitnehmer. Später schlägt sich dieses Modul in den Kernzielen des Unternehmens wieder. Während einige Unternehmen versuchen werden, eine Balance zwischen den Gewinninteressen der Shareholder und die Selbstverwirklichungsinteressen der Mitarbeiter herzustellen, werden andere Unternehmen ihre Kernziele bewusst auf ihre Verantwortung für die Gewährleistung von lebenswerten Entwicklungsperspektiven für ihre Mitarbeiter priorisieren.

## MODUL 34: EMPFEHLUNGSPROGRAMME UND BINDUNG DER EMPFEHLENDEN

Ein Empfehlungsprogramm erzeugt eine gewisse Bindung unter den empfohlenen Mitarbeitern. Sie fühlen sich wertgeschätzt und arbeiten zunächst auf einem hohen Motivationslevel. Wird dieser Bindungswille durch unterschiedliche Maßnahmen jedoch nicht weiter gefördert, kann er auch schnell

*„Wenn ein Mitarbeiter jemanden empfiehlt, wissen wir, der hat das Richtige erzählt. Der hat sich nicht etwas ausgedacht, irgendetwas schön geredet oder schlecht geredet, sondern der weiß wie wir wirklich ticken und bringt Bewerber ein, die zu uns passen.“*

Melanie Pöschel  
Leiterin Personalentwicklung, Schüco International

wieder verfliegen. Eine langfristige Wertschätzung wird durch die Empfehlung eines Mitarbeiters allerdings beim Empfehlenden selbst geschaffen. Wenn der durch die Empfehlung geschaffene Wert für das Unternehmen offen kommuniziert wird, entsteht ein hohes Maß an Vertrauen und Wertschätzung.

Besondere Vorsicht ist allerdings geboten, wenn ein ungeeigneter Mitarbeiter empfohlen wird. Aus diesem Grund sollte der Empfehlende bewusst vom Auswahlprozess ausgeschlossen werden. Dennoch wird ihm für seinen Einsatz

gedankt und zu weiteren Empfehlungen ermutigt. Er wird seine natürliche Vorsicht einbringen, in Zukunft deutlicher auf die Passgenauigkeit seiner Empfehlung zu achten, da diese in einem unmittelbaren Zusammenhang zu seinem Ruf im Unternehmen steht.

## MODUL 35: MASTERY, AUTONOMY UND IMPACT ALS IDENTITÄTS- ANKER

Eine weitere kulturelle Maßnahme zur Gewährleistung einer hohen Mitarbeiterbindung im Unternehmen ist der richtige Umgang mit Wissensmitarbeitern. Hierzu müssen innerhalb des Unternehmens Identifikationsmöglichkeiten geschaffen werden. Bei Mitarbeitern, die aufgrund ihrer Qualifikation zur Abwanderung tendieren, gibt es hierzu drei grundlegende Identitätsanker:

Der Erste heißt Mastery: Hiermit ist gemeint, dass dem Mitarbeiter ermöglicht wird, im Unternehmen jene Bestleistungen zu erbringen, die er als seine persönliche Meisterschaft empfindet.

Der zweite Identitätsanker lautet **Autonomy**: Es ist der Umfang der Freiheitsgrade innerhalb seines Arbeitsbereichs im Verhältnis zu seinem Autonomiebedürfnis. Zur professionellen Mitarbeiterbindung müssen zielgerichtete Maßnahmen seitens der Führungskraft eingeleitet werden, um das richtige Maß an Autonomie entsprechend des Mitarbeiterbedürfnisses sowie der Unternehmenskultur herzustellen. Kompetente Führungskräfte nutzen ihre Möglichkeiten zur Feinjustierung, von der offenen Befragung des Mitarbeiters bis hin zur teilnehmenden Beobachtung seiner Arbeitsweise.

Die dritte Identifikationschance heißt **Impact**: Jeder Mitarbeiter hat das intrinsische Bedürfnis nach einer Aufgabe, die einen echten Wert für das Unternehmen hat. Die eigene Aufgabe muss eine Relevanz haben. Diese Relevanz muss dem Mitarbeiter und seinem Umfeld gegenüber sichtbar gemacht werden. Dabei müssen Mitarbeiter als gleichwertige Individuen behandelt werden: Teilzeitmitarbeiter dürfen nicht anders behandelt werden als Vollzeitmitarbeiter. Jüngere müssen genauso wie ältere Arbeitnehmer behandelt werden.

## **MODUL 36: GLEICHBEHANDLUNG BEFRISTETER ARBEITNEHMER**

Aktuell ist eine Zweiteilung am Arbeitsmarkt zu erkennen. Auf der einen Seite gibt es Mitarbeiter mit festen Arbeitsverträgen und einem vermeintlich sicheren Arbeitsverhältnis. Auf der anderen Seite gibt es Arbeitnehmer, die sich in scheinbar unsicheren, befristeten Verträgen befinden und sich in der Gefahr sehen, bei ungenügender Leistung, „Atmung des Unternehmens“ (flexibler Auf- und Abbau von Personalressourcen) oder bei Auftragsrückgang gekündigt zu werden. Während den festangestellten Mitarbeitern oft die Annehmlichkeiten eines regulären Arbeitsverhältnisses (etwa vermögenswirksame Leistungen) zur Verfügung stehen, sind befristete Arbeitnehmer häufig über einen Dienstleister beschäftigt, dessen einziger Kontakt zu seinen Mitarbeitern die monatliche Lohnabrechnung ist.

Dieses Verhältnis wird langfristig nicht den Anforderungen eines künftig von Arbeitnehmern dominierten Personalmarktes gerecht. Für manche Unternehmen ist und bleibt es erforderlich, je nach Auftragslage Personal abzubauen oder hinzuzuziehen. Um diese „Atmung des Unternehmens“ unter den Bedingungen eines stark wechselhaften und somit zunehmend unsicheren Produktmarktes gleichbleibend zu gewährleisten, ist es notwendig, den befristeten Arbeitnehmern eine besondere Zuwendung entgegen zu bringen. Mitarbeitern in einem unsicheren Arbeitsverhältnis können gesonderte Sicherheitsprämien zuteilwerden. Diese ermöglichen es ihnen, die eintretenden Phasen der Arbeitslosigkeit zu überwinden und bieten zusätzlich Motivation, die Risiken eines solchen Arbeitsverhältnisses zu tragen. Gleichzeitig können den befristeten Mitarbeitern alle Vorteile gewährt werden, die auch festangestellten Mitarbeitern zugestanden werden. Eine solche Vorgehensweise verhindert eine Spaltung unter der Belegschaft und gewährleistet höchstmögliche Flexibilität des Unternehmens auch in schwierigen Zeiten.

## **MODUL 37: PERSONALEINSATZPLANUNG AUF BASIS DER LEBENS- PHASEN**

Die Lebensphasen der Menschen über den gesamten Lebenszyklus hinweg differenzieren sich immer mehr aus. Während in der Vergangenheit von drei Lebensphasen (Jugend, Erwerbstätigkeit, Rente) ausgegangen wurde, bestehen heutige Lifecycle-Definitionen aus mindestens acht Phasen. Dies bedeutet, dass auch während des Zeitraums der Erwerbstätigkeit sehr verschiedene Lebensphasen mit jeweils unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen durchlaufen werden. Diese Phasen bilden unterschiedliche Voraussetzungen für einen Einsatz der Mitarbeiter im Unternehmen. Zur Gewährleistung einer größtmöglichen Passgenauigkeit ist es relevant, die Personaleinsatzplanung auf diese veränderten Lebensphasen und die damit verbundenen persönlichen Bedürfnisse auszurichten.

