

## Zusammenfassung

### Mitarbeiter-Rekrutierung im Spiegel der Nachhaltigkeit - alle Macht dem Wissen, Können und Wollen.

Berlin, 23. April 2009

Impulse und Thesen:

Klaus Kofler & Oliver Selaff

eco – Verband der deutschen Internetwirtschaft e. V.

in Kooperation mit

stellenanzeigen.de

Die Impulse und Anliegen der Teilnehmer bildeten den Rahmen für den Workshop. Folgende Punkte wurden zu Beginn von Ihnen eingebracht:

- Wirklich Krise?
- Sind Stellenausschreibungen an sich nachhaltig?
- Nachhaltigkeit kostet Geld & Zeit.
- Nachhaltigkeit wirklich für alle Bewerber – oder nur für Ausgewählte?
- Wachstum um jeden Preis?
- Nachhaltigkeit vs. Gewinnmaximierung.
- Nachhaltigkeit in Mitarbeiterverträgen.
- Unternehmerische Verantwortung für Mitarbeiter.
- Krise = Personalabbau?
- Ist Nachhaltigkeit messbar?
- Nachhaltigkeit vs. Glaubwürdigkeit.
- Nachhaltigkeit aus Sicht der Bewerber.
- Rechtliche Aspekte in Sachen Nachhaltigkeit

Im Verlauf der Diskussion fiel den Themen Digital Natives, Enterprise 2.0 und der praktischen Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeit eine besondere Rolle zu.

Zur Abrundung Ihrer Informationen hier nachfolgend die wichtigsten Passagen des Dialog-Vortrags von Klaus Kofler und Oliver Selaff:

Klaus, wenn ich den Titel (...) der heutigen Veranstaltung so lese, klingt der doch ein wenig eigenartig, oder? Selbst wenn wir von dem etwas schwierigen Wort Nachhaltigkeit einmal absehen, lese ich etwas von Macht im Zusammenhang mit Wissen, Können und Wollen. Wollten wir nicht helfen mit Trends & Wege Macht in Organisationen zugunsten von Fairness, Offenheit und Gemeinsamkeit zu eliminieren?

Ich gebe Dir Recht. In so fern ist der Titel ein wenig provokant gewählt. Ich werde heute zwar das erste aber wohl nicht das letzte Mal das Wort *Paradigmenwechsel* gebrauchen. Es geht um etwas Grundlegendes, etwas was Neues Denken und auch neue Strukturen brauchen wird. Da schien es mir legitim, dass große und schwere Wort Macht im Titel zu nutzen. In diesem Fall im Sinne einer Machtverlagerung: Nicht das Zeugnis zählt, nicht die Papiere, die heute noch überwiegend über persönliche Schicksale entscheiden, sondern das Individuum mit seinem Wissen, seinen Fähigkeiten (Können) und seinem Willen (Wollen) steht im Mittelpunkt von Rekrutierungsprozessen im Kontext der Nachhaltigkeit.

Oh Mann, weißt Du was Du da sagst? Puhh! Ich kenne da so ein, zwei Menschen aus Personalabteilungen meiner ehemaligen Arbeitgeber. Wenn ich jetzt an die in diesem Zusammenhang denke, dann .... Oh Mann oh Mann. Es geht jetzt darum Individuen einzuschätzen, Talente zu finden, Fähigkeiten heraus zu analysieren – das heißt dann auch, dass die bisherige Rückversicherung in Form von Zeugnissen oder Abschlüssen nicht mehr so richtig greift, oder? Oder anders: Der *Personaler* kann sich dann nicht mehr zurück ziehen und die Verantwortung für die Empfehlung gegenüber der Fachabteilung auf eben diese Papiere schieben. Oh Mann. Das hört sich nach viel mehr Arbeit und nach viel mehr Mut an.

Mut! Das ist es genau was es braucht. Die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften wird in den nächsten Jahren weiter abnehmen – auch wenn gerade viele freigesetzt werden, so finden sich in dieser Teilmenge nicht unbedingt die von Markt benötigten Fähigkeiten. Über diese Verknappung werden Unternehmen wieder verstärkt auf ihre Attraktivität für ihre potentiellen Mitarbeiter achten müssen. Wobei es nicht nur um die Anwerbung direkt geht, sondern auch um die Bindung an das Unternehmen. In Zeiten des Internet wird es zunehmend normaler werden, dass ich meinen Arbeitsplatz in der Mittagspause wechseln kann. Und Paradigmenwechsel bringen halt starke und vor allem spürbare Veränderungen mit sich. Stell Dir doch mal vor, dass zukünftig Unternehmen von ihren eigenen Mitarbeitern – so wie heute schon Hotels von ihren Gästen – z.B. im Internet in Sachen Arbeitgeberqualität bewertet werden können. Da wird doch jeder Bewerber sehr genau hinschauen – auch und gerade weil die Gehaltshöhe und

der Dienstwagen alleine nicht mehr als todsichere Pro-Argumente ausreichen.

Gerade im Bereich von Wissensarbeitern, Kreativen oder sonstigen Denkern und Freigeistern wissen wir mittlerweile, dass das Gehalt alleine nicht mehr das ausschlaggebende Kriterium darstellt. Faktoren wie z. B. die Qualität des Arbeitsplatzes, die Attraktivität des Arbeitsgebers, die örtliche Lage der Arbeitsstelle sowie die vorgefundene Unternehmenskultur haben einen wesentlichen Einfluss bei der Wahl des zukünftigen Arbeitsplatzes.

(Praxisbeispiel)

Ich höre jetzt schon - nach gerade mal 10 min - das Wort Revolution mitschwingen. Aber bevor wir jetzt hier weitermachen - mal eine provokante Frage: Bist Du sicher, dass das Thema Nachhaltigkeit im Bereich Personal mit all seinen Konsequenzen Firmen überhaupt interessiert? Natürlich gibt es hier in diesem Raum entsprechende Vertreter - die wir später auch noch dazu befragt werden - aber vielleicht gibt es auch andere nicht hier Anwesende, die sich mal zum Thema geäußert haben?

In der Tat gibt es die. In einer Umfrage vom Ende des letzten Jahres durchgeführt vom Institut für Soziologie der Uni Münster - namentlich unter der Verantwortung von Dr. Katy Teubener. Hier wurden u. a. drei große Unternehmen befragt. Einige der Antworten eines Unternehmens möchte ich beispielhaft einmal streckenweise zitieren - raten Sie doch mal, um welches Unternehmen es sich handeln könnte:

(Zitat Beginn)

Frage: Welche Ziele verfolgen Sie mit der Fokussierung auf Nachhaltigkeitsprozessen?

Im Mittelpunkt der Nachhaltigkeitsstrategie steht die Verfolgung ökonomischer Ziele. Dem Thema der Nachhaltigkeit wird ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben. Ein Ziel ist die positive, ganzheitliche Wahrnehmung des Konzerns und die Aufrechterhaltung von Vertrauenswürdigkeit bei den verschiedenen Stakeholdern.

Frage: Was bedeutet nachhaltige Personalentwicklung für Sie?

Nachhaltige Personalentwicklung bedeutet: Einsatz aller Managementinstrumente der Personalentwicklung. Dazu gehören:

- Die Identifizierung und die Förderung von Talenten in Unternehmen.
- Die positive Identifikation der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen mit dem Unternehmen
- Die Heranführung und Bindung von Talenten außerhalb des Unternehmens an das Unternehmen
- Eine Bedarfsorientierte und eine effektive Personalplanung
- Der effiziente Einsatz motivierter und qualifizierter Mitarbeiter mit einer besonderen Fokussierung auf der Führungsqualität und der Serviceorientierung.

Frage: Was versteht Ihr Unternehmen unter dem Begriff der Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit ist ein Teil der Werte unseres Unternehmens, die im Geschäftsalltag gelebt werden. Nachhaltiges Wirtschaften wird so gefördert und eine Qualitätsverbesserung der Unternehmensstruktur wird so ermöglicht. Unter Nachhaltigkeit verstehen wir die beim Umweltgipfel 1992 in Rio de Janeiro formulierte Vision einer Entwicklung, die wirtschaftlichen, sozial-gesellschaftlichen und ökologischen Aspekte werden gleichrangig berücksichtigt. Eine Wirtschaftsweise, die diesem Leitbild folgt, soll die heutigen Bedürfnisse befriedigen, ohne die Sicherung der Lebensgrundlage zukünftiger Generationen und die berechtigten Forderungen ärmerer Länder außer Acht zu lassen. Nachhaltigkeit bedeutet

- Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Investoren und Gesellschaft.
- Die Identifizierung und Förderung von Talenten im Unternehmen
- Die Unterstützung von Führungs- oder Fachkarrieren
- Die Bindung von Talenten im Unternehmen an das Unternehmen.

Zur Nachhaltigkeit gehören auch die zunehmende Transparenz, die Glaubwürdigkeit und die Herausstellung langfristiger Perspektiven.

Vier Schwerpunktbereiche sind für eine nachhaltige Entwicklung bei uns relevant:

- ein bedarfsorientierter Personalumbau
- eine Senkung der Personalaufwandsquote
- die Erhöhung der Führungsqualität
- die Erhöhung der Serviceorientierung.

Frage: Wie wird das Personal intern geschult? Welche Maßnahmen werden angewendet?

Zuden Maßnahmen gehören regelmäßige, interne Schulungen in allen Produkt- und Unternehmensbereichen. Vom Personal werden ein Grundverständnis und ein Einvernehmen über den Begriff der Nachhaltigkeit und der Konzernstrategie verlangt. Die Orientierung erfolgt sowohl an eigenen als auch vorgegebenen, sprich an strategischen Zielen. Intern werden regelmäßige Schulungen zu diesem Thema veranstaltet, die von den Mitarbeitern selbst gestaltet werden.

Und nun die letzte Frage: Und welche Rolle spielt E-Recruting?

Die Bedeutung des E-Recruitings wird in Zukunft steigen. Gerade durch die stärkere Globalisierung bietet e-Recruting den Zugriff auf die Arbeitsmärkte im Ausland ohne erhöhte Kosten. Es wird jedoch immer nur ein Teil aller Rekrutierungsmaßnahmen bleiben, da es konservativere Instrumente nicht ersetzen kann. Gefahren bestehen darin, dass die Individualität von Bewerbern im frühen Stadium des Bewerbungsprozesses nicht deutlich wird. Diese wird künftig jedoch durch den Einsatz neuer Technik (Web 2.0 etc.) geringer werden. Wir setzen E-Recruting in Kombination mit unterschiedlichen Bewerberprofilen ein. Hinzu kommen Assesment Center.

(Zitat Ende)

Und ... wer möchte einen Tipp wagen? Um wen könnte es sich hier handeln? Ist ja ein wenig wie heiteres Berufe raten mit Robert Lemcke. Lösung: Die Deutsche Telecom.

So ... nun haben wir also - spätestens jetzt - Gewissheit, dass das Thema auch andere außerhalb dieses Raumes beschäftigt. Und es sind eine Reihe von Schlagwörtern und Themen gefallen, die uns eine Steilvorlage für unsere folgenden 4 Thesen und Impulse liefern.

(These: Werte)

In der Tat ... ich greife mir einmal das erste: Werte. Unserer Gesellschaft dürstet es wieder nach Werten. Werte, die helfen der Beliebigkeit zu entkommen und Werte, die wieder für etwas stehen. Werte besitzen eine zentrale Rolle in unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft. Werte bestimmen in weiten Teilen auch wie wir leben, konsumieren oder handeln.

Gerade in letzter Zeit haben wir aber immer wieder auch von einem stattfindenden Wertewandel gehört. In diesem Zusammenhang könnte man fast glauben, dass sich dabei Werte in Luft auflösen oder verpuffen. Das stimmt so aber nicht. Denn genau genommen ist unser Werteuniversum ständig in Bewegung. Und von Zeit zu Zeit positionieren sich andere und wichtige Werte im Kern neu. Und meistens wenn das der Fall ist, spricht man von großen Veränderungsprozessen sowohl in der Gesellschaft als auch der Wirtschaft und Kultur. Mit dem Blick auf diese so genannten Leitwerte erklärt es sich auch sehr offensichtlich, warum wir diese Krise haben und warum wir neue Strukturen und Neues Denken brauchen: Solche Werteverstärkungen besitzen meist die Kraft große Veränderungsprozesse einzuleiten.

Was aber dabei wirklich neu ist, ist das sich Menschen nicht mehr nur nach Werten orientieren (wie dass in der Vergangenheit der Fall war) sondern beginnen sich nach diesen auszurichten - sprich nach diesen zu leben. Und dabei stehen Werte wie Vertrauen, Authentizität, Ehrlichkeit, Offenheit und Glaubwürdigkeit in Zentrum dieser Entwicklung.

Unsere These zu Werten: **Eine Unternehmung muss sich in allen Bereichen konstant authentisch und damit kongruent verhalten. Kongruenz bedeutet Echtheit, Stimmigkeit und Offenheit.** Nur so wird es gelingen eine Basis für nachhaltiges Handeln anzulegen, auf der auch die Firmenattraktivität aufbauen kann. Und auf der Suche nach Unternehmenswerten führt der Weg unweigerlich auch zu den Unternehmenswurzeln zurück. In diesen Prozess der Wertewiederentdeckung muss die gesamte Unternehmung einbezogen werden.

(These: Nachhaltigkeit)

Gut. Ich mache dann mal nahtlos weiter: Ich nehme mir nochmals explizit die Nachhaltigkeit heraus. Wir haben bereits gehört, dass sich das Nachhaltigkeits-Dreieck aus den Eckpunkten Ökonomie, Ökologie und Soziales zusammensetzt, jeder hat schon von Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Umwelt und Baumbestand gehört. Und vorhin im Telekom-Beispiel wurde Nachhaltigkeit auch im Zusammenhang mit Personalpolitik aufgegriffen – erinnern Sie sich? Aber was kann Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Personalpolitik oder –rekrutierung noch bedeuten? Wenn wir uns dieser Frage einmal traditionell firmenstrategisch nähern, dann gibt es zwei Möglichkeiten eine Firma erfolgreich zu machen, ihr eine Alleinstellung – hier im Bereich Personal – zu verschaffen: Über die Preisführerschaft – hier im Sinne Gehalt – (früher war das mal die Ölindustrie) oder über die Qualitätsführerschaft (Google und sein anderes Firmenmodell – wobei Google auch die Gehaltsführerschaft besitzt (Info Hr. Dr. Achilles)). Wobei: Die Gehaltsführerschaft ist heute kein Garant mehr für Rekrutierungserfolge – zumindest dann nicht, wenn es qualitativ ebenso hochwertige Alternativen gibt. Das gilt auch für die interne wie externe Personalpolitik, ein Bereich, in dem sich möglichst alle Beteiligten besonders gut präsentieren möchten.

Unsere These zu Nachhaltigkeit: **Die stringente und ganzheitliche Implementierung der Nachhaltigkeit in ein Unternehmen hinein bietet auch im Bereich Personal die Chance zur Qualifizierung als Alleinstellungsmerkmal**

gegenüber dem Wettbewerb, dass nicht einfach kopiert oder adaptiert werden kann.

(These: Praktische Umsetzung)

Und wie kann so etwas gehen – wie wird man als Firma nachhaltig? Nun – die bisherigen Ausführungen enthielten hier bereits einige Ansätze. Ich möchte hier in dieser dritten These einen Aspekt dieser praktischen Umsetzbarkeit im Bereich Personal heraus stellen, der aus unserer Sicht für den Erfolg des Vorhabens von entscheidender Bedeutung ist. Nehmen wir den Bereich Offenheit oder Transparenz. Sie werden es nur dann schaffen diese Eigenschaft eines nachhaltigen Unternehmens anzunehmen, wenn alle Führungskräfte, insbesondere das Top-Management, dieses Verhalten vorleben und damit auch einen Impuls zur positiven Veränderung der Unternehmenskultur in diese Richtung setzen.

