



---

***VERNETZT  
MIT IRIS GORDELIK***

# LEERE STÜHLE ...UND NIEMAND NIMMT PLATZ

Eine spannende Seite an meinem Beruf des Personalberaters ist, dass wir so eine Art Warnradar sind. Wir spüren exakt, dass eine Vorankündigung zur Realität wird – quasi, wenn es fünf vor zwölf ist. Darauf ist wirklich Verlass. Das war zur letzten Wirtschaftskrise schon so. Bereits Ende 2008 brachen die Umsätze bei allen Headhuntern rapide ein und dann folgte die große Wirtschaftskrise 2009/2010. Oder ab etwa 2010, da mussten mindestens zwei bis drei unserer vorgestellten Kandidaten weiblich sein und 2015 – ja, die Politik braucht immer etwas länger – kam es dann zum Bundestagsbeschluss zur Einführung der Frauenquote. Worüber ich aber heute reden möchte, ist das nächste Fünf-vor-zwölf-Phänomen: Headhunter müssen aktuell oft zehnmal so viele potenzielle Kandidaten auf eine Position ansprechen als sonst üblich. Das heißt konkret: Firmen bekommen keine Fach- und Führungskräfte mehr. Prophezeit wurde der „War for Talents“ ja schon lange. Allen war anhand der Bevölkerungspyramide klar, dass es schon rein zahlenmäßig zwischen Bedarf und Angebot nicht hinhaut. Noch vor drei bis fünf Jahren war es regelmäßig ein großes Thema in den Medien. Angebote zu Employer Branding und Online-Rekrutierung feierten ihre Hoch-Zeit. Doch wer glaubt, die Unternehmen hatten dann ja Zeit genug, sich bestens auf diese Situation vorzubereiten und haben heute die mega-innovativen Konzepte, um die besten Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und/oder zu halten, der irrt gewaltig.

## AUS DEN PROPHEZEIUNGEN IST NUN REALITÄT GEWORDEN: LEERE STÜHLE UND NIEMAND NIMMT PLATZ.

Nicht besetzte Arbeitsplätze kosten die deutsche Wirtschaft jährlich mehr als 27 Mrd. Euro, so eine Schätzung des Center for Economics and Business Research im Jahr 2015 – den Verlust an Wettbewerbsvorteilen und Innovationskraft noch gar nicht mit eingerechnet. Der Kuchen, der zu verteilen ist, ist schlichtweg zu klein. Rund 44 Millionen Menschen sind 2017 erwerbstätig beschäftigt. Gleichzeitig sind im Jahresdurchschnitt über 717.000 freie Arbeitsstellen offiziell gemeldet. Damit wurde der höchste Wert freier Arbeitsstellen der letzten Jahre in Deutschland erreicht (Quelle: Statistica). Kein Unter-

nehmen ist verpflichtet, offene Stellen zu melden. Doch auch die BA (Bundesagentur für Arbeit) durchforstet Stellenanzeigen im Internet und wenn man die nicht gemeldeten Stellen dazurechnet, weiß man von weit über 1 Million unbesetzter Arbeitsplätze, Tendenz steigend. Eine Diskussion zu diesem Thema vor einigen Tagen mit befreundeten Personalberatern deckte sich exakt mit meinen Beobachtungen und veranlasst mich dazu, heute einmal einen Lagebericht zu geben. Meine Beobachtungen möchte ich in vier Problemkategorien aufteilen.

## GERINGE WECHSELBEREITSCHAFT

SAP-Experten zu finden, war schon immer schwer. Doch statt 200 potenzielle Kandidaten anzusprechen, sind es heute eher mehr als 600. Dasselbe Bild bei Ingenieuren, Call Center Managern, Wirtschaftsprüfern oder Filialleitern. Die Wechselbereitschaft von Kandidaten ist so gering wie noch nie zuvor. Dem einen fehlt ein Kitaplatz für die Tochter möglichst nah am Arbeitsplatz, ein anderer findet 30 Minuten Fahrweg zum Arbeitsplatz zu viel. Kürzlich sagte mir ein Bewerber für eine viel spannendere Aufgabe als seine aktuelle ab, mit den Worten: „Ja, die Aufgabe würde mir sicher mehr Spaß machen, aber dafür müsste ich auch wieder mehr reisen und im Moment genieße ich es, am Abend früh zu Hause zu sein.“ So eine Haltung erlebt man in Phasen der Völlerei. Wenn eh reichlich leckere Speisen auf dem Tisch stehen, warum soll ich mich nach anderen Früchten strecken?