Beobachtungen und Befragungen innerhalb der Belegschaft generieren hier Informationen zum Aufbau entsprechender Algorithmen. Diese müssen in die vorhandenen oder neuen Tools zur Personaleinsatzplanung integriert werden. Dem Mitarbeiter werden dann etwa zur Angabe seiner Wunscharbeitszeiten verschiedene Vorschläge gemacht. Der Mitarbeiter wählt den für ihn optimalen Einsatzplan. Gleichzeitig gewährleistet der Algorithmus die Auslastung der entsprechenden Abteilung durch andere Mitarbeiter. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen optimal aufgehoben fühlen. Es ist notwendig, eine gute Durchmischung der Projekte und Abteilungen zu gewährleisten. In jeder Abteilung werden Mitarbeiter benötigt, die sich in unterschiedlichen Lebensphasen befinden.



## 4. ZUKUNFTS-MODULE ZUR NEUSTRUKTURIERUNG DER HR-ABTEILUNG

### MODUL 38: INTERKULTURELLE IT-SYSTEMSTRUKTUREN

International agierende Unternehmen und solche, die es werden wollen, sehen sich in Zukunft stärkeren interkulturellen Herausforderungen gegenüber. Neue, interessante Märkte abseits der bisherigen Globalisierungsströme müssen mit Waren und Dienstleistungen versorgt werden. Zumeist gibt es keine genaue Kenntnis über politische und juristische Zustände. Um das notwendige Verständnis dieser Märkte so schnell wie möglich zu erlangen, müssen einheimische Mitarbeiter angeworben werden. Diese pflegen allerdings häufig andere Arbeitsweisen. Der Anpassungsprozess ist entsprechend langwierig. Vor allem die genutzten Technologien unterscheiden sich deutlich.

Langfristig wird es daher erforderlich sein, in den IT-Systemen auch den interkulturellen Anwender zu berücksichtigen. Als Vorstufe dieser Entwicklung könnten Avatare und elektronische Assistenzsysteme eingesetzt werden, die bei der Bedienung der Software behilflich sind. Sie empfehlen Antwortmöglichkeiten und stellen Verknüpfung zur Funktionsweise der lokal bekannten IT-Systeme her. Die erhoffte Folge ist ein Lernprozess des neuen lokalen Mitarbeiters, der unterbewusst die Funktionsweisen des neuen Systems erlernt. Gleichzeitig sorgt der Avatar in der Zwischenzeit für eine zeitsparendere Erfüllung der geforderten Aufgabenstellungen.

### MODUL 39: ZUSAMMENWACHSEN VON PERSONALDIENSTLEISTER UND HR-ABTEILUNG

Besonders in fluiden Unternehmensstrukturen, die einen immensen Bedarf an Mitarbeitern haben, ist es notwendig, eine engere Bindung zwischen dem HR-Bereich und den Personaldienstleistern aufzubauen. Diese Bindung wird zunächst durch beiderseitig eingesetzte IT-Systeme gestützt. Diese verwalten den aktuellen Mitarbeiterstand. Informationen über Fähigkeiten werden per Employer-Self-Service aktuell gehalten. Offene Stellen werden durch den Dienstleister mit geeigneten Personen besetzt.

Um die richtigen Kandidaten anzubieten ist es allerdings zwingend erforderlich, die Hintergründe der Arbeitsbereiche und Arbeitsweisen der Führungskräfte zu kennen. Eine stärkere Austauschkultur sorgt dafür. Sei es durch regelmäßige Meetings oder die Integration von Echtzeit-Kommunikations-Systemen in die neuen Software-Applikationen. Durch diese starke Integration der Personaldienstleister in die Unternehmensbelange, wird zudem ein besseres Verständnis der Produktwelten aufgebaut, was sich in einem zielgerichteten Angebot von Kandidaten niederschlägt.

### MODUL 40: CHANGE OFFICERS

Um in den kommenden Zeiten schneller Mitarbeiterwechsel die Harmonie unter den Beschäftigten und der Unternehmensleitung zu gewährleisten, wird es unternehmenszugehörige Moderatoren geben, die zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Arbeitgeberseite vermitteln. Sie fördern nicht nur einen fairen Austausch, sondern generieren auch wertvolle Informationen, die sich letztlich in einer Optimierung der vorhandenen Strukturen niederschlagen.

Diese Change Officers generieren während ihrer Arbeit wertvolle Informationen zu Bereichen und Projekten, in denen eine hohe Fluktuation herrscht. Die dadurch gewonnenen Informationen fließen in die Suchkriterien für neue Mitarbeiter ein oder bieten Anlass, den Bereich strukturell zu verändern. Die Verantwortung der Change Officers liegt in permanenter Neustrukturierung der Abteilungsstrukturen durch Aufgabenteilung oder Einbindung neuer Mitarbeitergruppen. Diese neue Funktion im Unternehmen kümmert sich neben der optimalen Einbindung von Mitarbeitern auch um die Vermittlung und Harmonisierung vor dem Hintergrund häufiger auftretender Austauschprozesse.

## MODUL 41: AUFTEILUNG DER HR-AUFGABEN

Unter der Voraussetzung einer rein administrativen Funktionsweise der HR-Abteilung, sowie einer direkten Personalorganisation, kann die klassische Personalabteilung langfristig eingespart werden. Die Personalauswahl aus den Angeboten der Personaldienstleister und den Kandidaten im eigenen Netzwerk übernehmen die Führungskräfte selbst. Hierzu sind intuitiv-bediembare Softwaretools notwendig, die die Bearbeitungszeit auf ein Minimum reduzieren. Alle administrativen Funktionen können an Dienstleister ausgelagert werden oder im Zweifelsfall durch automatisierte Prozesse abgebildet werden.

Weiterhin wird es reine Employer-Service-Center geben, die die Fragen der Belegschaft zu Personalangelegenheiten sowie das Vertragsmanagement handhaben. Durch die Reduktion der HR-Abteilung kann eine noch engere Bindung zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern erzeugt werden. Zudem werden Einzelentscheidungen auf persönlicher Ebene schneller und unkomplizierter getroffen. Übrige Funktionen wie Personaleinsatzplanung oder -organisation werden zentral vorgegeben und durch Projektmitarbeiter übernommen. Die Kommunikation in Personalthemen wird vollständig auf die Marketingabteilung ausgelagert, in der Spezialisten für das Personalmarketing arbeiten.

## MODUL 42: INTEGRATION EXTERNER MITARBEITER IN PERSONALMANAGEMENTSYSTEME

Um in fluiden Unternehmen eine maximale Vergleichbarkeit unter Mitarbeitern herzustellen, ist es notwendig, die eigenen Personalmanagementsysteme um Bewertungen externer Mitarbeiter zu erweitern. Bislang werden diese Mitarbeiter innerhalb der Systeme nicht sichtbar. Im Falle des Springens zwischen verschiedenen Projekten oder nach temporären Aufenthalten bei anderen Unternehmen, starten diese Individuen bei ihrer Rückkehr wieder bei „Null“. Das führt dazu, dass Führungskräfte und Projektleiter keine Einsicht haben, wie sich die Leistungen des Mitarbeiters während seiner letzten Tätigkeit entwickelt haben. Diese Unsichtbarkeit der Profile, Arbeitsergebnisse und Beurteilungen von Fremdmitarbeitern muss langfristig einer hohen systemseitigen Transparenz weichen.