Unsere dritte These zur Praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeit: **Dem (Top-)Management fällt eine Schlüsselfunktion zu und dieses muss das nachhaltige Verhalten konsequent und ganzheitlich vorleben.**

(These: Erhöhung der Firmenattraktivität)

Unsere vierte und letzte These beschäftigt sich nochmals mit den Bereichen Offenheit, Transparenz und Firmenkultur zur Steigerung der Firmenattraktivität. Das Ganze klingt ja schon etwas sperrig, nicht so einfach auf den Punkt zu bringen. Aber es gibt hier eine neue Wortschöpfung, die eben unter anderen diese Bereiche in Firmen umfasst: Enterprise 2.0. Und was ist das?

„Enterprise 2.0 ist Web 2.0 in der Organisation und die Organisation im Web 2.0“

Der entscheidende Moment bei einem Veränderungsprozess hin zu einer Enterprise 2.0 ist Selbstorganisation und die Förderung von Selbstverantwortung. Diese gilt für alle Mitarbeiter und Teams. Keiner schreibt etwas vor, sondern alle Einheiten agieren eben selbstaktiv und -verantwortlich in der Organisation. So ist auch gegeben, dass jede Einheit die Verantwortung für ihr Tun selbst trägt.

Wesentliche Parameter einer Enterprise 2.0:

- Verantwortung soweit wie möglich an die Mitarbeiter zu geben
- Schaffung von Transparenz in allen Prozessen
- Schaffung und Abbildung des Organisationswissen
- Starke Förderung und Betonung des Dialoges mit den Kunden „Märkte sind Gespräche“
- Aufhebung der Grenzen zwischen Mitarbeitern und Kunden
- Integration von Open Innovation in alle Organisationsprozesse

Auf dem Weg zur Enterprise 2.0 fallen Abteilungen, Hierarchien, Filz und Herrschaftswissen, der Slogan „Kraft des Wissens“ bekommt eine besondere Bedeutung. Auch wenn es sich ein wenig komisch anhört, so könnten wir Enterprise 2.0 auch als Wiki-Organisation bezeichnen, denn die Wikipedia ist ein sehr gutes Beispiel für Transparenz, Selbstorganisation, Zusammenarbeit, Schaffung von Wissen und für den Abbau von Grenzen.

All diese Entwicklungen lassen sich im Sinne der Zukunftsfähigkeit einer Firma unter dem Prinzip Nachhaltigkeit subsumieren.

Wichtig ist zu wissen, dass das Wissen, Können und Wollen von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten nicht einfach so abgerufen oder gefordert werden kann. Nein. Unternehmen fällt die Rolle zu diese Akteure auf ihrem Weg zu unterstützen, diese bestmöglich zu fördern. Im Bereich der Personalpolitik tun Sie ein Schritt in richtige Richtung, wenn Ihre Mitarbeiter im Enterprise 2.0-Prozess Coaching von ihren Vorgesetzten bekommen. Oder entsprechende begleitende Seminare im Team. Oder – wie in These 3 beschrieben – die Führungskräfte das gewünschte Verhalten konsequent vorleben.

Und welche These postulieren wir in diesem Bereich? **Die Attraktivität einer Unternehmung für neue und bestehende Mitarbeiter steigt exponentiell mit ihrer Hinwendung zu der Entwicklung zu einer Enterprise 2.0.**

Wobei ... es gilt hier das Gesetz der kleinen Schritte – nicht die Verwandlung über Nacht.

Vielleicht noch ein kleiner Einwand von meiner Seite. Selbstverantwortung spielt bei Nachhaltigen Prozessen eine ganz wichtige Rolle. Sowohl seitens des Unternehmens als auch seitens der Mitarbeiter. Schafft man es eine solche Richtung einzuschlagen stoßen wir dabei auf eine angenehme Begleiterscheinung: Man erhöht in den meisten Fällen die Innovationskraft einer Unternehmung, weil Selbstverantwortung auch bei Innovationsprozessen eine ganz wichtige Rolle spielt.