

 **thos**  
HUMAN RECRUITMENT

**Menschen entscheiden sich für Menschen.**



Fachkräftemangel – Hype oder Realität? Was für eine Frage. Und vor allem was für eine entscheidende Frage für die Wirtschaft unseres Landes. Diese Frage wird sicher mit den großen Themen der Zukunft; der Digitalisierung der Industrie und der Energiewende starke Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen Wirtschaft haben. Gleichzeitig wird sich die Zuhörergruppe bei dieser Frage ganz unbewusst in zwei Gruppen teilen. Der eine Teil fragt sich, wie man diese Frage überhaupt stellen kann, denn schließlich bestehen eine Vielzahl aussagekräftiger Prognosen zu diesem Thema. Dieser Teil glaubt bereits vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, da entscheidende Positionen über einen längeren Zeitraum nicht besetzt werden konnten. Hier besteht die Gefahr, dass der Grund für unbesetzte Positionen schnell im Fachkräftemangel gefunden wird, ohne dass interne Prozesse und Maßnahmen überdacht und hinterfragt werden. Der andere Teil der Gruppe, der wahrscheinlich kein bzw. nur ein geringes Problem mit der Rekrutierung von Mitarbeiter hat, ärgert sich darüber, dass dieses Thema schon wieder Bestandteil einer Veranstaltung ist. Die Gefahr bei dieser Gruppe ist, dass ein Tunnelblick besteht, der nicht die ganze Organisation im Fokus hat. So gehen die Meinungen in dieser Frage weit auseinander, wobei niemand den Demoskopen widersprechen mag. Nur als kleinen Gedankenstoß zu Beginn. Haben Sie sich schon mal gefragt, egal ob Fachkräftemangel oder auch nicht, warum eine Position in Ihrem Unternehmen über mehrere Monate unbesetzt bleibt und Personalberater es schaffen, mit Ihnen innerhalb von vier Wochen die ersten Bewerbungsgespräche zu führen? Wir fragen uns dies immer wieder und unsere Klienten spätestens nach vier Wochen auch. Ich betrachte das Thema aus der Praxis für die Praxis. Ich biete Ihnen dadurch einen Perspektivenwechsel auf das Thema. Denn ich stehe jeden Tag mit Kandidaten, Fachabteilungsleitern und Entscheidern im Dialog und besetze erfolgreich offene Positionen.

## Ihr Erfolg – mein Ziel!

### Kompetenzprofil:

- 10 Jahre Erfahrung als Berater
- 7 Jahre Personalberater
- National und international
- Experten-Team
- Wertschöpfungsketten



**Dirk Ohlmeier**  
Geschäftsführer

Nach langjähriger Erfahrung in der Personalberatung sowohl in Deutschland als auch in Europa unterstützt Dirk Ohlmeier, als Geschäftsführer der Ethos Human Recruitment GmbH, Klienten in der operativen, strategischen und partnerschaftlichen Rekrutierung von Spezialisten bis hin zum gesamten Teamaufbau.

Die Ethos Human Recruitment GmbH hat sich auf die Rekrutierung von mittleren und unteren Führungsebenen spezialisiert. Dabei agiert Ethos HR entlang der jeweiligen unternehmenseigenen Wertschöpfungskette und steht den Unternehmen somit ebenen- und abteilungsübergreifend beratend zur Seite. Eine langfristige und partnerschaftliche Bindung zu den Klienten wird damit aufgebaut. Dies bietet den Unternehmen den Vorteil nicht auf Mitarbeiterveränderungen reagieren zu müssen, sondern aktiv Veränderungen angehen zu können.

Im Mittelpunkt des Handelns der Ethos HR steht die Philosophie „Menschen entscheiden sich für Menschen“. Diese Philosophie spiegelt den zeitgemäßen und individuellen Rekrutierungsprozess der Ethos Human Recruitment GmbH wider.

Wir erarbeiten Ihren USP in der Personalgewinnung. Denn dieser liegt oftmals nicht in Ihrer Unternehmensmarke, Ihrer Produkte oder Ihrer Marktposition, sondern in Ihrem Team.



Wissen führt nicht zur Verhaltensänderung.

Seit nun mehr 10 Jahren begleitet uns das Thema Fachkräftemangel. Eine Vielzahl von Instituten beschäftigt sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels, die Politik verabschiedet Gesetzen und hebt diese wieder auf. Die Medien sprechen täglich mit den unterschiedlichsten Experten über dieses Thema. Und immer wieder finden Veranstaltungen, Konferenzen und Tagungen zum Fachkräftemangel statt.

