

Mitarbeiter halten

## Reden, um zu bleiben

Personalchefin Rebecca Clarke fragt ihre besten Leute regelmäßig, was passieren müsste, dass sie kündigen.

Eine Backend-Entwicklerin in Polen, ein Kundenbetreuer für den deutschsprachigen Markt: Die Liste der Mitarbeiter, die das holländische Start-up Recruitée derzeit sucht, ist lang. Wie bei so vielen Unternehmen. Und doch sagt die Personalchefin des internationalen Softwareanbieters für Bewerbungsprozesse: Viel wichtiger als massenweise neue Leute einzustellen sei es, seine besten Mitarbeiter zu halten. Dafür setzt HR-Chefin Rebecca Clarke auf sogenannte Stay-Interviews, also Bleibegespräche. Mindestens eines pro Monat führt sie nach eigenen Angaben. „Meistens geht es dabei um Teamleiter und Manager, die für den Erfolg des Teams entscheidend sind und deren Verlust sich besonders negativ auf die Leistung des gesamten Teams auswirken würde.“ Die Kernfrage, die Clarke stellt: „Was müsste passieren, damit ihr kündigt? Und wie verhindern wir das?“

Neu besetzen kostet ein Jahresgehalt

Seit Corona greift weltweit das Phänomen der „Great Resignation“ um sich – also einer Kündigungswelle im Zuge der Pandemie. Vor allem Angestellte, die schon erste Berufserfahrung gesammelt haben, zeigen große Wechselbereitschaft. Laut einer repräsentativen Forsa-Umfrage für das KarriereNetzwerk Xing denken in Deutschland aktuell 37 Prozent aller Beschäftigten über einen Jobwechsel nach. Auch rein betriebswirtschaftlich dürften sich Maßnahmen wie ein Stay-Interview rechnen: Je nach Studie kommen ein bis zwei Jahresgehälter zusammen, wenn Ersatz für eine spezialisierte Fach- oder Führungskraft gefunden werden muss – und Kandidaten etwa über einen



HR-Managerin Clarke: „Puls der Angestellten fühlen.“

Headhunter rekrutiert werden. Nicht immer sei ein höheres Gehalt die Hauptmotivation für einen Wechsel, weiß Clarke aus ihren Bleibegesprächen. Viel häufiger spielten persönliche Anerkennung, berufliche Weiterentwicklung oder das eigene Team eine Rolle – und könnten Leute zum Bleiben motivieren.

Neben den Fragen: „Was könnte dich dazu veranlassen zu kündigen?“ oder „Was hält dich hier bei uns?“ fragt Personalexpertin Clarke häufig: „Wie fühlst du dich in deiner Rolle?“, „Was würdest du an unserer Kultur oder unserer Arbeitsweise als Unternehmen ändern?“ oder „Was sind deine langfristigen beruflichen Ziele?“ Viele der Fragen hat das Unternehmen inzwischen in routinemäßige Personalgespräche integriert. Clarke: „Vertragsverlängerungen oder Gespräche über Gehaltserhöhungen bieten eine gute Gelegenheit, solche Fragen zu stellen und den Puls der Angestellten zu fühlen.“

Entscheidend sei aber, den Worten auch Taten folgen zu lassen, so Clarke. „Im Anschluss an die Gespräche gilt es, unbedingt die umsetzbaren Verbesserungen anzugehen, die sich daraus ergeben.“ Für Recruitée zählt sich diese Strategie aus. Zuletzt sank die Fluktuationsquote von 22 auf 18 Prozent. Lazar Backovic



Gerty Images (4)

Bewerber

# Diven-Alarm auf dem Arbeitsmarkt

Hohe Gehaltswünsche und Wellness-Wochenenden: Pandemie und Fachkräftemangel lassen die Forderungen vieler Kandidaten steigen.

