



Freunde von Michaela

Der Club der kompetenten Chancengeber

## Die Kunst der Ermöglichung

Michaela auf dem Jahreskongress 2018 des Bundesverbandes der Personalmanager BPM

### Ressourcen

„Auf Ressourcen haben Sie Zugriff. Auf Potenziale nicht. Die müssten sich erstmal entfalten können.“ Das sagt der Neurobiologe Gerald Hüther. Der Hirnforscher, bekannt aus Funk und Fernsehen, ist der Star-Referent beim Jahreskongress 2018 des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM). Sein Thema: Voraussetzungen für die Entfaltung von Mitarbeiterpotenzialen in Unternehmen. Damit füllt er den großen Kuppelsaal des Berlin Congress Center. Personalierer aus ganz Deutschland hoffen auf Tipps, Tricks und Tools, wie man mehr aus den bestehenden Mitarbeitern machen kann. Eigentlich wollen Unternehmen mehr Leute einstellen, aber das ist nicht mehr so leicht. Man findet keine. Viele Firmen müssen Aufträge ablehnen, die sie mangels Personal nicht abarbeiten können. Auch deshalb korrigierten die Wirtschaftsforschungsinstitute im Herbstgutachten ihre Wachstumserwartung für 2018 von 2,2 auf 1,7 Prozent. Was also tun?

### Robo-Recruiting

Aufwändig wird um den Management-Nachwuchs geworben, um Menschen, die für das Erreichen von Zielen brennen und die Firma voranbringen sollen. Und sie zukunftsfähig machen für die neue Zeit. Das Neue an der Zukunft ist die Digitalisierung, jetzt auch mit Künstlicher Intelligenz. Das Verhältnis der Wirtschaft zur Digitalisierung kann man vergleichen mit einer Gruppe Eltern bei der Frage, ob das Kind ein Smartphone braucht: Da ist alles dabei, von visionärer Euphorie bis hin zur hysterischen Verweigerung. Menschen fürchten um ihre Jobs, auch Personalmanager. Robo-Recruiting ist ein heißes Thema, Computer führen schon recht effiziente Vorstellungsgespräche. Tools eben. Verbandspräsidentin Elke Eller beschreibt das so: „Wer sich weiterhin als Teil eines Prozesses sieht, wird irgendwann von Künstlicher Intelligenz ersetzt. Wer seinen Job allerdings mit Herz und Hingabe begreift, wird nicht so schnell von einer Maschine ersetzt werden können. Was uns zwingt, unsere bisherige Arbeitseinstellung und -haltung zu hinterfragen.“ Kulturwandel sei angesagt. Autsch!

### Strategie 4.0

Alteingesessene Unternehmen prüfen ihre Geschäftsmodelle. Allgemeine Verunsicherung. Wer auf der sicheren Seite sein will, braucht smarte Digital Natives, die Ahnung haben, die Tools und Future-Labs entwickeln können. Neue Geschäftsmodelle, die im Wettbewerb punkten können. Das wird beim Personalierer-Kongress intensiv diskutiert. Denn wer eine Mannschaft anheuern will, muss wissen, wohin die Reise überhaupt gehen soll. Wer morgen neue Geschäftsfelder bedienen will, muss heute die Menschen einstellen, die dafür gebraucht werden. Personalpolitik als Teil der strategischen Unternehmensführung. Das Management soll Aufträge an Land ziehen, Umsatz generieren, Strategien entwickeln und das Unternehmen voran bringen. Die Umsetzung ist dann Sache der Mitarbeiter. Die fehlen auch überall. Woher nehmen? Stehlen? Tatsächlich ist die Suche von Headhuntern längst nicht mehr auf das Management beschränkt. Auch Facharbeiter und Helfer werden gezielt abgeworben.

## Potenzial

Ein Topmanager macht eben noch keinen Dachstuhl. Ein beliebter Rat an verzweifelte Firmen lautet stets, die benötigten Mitarbeiter doch einfach selbst auszubilden. Eine beliebte Gegenfrage: „Einfach? Wann haben Sie zum letzten Mal einen Azubi gesucht?“ Der Ratgeber nuschelt Unverständliches. Man einigt sich auf Bildungsnotstand, Politikversagen und die Jugend von heute. Die hat einfach kein Potenzial. Und die über zwei Millionen Arbeitslosen? „Bei mir“, sagt ein Gebäudereiniger, „hat sich schon ewig kein Arbeitsloser mehr beworben.“ Er sagt aber auch: „Wenn sich ein Arbeitsloser und ein Flüchtling bewerben, weiß ich: der Flüchtling will arbeiten.“ Arbeitslose, das sind Leute, die den Park fegen oder bei sozialen Trägern arbeiten. Wie weit kommt man mit dieser Haltung?

## Stammebelegschaft

Es herrscht Vollbeschäftigung, wir sprechen vom „Bewerber-Markt“. Im Kampf um Facharbeiter sollten Unternehmen also tunlichst einen attraktiven Eindruck auf Bewerber machen. Und zwar proaktiv. Das heißt dann Employer-Branding, als Coach kann man damit viel Geld verdienen. Facharbeit ist alles, was man als Beruf lernen kann. Handwerk, Produktion, Dienstleistung, Verwaltung. Müssen auch Facharbeiter ihre Arbeitseinstellung und -haltung hinterfragen? Nein, sagt Ki-Won Sur, Facharbeiter hinterfragen eher die Lohnhöhe oder gleich den ganzen Arbeitsplatz. Herr Sur arbeitet bei mobileJob und bietet zielgenaue Jobangebote für Facharbeit und Helferjobs in sozialen Medien an. Etwa so: ein Busfahrer wird auf Facebook gefragt, ob er für mehr Geld in einer anderen Firma Busse fahren will. Mit netteren Kollegen und besseren Karrierechancen. Drei von vier Busfahrern können sich das durchaus vorstellen und machen mit wenigen Klicks die Bewerbung klar. Soviel zu Ihrer Stammebelegschaft.