Wir stellen immer wieder fest, dass das Problem nicht darin liegt, dass die Unternehmen nicht über das Thema bescheid wissen. Das Problem liegt darin, dass wir die „PS“ nicht auf die Straße bekommen. Die Umsetzung innerhalb der Unternehmen ist die Herausforderung! Sie müssen anfangen das offensichtliche Wissen in Ihren Unternehmen zu verankern. Sie müssen unter die Oberfläche Ihrer Organisation blicken. Das Potenzial dem Thema Fachkräftemangel zu begegnen liegt innerhalb Ihres Unternehmens. Es sind die Denk- und Handlungsstrukturen, die sich über die Jahre in den Unternehmen gefestigt haben, die geändert werden müssen.

Damit wir nun nicht in die Theorie abrutschen, möchte ich Ihnen in einem kurzen Beispiel verdeutlichen, was ich unter Denk- und Handlungsstrukturen verstehe.

Ihr Unternehmen ist ein Flugzeug.

Ich sehe Sie als Geschäftsführer, wie den Piloten einen Flugzeuges. Sie steuern das Unternehmen, haben Ihre Unternehmensziele fest im Auge, sehen in die Zukunft. Ihre tägliche Prioritätenliste umfasst viele entscheidende Punkte für den Erfolg Ihres Unternehmens. Sie sind verantwortlich für Innovationen, Strategie, Wachstum und viele weitere Bereiche.

Damit Sie dies erfolgreich managen können, verfügen Sie über ein komplexes Informationssystem, das Sie über alles was im und rund um das Unternehmen bedeutungsvolles geschieht, informiert. Aber sind Sie sicher, dass dieses System heute noch zeitgemäß ist? Haben Sie dieses System schon auf die Anforderungen der Zukunft umgestellt? Der Bereich Personal ist in den letzten Jahren kontinuierlich komplexer geworden. Die Personaler von heute stehen ganz neuen Herausforderungen und Tätigkeiten, wie Mitarbeiterbindung, -entwicklung etc. gegenüber. Ich möchte bezweifeln, dass dies schon in Ihr Informationssystem einbezogen worden ist. Ich werde das Problem auf die Rekrutierung runterbrechen und es Ihnen an einem praktischen Beispiel verdeutlichen.

Wenn Ihr Co-Pilot, also ein Bereichsleiter eines für das Unternehmen wichtigen Bereiches, von heute auf Morgen aus dem Unternehmen ausscheidet, hat die Nachbesetzung dieser Position höchste Priorität. Sowohl interne als auch externe Maßnahmen werden sofort in aktiviert, um Ihnen einen Nachfolger für die Position zu präsentieren, der sowohl fachlich, als auch menschlich Ihren Erwartungen entspricht. Das nötige Budget für eine Nachbesetzung wird direkt und problemlos freigegeben.

Doch lassen Sie uns eine Ebene weiter runter gehen, wie sieht es dort aus?



#### **Denkstrukturen**

- hohe Priorität
- zeitnahe Besetzung
- hohe Qualität

#### **Handlungsstrukturen**

- sofortige interne Suche
- sofortige externe Suche
- hohes Budget



### Dritte und vierte Führungsebene

#### Denkstrukturen

- latente Priorität
- einfache Nachbesetzung
- problemlose Arbeitsteilung

#### Handlungsstrukturen

- sofortige interne Suche
- späte externe Suche
- geringe Budgets

Wie sehen Ihre Denk- und Handlungsstrukturen auf dieser Ebene aus?

Gehen wir davon aus, dass es sich bei der Stewardess, um Ihren Vertriebsmitarbeiter handelt, der im direkten Kontakt zum Kunden steht. Zu den Kunden, die für Ihren Erfolg entscheidend sind, die sich an Ihr Unternehmen gebunden fühlen, weil sie mit der Dienstleistungsqualität Ihres Mitarbeiters zufrieden sind.

Welche Maßnahmen werden ergriffen, wenn dieser Mitarbeiter plötzlich aus dem Unternehmen ausscheidet?

Eine Nachbesetzung auf dieser Ebene ist schon von geringerer Priorität. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass auch auf dieser Ebene externe Maßnahmen genutzt werden, allerdings erst nachdem interne Maßnahmen über einen längeren Zeitraum genutzt worden sind und nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. Bis dahin wird der Aufgabenbereich auf weitere vorhandene Mitarbeiter in diesem Unternehmensbereich verteilt. Dies führt natürlich zu einem Qualitätsverlust. Externe Maßnahmen werden erst dann ergriffen, wenn der Qualitätsverlust in Form von Kundenbeschwerden in den oberen Ebenen angekommen ist und durch Zahlen sichtbar gemacht werden kann.

