

Expertentreffen (v. l.): Emine Yilmaz (Robert Half), Elisabeth Denison (Deloitte) und Martin Liebert (Allgeier Experts) sind nicht nur Top-Headhunter, Personalstrategen und Talentscouts: Auch ihre Unternehmen selbst gehören laut FOCUS-Business-Ranking zu den Top-Arbeitgebern 2020

TOP-ARBEITGEBER



## »Die Einstellung zählt«

Was müssen Bewerber mitbringen, um für Top-Unternehmen attraktiv zu sein? Woran erkennen Talente umgekehrt, ob ein Arbeitgeber zu ihnen passt? Im Gespräch mit FOCUS-Business verraten drei renommierte Recruiter Insider-Tipps. Eine Reise in die Zukunft des Arbeitens

Oft hört man von Unternehmen, Talente seien nur wenig belastbar und mehr an ihrer Work-Life-Balance interessiert als am Job. Ein Vorurteil?

**Martin Liebert:** Work-Life-Balance ist ein ziemlich überstrapazierter Begriff. Und eigentlich trifft er das Thema auch nicht. Den jungen Menschen geht es darum, ein gutes Arbeitsumfeld zu haben. Dann scheuen sie sich nicht davor, auch mal zehn, zwölf Stunden zu arbeiten – aber bitte mit hoher Flexibilität und freier Zeiteinteilung.

**Elisabeth Denison:** Wir befragen regelmäßig unsere Bewerber. Da zeigt sich: Den jungen Talenten geht es vor allem um Inhalte. Sie wollen gefordert werden, unterschiedliche Themenbereiche kennenlernen und sich entwickeln können.

**Emine Yilmaz:** Es geht ihnen darum, in ihrer Arbeit eine Sinnhaftigkeit zu finden. Sie wollen sich und andere Menschen weiterentwickeln.

Das klingt nach hohen Ansprüchen.

Foto: Frank Lubke für FOCUS-Business

**Liebert:** Wir haben mittlerweile nun mal einen Kandidatenmarkt. Das ist die Realität, auf die sich alle Arbeitgeber einstellen müssen. Die Top-Leute fragen sich: Was kann ich bewirken? Was kann ich beitragen? Da geht es weniger um die schnelle Karriere, sondern um die persönliche Entwicklung. Mit einem starken Konsumansatz: Die Jungen interessiert mehr, was sie für sich rausziehen und vom Unternehmen lernen, als die Frage, was sie für den Arbeitgeber leisten können.

Einerseits werden Talente händeringend gesucht. Andererseits setzt die Industrie angesichts sinkender Aufträge Tausende Arbeitnehmer vor die Tür. Wie passt das zusammen?

**Yilmaz:** Die Negativmeldungen sind einerseits konjunkturell bedingt. Andererseits steckt etwa die Autobranche in einem beispiellosen Strukturwandel, weg vom Verbrennungsmotor hin zu alternativ betriebenen Fahrzeugen. Das macht sich selbstverständlich in der Personalstruktur bemerkbar.

**Liebert:** Die traurige Wahrheit ist da leider: Es können gerade in der Automobilbranche nicht alle Mitarbeiter so umgeschult werden, dass sie den Strukturwandel mitprägen können. Jobs werden in einigen Bereichen abgebaut, woanders aber auch wieder aufgebaut.

Sind die deutschen Arbeitgeber auf den neuen Kandidatenmarkt eingestellt?

**Yilmaz:** Sie müssen sich insofern umstellen, als dass man den Mitarbeiter nicht mehr einfach nur als Arbeitskraft sieht, sondern als wichtigen Bestandteil des Unternehmens. Ich erlebe da in den vergangenen fünf Jahren einen großen Wandel, es findet ein Umdenken statt. Aber das Umdenken muss noch tiefer gehen.

**Denison:** Die heutigen Führungskräfte gehören noch einer anderen Generation an als die jungen Talente, die in der digitalisierten Welt aufwachsen. Wir müssen unsere Führungskräfte also weiterbilden, dass sie damit umgehen können. Früher hatte man hierarchische Beziehungen: Da gab es die Zielvereinbarung und einmal im Jahr ein Performance-Gespräch, dann das Karriere-Gespräch. Das hat sich komplett geändert.

**Liebert:** Stichwort Digitalität. Für Mitarbeiter wird es immer wichtiger, dass sie zeitgemäße Arbeitsplatzstrukturen vorfinden. Es kommt schlecht an, wenn Unternehmen sich nach außen digital geben, interne Prozesse aber veraltet sind und zum Beispiel Urlaubsanträge noch ausgedruckt werden müssen ...

Haben kleinere Unternehmen bei der Jagd nach Talenten also einen Vorteil?

**Liebert:** Aus meiner Sicht ja. Kleinere, flexiblere und agilere Unternehmen sind für jüngere Menschen attraktiver.

**Denison:** Deloitte ist ja groß. Aber wir versuchen, das dadurch auszugleichen, dass wir in agilen Teams arbeiten. ▶



Welchen Vorteil bringt die Arbeit in sogenannten agilen Teams?