## Stigma

Man findet auch kaum noch ungelernte Kräfte. Wenn Öl teurer wird, lohnt sich plötzlich Fracking. So ähnlich ist die Suche nach Arbeitskräften. Je knapper sie werden, desto tiefer muss man graben. Der aktuelle Stand der Grabungstiefe ist die Integration von Geflüchteten in die Arbeitswelt, wie man hört, mit schönen Erfolgen. Aber das reicht nicht. Man muss also noch tiefer graben. Wen findet man noch? Arbeitslose! Aber die hat keiner richtig auf dem Plan. Ab sieben Monaten ohne Beschäftigung legen Personalierer eine Bewerbung ungelesen beiseite. Nach einem Jahr sprechen wir von Langzeitarbeitslosigkeit. Die sich verhärten kann. Hartz IV in dritter Generation, am Morgen stehen nur die Schulkinder auf. Multiple Vermittlungshemmnisse. Menschen ohne Potenzial? Natürlich nicht, hier findet sich alles, vom Hilfsarbeiter bis zur Akademikerin. Da wäre eigentlich für jeden Job jemand dabei. Es braucht Chancengeber, die Potenziale erkennen und fördern.

## Hinsehen

Au weia, denken sich die Personalierer. Muss ich jetzt etwa Arbeitslose entfalten? Besser ja. „Recruiter müssen sich öffnen und die Zielgruppe breit halten. Es gilt, sich nicht mehr nur auf Kompetenzen, sondern vielmehr auf Potenziale zu konzentrieren.“ Das rät Armin Trost, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen. Die berühmte Luft nach oben fängt eben unten an. Wie weit unten? Ganz weit! Und wie fängt man das an? Mit Haltung und Unternehmenskultur. Personalpolitik mit Herz und Hingabe. Gute Unternehmenskultur gibt das her. Also doch auch hier Kulturwandel? Und wo kommt der her? Unternehmenskultur, egal welche, ist gewachsen. Kulturwandel braucht Treiber.

## Hingabe

„Deshalb müssen Menschen aufeinander zugehen, dann ist Potenzialentfaltung nämlich unvermeidbar.“ Das war jetzt wieder Gerald Hüther, der Neurobiologe. Meint konkret: wenn man es richtig anstellt, klappt es auch mit dem Quereinsteiger und der bildungsfernen Azubine. Es geht oft um

„Augenhöhe“, wenn der Kongress den Weg in die Zukunft sucht. Konsens ist, dass Veränderungen kommen („Change“) und „die Menschen mitgenommen werden müssen“, denn wenn sie „nicht abgeholt“ werden, „gehen sie nicht mit“. Da denken viele gleich wieder an Tools und Strategien. Klingt technisch, kann man so machen. Aber Hüther sagt nochmal: Aufeinander zugehen ist ein Erfolgsrezept. Ohne Entgegenkommen kein Abholen. Da gibt es nichts geschenkt.

#### Was tun

Das funktioniert am Besten in inhabergeführten kleinen und mittleren Unternehmen. Immer da, wo jemand etwas persönlich beschließt und dann auch durchzieht. Das gilt für die Digitalisierung des Betriebes genauso wie für gesellschaftliches Engagement. Die großen Konzerne mit Stäben und Strategien tun sich damit schwer. Der Mittelstand ist beweglicher und wird auch bei der Integration von Arbeitslosen die tragende Rolle spielen. Dummerweise hat der Mittelstand ziemlich viel zu tun. Kann man helfen? Man kann. Am besten klappt Hilfe zur Selbsthilfe.

Und was raten wir nun dem Gebäudereiniger? Hüther nennt ein Beispiel: „Wir müssen Stellenanzeigen so schreiben, dass sie verstanden werden und Bewerbungen und Menschen anders und besser lesen lernen.“

 <p>Freunde von Michaela</p> <hr/> <p>Der Club der kompetenten Chancengeber</p>	<p>030-45 60 13 12      <a href="http://www.in-mitte-für-mitte.de">www.in-mitte-für-mitte.de</a></p> <p>Haltung</p> <hr/> <p>Wollen - Wissen - Können</p>
--	---

#### Interessiert?

Alle Infos bei Bertram Beer, 030-45 60 13 12, [beer@itw-berlin.de](mailto:beer@itw-berlin.de) [www.in-Mitte-für-Mitte.de](http://www.in-Mitte-für-Mitte.de)

Wir arbeiten für keine Statistik. Wir legen Wert auf gelingende Arbeitsbedingungen. Deshalb bieten wir auf Wunsch auch nach der Arbeitsaufnahme Rat und Hilfe für Arbeitgeber und Arbeitnehmer an. In vielen Fällen können Fördergelder beantragt werden. Auch dabei sind wir gerne behilflich.