Die Frage, die sich stellt, ist, ob Ihr Kunde diesen Verlust nicht vor Ihnen merkt.

Die Gefahr, dass die Kundenzufriedenheit gefährdet ist, ist Ihnen heute nicht bewusst bzw. wird in Ihrem Informationssystem nicht dargestellt.



## Fachkräfte und Spezialisten

### Denkstrukturen

- keine Priorität
- großer Kandidatenmarkt
- schnelle Nachbesetzung

### Handlungsstrukturen

- latente interne Suche
- keine externe Suche
- keine Budgets

Wie sehen die vom Unternehmen vorgesehenen Maßnahmen für die Nachbesetzung von Fachkräften und Spezialisten aus?

Ihr Unternehmen ist erfolgreich, wenn die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette reibungslos funktionieren.

Sie als Geschäftsführer bzw. als Pilot richten den Blick nach vorne und stehen mit Ihren direkten Ansprechpartnern im direkten Kontakt, je nach Unternehmensgröße ist es überhaupt nicht verwerflich, wenn Sie die Basis nicht persönlich kennen. Nur besteht die Gefahr, dass Sie über entscheidende Mitarbeiterverluste an der Basis nichts erfahren. Was passiert, wenn ein Mitarbeiter auf dieser Ebene aus dem Unternehmen ausscheidet, der einmalige Kenntnisse in einem Bereich hat? Wann erhält eine Nachbesetzung auf dieser Ebene an Priorität? Muss eine Nachbesetzung zeitnah geschehen, wenn einer von fünf Servicetechnikern ausfällt? Oder doch erst, wenn drei von fünf Servicetechnikern ausgeschieden sind und die Arbeit nicht mehr zu verteilen ist?

Unsere Erfahrung ist, dass diese Ebene in der Nachbesetzung keine Priorität hat. Erschreckend ist, dass diese Ebene sowohl intern als auch extern keine Priorität erhält. Teilweise wird sogar darüber diskutiert, ob überhaupt ein Budget freigegeben wird, um die Vakanz auf Stellenbörsen auszuschreiben. Eine Vielzahl von Unternehmen glaubt, dass es ausreicht, wenn die Vakanz auf der eignen Karriereseite kostenlos ausgeschrieben wird bzw. Mitarbeiter aufgefordert werden, Empfehlungen auszusprechen. Allerdings sollten Sie bedenken, welche Auswirkungen das Fehlen von qualifizierten Mitarbeitern auf dieser Ebene für Ihr Unternehmen hat. Nicht nur der reibungslose Ablauf Ihrer Prozesse ist dadurch gefährdet, sondern auch die Zufriedenheit Ihrer Kunden, die nach der mühsamen Gewinnung auch von dieser Ebene betreut wird.

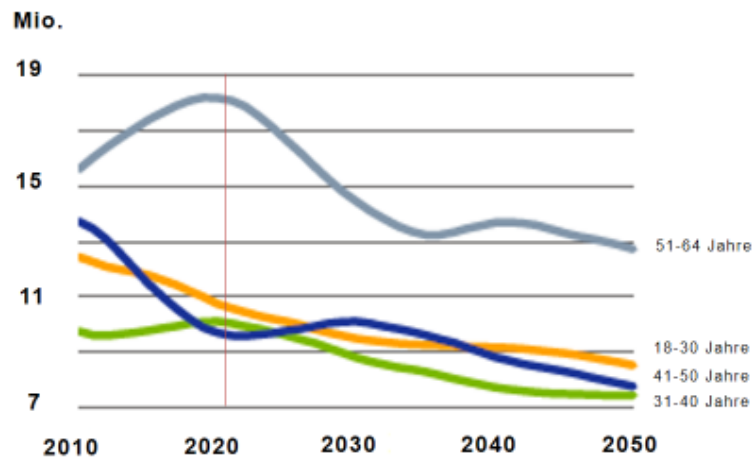
Kein Vortrag zum Thema Fachkräftemangel ohne einen Trendverlauf. Die dargestellte Grafik des Statistischen Bundesamtes verdeutlicht die Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland.

