

## QUALITÄT SETZT SICH DURCH

**S**tellenabbau und Einstellungsstopp – die Konjunkturlaute hat die Einrichtungsbranche scheinbar im Griff. Damit hat manch eine Karriere zumindest vorübergehend ein Ende gefunden. Arbeitsplatzwechsel sind augenscheinlich schwieriger geworden, der Markt ist wieder arbeitgeberfreundlich.

Als aktiver Personalberater folge ich den Negativschlagzeilen jedoch nicht, sondern erkenne auch heute Chancen für gute Leute in interessanten Unternehmen. Denn der Personalmarkt ist aktuell auch durch folgende Sachverhalte geprägt:

– Erfolgreiche Unternehmen, die gute Zahlen schreiben und den Markt aktiv bearbeiten. Ein Merkmal dieser Unternehmen ist, dass sie nicht nur für Einkauf und Vertrieb gute Mitarbeiter haben, sondern auch frühzeitig in Fachleute für Marketing, Controlling, Organisation und Logistik investiert haben. Und es besteht gerade für diese Berufsbilder in vielen Unternehmen ein erheblicher Nachholbedarf. Denn hier werden Konzepte und Mehrwert geschaffen, Kostenverläufe geplant und Strukturen optimiert.

– Freigewordene Positionen: Wir kennen sie alle, die Formulierung „...verließ das Haus im allerbesten gegenseitigen Einvernehmen aufgrund der unterschiedlichen Auffassung über die Unternehmensstrategie.“ Die wohl am häufigsten gebrauchte Formulierung, wenn es um eine Trennung auf der oberen Führungsebene geht. Ein Vakuum in der Unternehmensführung sollten sich Unternehmen zu keinem Zeitpunkt leisten, auch nicht aus Kostengründen. Gerade jetzt werden „Macher“ gebraucht, die Ideen und Konzepte mit



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater.

Nachdruck durchsetzen.

– Generationswechsel: Wie wir wissen, ist der Generationswechsel in vollem Gange. Die neue, nächste Generation steht gut ausgebildet in den Startlöchern und übernimmt mit mehr oder weniger Berufserfahrung die Aufgaben vieler erfolgreicher Unternehmensgründer bzw. der Führungskräfte in den oberen Etagen. Damit ergeben sich gute Chancen für die Nachwuchskräfte, die auch geografisch mobil sind und mit persönlichem Einsatz Verantwortung übernehmen wollen.

### In der demographischen Falle

Szenario: Nehmen wir an, die aktuelle wirtschaftliche Konsumflaute würde Unternehmen dazu zwingen, fünf Jahre keine neuen Mitarbeiter mehr einzustellen. Auf dieser Basis sollte man ruhig einmal für seinen Betrieb den Altersdurchschnitt für die kommenden Jahre hochrechnen. Der Altersstrukturwandel wird bisher in erster Linie unter dem Blickwinkel der Finanzierung der Sozialkassen diskutiert. Aber dass diese Entwicklung bereits in naher Zukunft auch tiefgreifende Folgen für die optimale Besetzung von Schlüsselpositionen hat, ist den wenigsten bewusst.

In Zeiten, in denen Kennzahlen quartalsweise überprüft werden, passen wohl langfristige Personalstrategien nicht in die Personalpolitik. Viele Unternehmen zögern, Nachfolgeregelungen offen zu diskutieren. Es gibt kaum Hinweise auf eine gezielte Strategie, kaum Auseinandersetzung mit möglichen Kandidaten.

Die Folge ist voraussehbar: Der Mitarbeiterbestand wird in den nächsten fünf bis acht Jahren nicht mit den personellen Anforderungen der Betriebe mithalten können. Betriebe, die einstellen wollen, spüren schon heute in einigen Bereichen den Personalmangel.

Wer aber Jugend und Innovation gleichsetzt, grenzt „Ältere“ und mit Ihnen viel Erfahrung und Wissen aus. Den Unternehmen, die aber erst in fünf bis acht Jahren beginnen, sich in altersgemischten Teams zu üben, werden letztlich die wichtigen Mitarbeiter fehlen.

### Wettbewerb um die besten Köpfe

Sie kennen die Situation. Die Kollektion ist fertig entwickelt, oder: der Neubau steht praktisch vor der Eröffnung. Allein was fehlt, ist das Personal in der notwendigen Qualität und Quantität.

Qualifizierte Mitarbeiter finden, im Unternehmen an den richtigen Platz bringen und halten: Das sind die drei wesentlichen Aufgabengebiete des so genannten HR-Managements. Dass Jahr für Jahr mehr Menschen aus den berufstätigen Altersklassen ausscheiden als nachwachsen, erschwert die Aufgabe für diejenigen, die den Nachschub am knappsten Rohstoff sichern sollen – an Fach- und Führungskräften. Was in früheren Jahren schlicht „Personalarbeit“ hieß, gilt ab sofort als Strategiefaktor Nummer eins.

Ich behaupte, dass in den kontinuierlich erfolgreichen Unternehmen auch die besseren Mitarbeiter tätig sind. In Firmen,

die das verinnerlicht haben, ist die Personalarbeit keine reine Routine mehr. Wer auf dem Markt bestehen will, muss Personalarbeit zur zentralen Managementaufgabe machen.

Das beginnt mit der Rekrutierung im „war of talents“, also im Bemühen um die Besten. Hier ist Personal-Suche inzwischen ein Marketing-Job, in dem Vertriebsdenken und Kreativität gefragt sind. Die Kandidaten sind Kunden, die es durch attraktive Bedingungen für die Aufgabe und das Unternehmen zu gewinnen gilt. Da werden Nebenleistungen zu Lockmitteln: Umzugshilfe, Handy, Notebook, freier Internet-Zugang zu Hause. Entscheidend sind jedoch Arbeitsbedingungen, die eine Balance zwischen Job und Privatleben zulassen.

Künftig müssen Führungskräfte, wenn sie in ihrem Unternehmen dauerhaft Erfolg haben wollen, ein wenig mehr von professioneller Personalarbeit verstehen. Sie sind es schließlich, die Mitarbeiter emotional binden und ihnen Entwicklungschancen geben. Z.B.: Einmal im Quartal führt der Verkaufsleiter mit jedem seiner Mitarbeiter im Außendienst ein umfassendes Gespräch über seine Selbsteinschätzung und die Umsatzziele. Hier wird gemeinsam überlegt, was der Einzelne über das jährlich besuchte Verkaufsseminar hinaus für die Umsatzrealisierung braucht. Das sorgt wirklich für Motivation und Ergebnisse.

In der Einrichtungsbranche kann man auch heute Geld verdienen, wenn man gute Leute hat. Daher sollte man die aktive Personal- und Führungsarbeit zur Chefsache machen.

Ihr

Andreas Erbenich