*„In einem fluiden Unternehmen müssten HR-Systeme ohne Grenzen funktionieren. Das heißt, ich sollte die Profile, Arbeitsergebnisse und Beurteilungen der Fremdarbeiter genauso sehen, wie die der festangestellten Mitarbeiter.“*

Susanne Labonde  
ehem. Head of Global Employer Branding, SAP AG,  
jetzt Executive Director Germany, WORLD CHILDHOOD  
FOUNDATION

Diese neuen Funktionen in den IT-Systemen lassen sich vor allem mit jenen Modulen kombinieren, die eine engere Zusammenarbeit der HR-Abteilung mit den Personaldienstleistern bringen. Eine Veränderung der bisherigen Strukturen muss hier mit dem Software-Provider, den Personaldienstleistern sowie den Fremdmitarbeitern abgestimmt werden. So kann letztendlich auch innerhalb des Mitarbeitercontrollings aufgezeigt werden, wie sich die Einwirkung externer Mitarbeiter auf die Qualität der Leistungserbringung auswirkt und an welchen Stellen eine Übernahme dieser Mitarbeiter oder der Ausbau der Qualifikation unter den Externen nötig ist.

## MODUL 43: EMPLOYER-BRANDING IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSMARKE

*„Eine Arbeitgeber-Marke ist nicht statisch. Sie ist die Summe der Wahrnehmung meines Unternehmens, meines Produktes, meiner Mitarbeiter und der kulturellen Werte, die im Unternehmen gelebt werden“*

Till A. Kaestner  
Geschäftsleiter, linkedin.de

Im künftigen Personalmarkt mit großer Machtfülle auf Seiten der Mitarbeiter, wird es immer wichtiger eine Employer-Brand zu pflegen, die Begehrlichkeiten weckt. Sie ist im gleichen Kontext wie die Unternehmensmarke zu entwickeln. Der Verantwortungsträger für die Markenkommunikation sollte gleichzeitig die Kommunikation der Employer-Brand steuern, um eine einheitliches Markenbild zu gewährleisten.

Auf Vorstandsebene sollten Personal- und Marketingvorstand eng zusammenarbeiten, um die Unternehmensmarken stabil miteinander zu verknüpfen. Eine Kommunikationsstrategie sollte daher alle Hierarchieebenen einschließen sowie alle betroffenen Abteilungen mit den richtigen Informationen versorgen um größtmögliche Einheit unter den Beschäftigten sicherzustellen.

Es sind nicht mehr nur die klassischen Medien, die zur Kommunikation genutzt werden: das Unternehmen und seine Mitarbeiter erzeugen selbst Content und bringen diesen in die interne wie auch öffentliche Diskussion. So entwickelt sich die Employer-Brand stets weiter. Die Kommunikation funktioniert dabei über eine zielgruppenspezifische Kanalstrategie, abhängig von der Marktsituation und der Unternehmensstruktur. Das heißt, der CEO verkörpert andere Aspekte der Unternehmensmarke als eine Kommunikationsabteilung oder ein Abteilungsleiter.

Unternehmen und ihre Marken werden immer stärker als eigene Persönlichkeiten wahrgenommen. Die Handlungen ihrer Mitarbeiter wirken persönlichkeitsprägend. Entsprechend wichtig ist es, dass das Unternehmen seine Handlungen am Auftreten seiner Mitarbeiter misst.

## **MODUL 44: AGILITÄT VON HR-MITARBEITERN**

Der bevorstehende Wandel von Unternehmensstrukturen und Personalbedarfen wird sich in einer Dynamik von hoher Geschwindigkeit und rasant steigendem Leidensdruck vollziehen. Das notwendige Tempo adäquater Reaktionen durch die HR-Abteilungen wird die bisherige Geschwindigkeit der HR-Restrukturierungsprojekte weit übersteigen.

Die Agilität der HR-Abteilungen muss entsprechend stark steigen. Ihre Denkweise wird merklich strategischer, kreativer und gestaltender sein als in der Vergangenheit. Sie wird geprägt sein von tagesaktuellen Problemstellungen und deren Lösung in wechselnden Teams und Projekten. Dementgegen nehmen die Dienstleistungsfunktionen der HR merklich ab.

## **MODUL 45: BIDIREKTIONALER AUSTAUSCH ZWISCHEN PERSONALMANAGEMENTSYSTEMEN**

Die gemeinsame Nutzung und Vernetzung unterschiedlicher Personalmanagementsysteme wird für viele Personalabteilungen zu einer alltäglichen Herausforderung werden. Eine komfortable Übersicht und Handhabbarkeit aller Daten über eine Systemoberfläche würde die Personalarbeit durch den Wegfall von doppelten Pflegeaufwänden deutlich erleichtern und so Freiräume für einen steigenden Beratungsaufwand der HR-Bereich schaffen.

Aus diesem Grund wird es nötig sein, einheitliche Standards und Protokolle zu nutzen, die es ermöglichen, Daten über Systemgrenzen hinweg miteinander zu verknüpfen. Dies betrifft interne Personalmanagementsysteme aber auch externe Business-Netzwerke.

## **MODUL 46: PERSONALCONTROLLING ZUR STEUERUNG DER PROJEKTEFFIZIENZ**

Eine Aufgabe des Personalcontrollings wird es zukünftig sein, zielgerichtet und strategisch die Priorität der laufenden Projekte zu sondieren und deren Wert für das Unternehmen zu bemessen, auch wenn sie ihre Zielvorgabe noch nicht erreicht haben. Es wird die Aufgabe sein, Projekte zu stoppen, deren Aufwand an Personal und Zeit in keinem Verhältnis mehr zu dem erreichbaren Ziel steht oder deren Wert für das Unternehmen zu gering wird. Die dadurch frei werdenden Mitarbeiterkapazitäten werden für neue und wertvollere Projekte benötigt.

Die Grundlage dafür ist eine besondere Nähe der Personalabteilung zum Unternehmenskontext. HR-Mitarbeiter müssen anhand der Leistungen, Kommunikation und Verhaltensweisen erkennen, wann ein Projekt und seine Mitarbeiterkapazitäten nicht mehr zum strategischen Erfolg des Unternehmens beitragen. Diese Aufgabe fällt dem HR-Management zu, da die Personalmarktsituation nur von dieser beurteilt werden kann. Also muss zwischen der Freisetzung von Mitarbeiterressourcen für neue Projekte und der Aufwendung für immer teurer werdende Mitarbeiter-Gewinnungsmaßnahmen abgewogen werden. Um dieses Aufgabenfeld aufzubauen bedarf es einer intensiven Ausbildung von Personalern, die über die notwendige Sensibilität verfügen und die richtigen Ansprechpartner im Unternehmen selektieren können.

## **MODUL 47: AVATAR-BASED MANAGED SERVICES**

Eine zukunftsbetonte Maßnahme wird ebenfalls auf IT-Systemebene neue Spielräume für die Arbeitsweise einer HR-Abteilung bieten. Intelligente Avatare könnten langfristig innerhalb von Systemen des HR-Managements zu einer deutlichen Zeitersparnis führen, bzw. Freiräume für die steigenden Beratungsaufwände schaffen. Proaktiv werden seitens einer virtuellen Intelligenz Informationen zur leichteren Bearbeitung verschiedener Aufgabenstellungen zur Verfügung gestellt. Über Sprachbefehle werden Recherchen angestoßen oder Wissen zu unterschiedlichen Themenstellungen ausgegeben. Gleichzeitig stellt sich der Avatar auf die individuelle Arbeitsweise seines anleitenden Individuums ein und managed im Sinne eines virtuellen Coaches Termine, Weiterbildungen und anfallende Bearbeitungsaufwände.