Wenn wir die Grafik betrachten, werden zwei Punkte deutlich:

- Aktuell ist der Fachkräftemangel noch ein Hype, dem Arbeitsmarkt stehen genügend Erwerbstätige zur Verfügung
- Ab dem Jahr 2020 sinkt die Anzahl der Erwerbstätigen rapide

Daraus lässt sich ableiten, dass wenn Sie zum aktuellen Zeitpunkt schon ein Problem mit dem Fachkräftemangel haben, dies an Ihren unternehmensinternen Denk- und Handlungsstrukturen liegen mag. Da sich nicht die Quantität der Erwerbstätigen ändert, sondern deren Altersstruktur. Als Beispiel für veraltete Denkstrukturen möchte ich aus eigener Erfahrung hier die Rekrutierung eines Abteilungsleiter F&E nennen. Der präsentierte Kandidat entsprach den fachlichen Anforderungen. Problem war, dass dieser älter war, als der Leiter F&E selbst. Dies wurde vom Leiter F&E als Problem angesehen, da das vorliegende Denkmuster besagt, dass untergeordnete Mitarbeiter jünger sein sollten und weniger Erfahrung haben sollten, da sie sonst als Gefahr wahrgenommen werden. Diese Denkstrukturen müssen Sie nun angehen, um auf das Jahr 2020 vorbereitet zu sein.

### Trendverlauf: Erwerbstätigkeit in Deutschland



Quelle: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>



## Implementieren Sie eine HR-Strategie



- Wie alt ist Ihre Belegschaft im Durchschnitt?
- Welches Wissen müssen Sie im Unternehmen sichern?
- Ist Ihre Belegschaft konkurrenzfähig?
- Wie viele unbesetzte Positionen gibt es aktuell?
- Mussten Sie bereits Projekte verschieben?
- Wie lange dauert bei Ihnen die Nachbesetzung?
- Was kostet Sie eine unbesetzte Position?

Die Herausforderung besteht darin, dass Sie als Geschäftsführer das Problem auf Ihre Prioritätenliste nehmen müssen. Es reicht nicht aus, sich in den Medien und auf Veranstaltungen zu dem Thema Fachkräftemangel zu informieren. Sie müssen eine HR-Strategie in Ihre Unternehmensstrategie implementieren, denn solange Sie das Thema nicht priorisieren, wird es auch nicht von Ihren Abteilungsleitern oder der Personalabteilung priorisiert. Als Geschäftsführer geben Sie den Kurs des Unternehmens vor, auch in Personalfragen.

Sobald Sie das Thema auf Ihrer Agenda haben, müssen Sie gemeinsam mit Ihren Abteilungsleitern und der Personalleitung die Fragen auf der linken Seite beantworten, denn nur so schaffen Sie ein Bewusstsein für das Thema und die Folgen. Oder ist Ihnen heute schon bewusst, dass Ihr Unternehmen Verluste zu verzeichnen hat, weil nicht ausreichend Personal vorhanden ist? Oder sind Sie sich bewusst darüber, wie teuer eine unbesetzte Position für Ihr Unternehmen ist?

Auch hier möchte ich Ihnen ein Beispiel aus eigener Erfahrung nennen. Im Gespräch mit einem Niederlassungsleiter aus einem Dienstleistungsunternehmen für den Anlagenbau wurde deutlich, dass diesem eine Vielzahl an Objektleitern und Serviceingenieuren fehlt, weshalb es ihm nicht möglich ist, an Ausschreibungen teilzunehmen. Denn wenn er die Ausschreibung gewinnt, könnte er diese nicht erfolgsversprechend umsetzen, da ihm das nötige Personal fehlt. Dieses Problem kommt allerdings nicht bei der Konzernhauptstelle an bzw. diese erkennen den Umsatzverlust nicht und sehen die offenen Stellen in dieser Unternehmensebene als nicht dringend an, wodurch weder finanzielle Mittel noch Kapazitäten freigegeben werden.

Machen Sie das Thema zu Ihrer Priorität, um auch zukünftig erfolgreich zu bleiben.

## Welche Denkstrukturen herrschen vor?



- Welche Einstellung besteht gegenüber 50+?
- Haben internationale Kandidaten eine realistische Chance?
- Sind junge Frauen immer noch ein Risiko?
- Wie kompromissbereit sind Ihre Abteilungsleiter?
- Ab welcher Abteilungsebene wird Besetzung zur Priorität?
- Welche Stellung hat HR in Ihrem Unternehmen?

