

70 **DIE BESTEN** KARRIERE**GUTE FUHRUNG**

## Wie viel Wunschkonzert darf es sein?

Spätestens im Bewerbungsgespräch stellt sich heraus, wie selbstbewusst Dinge gefordert werden können. Ein Erfahrungsbericht von Salzburger Recruitern.

### Marlies Brunner

Dr. Pendl & Dr. Piswanger Partner

Aktuell gibt es mehr offene Stellen als entsprechende Fachkräfte, der oft genutzte Begriff „War of Talents“ passt heute gut. Unternehmer und nicht die gesuchte Person müssen sich an den Wandel der Zeit anpassen. Den Digital Natives ist wichtig, dass sie flexibel hinsichtlich Zeit und Ort arbeiten können, das ist im Gespräch oft eine der ersten Fragen und wird auch vorausgesetzt. Die durch Corona beschleunigte digitale Mobilität sollte weiterhin geboten werden, um Flexibilität gewähren zu können. Der Kontrollgedanke der älteren Generation, die eher wenig von selbstbestimmtem Arbeitsalltag hält und ihren Mitarbeitern nicht vertraut, wenn sie aus dem persönlichen Fokus sind, steht hier mitunter im Weg. Homeoffice sollte auch nach Corona angeboten und beibehalten werden, zumindest

in einem reduzierten Ausmaß. Es sollten flexiblere Arbeitszeitmodelle oder unterschiedliche Formen von Beschäftigung geboten werden, damit eine größere Gruppe potenzieller Personen, die dann zur Auswahl stehen, sich für das Unternehmen interessiert. Das hilft vor allem auch Frauen, denen durch die häufige Doppelbelastung Kinder/Beruf so eher entgegengekommen wird. Weitere Talente werden so gefunden oder bleiben erhalten. Unternehmen wiederum können und müssen sich nicht verbiegen und ihre Gesamtstruktur zur Gänze ändern. Allen Wünschen kann man nicht entsprechen.



BILD: SNI/BRUNNER

### Wolfgang Rehr

Rehr + Partner

Die Unternehmen strecken sich bereits Richtung Decke, um Arbeitskräfte zu bekommen. Sie versuchen jetzt schon, auf die Wünsche der Kandidaten einzugehen, bieten beispielsweise flexible Arbeitszeiten oder die Möglichkeit zu Homeoffice und bezahlen längst übertarifflich. Es könnte der Fall sein, dass das beim bestehenden Personal Unmut auslöst. Jedenfalls fordert es viele Personalabteilungen, zu einem ausgewogenen und für alle zufriedenstellenden Ergebnis zu kommen. Meiner Beobachtung nach müssen die Unternehmen sogar aufpassen, dass sie sich mit Goodies und Attraktivierungsmaßnahmen nicht überbieten, in diese Richtung geht es bereits.

Schon länger fällt auf, dass Menschen oft gar nicht aktiv in einen Bewerbungsprozess einsteigen, sie sind es mittlerweile schon gewöhnt, von Firmen oder von uns angesprochen zu werden. Absolventen von höheren Schulen oder Universitäten nehmen oft aus Praktika fixe Jobzusagen mit. Für uns als Recruiter bedeutet das, noch mehr in die Direktansprache/Headhunting zu gehen.



BILD: SNI/NIKO ZUPARIC

### Fritz Pötzelberger

improv

Ich glaube nicht, dass man viel verändern muss, auch glaube ich nicht an das Allheilmittel

Homeoffice. Die meisten Menschen sind nicht in der Lage, sich selbst zu führen, und brauchen Vorgesetzte, sonst bedeutet es einen deutlichen Produktivitätsabfall. Die Lösung wäre über weite Teile einfach, man muss im Recruiting schneller werden und bereit sein, ein Risiko einzugehen. Derzeit dauern Bewerbungsprozesse immer noch viel zu lange und die Auswahlkriterien zielen häufig darauf ab, Gründe zu finden, warum die Kandidatin nicht passt, anstatt es einfach zu versuchen. Bewerten kann ich es erst, wenn sie arbeitet. Was den Mitarbeitermangel betrifft, so setzt man nach wie vor darauf, die Akademikerquote zu steigern, die dringend benötigten Fachkräfte bekomme ich aber durch die Lehre. Diese ist leider nach wie vor unberechtigterweise die unterste Ausbildungsstufe, deren Ausbildungsniveau angehoben gehörte. Bei den Ansprüchen junger Menschen müssen die Unternehmen wahrscheinlich neue Wege hinsichtlich Arbeitszeit gehen, um junge Kräfte anzulocken.



