

Branchen mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel spüren den Machtwechsel deutlich: Nicht mehr die Arbeitgeber bestimmen Gespräche, Inhalte und Konditionen beim Vorstellungsgespräch, sondern die Bewerber. Die Erfahrung hat auch Thomas Vollmoeller gemacht. „Als ich eine Bewerberin aus Süddeutschland für eine Traineeestelle bei uns in Hamburg interviewte, hat sie mir einen Fragenkatalog vorgelegt.“ Wie es mit Sabbaticals aussehe, ob es eine Monatskarte für den ÖPNV gebe oder wie ihre Aufstiegschancen sind wollte sie unter anderem wissen.

VON STEPHAN MAASS

Es ging um einen Job bei Xing. Vollmoeller ist der Chef des Karriere-Portals. Er ist überzeugt, dass sich die Arbeitgeber auf Situationen wie die von ihm erlebte einstellen müssen. „Da kommt ganz viel in Bewegung“, sagt Vollmoeller, der seit fast vier Jahren an der Spitze des Unternehmens steht. Und es komme nicht mehr nur darauf an, sich für Bewerber nach außen hübsch zu machen, aber nach innen nichts zu verändern: „Schafspelze helfen nicht, wenn Sie ein Wolf bleiben.“

Xing hatte Ende März gemeldet, dass die Mitgliederzahl von zehn Millionen im deutschsprachigen Raum erreicht wurde. Und die würden sich in den Foren zu einem großen Teil über Themen austauschen, die mit den Änderungen der Arbeitswelt zu tun hätten, sagt Vollmoeller. Die Auswirkungen auf Bewerbungsverfahren oder Arbeitswelt würden künftig aber nicht nur in den Bereichen mit hohem Fachkräftebedarf spürbar, sondern in allen Branchen. Künftige Bewerber wollen sich ihren Job so aussuchen, dass er zu ihrem Leben passe, sagt der Xing-Chef.

Anspruch und WIRKLICHKEIT



Trotz aller Netzwerke wird es nicht leichter, passende Mitarbeiter zu finden und auch noch glücklich zu machen

Junge Firmen wie Xing spüren eher, wie in Zukunft gearbeitet wird. Doch in vielen anderen Unternehmen muss der Wandel erst noch ankommen

So sieht das auch Herwath Brune, Chef des Personaldienstleisters Manpower-Group in Deutschland: „In der Wohlstandsgesellschaft wird eine ausgewogene Work-Life-Balance immer wichtiger – und der Fachkräftemangel zwingt die Unternehmen, sich anzupassen.“ Personelle Ressourcen seien mittlerweile die wichtigste Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg.

„Die Unternehmen müssen Lösungen finden, wie sie trotz Talentknappheit die richtigen Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort haben“, so Brune. Aber heute würden die Firmen noch zu sehr darauf schauen, was ein Bewerber schon mitbringe für einen bestimmten Job, und nicht darauf, was für Potenzial sie haben und welchen Job sie in Zukunft ausüben könnten.

Entsprechend negativ lauten die Einschätzungen vieler Arbeitnehmer. So bemängeln 87 Prozent der Angestellten in Deutschland, dass es bei ihrem aktuellen Arbeitgeber keine professionelle Karriereförderung gibt. In zwei Drittel der Firmen würden zudem keine regelmäßigen Personalgespräche oder Weiterbildungen stattfinden, fand die Manpower Group in einer Umfrage unter 1015 deutschen Arbeitnehmern heraus.

Vollmoeller hält aber nichts von Mitarbeiterumfragen, wenn sie nur jährlich stattfinden. „Statt dessen machen wir jetzt eine wöchentliche Umfrage. Anonym.“ Ein Smiley oder einen Frownie können die Beschäftigten vergeben für alles, was mit dem Unternehmen und seinen Kunden zu tun hat, ein weiteres Urteil geben sie darüber ab, wie sich Xing als Arbeitgeber benimmt. Bis zu 140 Zeichen lange Kommentare sind erwünscht. „Da taucht alles auf, was sonst nur in der Kaffeeküche diskutiert wird“, sagt Vollmoeller. Jeden Freitag stellt er sich vor die Belegschaft und arbeitet den Themenkatalog ab: „Das kann richtig ans Eingemachte gehen.“

AUF DEN PUNKT

Beurteilungsgespräche abschaffen

CHRISTIAN SCHOLZ



In einem Interview mit der „Washington Post“ fand der Chef von Accenture, Pierre Nanterme, klare Worte zu jährlichen Beurteilungsgesprächen, die seit Jahrzehnten zu gähnenden Standardroutinen von Unternehmen und zu dauerbrennenden Bestsellern von Beratern gehören. Seine Aussage in ein Wort verdichtet: abschaffen!

Natürlich gibt es immer schon gerechtfertigte Kritik an solchen Gesprächen, die generell etwas mit Beurteilung des Mitarbeiters, häufig aber auch mit handfesten finanziellen Konsequenzen zu tun hat. Zudem folgt so ein „Gespräch“ zwar oft bester Kommunikationsetikette, ist aber Teil der aktuell oft verlogenen Scheinpartizipation am Unternehmen („Zunächst einmal möchte ich wissen, wie Sie das letzte Jahr eigentlich beurteilen“).

Recht hat er! Gerade bei den Vertretern der jüngeren Generation sieht Pierre Nanterme kein Verständnis für Jahres- oder Quartalsrituale, bei der in klar definierten zeitlichen Abständen eine arbeitstechnisch willkürliche Beurteilung zelebriert wird: Schließlich sei Leistungserbringung ein permanenter Vorgang und deshalb solle auch die Rückmeldung darüber laufend erfolgen – oder wie er es nennt „in einer fluiden Form“. Nur ist fluid nicht die Lösung: Permanent von irgendeiner

Führungskraft Bewertungen zu bekommen, das nervt vor allem die Generation Z. Denn sie will Feedback und zwar standardisiert, also mit klarer Struktur.

Dazu braucht man Klarheit, was mit dieser Leistungsbeurteilung überhaupt bezweckt wird. Dann ist ein Zeitabstand für die Gespräche festzulegen, der sich durch Projektende oder Aufgabenabwicklung ergibt, nicht aber durch Zeitintervalle. Zudem sind gemeinsam zentrale Punkte festzulegen, die zu diesen Terminen immer wieder besprochen werden.

Vor allem aber sollte man auf jegliche Kopplung zur leistungsorientierten Individualentlohnung verzichten: Besser als ein Einzelbonus ist zumindest für Generation Z der Teambonus. Nur durch ein solches Nach- und Umdenken kommen wir zu einem New Work, also zu einer Arbeitswelt, in der Mitglieder unterschiedlicher Generationen gerne und erfolgreich arbeiten.

Trotzdem darf aber ein zentraler Wunsch der Generation Z auf keinen Fall erfüllt werden: nur positives Feedback zu bekommen. Aber diese Gefahr besteht vermutlich bei Pierre Nanterme auch nicht.

Christian Scholz ist Professor für Organisation und Personalmanagement an der Universität des Saarlandes

ANZEIGE

Wer ICON' hat, hat Stil.

Im April:

Enorme Form – das Designheft

Eingerichtet: Wohnen wie Coco Chanel

Ausgerichtet: Neue Shoppingkonzepte für neue Kunden

Berichtet: Alle Möbeldesign-Trends aus Mailand

Das Stilmagazin in der

WELT AM SONNTAG

Wieder am
17. April

ANZEIGE