Einige meiner Kunden berichten, dass sie den Vertrag mit dem neuen Stelleninhaber bereits fertig hatten und dann kam doch eine Absage. Und das nicht nur als Einzelfall – drei Verträge gingen so raus und wurden nie gegengezeichnet. Meistens erfahren die Firmen den wahren Absagegrund noch nicht einmal! Das ist genau wie das Nein bei einem Kunden. Es gibt einen vorgeschobenen Grund und einen wahren Grund. Da pokern die Kandidaten lieber und kritisieren einen potenziellen Arbeitgeber lieber nicht. Wer weiß, wie und wo man in Zukunft noch einmal zusammenkommt. Da haben die Personalberater den Vorteil, neutraler zu sein und erfahren zumindest viel mehr über den wahren Hintergrund direkt von den Kandidaten.





*Kürzlich sagte mir ein Bewerber für eine viel spannendere Aufgabe als seine aktuelle ab, mit den Worten: „Ja, die Aufgabe würde mir sicher mehr Spaß machen, aber dafür müsste ich auch wieder mehr reisen und im Moment genieße ich es, am Abend früh zu Hause zu sein.“ So eine Haltung erlebt man in Phasen der Völlerei.*

### BEGEHRTER RUHESTAND

Bekanntlich sind es die geburtenstarken Jahrgänge, die heute und in den folgenden Jahren in den Ruhestand gehen. Rund 20 Millionen werden es sein. Doch trotz höherer Lebenserwartung und steigender Vitalität ist es so, dass die meisten sogar lieber noch früher als später in Rente gehen wollen. In einer Umfrage des Marktforschungsinstituts GfK wurden Arbeitnehmer der geburtenstarken Jahrgänge (45 bis 60 Jahre alt) sowie Arbeitgeber befragt: Wie wollen die Arbeitnehmer der geburtenstarken Jahrgänge ihr Erwerbsleben abschließen?

Nur gut jeder Vierte (28 Prozent) will bis zum Renteneintrittsalter voll erwerbstätig bleiben. Doch 26 Prozent möchten nur mit reduzierter Arbeitszeit bis zum Schluss im Job bleiben. Und ein gutes Drittel (34 Prozent) will vorzeitig in Rente gehen. 8 Prozent würden am liebsten auch nach der Rente noch weiterarbeiten: voll oder Teilzeit. 3 Prozent wünschen sich vor und nach Beginn der Rente einen Teilzeitjob. Drei Viertel geben an, dass sich eine kürzere Wochenarbeitszeit positiv auf ihre Familienarbeit und ihr ehrenamtliches Engagement auswirken würde.

Mit dem Rentenversicherungs-Leistungsverbesserungsgesetz gibt es die Altersrente für langjährig Versicherte und die für besonders langjährig Versicherte. Für diese Renten benötigt man 35 oder 45 Versicherungsjahre. Die Folge dazu aus der Praxis: In einem mittelständischen Unternehmen, Technologieführer, gehen 55-Jährige unter vollen Bezügen in Rente. Rund 70 Ingenieure ziehen ihr Know-how und ihre Erfahrung ab, um eine Weltreise mit der Ehefrau zu machen oder sich ehrenamtlich zu engagieren. Der Schaden für die Firma ist kaum zu beziffern und der Markt gibt eine rasche Nachbesetzung einfach nicht her. Der beauftragte Personalberater hat den Search auf weltweit ausgeweitet.

