

# Lösungsansätze beim Fach- und Führungskräfitemangel

Von Maria C. Wilhelm

Der Fach- und Führungskräfte-mangel bremst das Wirtschaftswachstum in Deutschland und ist für viele Unternehmen schon heute das größte Geschäftsrisiko. Seit Jahren wird über das Thema viel gesprochen. Unterschiedliche Konzepte und Denkansätze sind in der Diskussion. Die Politik sucht nach Lösungen durch diverse Programme der Bildung und Anreize auf dem internationalen Arbeitsmarkt. Welche Lösungsansätze sind sinnvoll? Dominic

Späth ist Gründer und Geschäftsführer der Personalberatung Späth Boje GmbH. Er hat auch Erfahrung in der Geschäftsführung größerer Unternehmen. Die Aufgabe als Unternehmer mit mehreren Tausend Beschäftigten brachte ihn auf zielführende Ideen und Konzepte bei der erfolgreichen Suche nach Mitarbeitern. So beschloss er dann, die Personalberatung als Hauptaufgabe zu gestalten. Maria C. Wilhelm für SENATE sprach mit Dominic Späth.

**Dominic Späth**

Geschäftsführender Gesellschafter der Späth Boje GmbH



Hauptgrund für den Fach- und Führungskräfte­mangel ist der demografische Wandel. Die Situation wird sich zukünftig weiter verschärfen, wenn ab etwa 2025 die Babyboomer der 1960er-Jahre in Rente gehen und nicht durch Jüngere ersetzt werden können, die in den Arbeitsmarkt nachrücken. Welche Lösungsansätze halten Sie für sinnvoll?

Es gibt verschiedene Ansätze – sowohl auf gesellschaftlicher Ebene als auch auf der Ebene der einzelnen Unternehmen. Einer ist, auch auf Potenziale zu schauen, die bisher in Deutschland noch nicht genügend genutzt werden. Wenn es darum geht, eine neue Stelle zu besetzen, sollte im Vordergrund immer die Frage stehen, ob der Kandidat fachlich und persönlich passt. Das ist es, worauf es ankommt, was ein Unternehmen erfolgreich macht und damit zum Wirtschaftswachstum beiträgt.

Häufig beobachte ich jedoch, dass stattdessen Klassifizierungen und damit einhergehende Vorbehalte ein sehr großes Gewicht haben. Das betrifft beispielsweise das Alter des Kandidaten. Hat er die 50 überschritten, so ist sein Alter in der Praxis meist ein Ausschlusskriterium. Selbst wenn alles andere passt, von der Ausbildung über die Berufserfahrung und das Gehalt bis zum persönlichen Eindruck am Telefon. Aber kommt dann das Alter ins Spiel, werden zehn Prokriterien mit einem Schlag ausgehebelt. Genauso wie die Arbeitgeber- bzw. Personalberaterseite sind viele Kandidaten konditioniert:

Sie eröffnen Gespräche mit „Ich bin schon über 50 Jahre, aber ...“ oder schließen sie ab mit der Frage, ob sie in ihrem Alter noch eine echte Chance hätten. Damit stellen sie ihre eigenen Vorzüge in den Hintergrund und verschlechtern so ihre Berufsaussichten. Hier ist ein Umdenken in der Gesellschaft erforderlich: Wir sollten auch die Stärken älterer Arbeitnehmer registrieren. Jede Altersgruppe hat ihre Stärken und Schwächen, wenn es um die Einbindung in den Arbeitsmarkt geht. Im Fokus sollte immer die Frage stehen: Kann der jeweilige Kandidat – mit all seinen Stärken und Schwächen – sinnvoll ins Unternehmen eingebunden werden und einen echten Mehrwert bringen?

Inwiefern können Unternehmen von älteren Arbeitnehmern profitieren, was zeichnet sie aus?

Eine Stärke älterer Mitarbeiter ist ihre Erfahrung. Gerade bei Führungskräften ist das ein großes Plus: Dadurch haben sie ein besseres Urteilsvermögen und können in komplexen Verhandlungen ihre Gesprächspartner besser einschätzen. Zudem handeln sie im Allgemeinen mit größerem Weitblick. Erfahrene Manager sind außerdem in der Regel gelassener. Zudem sind 50- bis 60-Jährige heute meistens agiler als früher. Gelingt es, in Managementteams die Erfahrung gestandener Manager mit den Stärken der „jungen Wilden“ zusammenzuführen, profitiert ein Unternehmen enorm.