**Liebert:** In Teams kann man starre Strukturen eines Konzerns leichter hinter sich lassen. Es wird projektbezogen und ganz anders gearbeitet. Man kennt sich nicht zwingend persönlich, wenn über mehrere Standorte hinweg kooperiert wird. Aber das ist dank digitaler Kommunikationsmittel nicht ausschlaggebend.

**Yilmaz:** Im Grunde muss ein gutes Unternehmen seine Führungskräfte permanent weiterbilden. Wer festhält, kann nicht mehr mithalten.

**Denison:** Wir haben deswegen eine eigene Universität in Brüssel für Führungskräfte aus ganz Europa gegründet. Demnächst kommt eine in Paris dazu. Die Vernetzung auf europäischer Ebene hilft, die Herausforderungen der Zeit anzugehen: Wie organisiere ich Remote Work, wie gehe ich mit der Digitalisierung um? Das sind Meilensteinprogramme. Wollen Sie uns wirklich weismachen, dass Kandidaten das alles im Bewerbungsgespräch verlangen?

**Denison:** (Lacht) Und wenn nicht, dann hören es Arbeitgeber spätestens im Exit-Interview. Wenn's zu spät ist.

**Yilmaz:** Wir erleben das so. Die Bewerber fragen nach Einarbeitungsplänen und danach, wie die Einarbeitung gewährleistet wird. Sie wollen wissen, ob sie die Chance erhalten, andere Standorte zu sehen und international zu arbeiten.

Wie sieht umgekehrt denn Ihr Wunschkandidat aus?

»Top-Talenten geht es darum, eine Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit zu sehen. Darauf müssen Unternehmen reagieren«

Emine Yilmaz



»Wichtiger als die fachliche Kompetenz ist bei Führungskräften die Fähigkeit, gute Teams zusammenzustellen«

Martin Liebert



MARTIN LIEBERT, ALLGEIER EXPERTS

Der Jurist ist seit 2014 Geschäftsführer bei dem auf IT und Engineering spezialisierten Personaldienstleister. Vermittelt wird projektbezogen, auf Zeit oder fest angestellt, u. a. aus einem eigenen Talentepool

EMINE YILMAZ, ROBERT HALF

Als Vice President International Zone verantwortet Yilmaz bei dem internationalen Personalvermittler die strategische und konzeptionelle Entwicklung der Standorte in Europa im Bereich Festanstellung

**Denison:** Früher haben wir zum Beispiel Steuerberater nach einem bestimmten Ausbildungsschema rekrutiert. Heute brauchen wir Teams. Und die stellen wir aus verschiedensten Bereichen zusammen. Für uns sind daher Talente sehr interessant, die „out of the box“ denken können.

**Liebert:** Genau den Mitarbeiter mit den speziellen Fähigkeiten zu finden, die man als Arbeitgeber gerade braucht, funktioniert in aller Regel sowieso nicht. Das entwickelt sich erst. Was die Leute an der Uni lernen oder in der Ausbildung, ist ja fast schon veraltet, wenn sie fertig sind. Viel wichtiger aus Sicht der Unternehmen sind daher Dinge wie die Einstellung zur Arbeit, die Wissbegierde...

**Yilmaz:** ... und das sollte man natürlich schon zeigen als Bewerber.

Bewerbermarkt – schön und gut. Aber gilt das nicht in erster Linie für die sogenannten MINT-Fächer? Was ist mit dem Heer junger Geisteswissenschaftler, all den Politologen, Soziologen, Germanisten und so weiter?

**Denison:** Das ist gar nicht ausgeschlossen. Wie schon beschrieben, braucht es für Teamarbeit diverse Skills – Kommunikationsfähigkeit, analytisches Verständnis. Komplexes Denken kann sich ein Geisteswissenschaftler ebenso angeeignet haben wie ein MINT-Absolvent. Für uns gilt da „Hire for attitude, not for skill“. Fähigkeit und Fachwissen trainieren wir dann schon. Aber jemand, der nur in gängigen Konventionen denkt und nicht über den Tellerrand hinausblicken kann, bringt uns in der Regel kaum weiter.

**Yilmaz:** Bei Robert Half haben wir ein Buddy-System. Jeder Neueinsteiger bekommt einen Mitarbeiter an die Seite gestellt, der ihn dabei unterstützt, seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Der Buddy hat keine disziplinarische Verantwortung, sondern begleitet den Partner während seiner Karriere.

**Denison:** Ein wichtiges Instrument bei uns sind sogenannte Journeys, also Reisen durchs Unternehmen: Bei der „analytic journey“ zum Beispiel durchlaufen Mitarbeiter innerhalb von zwei Jah-

Fotos: Frank Lubke für FOCUS-Business

ren diverse Abteilungen – Steuer, Wirtschaftsprüfung, Beratung.

Wie haben sich die Anforderungen an die Führungskräfte verändert?

