

# Große Erwartungen

Die Berufswelt wandelt sich stark - Arbeitnehmer profitieren. Experten wie Ministerin von der Leyen, Headhunter und Personalchefs nennen die zehn Mega-Trends, die unsere Job-Zukunft bestimmen.

## KAMPF UM TALENTE ENTBRANNT

Deutschland altert derzeit wie kaum ein anderes Land der Welt. Je 1000 Einwohner werden nur acht Kinder geboren - so wenige wie nirgendwo sonst. In Zukunft verabschieden sich immer mehr Deutsche in den Ruhestand, während der qualifizierte Nachwuchs von Jahr zu Jahr spärlicher wird. „Uns gehen die Arbeitskräfte aus, 2030 werden wir rund sechs Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter weniger haben“, prognostiziert Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen. Darunter rund 2,4 Millionen Akademiker. Das hat trotz der Anhebung des Rentenalters schwerwiegende Folgen für die deutsche Wirtschaft. Massenhafte Vakanzen vor allem im mittleren Management sind absehbar, wenn die deutsche Baby-Boomer-Generation, also die zwischen 1955 bis 1965 Geborenen, ab 2018 in Rente geht. Um Lücken zu schließen, ziehen Unternehmen wie Evonik, Thyssen-Krupp oder Hochtief gezielt Nachwuchs heran. Der Kampf um Talente weitet sich international aus. Denn auch andere Länder wie die USA oder Japan vergreifen und klagen über mangelnden qualifizierten Nachwuchs, sogar China. Um Mitarbeiter zu finden und zu binden, greifen Arbeitgeber, vor allem in Ingenieur- oder IT-lastigen Branchen, tiefer in die Tasche: neben Anwerbe- und Bleibe-Prämien bezahlen sie hochkarätige Weiterbildungen, spendieren mehr Urlaub oder neue Services für Singles oder Familien - von der Firmenzentrale mit Reinigung, Supermarkt und Apotheke, über Gesundheits- und Fitnessprogramme bis hin zum betriebseigenen Pflegeheim.



Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen: Chefs sind zum Umdenken gezwungen.

www.marco-urbani.de

## FRAUEN AN DIE MACHT



Personalberater Heiner Thorborg

datinnen in exzellente Verhandlungspositionen“, sagt Heiner Thorborg. Der Frankfurter Personalberater sieht gute Chancen für Frauen, in den Chefetagen lukrative Posten zu besetzen und im Super-Aufsichtsratswahljahr 2013 den Anteil der Kontrolleurrinnen weiter zu steigern.

Vorstände und Aufsichtsräte sollen weiblicher werden. Die Erkenntnis setzt sich durch, dass gemischte Teams bessere Entscheidungen treffen als reine Männerkader, weil sie mehrere Sichtweisen berücksichtigen. Außerdem steigt der gesellschaftliche Druck und zwingt Unternehmen zu handeln. Arbeitgeber suchen händierend qualifizierte weibliche Führungskräfte. „Das bringt geeignete Kandidatinnen in exzellente Verhandlungspositionen“, sagt Heiner Thorborg. Der Frankfurter Personalberater sieht gute Chancen für Frauen, in den Chefetagen lukrative Posten zu besetzen und im Super-Aufsichtsratswahljahr 2013 den Anteil der Kontrolleurrinnen weiter zu steigern.

## STILLE RESERVE VERSTÄRKT UMWORBEN

Mehr und mehr Unternehmen entdecken die stille Reserve des Arbeitsmarkts“, sagt Sörge Drost, Geschäftsführer der Personalberatung Kienbaum. Gemeint sind vor allem Mütter, Fach- und Führungskräfte im Ruhestand sowie Arbeitnehmer mit ausländischem Pass.

So hat Spezialchemie-Produzent Lanxess das erste Trainee-Programm speziell für Akademikerinnen aufgelegt, die mindestens sieben Jahre wegen der Kinderbetreuung zu Hause geblieben sind, und nun Karriere machen wollen.

Aber auch agile Seniorenexperten werden reaktiviert, wenn sie ihr Wissen aktuell gehalten haben. Die Spezialisten mit den Silberschläfen schließen sich im Auftrag ihres Ex-Arbeitgebers zusammen wie beim Bosch Management Support oder gründen eigene Organisationen, um ihr Wissen in Projekten weltweit weiterzugeben. Andere über 60-Jährige bieten sich als Berater oder Manager auf Zeit an. Und auch für ehrgeizige Akademiker mit Migrationshintergrund, vor allem türkischer Abstammung, die in zwei Welten zu Hause sind, bieten sich neue Aufstiegschancen.