Diese künstliche Intelligenz benötigt keine Passwörter oder PINs und steht dem HR-Mitarbeiter über seinen Mobile Device zur Verfügung, begleitet ihn so über die Grenzen der Organisationsstandorte hinweg. Die Implementierung solcher Systeme ist heute noch Zukunftsmusik, sollte aber in den Überlegungen zur Weiterentwicklung einer flexiblen, stets handlungsfähigen und immer relevanter werdenden Personalabteilung langfristig einen festen Platz einnehmen. Gleichzeitig dient das Modul zur Weiterentwicklung von HR-Tools, die immer einfacher werden müssen, um viel Zeit für die Bearbeitung unterschiedlicher Cases bei gleichzeitig besserer Informationsverknüpfung einzusparen.

## **MODUL 48: „SHARED OFFICES“ ALS HERAUSFORDERUNG FÜR KOLLABORATION**

Prognostiziert wird, dass eine Vielzahl der Projektarbeiter in den Unternehmen der Zukunft ihre Arbeitstage nicht mehr in den Unternehmenszentralen verbringen. Teils nutzen sie das Homeoffice, zu einem größeren Teil allerdings sogenannte „Shared Offices“ in Wohngebieten, Stadtteilen und Kleinstädten. Diese „Shared Offices“ sind zur Gewährleistung einer höchstmöglichen Flexibilität und Kostenersparnis fahrtzeitoptimiert angelegt und bieten gleichzeitig die Möglichkeit der Nutzung von Räumlichkeiten für persönliche Teamrunden oder Kundentermine. Gleichzeitig gibt es an diesen Orten eine Auswahl an Conferencing-Tools, die es den Mitarbeitern ermöglichen sich in virtuellen 3D-Umgebungen mit Kollegen zusammenzuschalten und dabei eine Vielzahl von Daten innerhalb der Gruppe live zu bearbeiten.

Das Entstehen dieser unternehmensunabhängigen Offices am Rande von Ballungszentren führt dazu, dass Unternehmen mehr und mehr auf eine ortsgebundene Struktur verzichten können. Stattdessen bauen oder mieten sie gemeinsam mit Partnerunternehmen entsprechende „Shared Offices“ in denen Mitarbeiter neben Arbeitsflächen auch den Zugriff auf die cloudbasierte Datenstruktur des Unternehmens haben. Ziel ist es, besonders schützenswerte Daten auf eine Bearbeitung innerhalb der „Shared Offices“ zu beschränken, um höchstmögliche Sicherheit zu gewährleisten.

Diese „Shared Offices“ entstehen heute bereits. Sie bedürfen allerdings einer hohen Flexibilität der Unternehmen. Heute werden sie vor allem von Start-Ups genutzt. Künftig wird eine solche Arbeitsweise auch für etablierte Unternehmen prognostiziert.

Für HR-Abteilungen heißt diese Entwicklung vor allem, dass eine neue Form von Arbeitszeitmodellen entsteht. Diese werden ähnlich einem Freelancer-Modell eingerichtet werden müssen, allerdings mit den Annehmlichkeiten eines festangestellten Mitarbeiters. Gleichzeitig muss die Personalabteilung in eine immer engere Kommunikation mit der IT und dem Facility Management treten, denn durch diese „Shared Offices“ erweitert sich ihr Aufgabenspektrum. Ihre neue Herausforderung: Die Gewährleistung der Arbeitsmittel und Vernetzung der Mitarbeiter untereinander, auch über große Distanzen hinweg. Dies wird besonders relevant, wenn es um die Zusammenstellung von Projektteams mit sich ergänzenden Skills geht, die in solchen „Shared Offices“ effektiv miteinander arbeiten sollen.

## TOP 6 ERKENNTNISSE AUS DER STUDIE

1. Das Machtverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen verschiebt sich. Das HR-Management der Zukunft wird dem Mitarbeiter erklären müssen, warum es für seine persönliche Entwicklung sinnvoll wäre, einen Job bei diesem Unternehmen anzutreten. HR-Verantwortliche werden ihren Vorständen erklären müssen, dass das Unternehmen nicht mehr im Zentrum der Welt steht, sondern „nur“ ein passender (oder unpassender) Teil der Persönlichkeitsentwicklung seiner Mitarbeiter ist.
2. Deshalb müssen sich Unternehmen entscheiden, ob sie zur „Fluid Company“ werden oder die Strategie einer „Caring Company“ wählen! Global agierende Konzerne werden als „Fluid Companies“ mit hoher Professionalität bis zu 40% Projektarbeiter anziehen und wieder abstoßen. Mittelständische Unternehmen in der Provinz werden als „Caring Companies“ möglichst viele Bindungen in das soziale Umfeld der Mitarbeiter aufbauen.
3. Im Recruiting gibt es keine Zukunft für das Stellenprofil! HR-Management wird zum professionellen Datensammler und -analysten. Dies ist die Basis für ein professionelles Zu- und Abwanderungsmanagement. Zunächst werden bislang wenig genutzte Nischen fokussiert, wie Studien- und Karriereabbrecher, Behinderte und Rentner. Minder-geeignete Kandidaten werden mit Schnell-Qualifizierungen in hochqualifizierte Jobprofile gebracht.
4. Personalentwicklung wird vor allem zur Aufgabe der Führungskräfte. Diese müssen als Coaches die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter zum Ziel haben, selbst wenn sie den Mitarbeiter „aus dem Unternehmen heraus entwickeln“. Um dabei den Kontakt zu Mitarbeitern zu halten, wird ein temporäres Verleihen oder Vermieten von Mitarbeitern zu anderen Arbeitgebern einsetzen. Zentrales Gestaltungsmittel der Führungskraft ist ein persönliches Netzwerk außerhalb des Unternehmens, sein Think Tank!
5. Personaldienstleister werden zu 360°-Dienstleistern. Sie werden zu lebenslangen, persönlichen Managern der Mitarbeiter, so wie wir es aus der Welt des Profifußballs kennen. Unternehmen werden interne Headhunter auch im Wettstreit zwischen Fachabteilungen etablieren, um Bindungen zu erzeugen und Abhängigkeiten zu externen Personaldienstleistern zu verhindern. HR-Abteilungen und Personaldienstleister werden die gleiche Software oder entsprechende Schnittstellen nutzen.
6. Die HR-Abteilung der Zukunft sichert sich die strategische Funktion des Chief Change Officers, oder sie (ver)schwindet durch Konkurrenz aus anderen Unternehmensbereichen. Bisherige Serviceaufgaben werden durch eine starke Vernetzung der internen und externen Softwaresysteme sowie Self-Service-Systeme übernommen.



# DIE AUTOREN

Diese Studie wurde durch ein Forschungsteam des Trendforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank“ unter Leitung des wissenschaftlichen Direktors Sven Gábor Jánosky erstellt. Autor der Studie ist der Zukunftsforscher und Unternehmensberater Marcel Hörnschemeyer.