Wenn Sie das Thema Fachkräftemangel auf Ihre Agenda genommen haben und eine HR-Strategie implementiert haben, müssen die unternehmensinternen Denkstrukturen angegangen werden, um Ihre Maßnahmen erfolgreich umzusetzen. Dafür müssen Sie die Denkstrukturen, die sich in Ihrem Unternehmen verfestigt haben, aufdecken. Nutzen Sie dafür die angegebenen Fragen auf der linken Seite. Um den Fachkräftemangel entgegenzutreten zu können, dürfen Sie als Unternehmer die Potenziale, die Sie zuvor geschätzt haben, nun nicht verstoßen. Insbesondere die älteren Mitarbeiter bieten aufgrund Ihres Wissens und Ihrer Erfahrung einen unschätzbaren Wert für Ihr Unternehmen. Zudem ist eine langfristige Bindung an Ihr Unternehmen in dieser Altersgruppe wahrscheinlicher als bei jungen Fachkräften, die im Durchschnitt alle 2,4 Jahre das Unternehmen wechseln. Denken Sie hier auch an das Bsp. zur Statistik mit dem Leiter und Abteilungsleiter F&E. Genauso müssen Sie sich die Frage stellen, ob Ihr Unternehmen nur international tätig ist oder auch eine Arbeitsstruktur und –kultur bietet, die es internationalen Fachkräften ermöglicht, in Ihrem Unternehmen Fuß zu fassen. Auch wenn es niemand zugeben mag, besteht hier die Frage, wie Ihr Unternehmen auf Bewerbungen ausländischer Bewerber oder Bewerber mit Migrationshintergrund reagiert. Sind Frauen als Arbeitnehmer Risiko oder Chance für Sie? Denn auch, wenn es nicht länger erlaubt ist, werden wir Zeuge, wie junge Frauen noch heute in Bewerbungsgesprächen nach ihrer Familienplanung gefragt werden. Bedenken Sie, heute können auch Männer in Elternzeit gehen.

Entscheidend ist aber auch, dass Sie das Verständnis für die unterschiedlichen Ebenen in Ihrem Unternehmen überdenken. Insbesondere, wenn Ihre Mitarbeiter eine Dienstleistung direkt am Kunden erbringen. In diesem Fall entscheidet bspw. der Servicetechniker und nicht der Abteilungsleiter Technik über die Kundenzufriedenheit, die Qualität und die Kundenbindung.

## Welche Handlungsstrukturen bestehen?



- Wann werden Ihre Mitarbeiter in der Mitarbeitergewinnung aktiv?
- Welche Kennzahlen haben Sie für die Rekrutierung definiert?
- Wann und für welche Positionen darf Budget verwendet werden?
- Welche Standards geben Sie vor?
- Sind Ihre Personalgewinnungsprozesse zeitgemäß?
- Welche Ressourcen stehen dem Personalmanagement zu?
- Ist Ihre Rekrutierung ganzheitlich und modern aufgestellt?

Wissen + Aktivität führt zu Erfolg!

Wenn Sie das theoretische Wissen, dass Sie eigentlich schon zum aktuellen Zeitpunkt besitzen, erfolgreich ins Bewusstsein Ihrer Mitarbeiter verankert haben, setzen Sie dieses auch praktisch um. Lassen Sie uns wegkommen von der Theorie und das Problem aktiv anpacken.

Geben Sie Ihren verantwortlichen Abteilungen die Möglichkeit aktiv auf anstehende Herausforderungen zu reagieren. Lassen Sie die verantwortlichen der Personalabteilung gemeinsam mit den betroffenen Fachabteilungen die Priorisierung von Positionen vornehmen.

Implementieren Sie einen effektiven und zeitgemäßen Rekrutierungsprozess, der es Ihrem Unternehmen ermöglicht flexible und dynamisch auf jeweilige Herausforderungen zu reagieren.

Um diese Umstellung effektiv zu gestalten, benötigen Sie Ressourcen, motivierte Mitarbeiter und vor allem Leidenschaft.

Als Gedankenreiz möchte ich Ihnen kurz aufzeigen, wie wir in Rekrutierungsprozesse einsteigen, unabhängig davon, ob wir einen Geschäftsführer oder einen Konstrukteur suchen. Wir setzen uns mit allen Verantwortlichen der jeweiligen Abteilungen zusammen, um ein differenziertes Anforderungsprofil der fachlichen als auch menschlichen Anforderungen zu definieren. Dann gehen wir gleichzeitig crossmedial in alle relevanten Medien und aktivieren unser Netzwerk. Im Prozess selber achten wir fest auf unsere definierten Prozessschritte und deren Zeiteinheiten. Aber vor allem haben für uns alle Positionen die gleiche Priorität und damit haben wir bisher alle Positionen besetzt.



**Menschen entscheiden sich für Menschen.**

Dirk Ohlmeier, Geschäftsführer der Ethos Human Recruitment GmbH

Friedrichstr. 79

10117 Berlin

Mobil +49 178 31 38 069

Telefon +49 30 49 20 70 71

Email [info@ethos-hr.de](mailto:info@ethos-hr.de)

[www.ethos-hr.de](http://www.ethos-hr.de)