
Vorwort von Lothar Stülb von Klimesch

Manchmal bedarf es eines Zufalls, um festzustellen: Theorie und Praxis klaffen nicht so weit auseinander wie so oft angenommen. Der Student fragt sich: „Kann ich all das, was ich an der Uni höre und lese jemals in meinem Job gebrauchen?“. Und der im Tagesgeschäft eingebundene Manager stellt sich bei Zeitknappheit die Frage: „Können abgehobene Theoretiker überhaupt etwas Brauchbares zur Lösung meiner Geschäftsprobleme beitragen?“

Im Rahmen seines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums beschäftigte sich mein Sohn vor Jahren mit dem Thema Gesellschaft, Wertewandel und Führung. So lag eines Tages ein Buch von Professor Buß mit dem Titel „Management-Soziologie“ auf unserem Esszimmertisch. Der Titel erschien mir zunächst „sperrig“ und unzugänglich, machte mich jedoch auch neugierig. Und so geschah es, dass ich mir zunächst das Inhaltsverzeichnis ansah, um dann einzelne Kapitel oder auch nur Passagen „quer“ zu lesen. Endlich konnte ich nachlesen, dass sich ein Wirtschaftswissenschaftler vom homo oeconomicus losgesagt hatte. Endlich tauchte der homo sociologicus auf, dem zu Folge Aspekte wie gesellschaftliche Veränderung wie auch individuelle Neigung, Erwartungen und Ansprüche der Wirtschaftsmenschen in die Erörterung von Führung und Führungsstil Einfluss nahm.

Spätestens bei der Analyse von Managementverhalten im Zielkonflikt, in der Priorisierung von Dringlichkeit versus Wichtigkeit, gingen mir spontan mehrere gelebte Praxisbeispiele durch den Kopf, die als Beleg für die aufgestellten Thesen dienen konnten. Diese für mich verblüffenden Erkenntnisse haben mich in den folgenden Wochen und Monate immer wieder motiviert, authentisch erlebte Geschäftssituationen niederzuschreiben und in einen Kontext zu bringen. Auch wenn es sich um Einzelfälle handelt, die keineswegs repräsentativ sind, und ich keinen Anspruch auf empirische Exaktheit anmelde, so halte ich die gemachten Beobachtungen für einen hinreichenden Grund, sich mit den Veränderungen im Personalwesen und den dahinter liegenden Veränderungen in der Gesellschaft zu beschäftigen.

Zusammenfassend hat mich beeindruckt zu erkennen, dass es für so manches Ereignis im Tagesgeschäft eine theoretische, wissenschaftliche Erklärung gibt, die schon vor 10, 20 oder mehr Jahren erkannt wurde.

Meine Auseinandersetzung mit dem Thema Management-Soziologie war für mich eine Art „Innehalten“. Es war eine Zeit in der die Reflexion von Tagesgeschäft zur Theorie mich in meiner Zeiteinteilung stärker auf Aspekte der Wichtigkeit gelenkt hat, zu „Lasten“ der Dringlichkeit. Mit dem Schreiben dieses Buches wurde meine Sensibilität für die Wichtigkeit des Themas gestärkt.

Wenn es dem Leser nun gelingt, beim Lesen selbst ein kurzes „Innehalten“ zu verspüren, um seine Priorisierung von Dringlichkeit versus Wichtigkeit, nicht nur in der Personalgewinnung, neu zu überdenken, dann war es für den Leser die Zeit wert, die er in die Lektüre gesteckt hat.

Lothar Stülb von Klimesch

Vorwort von Christoph von Klimesch

Während meines Studiums kamen mir öfter Zweifel, ob ich jemals von dem Gelernten in der Praxis Gebrauch machen kann. Es war dann schon eine große Überraschung und in der Folge auch ein mächtiger Motivationsschub, als mein Vater mit Beginn meiner Bachelor-Arbeit plötzlich mit Fragen zur Management-Soziologie auf mich zukam. Ich hatte sofort ein offenes Ohr für seine Idee, weil mich die Themen Menschen, Werte und Führung auch nach dem Ende meiner Studienzeit nicht losgelassen haben. In Verbindung mit seinen Fragen lieferte er mir immer wieder tatsächliche Ereignisse aus seiner Geschäftswelt als Personalberater. In der Erörterung von theoretischen Themen erlangte ich durch einen zugegeben „schmalen Spalt“ Einblick in die Arbeitswelt. Ich war verblüfft, dass nicht alles „graue Theorie“ war, was ich in Klausuren und Hausarbeiten verarbeitet hatte. Das zufällige Zusammentreffen von meinem „Theorie-Wissen“ mit den Berufserlebnissen meines Vaters hat mich damals nachhaltig sensibilisiert. Ich habe meinen Blickwinkel für die Wechselbeziehung von Wissenschaft und Praxis geändert.

Als Jahre später, nachdem ich zwischenzeitlich selber in der Berufswelt angekommen war, mein Vater mich nach einer Mitarbeit an einem Buch angesprochen hat, war ich sofort motiviert. Meine Intention für meinen Beitrag war es nicht, gestandenen Managern einen neuen Führungsstil zu propagieren. Mein Motiv ist eher eine Botschaft, eine zugegeben subjektive Sensibilisierung für das Zusammenspiel von Führen und Geführt werden, zu senden.

Die Botschaft lautet: Theoretisch ermittelte, beschriebene Veränderungen der Arbeitswelt werden schneller Realität als in all den Generationen zuvor.