*Manager müssen heutzutage geistig beweglich bleiben und die Fähigkeit haben, abstrakt in die Zukunft zu denken*



Ein weiterer Vorteil älterer Arbeitnehmer ist, dass sie häufig den Wunsch haben, ihr Wissen weiterzugeben. Dadurch kann ein Unternehmen Know-how binden. Im Gegensatz zu jüngeren Kandidaten haben sie außerdem weniger Wechselmotivation. Muss das Unternehmen eine Stelle nicht alle paar Jahre nachbesetzen, spart es enorm.

Worauf geachtet werden sollte, ist, dass sich der jeweilige Kandidat in Sachen Digitalisierung kontinuierlich weitergebildet hat. Das ist auch für Führungskräfte wichtig. Denn die Digitalisierung verändert das Management und Anforderungen an Manager enorm. Damit gehen neue Technologien, neue Geschäftsmodelle und viel schnellere Innovationszyklen einher. Manager müssen dadurch sowohl geistig beweglich bleiben als auch die Fähigkeit haben, abstrakter in die Zukunft zu denken.

Es sind viele Anforderungen, die Manager heute erfüllen müssen. Geht es um eine Neueinstellung, sollte immer der einzelne Kandidat im Fokus sein und die Frage, ob er die Anforderungen erfüllen oder nicht erfüllen kann.

**Welche Anforderungen müssen Führungskräfte vor allem erfüllen?**

Noch wichtiger als fachliche Kompetenz sind bei Topmanagern weiche Faktoren: Ist der Kandidat als Persönlichkeit gefestigt und kann er sich selbst führen? Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Wem es gelingt, eine homogene Mannschaft zu formieren, wird auch in der Sache mehr Erfolg haben. Auch Empathie und soziale Kompetenz sind wichtige Faktoren, sie sind für den Umgang mit anderen Menschen zentral. Der Kandidat sollte außerdem zur Unternehmenskultur passen. Wer von seinem Verhalten, seinen Eigenschaften und seinen Werten her gut ins Unternehmen passt, kann authentisch auftreten und seine Mitarbeiter besser motivieren.

## *Ein respektvoller Umgang miteinander spielt eine große Rolle*

Vielfältige Anforderungen und gleichzeitig eine begrenzte Anzahl an Kandidaten, selbst wenn man ältere Arbeitnehmer mitberücksichtigt. Immer wieder wird vom „war for talents“ gesprochen. Was kann ein Unternehmen machen, um in diesem „Kampf um die besten Talente“ die Nase vorn zu haben und als Arbeitgeber attraktiv zu sein? Gelten hier heute andere Dinge als früher?

Ja, mit Sicherheit. Gesellschaftliche Ansprüche und Wertvorstellungen verändern sich, das spiegelt sich auch in den Wünschen und Vorstellungen von Kandidaten wider. So betont in unseren Gesprächen rund jeder zweite Kandidat, dass Gehalt nicht alles ist. Auch wenn die Vergütung nach wie vor – auch als Zeichen der Wertschätzung – wichtig ist: Dieses Kriterium hat in den letzten Jahren an Bedeutung eingebüßt, stattdessen haben andere Faktoren an Gewicht gewonnen. Das bestätigt auch eine Umfrage der Marktforschung CEB, die inzwischen zum Forschungs- und Beratungsunternehmen Gartner gehört. CEB hat dabei 1.250 Arbeitnehmer in Deutschland im Jahr 2017 befragt.

Am wichtigsten ist Arbeitnehmern branchenübergreifend laut CEB-Umfrage ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben – Stichwort „Work-Life-Balance“. 54 Prozent der Befragten haben dieses Kriterium als wichtig eingestuft. Wir erleben in unseren Gesprächen, dass vor allem jüngere Kandidaten und jene in der Mid-Age-Phase zunehmend Wert auf „Work-Life-Balance“ legen. Unternehmen können diesem Wunsch entgegenkommen, indem sie beispielsweise flexible Arbeitszeiten und Home-Office-Lösungen bieten.

Der Standort ist Kandidaten ebenfalls sehr wichtig bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen, das erfahren wir auch immer wieder im Dialog mit Kandidaten. Vor allem bei jüngeren Menschen steht das Arbeiten in Metropolregionen wie München, Frankfurt oder Hamburg hoch im Kurs. Bei ihnen spielen zudem Themen wie Nachhaltigkeit und „faire Produkte“ eine große Rolle. Ihnen ist es beispielsweise wichtig, dass die Produktion klimaneutral erfolgt oder dass keine Kinderarbeit eingesetzt wird. Ansprüche an Ethik und Moral haben heute mehr Gewicht als früher.

Vor allem Kandidaten in der Familienphase legen außerdem großen Wert auf Stabilität rund um den Arbeitsplatz.