Sörge Drost, Kienbaum-Geschäftsführer

## BALANCE VON BERUF UND PRIVATLEBEN

Angesichts der längeren Lebensarbeitszeit und des Wunsches der jungen Generation nach mehr Individualität und Freiräumen, um Beruf und Privatleben besser vereinen zu können, werden flexibel gestaltbare Arbeitsmodelle wichtiger. Auf die Festanstellung folgt künftig vielleicht ein befristeter Projektauftrag, die Familienzeit oder ein Einsatz als Interim-Manager, bevor es wieder ein fester Job wird.



Karl von Rohr, Personalchef Deutsche Bank

Auch Sabbaticals finden zunehmend Verbreitung. Immer öfter berücksichtigen Arbeitgeber, dass ihre Mitarbeiter eine Weltreise machen, Zeit mit den Kindern oder ihren älteren Angehörigen verbringen oder ein Haus bauen wollen. Mitunter geht es aber auch darum, einen Burnout zu verhindern. Karl von Rohr, Personalchef der Deutschen Bank, sagt: „Es wird immer selbstverständlicher, dass sich Mitarbeiter phasenweise aus dem Berufsalltag verabschieden - um abzuschalten und aufzutanken, und dann mit frischem Schwung und Ideen zurückzukehren oder neue Aufgaben zu übernehmen.“ Mit Langzeitarbeitszeitkonten, auf denen sich Überstunden ansparen lassen und auf die zum Beispiel auch Urlaubstage oder Vergütungsbestandteile vom Mitarbeiter eingezahlt werden können, lassen sich dann ganz individuell persönliche Auszeiten vom Berufsalltag ermöglichen.

## MANAGEMENT & WEITERBILDUNG

21. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

Zukunft Lernen.

29. - 31. Januar 2013  
Messe Karlsruhe

LEANTEC

## NEUE KARRIEREMODELLE IN SICHT

Das Konzept vom stetigen Aufstieg ist überholt, neue Karrieremodelle müssen her. Wie die aussehen könnten, zeigen zum Beispiel IBM oder 3M. Sie ermöglichen Mitarbeitern den befristeten Einsatz in Projekten und sogar den Wechsel zwischen Fach- und Führungslaufbahn. „Wer sich für die Fachlaufbahn entscheidet, kann es - auch ohne einen einzigen Mitarbeiter zu führen - in die gleiche Gehaltsklasse schaffen wie ein Technischer Direktor, der zum Beispiel in Deutschland einige Tausend Mitarbeiter betreut“, sagt Barbara Demmer, Personalmanagerin 3M. Und solche Spezialisten-Karrieren gibt es nicht nur für Ingenieure oder IT-ler, sondern erstmals sogar im Marketing. Ein Modell, das Schule machen dürfte und dem noch weitere folgen dürften - sogar Produktionsbetriebe wie Audi denken über Alternativen nach.



Barbara Demmer, Personalmanagerin 3M

## DOWNSHIFTING - WENIGER STRESS, DAFÜR MEHR SINN IM JOB



Karriere-Berater Bernd Slaghuis

Viele Menschen stellen die Karriere über ihr Privatleben und definieren so ihren Erfolg. „Zu einem bestimmten Zeitpunkt, oft sind die Leute um die 50 Jahre alt, blicken sie auf ihren Lebensweg und fragen sich, ob sie so weitermachen wollen. Sie verspüren den Wunsch nach einer Veränderung, denn sie haben das Gefühl, im Leben etwas zu verpassen“, sagt Bernd Slaghuis. Er ist Experte für berufliche Neuorientierung. „Downshifting“ im Beruf, also das gezielte Runterschrauben, Entschleunigen und der Verzicht auf weiteren Aufstieg wird für immer mehr Menschen mittleren Alters

attraktiv. Stattdessen suchen sie nach sinnhafteren Beschäftigungen und nehmen dafür auch finanzielle Einbußen in Kauf. Je weiter sich Arbeitsprozesse beschleunigen und die Anforderungen steigen, umso mehr dürfte das Phänomen an Bedeutung gewinnen.

## DIGITALER LIFESTYLE AM ARBEITSPLATZ

Unternehmen und Teams werden virtueller, technologische Entwicklungen lassen die Grenze zwischen Privat- und Arbeitsleben verschwimmen. „Die in vielen Unternehmen verbreitete Präsenzkultur weicht zurück. Dank des mobilen Büros ist es egal, wo gearbeitet wird, wenn das Ergebnis stimmt“, sagt Jutta Rump. Sie leitet das Institut für Beschäftigung in Ludwigshafen. Soziale Medien wie Facebook oder Web-Tools wie Wikis oder Blogs wirken sich aber nicht nur auf die Kommunikation, sondern auch auf die Arbeitsweise aus: Um schneller Produkte zu entwickeln, schließen sich Projektmitarbeiter selbst zusammen.