Claudia Obmann Düsseldorf

Manchmal lohnt sich ein Blick ins Kleinteile, um die große Verdrängtheit am Arbeitsmarkt zu verstehen. Wer sich auf der Homepage der Barghorn GmbH & Co. KG aus Brake bei Bremen für einen Arbeitsplatz interessiert, bekommt vom Geschäftsführer persönlich Bewerbungsunterlagen zugeschickt. Der Metallbauer aus Niedersachsen hat das Recruiting umgedreht. Mit allem, was dazugehört: ein Lebenslauf, aus dem hervorgeht, wie sich das Unternehmen entwickelt hat, eine Beschreibung, was der Betrieb alles kann und bietet, und natürlich zahlreiche Zeugnisse von Ex-Mitarbeitern, die von ihren Erfahrungen berichten. „Die Marktmacht liegt beim Arbeitnehmer“, sagt Chef Gunnar Barghorn.

Aktuelle Arbeitsmarktdaten geben ihm recht: Laut Institut der deutschen Wirtschaft (IW) fehlen in Deutschland schon heute rund 465.000 Fachkräfte. Mit dem demografischen Wandel wird sich das Problem potenzieren. Parallel verharrt die Arbeitslosenquote weiter auf niedrigem Niveau. All das zwingt Unternehmer wie Barghorn zum Umdenken. Konnten früher noch Arbeitgeber die Rahmenbedingungen bestimmen, sind es heute die Kandidaten, die ihren künftigen Chefs klare Ansagen machen – und das oft

noch, bevor sie einen Arbeitsvertrag gesehen haben.

„Bewerber zeigen ein gestiegenes Selbstbewusstsein“, konstatiert Alexandra Eichberger, verantwortlich für die Talentgewinnung und -bindung bei der Deutschen Telekom. Insgesamt 700 Stellen hat der Dax-Konzern derzeit zu besetzen. Hauptsächlich ginge

vestieren wollen.“ Vom Wunsch, parallel zum Angestelltenleben ein Start-up aufzubauen bis hin zum Traum, an der eigenen Tenniskarriere zu feilen, hat Eichberger schon viel gehört. Viele nutzen aber auch die Zeit seit Corona verstärkt für die Familie oder ein gesellschaftliches Ehrenamt.

Bewerber in der Pandemie: Umziehen? Bitte nicht!

Was für viele Bewerber auch auf Top-level seit der Pandemie kaum noch infrage kommt, ist Umziehen. Laut einer Befragung der Personalberatung Odgers Berndtson erwogen 2021 nur noch 46 Prozent aller Manager, für einen neuen, spannenden Job innerhalb Deutschlands umzuziehen. Quelle: Odgers Berndtson



es den Kandidaten, die sich melden, um mehr Selbstbestimmung und Flexibilität, berichtet Eichberger. Das äußere sich nicht nur in der Forderung nach möglichst viel Homeoffice, sondern auch in dem vermehrten Wunsch, nur Teilzeit zu arbeiten – und das sogar auf bis ins gehobene Management.

„Viele Interessenten sagen uns klipp und klar, dass sie mit begrenzter Stundenzahl bei uns einsteigen möchten, weil sie Zeit in andere Themen in-

Kandidaten am Ende doch für die Zweitwohnung am Firmenstandort mit Homeoffice-Option. Natürlich alles finanziert vom Arbeitgeber.

Arbeiten, wie viel, wann und wo man möchte, Antrittsprämien von mehreren Tausend Euro oder auch den Hund mit zur Arbeit bringen – den Forderungen der Fach- und Führungskräfte scheinen kaum Grenzen gesetzt. Klar ist: Auch schon vor der Pandemie herrschte bei Jobs in vielen Branchen ein Arbeitnehmermarkt.

Doch so mancher Kandidat mit seltenen Fähigkeiten überspannt den Bo-

gen – und manövriert sich im Bewerbungsprozess mit seiner Dreistigkeit selbst ins Aus. Erste Personalexperten sprechen hinter vorgehaltener Hand schon von „Diven“, die sich am Arbeitsmarkt breitmachen und sich den Jobwechsel am liebsten vergolden lassen möchten.

Was in vielen Fällen durchaus wörtlich zu nehmen ist. Von „völlig überzogenen Gehaltsvorstellungen“ berichtet etwa der Düsseldorfer Personalberater Lothar Grünwald vermehrt. Waren bislang zehn bis 15 Prozent Gehaltsplus bei einem Arbeit-

geberwechsel eher Usus, höre er heute deutlich größere Steigerungswünsche. So wollte ein Kandidat für eine Bereichsleitung statt der offerierten 130.000 Euro in einem mittelständischen Sicherheitstechnik-Unternehmen schlappe 180.000 Euro – also ein gutes Drittel mehr als vorgesehen. Die Stelle ging am Ende an einen bodenständigeren Kandidaten.

Astronomische Gehaltswünsche immer normaler

„Horrende Vergütungserwartungen“ seien dennoch keine Seltenheit, bestätigt auch die Münchner Headhunterin Claudia Gschwind. Sie präsentiert Kandidaten für Führungspositionen ab 200.000 Euro Jahresgehalt an Kliniken sowie Unternehmen aus der Pharmaindustrie, der Medizintechnik- und Biotech-Branche.

Was die Personalberaterin aus Gesprächen mit Bewerbern berichtet, dürfte den Puls so manchen Arbeitgebers nach oben schnellen lassen: „Schon Bereichsvorstände wünschen sich ausschließlich First-Class-Flüge oder einen Chauffeur zum Dienstwagen“, sagt Gschwind. Ein Privileg, das in der Regel – wenn überhaupt – den Aufsichtsräten großer Konzerne zugestanden wird.

Manch einer oder eine scheint auch vornehmlich die eigene Eitelkeit streicheln zu wollen. Gschwind nennt das Beispiel eines Vorstandskandidaten, der sich vertraglich allen Ernstes Maßanzüge und Louis-Vuitton-Koffer zusichern lassen wollte. Ihm sagte Gschwind genauso ab wie einem „toll-dreisten“ Geschäftsführer, der für seine neue Position in die Schweiz umziehen sollte – und dafür eine monatliche Apanage von mehreren Tausend Franken für seine Ehefrau verlangte. Schließlich würde sie ihm ja „zu Hause den Rücken freihalten“.

Wenn solche Kandidaten frühzeitig aussortiert werden und sich tatsächlich genügend Interessenten für eine Stelle finden, bleibt Unternehmen – abgesehen von der verlorenen Zeit fürs Kennenlerngespräch – Schlimmeres erspart. Aber lassen sich die Diven des



Die Zukunft der Arbeit

Serie: Mitten in der Pandemie organisieren Deutschlands Unternehmen den Umbau des Arbeitsalltags nach Corona. Diese Serie wirft einen Blick auf die Zukunft unserer Arbeitswelt – und gibt Tipps, um sich zwischen „New Work“ und „New Normal“ zurechtzufinden. Mehr unter handelsblatt.com/new-work

Arbeitsmarkts wirklich immer so einfach abschütteln?

„Wenn etwas knapp ist, in diesem Fall Talente, steigt die Nachfrage so weit, dass alles möglich ist“, konstatiert Tomas Chamorro-Premuzic nüchtern. Der Organisationspsychologe lehrt an der Columbia University in New York und ist Talentexperte beim weltgrößten Personaldienstleister Manpower-Group. Chamorro-Premuzic rät Arbeitgebern sorgsam zu prüfen, auf welche Sonderwünsche sie tatsächlich eingehen wollen. Schon allein um die eigene Unternehmenskultur intakt zu halten. So könnte es laut dem Organisationspsychologen narzisstische Züge der betroffenen Führungskräfte fördern, wenn Kandidaten vom Stamme Nimm eine Sonderbehandlung bekommen. Mal ganz absehen davon, dass der Frust bei all den anderen Mitarbeitern steigt, die in der Vergangenheit in vergleichbaren Situationen leer ausgegangen sind.