Was sich unabhängig vom Alter heutzutage viele Fach- und Führungskräfte wünschen: Die Übertragung von Verantwortung statt Aufgabenkatalogen. Sie möchten eigenverantwortlich handeln können und dabei Spielräume haben. Sie möchten ernst genommen und in Entscheidungen mit einbezogen werden. Ein respektvoller Umgang miteinander spielt eine große Rolle. Darauf sollten Unternehmen schon im ersten Gespräch mit einem potenziellen Kandidaten achten, ansonsten vergraulen sie ihn schnell.

**Stichwort Rekrutierung: Was sollten Unternehmen hier beachten?**

Es ist wichtig, dem Kandidaten Wertschätzung und Transparenz entgegenzubringen. Dazu zählen Feedback und zeitnahe Rückmeldungen zum Stand des Bewerbungsverfahrens sowie zu den nächsten Schritten. In Gesprächen ist Ehrlichkeit und Transparenz wichtig – auch wenn es um Schwachstellen des Unternehmens geht.

Wenn eine Fach- oder Führungskraft gesucht wird, wird oft ein Headhunter hinzugezogen. Inwiefern ist dies sinnvoll?

Der große Vorteil von Headhuntern liegt in ihrem Kandidatennetzwerk und in ihrer Suchmethode, der Direktsuche. Dabei werden potenzielle Kandidaten direkt angesprochen. Diese Methode bietet enorme Vorteile – gerade wenn es um die Suche nach Fach- und Führungskräften geht und insbesondere in Zeiten des Mangels an qualifiziertem Personal. Damit lässt sich ein qualitativ hochwertiger Kandidatenpool gewinnen. Andere Suchmethoden sind hierzu weniger geeignet: Traditionelle Anzeigenschaltungen etwa eignen sich, wenn es um Stellen geht, bei denen es eine Vielzahl an Bewerbern gibt. Hinzu kommt, dass Kandidaten ab einem bestimmten Level nicht mehr Medien nach Anzeigen durchforsten möchten. Wer allein über Xing oder LinkedIn sucht, stößt ebenfalls schnell an Grenzen. Viele Menschen wollen nicht mehr darüber angesprochen werden – es geschah einfach zu häufig und zu ungezielt in der Vergangenheit.

Viele Unternehmen haben jedoch schon schlechte Erfahrungen mit Personalberatern bzw. Headhuntern gemacht und berichten über unseriöse Arbeitsweisen. Die Berufsbezeichnung ist in Deutschland nicht geschützt. Wie lässt sich zwischen einem guten und einem schlechten Personalberater unterscheiden?

Wer einen Personalberater sucht, kann sich am „Kodex des guten Headhunting“ orientieren. Dieser Kodex wurde vom Bundesverband der Personalmanager entwickelt und definiert Kriterien, auf die Unternehmen bei der Auswahl eines Personalberaters achten sollten. Dazu zählt zum Beispiel, ob der jeweilige Headhunter Branchenkenntnisse und ein ausgezeichnetes Netzwerk hat.

Ein ausgezeichnetes Netzwerk hat meiner Einschätzung nach niemand, der es nur über Online-Recherchen aufbaut. Der Headhunter sollte zu den Kandidaten einen persönlichen Draht beispielsweise im Rahmen von branchenführenden Konferenzen aufgebaut haben. Geprüft werden sollte außerdem, ob er bereits selbst Erfahrung als Führungskraft gesammelt hat und so die Anforderungen kennt, die Manager heute erfüllen müssen.

Auch der Suchprozess sollte unter die Lupe genommen werden: Wird ein präzises Anforderungsprofil erstellt? Wird die Unternehmenskultur mitberücksichtigt? Ganz wichtig ist zudem, dass Kandidaten höchst professionell angesprochen und begleitet werden. Ansonsten springen sie direkt ab. In diesem Zusammenhang würde ich zu einer Personalberatung raten, die ihren Research-Bereich nicht an Dritte ausgelagert hat.

Es ist meiner Erfahrung nach essenziell, dass nur der zuständige Berater bzw. eigene Research-Mitarbeiter, der sich intensiv mit dem jeweiligen Projekt beschäftigt, mit den Kandidaten spricht. So lassen sich Fach- und Führungskräfte finden, die genau zum jeweiligen Unternehmen passen.

Dominic Späth (geb. 1971 in Bühl) ist Geschäftsführer der unabhängigen Personalberatung Späth Boje GmbH. Die Späth Boje GmbH unterstützt große und mittelständische Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen. Dazu zählen Aufsichts- und Beiratsmandate sowie Positionen im Topmanagement. Aufgrund der hohen Kundenzufriedenheit wurde die Späth Boje GmbH als „Top Consultant“ ausgezeichnet.