BILD: SNI/PÖTZELBERGER

Salzburger Nachrichten

## DIE BESTEN KARRIERE 71

## GUTE FÜHRUNG

**Ursula Löffler**

Hill International



BILD: SHUTTERSTOCK/INTERNATIONAL

Es hat sich in den Unternehmen schon herumgesprochen, dass wir einen Arbeitnehmermarkt und keinen Arbeitgebermarkt mehr haben. Bewerber sind schon lange nicht mehr Bittsteller für einen Job, ganz im Gegenteil, sie wollen umworben werden. Hier ist in vielen Bereichen ein Umdenken nötig: Trennung Beruf – privat, keine Arbeit am Wochenende, häufige Jobwechsel, Wunsch nach Sinn, Spaß, Struktur und Orientierung, Feedback, Zugehörigkeitsgefühl, aber keine „Familie“ als Arbeitsumfeld. Diese Generation erwartet Ehrlichkeit und die Einhaltung von Versprechen, sonst sind sie weg, Vorgesetzte werden eher als „Dienstleister“ gesehen. Wichtig ist den jungen Menschen Nachhaltigkeit. Ein Problem kann sich ergeben, wenn auf die Forderungen der Jungen eingegangen, den Älteren derlei aber nicht angeboten wird. Nicht selten kommt es zu Kündigungen der Längerdienenden. Bei jungen Menschen merke ich oft überzogene Gehaltsvorstellungen. Sie verstehen allerdings auch, wenn ihre Forderungen nicht erfüllt werden, sofern man es ihnen klar und wertschätzend sagt und erklärt.

**Philip Schmölzer**

Iro&amp;Partners



BILD: SHUTTERSTOCK/PARTNERS

Die Pandemie hat vieles ins Rollen gebracht: Homeoffice – wenn sich auch nicht jede Tätigkeit aus dem Homeoffice verrichten lässt –, Digitalisierung, Work-Life-Integration, wie man heute sagt. Die „Baustellen“ von vor der Pandemie, etwa der Fachkräftemangel, haben sich vergrößert und sind mehr geworden. Fragestellungen hierzu wären: Auf welche Weise können potenzielle Mitarbeiter erreicht werden? Wie können (Mangel-)Berufe als modern, Perspektiven bietend und gesellschaftlich wertgeschätzt wahrgenommen werden? Betriebe beschäftigen sich bereits intensiv mit Fragen der Attraktivierung der Rahmenbedingungen, etwa noch flexibleren Arbeitszeiten und verschiedensten Sozialleistungen, vom Gratis-Öffiticket bis zu zusätzlichen Urlaubstagen. Jeder Mitarbeiter, der das Unternehmen nicht verlässt, braucht nicht langwierig und kostenaufwendig ersetzt zu werden. Auch die Politik muss in die Pflicht genommen werden, damit die Wirtschaft rascher und unbürokratischer agieren kann. Wir informieren junge Kandidaten, wenn ihre Wünsche überzogen sind, das ist in der Regel ein guter Realitätscheck für sie.

**Eva Reithofer**

ER-Personalberatung



BILD: SHUTTERSTOCK/REITHOFER

Der Arbeitsmarkt der nachkommenden Generation, allerdings auch der bestehenden arbeitenden Generation, ist massiv im Wandel. Aus meiner Sicht bekommt man Talente nicht mehr nur mit Benefits wie Kantine, flexiblem Arbeiten oder Obstkorb. All das sind für die Arbeitswelt und unsere Nachfolger mittlerweile Selbstverständlichkeiten. Flexibles Arbeiten in Form von Homeoffice ist heute nicht mehr wegzudenken. Die neue Generation wünscht sich aus meiner Sicht und Erfahrung gelebte Werte, solche, die banal und einfach klingen, aber viel mehr bewirken, als man denkt. Das sind beispielsweise regelmäßiges konstruktives Feedback, eine respektvolle Umgangsweise, ein wertschätzendes Miteinander und ein gutes Teamgefüge. Die nachkommende Generation ist aufgewachsen in einem Umfeld, in dem meist beide Eltern arbeiten gingen. Kommunikation blieb daher sehr oft auf der Strecke. Das ist es, was diese Generation deshalb umso mehr einfordert. Sie möchte neben flexiblen Arbeitsbedingungen vor allem ein wertschätzendes und respektvolles Miteinander.

**Marco Harner**

Iventa Personalberatung



BILD: SHUTTERSTOCK/IVENTA

Der Arbeitskräftemangel ist ein zentrales und anhaltendes Thema. Die Unternehmen stehen in direkter Konkurrenz bei der Suche nach den besten Mitarbeitern. Sie zu finden und zu binden benötigt eine langfristige Strategie und eine vorausschauende Planung. Hier wurde zuletzt ein Wertewandel deutlich spürbar, Unternehmen und Organisationen müssen lernen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen und darauf einzugehen: All-in-Verträge werden abgelehnt, das Stichwort ist nun Zeitwohlstand, man will nur mehr 30 Stunden pro Woche arbeiten, und das flexibel und in hybriden Arbeitsstrukturen, flachen Hierarchien in einer Unternehmenskultur, die unter anderem Diversität lebt. Neben einem fixen Gehalt sollte die Arbeit sinnstiftend sein und der Beitrag im Unternehmen wertgeschätzt werden: Aspekte, die zu wichtigen Entscheidungsfaktoren für oder gegen ein Unternehmen geworden sind. Es ist höchst an der Zeit, dass Unternehmen umdenken und eine Vielzahl an Employer-Branding-Möglichkeiten in Betracht ziehen, um auch in Zukunft die richtigen Kollegen zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden.