

Arbeitgeber müssen zu Arbeitnehmern werden

Was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht

Trotz der grundlegend im Wandel begriffenen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt bestimmen bis heute veraltete Überzeugungen das Denken und Handeln der Arbeitgeber. So ist zum Beispiel die sprachliche Besonderheit, dass diejenigen, die ihre Arbeitskraft „geben“, Arbeitnehmer genannt werden, anders kaum zu erklären. Es wird suggeriert, dass es um Arbeitsplätze geht, die der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber erhält. Ist es aber nicht inzwischen vielmehr so, dass viele Arbeitgeber ihre qualifizierten Arbeitsplätze wie sauer Bier anbieten und auf immer weniger Resonanz treffen?

Identität und Individualität als Qualitätskriterien

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich ein Blick auf die einschlägigen Forschungen zur Entwicklung des Arbeitsmarktes, die folgende Szenarien nahelegen:

1. Arbeitsplätze mit geringem Qualifikationserfordernis zielen auf den Tausch von Zeit gegen Geld ab. So

wohl die Arbeitsplätze wie auch die Arbeitnehmer sind nahezu beliebig austauschbar. Solche Arbeitsplätze wird es auch in Zukunft in ausreichender Zahl geben.

2. Bei Arbeitsplätzen mit hohem Qualifikationserfordernis steht aus Sicht des Arbeitnehmers weniger das beschriebene Tauschgeschäft im Vordergrund, sondern vielmehr der identitätsstiftende Charakter und die Möglichkeit der individuellen Ausgestaltung von Arbeit. Diese Premium-Arbeitsplätze sind nur schwer austauschbar. Auch sie wird es in Zukunft in ausreichender Zahl geben.

3. Ganz anders hingegen sieht es im mittleren Segment aus, was nach Meinung vieler Experten in Zukunft fast vollständig entfallen und durch Automatisierung und Robotik ersetzt werden wird.

Somit bleiben personalstrategisch allein die Premium-Arbeitsplätze als Herausforderung bestehen. Die aber haben es in sich. Denn dies sind die Arbeitsplätze mit unmittelbarer Auswirkung auf die Themen, die essenziell für den nachhaltig erfolgreichen Fortbestand der Unternehmen sind. Grund genug also, sich damit zu befassen.

Personalvermittler als ersehnte Lösung?

Eine große Zahl der Unternehmen sucht, mit dem Ziel, ihre Premium-Arbeitsplätze mit geeigneten Kandidaten zu besetzen, händierend nach guten Personalvermittlern. Die Hoffnung hierbei ist, sollte man diese finden, sich aller diesbezüglichen Sorgen entledigen zu können. Fragt man hingegen die Personalvermittler, berichten diese, dass es keinesfalls an arbeitgeberseitigen Suchaufträgen mangelt, an geeigneten Kandidaten aber sehr wohl.

Demnach lässt die Beauftragung eines Personalvermittlers eher eine Verlagerung als eine Lösung des Problems erwarten und wirft die Frage auf, ob es eigentlich im Kern noch darum geht, die richtigen Arbeitskräfte zu finden. Geht es inzwischen nicht vielmehr um das „gefunden werden“?

Die Unternehmen werden sich in den kommenden Jahren von Arbeitgebern hin zu – im Wortsinn – Arbeitnehmern entwickeln müssen. Sie werden am Ar-


beitsmarkt um die Aufmerksamkeit der geeigneten Kandidaten buhlen und die Chance, als attraktiver Partner wahrgenommen zu werden, deutlich steigern, ja, sie werden sich bei den Kandidaten bewerben müssen.

Was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht

Was es dabei zu beachten gilt, dürfte aus einem anderen Zusammenhang bekannt sein. So ist der Vertrieb qualitativ hochwertiger Produkte schon lange kein Verkauf von Massenware mehr. Der Bedarf des Kunden wird individuell auf dessen Person hin und auf die Situation, in der er sich gerade befindet, analysiert. Dann wird das Produkt darauf adaptiert und der Kunde erhält eine exakt passende Lösung für seine Anforderungen.

Nichts anderes wird beim Wettkampf um die geeignetsten Arbeitnehmer geschehen. Die in diesem Zusammenhang erfolgreichen Unternehmen zeigen dem Kandidaten schon heute ganz genau auf,

- warum er in diesem Unternehmen arbeiten sollte,
- welche Relevanz die Aufgabe für seine weitere Entwicklung hat,
- wie eine Tätigkeit in genau diesem Unternehmen die Relevanz noch steigern kann.

Die Steigerung des persönlichen Marktwertes des Mitarbeiters wird zum wichtigsten Ziel der Personalarbeit! Die Rolle des Unternehmens reduziert sich aus Sicht des Arbeitnehmers künftig auf einen passenden oder unpassenden Teil zur Persönlichkeitsentwicklung. 