Jutta Rump, Leiterin des Instituts für Beschäftigung

## MODERATOR STATT MACHTMENSCH



Hubertus Graf Douglas, Chef von Korn/Ferry

Trends wie globale Teams, die sich auf Zeit zusammenfinden, oder flachere Hierarchien wirken sich auch auf den Führungsstil aus. Die partizipative Führung, die Mitarbeiter stärker in Entscheidungsprozesse einbindet, wird sich weiter durchsetzen. Manager sind künftig eher kommunikative Moderatoren, die Teamwork großschreiben, als Machthaber, die Mitarbeiter befehlen. Hubertus Graf Douglas, Chef der Personalberatung Korn/Ferry International, sagt: „Manager müssen künftig stärker aufgrund ihrer Persönlichkeit führen, sie können sich nicht mehr nur auf ihren Rang verlassen. Und sie müssen interkulturell aufgeschlossen sein. Talente zu erkennen und zu entwickeln, wird eine ihrer Hauptaufgaben.“

## LEBENSLANGES LERNEN - FINANZIERT VOM CHEF

Unternehmen stehen vor einem Kulturwandel. Statt die über 55-Jährigen wie bisher verfrüht in Rente zu schicken, sorgen Arbeitgeber neuerdings dafür, dass sie geistig und körperlich fit bleiben für weitere zwölf bis 15 Jahre Arbeit. Und dafür, dass auch das Wissen dieses Belegschaftsteils aktuell bleibt. „Wir müssen den Erfahrungsschatz der älteren Kollegen künftig besser nutzen“, sagt etwa Telekom-Personalvorständin Marion Schick. „Denn wir brauchen nicht nur eine gute Mischung aus Frauen und Männern, sondern auch aus jüngeren und älteren Mitarbeitern.“ Deshalb forciert Schick das konzernweite Projekt „Lebenslanges Lernen“. Dazu gehört zum Beispiel das Programm „Studium 40+“: Mitarbeiter, die älter als 40 Jahre alt sind, können berufs-



Marion Schick, Telekom-Personalvorstand

begleitend ein erstes oder erneutes Studium aufnehmen oder promovieren - bezuschusst vom Arbeitgeber.

## INDIVIDUALISIERUNG UND WERTEVIELFALT



Georg Vielmetter, Experte der Hay Group

Der zunehmende Wunsch nach Selbstverwirklichung hat Konsequenzen. „Führungskräfte und Unternehmen werden Mitarbeitern verstärkt Sinn und Bedeutung ihrer Arbeit aufzeigen müssen, um sie zur Mitarbeit zu motivieren“, sagt Georg Vielmetter. Er ist Direktor für Talentmanagement des Beratungsunternehmens Hay Group. Für immer mehr Menschen ist die Vereinbarkeit von privaten Werten mit den Unternehmenszielen entscheidend. Zudem wird die persönliche Loyalität zu Kollegen und Chefs wichtiger als die zu Firma oder Marke. Um Mitarbeiter über den Arbeitsvertrag hinaus zu binden, müssen Arbeitgeber ein neues Konzept von Loyalität entwickeln. Respekt, Toleranz und Wertschätzung für die kulturellen, religiösen oder persönlichen Eigenheiten spielen dabei eine größere Rolle als bisher. Vor allem da die Vielfalt in der Belegschaft aufgrund der Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen, der Erschließung neuer Märkte und der Personalbeschaffung zunehmen wird.

Autorin: Claudia Obmann



## 3. MIXED LEADERSHIP CONFERENCE - AM 28. FEBRUAR 2013 IN HAMBURG

Mehr Frauen in Führungspositionen - Mixed Leadership Initiativen erfordern einen flankierenden Kulturwandel!

Erleben Sie bei dieser Premium Konferenz hochkarätige Referenten und Vertreter aus dem Management Board von Top-Unternehmen wie beispielsweise: adidas Group, Allianz, Beiersdorf, BP Europe, Hewlett Packard, Unilever u.a.

Weitere Informationen online auf [www.leadingwomen.de](http://www.leadingwomen.de) oder telefonisch unter +49 (0) 40/31 11 22 44. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Initiiert sind die Mixed Leadership Konferenzen durch die Personalberatung LEADING WOMEN, die seit 2009 fokussiert ist auf Women Executive Search.



powered by LEADINGWOMEN