### MANGELWARE BERUFSEINSTEIGER

Ist das Studium geschafft, zieht es viele Akademiker erst einmal ins Ausland. Da ist Silicon Valley einfach erst einmal spannender. Von den im deutschsprachigen Raum Arbeitenden sind über ein Drittel in befristeten Verträgen. Anders als in den Medien beschrieben, erleben wir, dass es den meisten auch ganz recht ist. Ständig wechselnde Projekte und Aufgaben befriedigen eher die Neugierde und berufliche Abenteuerlust der Berufseinsteiger, als dass es ihnen an Sicherheit mangelt. Schließlich hat man meist weder schon eine eigene Familie noch Haus und somit auch wenige Verpflichtungen. Das ändert sich dann etwa mit über 30. Doch dann stellt sich für Positionen in Unternehmen ein Dilemma: Aufgrund ihres Alters und ihrer Vita sind sie dann weder Junior noch Experte. Und somit wäre zwar quantitativ Potenzial vorhanden, qualitativ aber eben nicht.

IRIS GORDELIK ist Herausgeberin des 2x jährlich erscheinenden Magazins

**vernetzt! – Das Magazin für Customer Management Executives**

Fordern Sie hier Ihr kostenfreies Abo an:

<http://vernetzt-magazin.gordelik.de>

[gordelik@vernetzt-magazin.gordelik.de](mailto:gordelik@vernetzt-magazin.gordelik.de)

Telefon: +49 170 960 12 10



### ANALOG VS. DIGITAL

Dieser Begriff beschreibt, wenn zwei Welten aufeinanderstoßen. Da ist mal die alte Welt, in der man etwa Personalreferenten trifft, die immer noch glauben, Bewerber müssen sich demütigen, um einen Platz in ihrer Firma zu bekommen, hintenanstellen und über inquisitorische Fragen beweisen, dass sie gut genug für den Job sind. Da erleben sie Bewerber aus der neuen Welt, die selbstbewusst auftreten, den Spieß umdrehen und den Personalvorstand fragen: „Können Sie mir sagen, warum ich für Sie arbeiten soll?“ Dem Bewerber wird wegen ungebührlichen Verhaltens eine Absage erteilt. Sie dürfen mir glauben, das passiert 2017!

Da ist die alte Welt, in der es gerade mal dem Geschäftsführer erlaubt ist, Freitagnachmittag Homeoffice zu machen und aus Datenschutzgründen selbst Führungskräfte am Wochenende nicht auf ihre Mails zugreifen können, befeuert durch Betriebsräte und mediale Begleitung, die fälschlicherweise behaupten, sie wollen ihre Belegschaft in ihrer Freizeit schützen. Doch sie stoßen auf Bewerber, die in den digitalen Möglichkeiten eine neue Freiheit gefunden haben, die sie nicht mehr hergeben wollen. Sie wollen, wann und wo nach Belieben, arbeiten oder chillen. Ein Bewerber sagte mir ab mit den Worten: „Die Zeiten, in denen ich für Firmen mit solch einer altmodischen Misstrauenskultur gearbeitet habe, sind für mich vorbei. Da kann ich nicht besser werden und verliere nur wertvolle Jahre.“

In allen Fällen, die mir selbst bisher passiert sind, darf ich versichern, handelte es sich nicht um faule, bequeme oder gar erfolglose Manager. Jeder für sich wäre ein Zugewinn für das Unternehmen gewesen. Wie die Beispiele zeigen, geht es auch nicht um „so ist Generation Y“ oder sonstige Stereotypen. Vielmehr sehe ich, dass Manager jeden Alters mehr und mehr eine veränderte Haltung zu ihrer Arbeit haben. Die Marktsituation gestattet ihnen dieses Selbstbewusstsein. Ein Zurück wird es da auch nicht mehr geben. Noch viel zu sehr mangelt es an Arbeitsbedingungen, die Vertrauen in die Führungskräfte voraussetzen: Homeoffice, flexible Arbeitszeitmodelle, freie physische Arbeitsplatzwahl, grenzenlose Mobilität, selbstbestimmtes Arbeiten. Wo mich früher Kandidaten nach dem Firmen-Pkw gefragt haben, ist es heute nach Homeoffice. Diese Angebote im Unternehmen einzuführen, ist weniger eine Frage des Könnens, sondern vielmehr des Willens. Und es ist keine Frage nach dem Ob, sondern nach dem Wann. Wie gesagt: Es ist fünf vor zwölf!

AUTORIN: IRIS GORDELIK



**IRIS GORDELIK**  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
Gordelik GmbH