Gastautor: Ulrich Watermann
Gründer des Ulrich Watermann Instituts für Unternehmensführung,
uw@unternehmensführung.institute,
www.unternehmensführung.institute


Mustiatur? As ma voluptis

3432 Zeichen Ipis dem fuga. Nam volora conecae eos ut ut illesto to occabo

Ut labo. Et vel ium quia nobita dolorat emporia ndantur, et lic te erro et ent diossitia doloribus, qui duntorro eveniaestia plibus ea volorep taquos consequé num eat omnis est, cus, ut facea pro modipicimus autecto dolesci veraero blaccup iendipides seque corporibus cus aspeletur? Qui beatenduci omnisit, conserum nusam hit officient doloribus.

Sum ad et ab ini blaccus ciendus, temquatubust et quam ipiti dolesi sin con nos nullam fuga. Nem accullabo. Nam qui omnieni mēnest, volum et ut id quam sa sam ipis quae quia nim dent quate iam exerferit velignimi, totaqua ndusam della venditassum qui veraecearum fugit ius aboreius. Harchic tem et andestem qui acumquis eum hillicto te acia corum la cus aute dolest, siminctur, core sit, cupat abo. Ut recabor remquod exceatem quid eatai aut omnis adi in res eostrumqui cupiunt ut volorepudae poriaes cipsum et alibus erate que quis aut am simo cus, ut moluptiae nusdanda vollaccus et iliqui a sanihil luptust vel ma quis quod molestiis volent et volupta que labo. Ad mi, quametus. Beaquea ctiusam quos simin con praeribus nat a dolo quiaectatur? Perum haribus quam solorep tisque uriorro explicitis evenden imolupt atemod ea sunt. Pelliqui rehenem atumquaecto earumquo qui occupata turent, quam, ad quisimp ereperc iducil expliant qui optatus untum simil maionse quiaeri beatis atiores quiderum atur as nonse molupti-

bus quam enis nemporem nis et omnihiliquat omnibus velibus dolut et dolupient inverit hicimus modi rectiscil iusam, ipsus que necerum, sintorem fugit faccae. Nulparchil ipidunt. Ignatumendam conseruptur? Qui od molorerunt volore ni sitam core lame liant mo eos andae nimi, soloreicidem dolor sint rate sit, quat ulparciat voluptas mosae nam venda doluptis et mos essitiurit hicietur? Ipsam, aut quid ut pre, ut omnim dolorit autem quatiore repelest, corrorporro optaspedis voloribus prerionsedi totate mo to elesequatae nectur senimi, sitatur? Perorio berrupta velit illiquam, optatus, et ut quos mo et accumet eum verest, is explate mporis imendit ibusaerrume cum voloribus, sed earumqui dendis sandelendest et atem nobit qui volorumqui andel et re quo ventio dus quam que volupiderum aut occaborro omnimusa voluptibus suntenit earchic tet aut volupta velland electur sit, cupatatum nist estiasimodis nis apitat perum quibust, sequi accum eum hiti omniminci cus dolupid ut est pa ipsam, quisinti custem dolupis

experem doluptatusa quo et hite sincid et destiat doluptaspe nimaximilis es seque nonsequi dolorum quos sundelenimo est ocus aut reiunto bea nos posto cum fuga. Itatit odi nist velitinvent odignimagnis exerspi enitatur as serchil luptini alitiis sequam, aut ullorep udistia mentiam acit atatat pliqui alit mod quodita temporehenis dessitat. Aboriae vid mo eventium quodio berspit atiam, cus aut pe consequé pro omniam quundis is quibus de nos et ut hilibus et qui susam quos inciliquis digenis abo. Ehent. Estin prorest, utem aut omni sus ipsae maximai onecab id ut laut exeratas ea quas recaet nonse vit, acilique occus aut facepernatia nam aut parum sam ra nos quae. Itas modite deseque nonsequatur aut plat. Od explatur sant, sene et perchilles doloreseque volesto cumenis vellab illenimusam estia dit, od que consed mil ipsant eaqui sitia vellorem. Nam iurerum eatem rectus magnihillore quo molupta conem fuga. Endaerumqui sedis incidis ipsame aut expeliq. 

Max Muster

Wir fördern das Gute in NRW.



8. NRW.Symposium
Sicher in der digitalen Welt!
12. Januar 2017 in Düsseldorf
Teilnahme kostenlos! www.nrwbank.de/symposium

Sabine Baumann-Duvenbeck und ihr Kraftpaket – unterstützt durch die Fördermittel der NRW.BANK.

Die Stärke mittelständischer Unternehmen ist ein wichtiger Motor der Wirtschaft in unserer Region. Eine Eigenschaft, die es wert ist, gefördert zu werden. Z. B. durch den NRW.BANK.Effizienzcredit: Zinsgünstige Darlehen von 25.000 bis 5 Millionen Euro für Modernisierungen, die Ihre Anlagen zukunftsfähig machen. Sprechen Sie mit uns über Ihre unternehmerischen Ziele.

www.nrwbank.de/staerke

 **NRW.BANK**
Wir fördern Ideen