**MARCEL HÖRNSCHEMEYER** ist Zukunftsforscher und arbeitet im Rahmen dieser Studie im Forschungsteam des „2b AHEAD ThinkTank“. Er ist Absolvent des Studiengangs Zukunftsforschung an der Freien Universität in Berlin. Marcel Hörnschemeyer arbeitete langjährig vor und während seines Studiums für verschiedene Unternehmen aus der Telekommunikations- und Werbe-Branche und war hier u.a. an der Identifikation und Entwicklung neuer, zukunftsweisender Geschäftsfelder beteiligt. So arbeitete er im Wesentlichen an der Öffnung neuer Handlungsstrategien zur Nutzung Web-2.0-basierter Kommunikationslösungen für unterschiedliche Unternehmenseinheiten.

Im Rahmen seines Studiums war er für die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge sowie für den Flugzeugbauer Airbus tätig. Bei Volkswagen bestand seine Aufgabe im Management von technischen wie auch sozioökonomischen Anforderungen eines Fahrzeugnachfolgeprojektes sowie in der Verknüpfung des Themas Absatzmarktstrategien und langfristiger Mobilitätsbedarfe. Während seiner Station bei Airbus führte er eine internationale Studie zur „langfristigen Entwicklung von additiven Produktionstechnologien bzw. 3D-Druck-Systemen bis zum Jahr 2050“ durch und beriet nachfolgend Investitionsunternehmen bei der Einleitung von Beteiligungsgeschäften in diesem Technologiefeld.

Vor seinem Masterstudium an der Freien Universität absolvierte er ein Fernstudium im Bereich Wirtschaftspsychologie mit einem Fokus auf Markt- und Werbepsychologie. Sein langfristiges Entwicklungsziel ist die Verknüpfung von Vertriebsstrategien mit dem Forschungsfeld Zukunft, im Speziellen der dortigen Ermittlung und vertriebsseitigen Nutzung wünschbarer Zukünfte.

Während seines Studiums in Berlin konzentrierte sich Marcel Hörnschemeyer vor allem auf die Ausbildung einer weitreichenden Kompetenz in Bezug auf das auch in dieser Studie genutzte Delphi-Experten-Verfahren sowie die Weiterentwicklung dieser Erhebungsmethode im Sinne seiner gewonnenen Erfahrungswerte in den Bereichen Kommunikations- und Kanalstrategien.

Seit kurzem ist er Gründungsmitglied und Vorstand für den Bereich Kooperation innerhalb des Zukunftsforschung-Alumni „Kapitel21“ der Ernst-Reuter-Gesellschaft.



**SVEN GÁBOR JÁNOSKY** ist Trendforscher und wissenschaftlicher Direktor des Trendforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank“. Auf seine Einladung treffen sich bereits seit dreizehn Jahren alljährlich 250 CEOs und Innovationschefs der deutschen Wirtschaft und entwerfen die Zukunfts-Szenarien für die kommenden zehn Jahre. Seine Trendbücher „2025 – So arbeiten wir in der Zukunft“ und „2020 – So leben wir in der Zukunft“ prägen die Zukunftsstrategien verschiedener Branchen. Mit seinem Management-Strategiebuch „Rulebreaker – Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern“ wurde er im Jahr 2010 zum Sprachrohr der Querdenker und disruptiven Innovatoren in der deutschen Wirtschaft.

Der Zukunftsforscher lehrte an verschiedenen Universitäten, hat heute Dozenturen im internationalen Masterstudiengang „Leadership“ an der Karlsruhochschule International University sowie an der Universität Leipzig. Er ist Präsident des Verwaltungsrates der 2b AHEAD ThinkTank AG in St. Gallen, Aufsichtsrat der Karlsruhochschule International University, Mitglied des Beirats der Management Circle AG, geschäftsführender Gesellschafter der MDKK Mitteldeutsche Kommunikations- und Kongressgesellschaft in Leipzig und Präsident der RULEBREAKER-Society.

Als Berater coacht Jánosky Manager und Unternehmen in Prozessen des Trend- und Innovationsmanagements, führt und moderiert Kreativprozesse zu Produktentwicklung und Geschäftsmodellen der Zukunft. Jánosky ist ein gefragter Interview-Experte in Deutschlands wichtigen Wirtschaftsmedien zum Thema Innovationen und Trends und Keynotespeaker auf Strategietagungen und Kongressen.

Er war Vize-Jugend-Mannschafts-DDR-Meister im Schach 1988. Er bestieg den Kilimandscharo und lief 2013 seinen 19. Marathon.

# DIE EXPERTEN



**Dr. Frank Meyer**  
Director Strategy &  
New Business  
Vodafone GmbH



**Melanie Pöschel**  
Leiterin Personalentwicklung  
Schüco International



**Wolfgang Grupp**  
Geschäftsführer  
und Inhaber  
Trigema



**Susanne Labonde**  
ehem. Head of Global Employer  
Branding, SAP AG, jetzt Execu-  
tive Director Germany, WORLD  
CHILDHOOD FOUNDATION



**Till A. Kaestner**  
Geschäftsleiter  
linkedin.de



**Barbara Sawallisch**  
Bereichsleiterin  
Personal & Sozialwesen  
KELLER HCW



**Frank Kohl-Boas**  
Head of HR DACH,  
Nordics & Benelux  
Google



**Norman Gehrke**  
Konzernpersonalleiter  
Hornbach-Baumarkt-AG



**Jürgen Eggers**  
Leiter Personal  
GOLDBECK



**Peter M. Endres**  
ehem. CEO ERGO Direkt

**Monographien und Texte aus Sammelwerken:**

**Aarebrot, F. H./Bakka, P. H.:** 2003. **Die vergleichende Methode in der Politikwissenschaft**, in: BERG-SCHLOSSER, Dirk und MÜLLER-ROMMEL, Ferdinand (Hrsg.): Vergleichende Politikwissenschaft – Ein einführendes Studienhandbuch, 4. Auflage, Leske + Budrich Verlag, Opladen.

**Breiner, S./ Cuhls, K./ Grupp, H.:** **“Technology foresight using a Delphi approach: a Japanese-German co-operation”**, S. 141ff In: R&D Management, 1994, Basil Blackwell Ltd, Oxford, UK.

**Gábor Jánoszy, S./Abicht, L.:** **„2025 – So arbeiten wir in der Zukunft“**, 2013, Goldegg Verlag, Berlin.

**Gregersen, J.:** **„hochschule@zukunft2030“, Ergebnisse und Diskussionen des Hochschuldelphis**, 2011, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

**Häder, M.:** **„Delphi-Befragungen“**, Ein Arbeitsbuch, 1. Auflage, 2002, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

**Häder, M.:** **„Delphi-Befragungen“**, Ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, 2009, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

**Hoffmann, R./Casnocha, B./ Yeh, Ch.:** **„Ein neues Bündnis“**, 2014, Harvard Business Manager, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg.

**Naisbitt, J.:** **„Megatrends - 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden“**, 1984, 2. Auflage, Hestia Verlag, Bayreuth.

**PriceWaterhouseCooper:** **“Managing tomorrow’s people - The future of work to 2020”**, 2007.

**Riedel, St./Zeindl, M.:** **„Smarter Work - Arbeiten im neuen Jahrzehnt“**, 2012, matchboxmedia, Düsseldorf.

**Sponheuer, B.:** **„Employer Branding als Bestandteil - einer ganzheitlichen Markenführung“**, 2010, 1. Auflage, GWV Fachverlag, Wiesbaden.

