



## Auf der Suche nach den Besten: Ein kooperatives Wettbewerbsszenario

---

*Die Diskussionen über Existenz, Gründe sowie Konsequenzen eines Fachkräftemangels in Deutschland sind vielfältig. Dieser Artikel setzt mit einer kritischen Betrachtung dort an, wo andere gerne vorbei schauen und liefert gleichsam Beispiele für kreative Lösungsansätze auf der Suche nach den Besten.*

**Von Stefanie Reich (B.Sc. Psychologie) und Volker Rojahn (Dipl.-Ökonom), ROJAHN CONSULTING (Karlsruhe)**

**K**aum ein Fachartikel oder eine Pressemitteilung, kommt im Kontext des Personalmanagements heutzutage ohne die Verwendung dieses einen, bestimmten Begriffes aus. Einen Terminus, dessen Ursprung nicht mehr als zwanzig Jahre zurückliegt. Dennoch ist er der Mehrheit der Personaler, Berater und Studenten bereits in Fleisch und Blut übergegangen. Sie wissen nicht, von welchem Begriff die Rede ist?

### Willkommen im „War for Talents“!

Sie verstehen nur Krieg? Dann gehören Sie wohl zu jener verschwindend geringen Personengruppe, die bei dem Begriff „War for Talents“ genauer hinhört. Während Wertewandel, Ethik und Moral im Hinblick auf eine sich verändernde Arbeitslandschaft mit Vorliebe diskutiert und betont werden, wird bei der Sprache nämlich gerne mal ein Auge zugedrückt. Wie sonst ist es zu erklären, dass eine Bezeichnung, die kilometerweit an dem bezeichneten Sachverhalt vorbeizieht, erfolgreich Einzug in das ABC von Unternehmenspolitik und Personalmanagement hielt?

Doch beginnen wir am Anfang, im Jahre 1997, in welchem der Begriff „War for Talents“ in einer Studie von McKinsey erstmals Verwendung fand (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Die Begriffswahl geschah dabei keinesfalls zufällig, sondern sollte eigentlich die angespannte Situation der Unternehmen im Hinblick auf die zunehmende Verknappung der „Ressource“ sogenannter High Potentials zum Ausdruck bringen. Eigentlich. Denn die Bezeichnung „War for Talents“ zeichnet im Hinblick auf ihre tatsächliche semantische Bedeutung ein deutlich drastischeres Szenario auf Deutschlands Wirtschaftsschauplätzen ab. „War“ bedeutet aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt nämlich nichts anderes als „Krieg“. Und als solcher findet er z.B. in Titeln wie „Talente-Krieg“ der Autoren von der Oelsnitz, Stein & Hahmann (2007) auch unmissverständlich Verwendung im deutschen Sprachgebrauch. Dabei drängt sich dem kritischen Verwender der deutschen und englischen Sprache folgende Frage auf:

### Befinden sich unsere Wirtschaftsunternehmen tatsächlich im „Krieg“?

Auch hier beginnen wir bei den Ursprüngen – und zwar bei der Definition des Begriffes Krieg. Dieser kann laut Duden beschrieben werden als: „mit Waffengewalt ausgetragener Konflikt zwischen Staaten, Völkern; größere militärische Auseinandersetzung, die sich über einen längeren Zeitraum erstreckt“. Die hiermit korrespondierenden Bilder verwundeter Zivilisten, getöteter Soldaten und die verzweifelten Gesichter derjenigen, die bis auf ihre Würde alles verloren haben, gehen tagtäglich durch die Medien. Ihre unvergleichliche Grausamkeit hat sich in die Gedächtnisse der Bevölkerung eingebrannt. Wie kann es also sein, dass ein Begriff, der untrennbar mit Leid und Zerstörung verbunden ist, für die Metaphorisierung der aktuellen Arbeitsmarktsituation missbraucht wird? Ohne Widerspruch? Ohne kritische Reflektion!

Die deutsche Volkswirtschaft befindet sich natürlich nicht im Krieg. Weder bekämpfen sich Unternehmen auf der Suche nach geeigneten Kandidaten gewaltsam, noch verwandeln sie die deutsche Wirtschaft in einen grausamen Kriegsschauplatz. Was hingegen nicht zu leugnen ist, ist die Tatsache dass sich Unternehmen aufgrund demographischer Entwicklungen und steigender Qualitätsanforderungen zunehmend um die Gunst von Talenten und Leistungsträgern bemühen müssen (Stein & von der Oelsnitz, 2009). In Konsequenz wird bei vielen Unternehmen mit Blick auf die Wettbewerber auch ein gewisses Konkurrenzempfinden spürbar. Wir sprechen hier jedoch, um es ganz deutlich zu sagen, von einem gesunden und fairen Wettbewerb und nicht von Krieg. Dessen Fundament besteht nicht aus Kampf und Zerstörung – ganz Gegenteil: Unternehmen besinnen sich heute mehr denn je auf ihre inneren Werte, auf das was sie ihren Mitarbeitern bieten können, womit sie positiv aus der Masse hervorstechen können.