**Liebert:** Es geht auch da immer weniger um Fachkompetenz, die Spezialisierung liegt bei den Mitarbeitern im Team. Wichtiger wird, gut zu kommunizieren, schlagkräftige Teams zusammenstellen zu können und der Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten. Denn gerade bei einem Kandidatenmarkt können wir uns die Mitarbeiter nicht immer aussuchen, sondern müssen uns auf ganz unterschiedliche Menschen einstellen.

**Denison:** Das wissen auch die Bewerber. Die suchen gezielt nach Unternehmen, die Vielfalt zeigen und leben. Unternehmen, deren Führungsebene nur die 50plus-Männerwelt repräsentiert, verlieren an Attraktivität bei jungen Arbeitnehmern. Dieses Umfeld entspricht einfach nicht ihrer Realität. Für Unternehmen wird es deshalb ein Business Case, Diversität zu zeigen und zu leben.

**Yilmaz:** Wer Diversität nicht lebt, bekommt nur einen ganz bestimmten Typus an Kandidaten. In einer sich immer schneller wandelnden Welt ist es aber wichtig, divers aufgestellt zu sein. Es ist belegt, dass diverse Teams bessere Ergebnisse abliefern.

Wie finden Bewerber den Traumjob im Traumunternehmen?

**Yilmaz:** Juniorbewerbern rate ich nach wie vor, Praktika oder Werkstudenten-Jobs als Chance zu nutzen – auch um herauszufinden, in welche Richtung man sich entwickeln möchte.

**Denison:** Ein Drittel unserer Einstellungen – und das sind allein in Deutschland über 3000 jedes Jahr

»Unternehmen, deren Führungsebene nur die 50plus-Männerwelt repräsentiert, verlieren an Attraktivität«

Elisabeth Denison



ELISABETH DENISON, DELOITTE

Die promovierte Volkswirtin ist Partnerin und Strategiechefin bei Deloitte Deutschland. Digitalisierung und Globalisierung sind ihr Thema. Außerdem verantwortet sie den Bereich Talent auf deutscher und europäischer Ebene

– kommt aus Praktika und Werkstudenten-Jobs. Das ist einer unserer besten Kanäle überhaupt.

**Liebert:** Wobei es das eine Traumunternehmen bei den Millennials ja gar nicht mehr gibt. Es ist mal das und mal das.

Also nicht mehr alle zu Siemens...

**Liebert:** ... und wenn zu einem Megakonzern, dann bestimmt nicht mehr ein Leben lang.

Was ist noch alles out? Gibt es das gute alte Assessment Center noch?

(Alle lachen.)

**Liebert:** Das Wort gibt's schon gar nicht mehr. Das klingt so altbacken. Wobei, den Gedanken, der dahintersteckt, dass man sich kennenlernt und austariert, ob man auf persönlicher Ebene zusammenpasst, den kennen wir ja nach wie vor.

**Denison:** Heute nennen wir das „Challenges“. Wir versuchen in einem Umfeld außerhalb des Unternehmens, in ganz unterschiedlichen Situationen, oft auch beim Sport oder Wandern, die Kandidaten kennenzulernen – und sie uns.

**Yilmaz:** Aber der Ansatz, dass einseitig das Unternehmen den Kandidaten testet und prüft, funktioniert nicht mehr. Wer so arbeitet, hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt.

Das perfekte Unternehmen soll also vor allem agil und flexibel sein. Warum ist das plötzlich so wichtig?

**Liebert:** Weil sich die Entwicklungszyklen so beschleunigt haben. Man denke nur an die Autos. Der Golf hat heute einen Entwicklungszyklus von drei, maximal fünf Jahren, früher waren es 15.

**Denison:** Wegen Digitalisierung und Globalisierung arbeiten wir, wie beschrieben, auch interdisziplinärer als früher.

**Liebert:** Auch die Automatisierung erfordert mehr Flexibilität.

Die Unternehmensrealität sieht doch aber eher anders aus.

**Denison:** Leider macht es das deutsche Arbeitsrecht den Unternehmen sehr schwer, sich so aufzustellen, wie wir es hier erzählen. In der Industrie sieht man das. Die muss sich dringend transformieren und digitalisieren, kriegt aber gar nicht genügend Stellen frei, um adäquat nachzubesetzen. Wer einen Stellenabbau verhandeln muss, um überhaupt eine Genehmigung zu bekommen, neue Talente aufzunehmen, hat ein Problem. Deutschland legt sich da gerade selbst riesige Stolpersteine in den Weg.

**Liebert:** Wir haben so starre Korsette, die gar nicht mehr der veränderten Arbeitswelt entsprechen. Wir vermitteln viele Freiberufler, aber das Thema Scheinselbstständigkeit schafft so große Unsicherheit, dass die Freiberufler komplett ausgebremst werden. Da muss es Nachbesserungen geben. Die Leute wollen selbstbestimmt arbeiten, sie wollen liberale Arbeitszeiten. ■

INTERVIEW: CAROLINE MASCHER / MATHIAS OHANIAN