**Turoff, M.:** **„The Design of a Policy Delphi“**, S. 149ff In: Technological forecasting & Social change, 1970, Elsevier, Amsterdam und New York.

**Internetquellen:**

**Burmeister, K.:** **„From Megatrend to Innovation, The Z\_Punkt Megatrend Analysis“**, Januar 2011, URL: [http://www.z-punkt.de/fileadmin/be\\_user/englisch/V\\_Newsletter/V\\_2011\\_1\\_Future\\_News/From\\_Megatrend\\_to\\_Innovation.pdf](http://www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/englisch/V_Newsletter/V_2011_1_Future_News/From_Megatrend_to_Innovation.pdf), 28.03.2014.

**Linstone, H./ Turoff, M.:** **“The Delphi Method: Technique-sandApplications”**, Die Erstauflage von 1975 ist seit 2002 elektronisch publiziert, URL: <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>, 25.08.2013.

**Haufe Online Redaktion:** **Dax-30-Konzerne - Personalarbeit zu wenig anerkannt**, 10.01.2014, URL: [http://www.haufe.de/personal/hr-management/dax-30-konzerne-personalarbeit-zu-wenig-anerkannt\\_80\\_215900.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/dax-30-konzerne-personalarbeit-zu-wenig-anerkannt_80_215900.html), Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 28.03.2014.

**Bund, Kerstin:** **„Generation Y: Wir sind jung...“**, DIE ZEIT Nr. 10/2014, URL: <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>, 28.03.2014.

**Altmann, Lutz:** **„Unternehmen treten beim Talentmanagement auf der Stelle“**, Januar 2014, URL: [http://www.personalmarketingblog.de/unternehmen-treten-beim-talentmanagement-auf-der-stelle?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+humancapsblog+%28Personalmarketing+Blog%29](http://www.personalmarketingblog.de/unternehmen-treten-beim-talentmanagement-auf-der-stelle?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+humancapsblog+%28Personalmarketing+Blog%29), 28.03.2014.



Bitte beachten Sie, dass sich alle Begriffserklärungen auf die in dieser Studie verwendete Bedeutung beziehen und die Begriffe im Allgemeinen andere Sachverhalte beschreiben können.

### **360° Manager / Dienstleister**

Lebenslange, persönliche Manager der Mitarbeiter für sämtliche Belange und ähnlich der Managementpraxis im Profifußball.

### **Atmung des Unternehmens**

Metaphorisch für den flexiblen Auf- und Abbau von Personalressourcen.

### **Autonomy**

Identitätsmöglichkeit des Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit im Unternehmen, welche auf dem Umfang der Freiheitsgrade innerhalb seines Arbeitsbereichs im Verhältnis zu seinem Autonomiebedürfnis beruht. Sie vermittelt Verantwortungsübertragung und Vertrauen und stärkt somit die Bindung zum Unternehmen.

### **Babyboomer-Generation**

Zahlenmäßige außergewöhnlich große Geburtskohorte, der zwischen 1955 und 1969 Geborenen. Angenommen wird, dass Charakteristika dieser Generation ein ausgeprägtes Konkurrenzverhalten und ein damit einhergehendes Selbstmarketing und Individualitätsstreben sind.

### **Career-Transition-Strategie**

HR-Strategie, welche den gezielten Unternehmenswechsel der Mitarbeiter unterstützt. Ziel ist es, durch das Erlangen einer Führungsposition des abwandernden Mitarbeiters eine bessere Marktstellung beim betreffenden Unternehmen zu generieren oder den abwandernden Mitarbeiter eines Tages weiterentwickelt zurück zum Unternehmen zu führen.

### **„Caring Companies“**

„Sorgende Unternehmen“ mit wertschätzender Unternehmenskultur und starkem Fokus auf eine langfristige Mitarbeiterbindung sowie einer starken Bindung zu dem sozialen Umfeld des Mitarbeiters.

### **Change Officer**

Vermittlerposition zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite in fluiden Unternehmen. Der Change Officer ist zudem für die Fluidität des Unternehmens verantwortlich und somit nicht nur für die Suche geeigneter externer Mitarbeiter und Bereichsumstrukturierung, sondern auch für die interne Neubesetzung von Stellen und gewinnbringende Einsetzung von Projektarbeitern.

### **Cloudbasierte Datenstrukturen**

Ein IT-Modell, bei dem Daten nicht mehr auf der eigenen Hardware, sondern im Internet gespeichert werden und somit jederzeit, an jedem Ort, für jede autorisierte Person zugänglich sind.

### **DAX-30-Konzerne**

Die 30 größten und umsatzstärksten Unternehmen, die an der Börse gelistet sind.

### **Delphi-Methode**

Ein Methodenkonzept der Zukunftsforschung, bei welchem Experten in zwei Befragungswellen um ihre Einschätzung zu bestimmten Thesen entlang eines leitfadengestützten Experteninterviews gebeten werden.

### **Diversity / Diversität**

Heterogenität bzw. Verschiedenheit in einem Merkmal wie beispielsweise Alter. Eine Alters-Diversität beschreibt somit eine Mischung aus Menschen unterschiedlichen Alters.

### **Employer-Brand**

Die vom Unternehmen gezielt entwickelte und kommunizierte Arbeitnehmer-Marke, sprich ein Arbeitgeberimage, welches die kulturellen Unternehmenswerte widerspiegelt.

### **Employer-Branding**

Personal-Recruiting Strategie, insbesondere von „Caring Companies“, auf dem Arbeitsmarkt als besonders attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. Sie umschließt die konstante Schaffung und Überarbeitung der Employer-Brand und deren authentische Kommunikation nach innen und außen.

### **Employer-Service-Center**

Unternehmensinterne Anlaufstelle für Fragen der Belegschaft zu Personalangelegenheiten und Handhabung des Vertragsmanagements.

### **Employee Value Proposition**

Mitarbeiterrecruiting-Instrument, welches Argumente der individuellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter in den Vordergrund stellt, um somit eine höhere Motivation für eine Anstellung zu erzeugen.

### **ERP (Enterprise-Resource-Planning)**

Beschreibt die planungsintensiven Bemühungen des Unternehmens, die vorhandenen Ressourcen (auch Humanressourcen) so effizient und gewinnbringend wie möglich zu nutzen. ERP-Systeme bilden dafür den gesamten Geschäftsprozess ab und ermöglichen dadurch, zusätzlich Optimierungen von Unternehmensstrukturen und -prozessen vorzunehmen.

### **Express-Identifikation**

HR-Strategie, welche auf einem Führungsstil gegenüber den Projektarbeitern basiert, der sich durch eine qualitativ hochwertige Einarbeitung und Verantwortungsübergabe auszeichnet und somit eine schnellstmögliche Identifikation des Projektarbeiters mit dem Unternehmen ermöglichen soll.

**Externe Kompetenzträger**

Projektarbeiter oder ganze Arbeitsgruppen sowie Dienstleister aus dem B2B Bereich, die aufgrund ihrer speziellen Kompetenzen für einen beschränkten Zeitraum Projektarbeit oder Prozessabschnitte im Unternehmen übernehmen.

**Externe Personaldienstleister**

Unternehmensexterne Personalabteilungen, welche die Personalverwaltung, -betreuung und -beschaffung übernehmen. Ihr Vorteil gegenüber unternehmenseigenen Personalmanagern besteht darin, dass sie den Gesamtmarkt überblicken und Partnerschaften mit anderen Unternehmen etablieren können, um Recruitingmaßnahmen abzustimmen.

**„Fluid Companies“**

Unternehmen mit einer HR-Strategie, die in dem professionelle Anziehen und gezieltes Abstoßen von Projektarbeitern professionalisiert ist. Es sind zumeist global orientierte Unternehmen, welche von einem permanenten Zugang zu hochqualifizierten Wissensarbeitern abhängig sind.

**Generation X**

Die auf die Babyboomer-Generation folgende Geburtskohorte, der in den 1960er und 1970er Geborenen. Es wird angenommen, dass diese Generation davon geprägt ist, nie selbst einen Krieg erlebt zu haben und dennoch mit dessen Konsequenzen und enormer Arbeitsplatzunsicherheit leben zu müssen.

**Generation Y**

Auf die Generation X folgende Geburtskohorte, der nach 1980 Geborenen, welche sich durch Technologieaffinität und eine zunehmend gute Ausbildung auszeichnet.

**Identitätsanker**

Immaterielle Anreizstruktur im Recruiting, welche auf individuelle Entwicklungsangebote und Wertvorstellungen des Mitarbeiters abzielt und somit die Attraktivität einer Beschäftigung und die Bindung zum Unternehmen erhöht.

**Identitätsmanager**

Person, welche die Koordinierung der Persönlichkeitsdarstellung in unterschiedlichen Lebensbereichen und gegenüber unterschiedlichen Bezugsgruppen organisiert. Beispielsweise die Zugehörigkeit zu einem wohlwärtigen oder freizeitorientierten Verein.

**Impact**

Identitätsmöglichkeit des Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit im Unternehmen, welche auf der Betonung der Relevanz der auszuübenden Tätigkeit des Mitarbeiters für das Unternehmen beruht. Sie bestärkt das Gefühl der Einflussnahme und Bedeutsamkeit des Mitarbeiters und stärkt somit dessen Bindung zum Unternehmen.

**Incentives**

Anreize materieller oder immaterieller Art, welche die Mitarbeitermotivation, -loyalität und -zufriedenheit steigern, beispielsweise Geldprämien, Lob oder Geschenke.

**Incentivierungsprozesse**

Anreizsystem zur Verstärkung der Arbeitsleistung und -motivation von Mitarbeitern durch bestimmte Formen der Entlohnung materieller und immaterieller Art, zum Beispiel Bonusprogramme oder Prämien-systeme.

**In-House-Headhunter**

Auf das Aufspüren geeigneter, potentieller Mitarbeiter professionalisierte, im Unternehmen festangestellte Personalvermittler. Der Vorteil unternehmensinterner Headhunter im Vergleich zu externen besteht in ihrer hohen Loyalität zum Unternehmen und ihrer nachhaltigen Bindung zu den akquirierten Mitarbeitern.

**Intellectual-Property-Regel (IP-Regel)**

Vertraglich festgelegte Vereinbarung bezüglich des geistigen Eigentums, welche besagt, dass alle vom Arbeitnehmer entwickelten Innovationen dem Arbeitgeber gehören.

**Interessen-Clustering**

Zuordnung potentieller Mitarbeiter bezüglich deren Interesse des Verbleibs im Unternehmen für eine typenorientierte Ansprache und Führungsweise sowie zur besseren Einschätzung des Umgangs mit der zu besetzenden Stelle, insbesondere ob diese intern oder extern besetzt werden soll.

**Internationalisierung**

Beschreibt in dieser Studie die zunehmende Mitarbeiterheterogenität bezüglich der nationalen Herkunft sowie die HR-Strategie der Mitarbeitergewinnung aus dem Ausland durch gezielte Sponsoring- und Projektmaßnahmen.

**Jobnomaden**

Berufstätige, die in relativ kurzen Abständen den Beruf, den Standort oder das Unternehmen wechseln, sei es aufgrund eines Mobilitätsbedürfnisses, der speziellen Berufsanforderung oder der Suche nach neuen Herausforderungen.

**Jobrotation**

Unternehmensinterner Positionswechsel oder auch Tätigkeits-erweiterung zur persönlichen Weiterentwicklung und Kompetenzgewinnung des Mitarbeiters in einem neuen Arbeitsfeld.

**Kanalstrategie (im Kommunikationsmanagement)**

Strategie bezüglich der Auswahl der internen und externen Kommunikationswege. Diese ist abhängig von der Marktsituation, der Unternehmensstruktur und Entwicklung der allgemeinen Kommunikationsmedien.

**Kulturelle Verbundenheit**

Bindung zum Unternehmen, welche durch den regionalen Standort und den damit verbundenen kulturellen Merkmalen entsteht.

**Lebensphasenorientierte Mitarbeiterentwicklung**

Führungsstil, welcher die aktuelle Lebenssituation des Mitarbeiters berücksichtigt, um typenspezifische und bedürfnisorientierte Mehrwerte für den Mitarbeiter zu schaffen, beispielsweise Trainee-

Programme für Wiedereinstiegshilfen nach Abschluss einer Elternzeit.

**Mastery**

Identitätsmöglichkeit des Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit im Unternehmen, bei welcher dem Mitarbeiter ermöglicht wird, jene Bestleistungen zu erbringen, die er als seine persönliche Meisterschaft empfindet. Sie bestärkt das Gefühl der Weiterentwicklungsmöglichkeit des Mitarbeiters und damit sein Gefühl des individuellen Vorteils, wodurch ebenfalls die Bindung zum Unternehmen verstärkt wird.

**Monitor-Gruppe**

Vergleichsgruppe, welche nicht der zu untersuchenden Einwirkung unterliegt (in diesem Fall nicht zu dem HR-Bereich gehört) und damit auch nicht durch mögliche Dritt-einwirkungen verzerrt ist. Somit kann sie als neutrale Instanz zur Überprüfung der Ergebnisse der Untersuchungsgruppe dienen.

**On-the-job-Entwicklung**

Weiterentwicklung des Mitarbeiters durch die konkrete Verrichtung seiner Arbeit, analog zum „learning by doing“.

**Out-of-the-Box-Denken**

Überlegungen jenseits der konventionellen Denkmuster und ohne Beschränkungen. Beispielsweise, wenn scheinbare Gegensätze zusammengefügt werden oder über eigentlich etablierte kulturelle, resourcentechnische oder sogar ethische Grenzen hinaus gedacht wird, um Ziele zu erreichen.

**Outplacement**

Die vom Unternehmen unterstützte sanfte Ausgliederung eines Mitarbeiters, aufgrund einer erzwungenen Mitarbeiterreduzierung, beispielsweise durch Firmenübernahmen, Insolvenz oder Standortverlagerung.

**Outsourcingprogramm**

Strategie der Auslagerung von ursprünglich unternehmensinternen Positionen oder ganzen Abteilungen an externe Dienstleister oder Tochtergesellschaften. Die Koordination des dazu notwendige

gen internen Stellenabbaus muss in dieser Strategie berücksichtigt werden.

**Personalcontrolling**

Personalmanagement, welches ebenfalls für den Überblick über alle laufenden und geplanten Projekte in Hinblick auf die Mitarbeiterkapazitäten verantwortlich ist.

**Personalgewinnungsabteilung**

Eine aus der Auflösung der HR-Abteilung entstehende Abteilung, welche speziell für die Mitarbeiterwerbung zuständig ist.

**Personalmodulentwicklung**

Koordination der individuellen Anreize und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter durch eine Aufspaltung der Incentives in einzelne Komponenten, welche dem Mitarbeitertyp und Interessen entsprechend zusammengestellt werden.

**Pilotprojekte**

Kleine, flexible Projekteinheiten, die in kürzester Zeit und mit eigenständigem Budget ein bestimmtes Projekt bearbeiten und in kleinem Format realisieren, um die Wirksamkeit zu testen.

**Potenzialanalyse**

Untersuchung der Eigenschaften, Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeiters zur Fähigkeitsprüfung für spezielle Tätigkeiten und effizienten Einsatz der Arbeitskraft.

**Projektarbeiter**

Mitarbeiter, die auf Basis von Kurzzeitverträgen lediglich für die Dauer eines speziellen Projektes im Unternehmen bleiben und es dann wieder verlassen, um das nächste Projekt im nächsten Unternehmen zu bearbeiten.

**Recruiting**

Personalbeschaffungsprozess, welcher die Deckelung eines Personalbedarfes zur Hauptaufgabe hat. Er umfasst die interne oder externe Suche nach geeigneten Mitarbeitern sowie die Bewerberbetreuung und die letztendliche Vertragsregelung.

**Reporting System**

System zur Koordination der freiwilligen oder vertragsgeregelten Kommunikation über den Stand und Ergebnisse der geleisteten Arbeit.

**Sabbatical**

Arbeitsmodell, nach welchem sich der Arbeitnehmer beispielsweise ein Jahr Auszeit zur Erholung oder für Forschungen nehmen kann oder für einen gewissen Zeitraum in Teilzeit arbeiten kann.

**Self-Service-Systeme**

Technologiegestützte Software, welche die selbstständige Nutzung, ohne Betreuung durch einen Mitarbeiter ermöglicht. Im Personalwesen kann dadurch beispielsweise der Stand der Bewerbung eingesehen werden oder Mitarbeiter können Ihren Urlaubsanspruchsstand selbstständig und digital abfragen.

**Senior-Trainee-Program**

Wiedereinstiegshilfen in Form von Schulungen oder Anpassungen des Aufgabenbereichs, insbesondere für Mitarbeiter, die aus einer Elternzeit, einem langen Auslandsaufenthalt oder anderen Unternehmen zurück in ihre Position kommen.

**Shared Offices**

Büroräumlichkeiten, außerhalb der Unternehmenszentrale, welche sich das Unternehmen mit Partnerunternehmen teilt. Der Mitarbeiter kann die Räumlichkeiten für Teamrunden oder Kundentermine nutzen. Durch die direkte Nähe zum Wohngebiet, werden dabei eine höchstmögliche Flexibilität und Kostenersparnis gewährleistet.

**Shareholder**

Aktionär oder Anteilseigner, der an dem Unternehmen finanziell beteiligt ist. Da diese somit Investoren sind, haben Manager einen Anreiz, deren (meist gewinnorientierten) Interessen nachzugehen, welche in Konflikt mit Mitarbeiterinteressen stehen können.

**Supply-Chain**

Die Lieferkette eines Unternehmens oder Produkts, welche aus einem Netzwerk an Vor- und Zulieferern besteht und alle Unterneh-

men von Rohstofflieferanten bis zum Endkunden umfasst.

**ThinkTank (unternehmenseigener / individueller)**

Persönliches Netzwerk außerhalb des eigenen Unternehmens, bestehend aus Experten, Spezialisten und anderen wichtigen Kontakten sowie persönlichen Verbindungen zu anderen Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen.

**War of Talents**

Beschreibt den Trend, der mit dem Fachkräftemangel einhergehenden, wachsenden Bemühungen der Personalbeschaffung.

**Wertebewusstes Recruiting**

Personalbeschaffungsstrategie, welche gezielt die Werte des Unternehmens als Vorteil für potentielle Mitarbeiter betont und durch den persönlichen Kontakt über Netzwerke eine stärkere Bindung und Authentizität durch und während des Anwerbens erzeugt.

**Wertekorsett**

Vom Unternehmen selbst gesetzte Ideale und Wertevorstellungen, die dementsprechend eingehalten werden sollten und somit von Führungskräften unter Umständen als enges Korsett empfunden werden, welches den Handlungsspielraum begrenzt.

**Work-Life-Balance**

Beim Mitarbeiter herzustellender Zustand des Gleichgewichts zwischen Arbeits- und Privatleben. Ermöglicht werden kann dies beispielsweise durch unternehmensinterne KiTas, die flexible Anpassung der Arbeitszeiten an Freizeitaktivitäten und auch durch eine persönliche Identifikation des Mitarbeiters mit der zu leistenden Arbeit.

## DER KOOPERATIONSPARTNER IM PROFIL



Als Marktführer für Business-Software unterstützt SAP weltweit Firmen jeder Größe und aus allen Branchen. Mehr als 251.000 Unternehmen erreichen so mehr: Durch hochleistungsfähige, kostenminimierende Prozesse, die sich flexibel an neue geschäftliche Anforderungen anpassen lassen. Mit der Übernahme von SuccessFactors hat SAP nun die Position als Anbieter von Cloud-Lösungen gezielt gestärkt. Mehr als 25 Millionen Anwender setzen bereits heute mithilfe cloud-basierter Business-Execution-Lösungen von SuccessFactors geschäftliche Strategien schneller, besser und effizienter um – Tag für Tag, in über 3.900 Unternehmen und 177 Ländern.

SAP Deutschland SE & Co. KG  
Hasso-Plattner-Ring 7  
D-69190 Walldorf  
Tel.: +49 6227 7-47474  
Fax: +49 1805 343420  
E-Mail: [info.germany@sap.com](mailto:info.germany@sap.com)  
[www.sap.de/personalmanagement](http://www.sap.de/personalmanagement)

## URHEBER:

Diese Trendstudie wurde herausgegeben durch das Trendforschungsinstitut „2b AHEAD ThinkTank“ in Kooperation mit der SAP Deutschland SE & Co. KG. Verantwortlich im Sinne des Presserechts ist der wissenschaftlichen Direktors des 2b AHEAD ThinkTanks, Sven Gábor Jánosky. Für Fragen, Anmerkungen und Kommentare wenden Sie sich bitte an ihn über den Geschäftsführer der 2b AHEAD ThinkTanks, Herrn Jan Berger, unter folgenden Kontaktmöglichkeiten:

## KONTAKT:

2b AHEAD ThinkTank GmbH  
Geschäftsführung  
Herrn Jan Berger  
Gerichtsweg 28  
D-04103 Leipzig  
Telefon: +49 341 12479610  
Telefax: +49 341 12479611  
Email: jan.berger@2bahead.com

## LIZENZ:

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons/ Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported (CC BYNC-SA 3.0)“ verfügbar. Einzelheiten sind in den Nutzungsbedingungen beschrieben: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/legalcode>



Sie finden diese Studie veröffentlicht auf der Website des 2b AHEAD ThinkTanks unter <http://www.2bahead.com>

### Für Zitate wird folgende Zitierweise empfohlen:

Hörnschemeyer, M., Jánosky, S.G. (2014):  
Die HR-Strategien der Zukunft - Personalstrategien für eine Welt der Vollbeschäftigung. Leipzig.  
<http://www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-hr-strategien-der-zukunft/>  
Veröffentlicht am: 30.09.2014,  
Gefunden am XX.XX.XXXX