



FOTO: LAB&COMPANY

Olaf Kenneweg

Nicht alle werden aus Fehlern klug

MITARBEITERMANAGEMENT ■ Sind die Mitarbeiter die strategisch wichtigste Ressource oder ein schnell veränderbarer Kostenfaktor? In der Vergangenheit wurde diese Frage oft falsch beantwortet.

Von Olaf Kenneweg

Bis zur Finanzkrise rekrutierte die Immobilienbranche nahezu marktgetriebene neue Mitarbeiter. Dann kam die Lehman-Pleite, und es wurde massiv entlassen. „Haben die Personalverantwortlichen der Immobilienbranche durch die Finanzkrise eigentlich gar nichts gelernt?“ Diese Frage stellte mir kürzlich der Personalchef einer großen deutschen Versicherung. „Ja und nein“ war meine Antwort. In der Boom-Phase war die allgemeine Einstellungspolitik geprägt durch einen massiven Personalbedarf, der kaum gedeckt werden konnte. Die Qualitäten potenzieller Kandidaten wurden oft nur oberflächlich erfragt und geprüft. Es ging vor allem darum, schnellstmöglich Mitarbeiter zu finden, um die Lücken zu stopfen. Entsprechend explodierten die Gehaltsforderungen.

Dann kam die Krise. Viele, insbesondere die ausländischen Investoren, begannen zügig mit dem Stellenabbau. Auch andere Unternehmen, die kein nachhaltiges Personalmanagement betrieben, schauten mehr auf die Zahlen als auf strategische Notwendigkeiten. Und die Zahlen forderten Entlassungen. Sofort. Diese Entwicklung traf die Vorstands- und Geschäftsführungsebene genauso wie die Young Professionals.

Inzwischen spüren wir wieder eine Marktbelebung. Unternehmen schauen positiv nach vorne und leiten hieraus auch personelle Entwicklungen ab. Zum Glück haben die meisten Verantwortlichen ihre Lektion gelernt: Sie überlegen jetzt lieber dreimal länger als einmal zu

wenig, wenn es darum geht, neue Führungs- oder Spezialisten-Positionen zu schaffen. Entsprechend sorgfältig schauen sie sich potenzielle Kandidaten an. Wir stellen fest, dass die Personalexperten zunehmend strategisch in der Stellenplanung und Besetzung vorgehen – und dies zusammen mit der operativen Führungsebene tun. All das ist auch aus Sicht der Kandidaten zu begrüßen. Denn wenn die Wahl einmal auf sie fällt, stehen die Chancen auf eine langfristige Perspektive beim neuen Arbeitgeber gut. Insofern „ja“ – die Branche hat gelernt.

Ist der Lerneffekt von Dauer?

Obwohl Meldungen wie im April über massive Abwertungsverluste bei Goldman Sachs, Morgan Stanley und RREEF sowie die erneute Schließung offener Fonds wieder einmal für Unsicherheit sorgten, fallen manche Unternehmen bereits wieder in alte Muster zurück: Die Zahlen verbessern sich, also wird munter rekrutiert – selbst in den Bereichen, wo noch vor einem Jahr entlassen wurde. Und wie früher schreibt sich jeder Personalkompetenz auf seine Fahnen und möchte bei Personalentscheidungen mitreden. Die Personalabteilung und sogar viele für den Bereich Personal zuständige Geschäftsführer müssen erneut ihre mühsam und zäh gegen interne Widerstände entwickelten Personalprogramme über Bord werfen.

Nicht besser steht es vielfach um das aktive Mitarbeitermanagement: Wie sollen die Personalverantwortlichen nachhaltige Entwicklungsperspektiven erarbeiten, wenn sich Unternehmensstrategien im Quartalstakt ändern? Es wundert uns als Personalberater wenig, dass wir immer häufiger von Führungskräften und Spezialisten kontaktiert werden, die sich aus einer stabilen Position heraus auf dem Markt umsehen. Das tun sie, weil sie ihrem Arbeitgeber keine erfolgreiche Krisenbewältigung mehr zutrauen. Auch bedingt durch die Erfahrungen der Boom-Phase suchen sie jetzt nach gefestigten Strukturen und Perspektiven – zunehmend fachlicher und strategischer Art. Die Zeiten schneller Wechsel zur Gehaltsmaximierung sind vorbei. Mitarbeiter wollen wieder Beständigkeit.

Wenn, wie aktuell geschehen, ein angelsächsischer Dienstleister unzufrieden ist mit den Erträgen der hiesigen Asset-Management-Abteilung und Teile seiner deutschen Mitarbeiter entlässt, schadet das dem Unternehmen. Umso mehr, wenn der Ersatz ein Freelancer aus UK ist, der drei Tage die Woche einfliegt und weder das deutsche Mietrecht noch die deutsche Sprache beherrscht.

Die Branche hat gelernt, ist aber dabei, alte Fehler zu wiederholen. Gefordert sind Führungskräfte und ein Personalmanagement mit Strategie. **II**

Olaf Kenneweg ist Senior Consultant bei der Personalberatung LAB Lachner Aden Beyer & Company in Düsseldorf.