Auch die Loyalität solcher Kandidaten sei zweifelhaft, meint Chamorro-Premuzic. „Wer nur auf extrinsische Belohnungen achtet, wird leicht zum Söldner, dem Sinn, Zweck, Wirkung und die Chance, neue Fähigkeiten zu entwickeln und Teil einer für alle besseren Unternehmenskultur zu sein, egal sind.“ All das ist aber essenziell, um als Führungskraft heute erfolgreich zu sein, bestätigen Leadership-Experten immer wieder.

„Wer für Geld kommt, geht für Geld“, fasst es Unternehmer Barghorn aus Brake zusammen. Als Arbeitgeber dürfe man sich „nicht zum Opfer der eigenen Nor“ machen. Er hat deshalb eine feste Regel, wenn Kandidaten auf seine umgekehrte Bewerbung anspringen: Er bittet sie, jeweils eine Woche lang gratis mitzuarbeiten – „für beide Seiten ein Investment in die Zukunft“, wie er findet.

Nach der Schnupperphase überlässt der Unternehmer die Entscheidung dem jeweiligen Team, ob der oder die Neue zur Verstärkung tatsächlich eingestellt werden soll. Keine finanziellen Lockangebote, kein Gefilsche.

ANZEIGE

Auf Kurs in Richtung Zukunft:

## Audi nimmt seine Mitarbeitenden in die Berufe von morgen mit

Digitalisierung und die Elektromobilität verändern die Autobranche komplett – neue Kompetenzen sind gefragt. Audi setzt deshalb nicht nur auf nachhaltige Produkte, sondern auch auf eine nachhaltige Personalpolitik. „Wir treiben den Wandel von innen heraus“, sagt Audi-Personalvorständin Sabine Maaßen. „Wir haben die beste Belegschaft an Bord und geben allen die Chance, die Transformation aktiv mitzugestalten.“



Die Beschäftigungsgarantie bis 2029 gibt dafür einen sicheren Rahmen. Eine weitere Schlüsselrolle spielt die Qualifizierung der Beschäftigten. Bis 2025 hat Audi ein Weiterbildungsbudget von einer halben Milliarde Euro bereitgestellt. „Wir nehmen unsere Mitarbeitenden mit individuell zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten in die Berufe von morgen mit“, erklärt Maaßen. So haben sich 2021 in Deutschland rund 5.000 Teilnehmende durch Programme in Aufbaufeldern des Unternehmens qualifiziert. Dazu zählt etwa das Projekt „digital shift“ am Standort Neckarsulm, bei dem sich Mit-

arbeitende aus der Produktion zu Software-spezialist\_innen weiterbilden. Im Januar dieses Jahres ist mit „digital future“ ein ähnliches Projekt in Ingolstadt gestartet.

Mit starken Partnern an Bord

Bei der Weiterbildung arbeitet Audi an seinen deutschen Standorten mit starken Partnern zusammen: Für die Hochvoltbatterieentwicklung in Neckarsulm etwa bietet die Technische Hochschule Ingolstadt ein passendes Programm.

Auch die Ansiedlung von Zukunftskompetenzen in Deutschland stärkt Audi gezielt mit Wissenschaftskooperationen. So fördert der Autobauer ein Stipendienprogramm der Programmierschulen „42Heilbronn“ und „42Wolfsburg“, die mit ihrer Ausbildung die Bereiche „IT in der Fabrik“ beziehungsweise „IT im Fahrzeug“ fokussieren. Beide Schwerpunkte passen zu den Vier Ringen: Mit ihrer „Automotive Initiative 2025“ (AI25) wollen sie ein weltweit führendes Kompetenznetzwerk für digitale Fabriktransformation und nachhaltige Innovationen aufbauen – ebenfalls mit starken Partnern an Bord und auf Kurs in Richtung Zukunft.

Ansprechpartnerin: Sarah Braun  
Pressesprecherin Personal und Organisation  
Tel.: +49 841 89 48354  
Mail: sarah.braun@audi.de