Die Sensibilisierung: Die junge Generation lebt schon heute veränderte Werte. Wer respektvoll führt, dem sind die Jungen keine Bedrohung sondern kostenlose Seismografen für die gesellschaftlichen Veränderungen.

Christoph von Klimesch

Einleitung

Schon vor über 20 Jahren musste ich als Vertriebsleiter lernen, dass es leichter war, neue Kunden zu gewinnen als leistungsstarke erfolgreiche Verkäufer.

Seit über 10 Jahren bin ich nun als Personalberater in der IT-Branche tätig, und der Mangel an guten Fach- und Führungskräften nimmt weiterhin zu. Sicherlich schwankt die Auftragslage und es gibt eine Abhängigkeit von Konjunkturschwankungen. Denn auch in den (oft herbei geredeten) Krisen besteht der Mangel an Fachkräften unverändert fort.

Sogar in Zeiten düsterer Wirtschaftsprognosen lesen wir Schlagzeilen wie: 40.000 fehlende IT-Fachkräfte bescheren der IT-Branche Umsatzverluste in Milliardenhöhe. Oder der VDI weist in seinem Ingenieurmonitor für 2012 über 80.000 offene Stellen aus. Darüber hinaus werden in den nächsten 15 Jahren über 500.000 Ingenieure in den Ruhestand gehen. In 2013 geht die Bundesregierung von einem Fachkräftemangel in der Größenordnung von 6 Mio. für das Jahr 2025 aus – einem Zeithorizont von nur etwas mehr als 10 Jahre. Die in 2025 benötigten Fachkräfte müssten folglich schon längst geboren sein und sich in der angemessenen Ausbildung befinden.

Der Bedarf an Fachkräften folgt schon längst nicht mehr den Konjunkturzyklen. Aber dies hat sich noch nicht unbedingt bei allen Personal suchenden Unternehmen herumgesprochen. So erteilte mir erst kürzlich ein Kunde einen Suchauftrag für einen IT-Experten. Gegen Ende der Projektbesprechung sagte er: „In der abflachenden Konjunktur muss es doch für Sie ein Leichtes sein, den gewünschten Kandidaten für uns zu finden.“ Aus Höflichkeit fragte ich ihn nicht, warum er die Position nicht selber besetzen konnte, wenn es doch so einfach sei. Stattdessen habe ich meine Beobachtung wie folgt widergegeben:

In einer unsicheren Konjunkturphase verhalten sich Arbeitnehmer sehr zurückhaltend. Die Angst vor einer Probezeit ist recht hoch. Bevor man dieses Risiko einght prüft man diese und viele weitere Faktoren sehr genau:

- Wer ist das suchende Unternehmen?
- Wie stabil ist das Unternehmen?
- Wie gut ist das Unternehmen auf die Zukunft ausgerichtet und vorbereitet?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es im Unternehmen?

In wirtschaftlich unsicheren Zeiten nimmt der Aufwand zur Personalgewinnung nicht ab, je nach Position und Profil nimmt er sogar zu. Nicht nur in boomenden Märkten müssen heute schon Vakanzen den potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen regelrecht „schmackhaft gemacht“ und „verkauft“ werden. Führungskräfte werden sich daran gewöhnen müssen, dass die Kandidaten auswählen, nicht umgekehrt. Führungskräfte sollten sich daher nicht wundern, wenn sie am Ende eines Interviews auf ihre Frage „Herr Kandidat, wie fanden Sie unser Gespräch?“ als Antwort zu hören bekommen „Ich fand es sehr interessant. Kann mir gut vorstellen Ihr Unternehmen auf meine Shortlist zu setzen. Sie hören dann noch von mir.“

Halten wir fest: Nicht einmal in Zeiten des konjunkturellen Abschwungs entspannt sich der Arbeitsmarkt. Der Fachkräftemangel hat auf viele Jahre Konjunktur. „Der Kandidat sucht aus“, titelte beispielsweise der *Focus* Ende 2012. In der *Stuttgarter Zeitung* vom 20. Juli 2013 lautete in der Rubrik „Beruf & Karriere“ die Titelzeile „Ein roter Teppich für Kandidaten“. Haben sich die Unternehmen schon auf diese veränderte Marktsituation, dem Wechsel weg vom Arbeitgeber- hin zum Kandidaten-Markt eingestellt? Eine Veränderung ist bisher nicht zu beobachten. Die Auftritte der Personalreferenten auf Recruiting-Messen ist gleich geblieben. Personaldienstleister verweisen auf die Zauberkraft des „e-Recruiting“. So manches Unternehmen bittet in seinen Stellenausschreibungen, die Bewerbung per E-Mail an recruiting@abc.com zu schicken oder man möge vorab ein „online-Assessment“ absolvieren – „dauert nur 20 min“.

Solange auf den Fachkräftemangel mit der Einstellung des Rekrutierens a la Gutsherrenart geantwortet wird, so lange werden wir in einem personalpolitischen Dilemma stecken. Ein Dilemma mit mittelfristigen, vielleicht sogar schon kurzfristigen negativen Auswirkungen auf unsere Wirtschaft.

Das Management muss dringend lernen, dass sich die Unternehmen bei den guten Fach- und Führungskräften, den Professionals, bewerben müssen, nicht umgekehrt. Es wird höchste Zeit, mit Überzeugung und Leidenschaft Personalmarketing als KPI zu etablieren.

Professional Search als Personalmarketing
Eine Antwort auf das Recruiting-Dilemma in der
Wissensgesellschaft

Stülb von Klimesch, L.; von Klimesch, C.

2014, XV, 91 S. 13 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-40982-0