



## Was zählt ist Qualität



Andreas Erbenich, Unternehmensberater

Lockdown, Kurzarbeit, gestörte Lieferketten, 2G-Regel, unsichere Zukunftsaussichten. Die Pandemie hat die Einrichtungsbranche jetzt schon das zweite Jahr im Griff. Als aktiver Personalberater 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, Logistik und natürlich IT 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 Einverständnis 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 haben und diese auch umsetzen können.

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

### Demographie und Diversität

Szenario: Nehmen wir an, die aktuelle Situation würde Unternehmen dazu zwingen, drei 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 heute schon tiefgreifende Folgen für die optimale Besetzung von Schlüsselpositionen hat, ist den wenigsten bewusst. In Zeiten, in denen Kennzahlen quartalsweise überprüft werden, passen langfristige Personalstrategien nicht in die Personalpolitik. Viele Unternehmen zögern, Nachfolgeregelungen offen zu diskutieren. Es gibt kaum Hinweise auf eine gezielte Strategie, kaum eine Auseinandersetzung mit möglichen Kandidaten. Die Folge ist voraussehbar: Der Mitarbeiterbestand wird auf Sicht nicht mit den personellen Anforderungen der Betriebe mithalten können. Betriebe, die einstellen wollen, spüren schon heute in einigen Bereichen einen eklatanten Personalmangel. Als möglicher Lösungsansatz geistert schon seit einiger Zeit der Begriff der Diversität durch die Medien: Diversität zielt auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen unabhängig von ihrer sozialen und ethnischen Herkunft, ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung, ihrem Lebensalter, ihren physischen oder psychischen Fähigkeiten oder anderen Merkmalen. Wer hierbei Jugend mit Innovation gleichsetzt, grenzt „Ältere“ und mit ihnen viel Erfahrung und Wissen aus.

### Wettbewerb um die besten Köpfe

Qualifizierte Mitarbeiter finden, im Unternehmen an den richtigen Platz bringen und halten: Das sind die drei wesentlichen Aufgabengebiete des sogenannten HR-Managements. Die Tatsache, 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, Jobticket, Smartphone, Notebook, die Möglichkeit im Home Office zu arbeiten. Entscheidender sind 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 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.

ANDREAS ERBENICH



## Die Jobs des Monats

### REGIONALMANAGER KÜCHENFACHHANDEL (M/W/D)

in Süddeutschland  
... mehr auf Seite 100

### EINKÄUFER MÖBEL (M/W/D)

... mehr auf Seite 100

## BUCH-TIPP

### Das unendliche Spiel: Strategien für dauerhaften Erfolg von Simon Sinek



Es gibt » unendliche« Spiele, die keinen festen Strukturen folgen und immer weiter gespielt werden – etwa Wirtschaft, Politik oder das Leben an sich. Hier gibt es keine finalen Gewinner oder Verlierer und die Wettkämpfer kommen und gehen. Gewinner sind die Führungskräfte, die erfolgreich durch die sich ändernde Welt navigieren und anderen dabei helfen. Wie, zeigt Bestsellerautor Simon Sinek.

Redline Verlag München,  
272 Seiten, 24,99 EUR  
ISBN: 978-3-86881-746-1