### **Kooperativer Wettbewerb als Gegenentwurf zu düsteren Kriegsschauplätzen**

Wenn die Bezeichnung „War for Talents“ aufgrund ethischer und moralischer Prinzipien als problematisch einzustufen ist, stellt sich die Frage, bei welchem Namen das Kind denn nun genannt werden soll. Zu diesem Zwecke betrachten wir das Sorgenkind erst einmal genauer: Laut einschlägiger Studien berichten Organisationen von zunehmenden Schwierigkeiten bei der Besetzung vakanter Stellen. Besonders schwierig gestaltet sich die Personalsuche gemäß der ManPowerGroup-Studie „Fachkräftemangel“ (2013) bei Facharbeitern aus handwerklichen Bereichen sowie im Ingenieurs-Bereich. Als Gründe für diese Entwicklung werden sowohl globale demographische, als auch wirtschaftliche Veränderungen angeführt (Beechler & Woodward, 2009). Auch von einer wachsenden Anspruchshaltung und einem zunehmenden Selbstbewusstsein der händleringend gesuchten Talente wird berichtet (vgl. u.a. Trendence Graduate Barometer Studie 2013). Im Zuge dieser Entwicklungen müssen sich Unternehmen mehr denn je um die „Stars“ von morgen bemühen. Doch wie kann – wie sollten diese Bemühungen konkret aussehen?

Der von McKinsey (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels) im Jahre 1998 veröffentlichte Artikel „War for Talents“ beginnt mit den Worten: „Better talent is worth fighting for.“ – Talente sind es demgemäß Wert, um sie zu kämpfen. Wer das Miteinander der Unternehmen angesichts der aktuellen Bewerbersituation noch immer primär als „Krieg“ versteht, versperrt sich jedoch die Sicht auf neue, kreative Antworten und Lösungswege. Solche Antworten konnten in einzelnen Unternehmen bereits entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden. Der Fokus liegt dabei auf Kooperation statt auf Konflikt, sowie auf Personalmanagement-Strategien, die den Talent-Begriff erweitern und ihre Maßnahmen auf individuelle Lebensphasen abstimmen. Um das Kind also beim Namen zu nennen: auf *kooperativem Wettbewerbsverhalten*.

### **Talent Management 2.0**

Die bereits angesprochen kreativen und kooperativen Lösungsentwürfe bedienen sich zumeist implizit oder explizit einer Neu-Definition des Begriffes „Talent-Management“. So dehnt etwa das Unternehmen DIEHL Controls den Talent-Begriff gezielt auf Ältere, Jüngere, Frauen und Migranten aus, indem es sein besonderes Augenmerk auf diese Personengruppen richtet. DIEHL geht somit einen entscheidenden Schritt im Hinblick auf demographische Herausforderungen wie Geburtenrückgang und alternde Belegschaften.

Mit der Erweiterung des Talentbegriffs gehen natürlich auch neue Anforderungen an das Personal-Management einher. Das Konzept des lebensphasenorientierten Personalmanagements, wie es auch das Unternehmen DIEHL Controls erfolgreich praktiziert, greift diese Anforderungen auf, indem es

den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen Rechnung trägt. Dabei bedient man sich neben Instrumenten des betrieblichen Gesundheitsmanagements auch kreativer Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Ein rundes Konzept also, das das Unternehmen nicht nur für die bis dato kaum beachteten „Hidden Talents“ wie Frauen und ältere Mitarbeiter attraktiv macht, sondern auch für jüngere Generationen von High Performern. Diese legen laut der Studie Trendence Graduate Barometer mehr Wert auf Work-Life-Balance als jemals zuvor (vgl. news aktuell – Presseportal, 2013).

Bei der Konzeption und Umsetzung solch anspruchsvoller Personalmanagement-Strategien muss einmal mehr auf die besondere Bedeutung eines *kooperativen* Wettbewerbes verwiesen werden. So ermöglichen beispielsweise Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen im Hinblick auf Angebote zur Kinderbetreuung oder Sozialberatungseinrichtungen, die Realisierung solch attraktiver Personalmanagement-Maßnahmen. Mit gutem Beispiel voran gingen in Hamburg unter anderem Tchibo, Edeka, die Hamburg Mannheimer, die Aspecta Lebensversicherung und RWE Dea, die gemeinsam den Bau einer Kindertagesstätte finanzierten – mit dem Ziel, die Familienfreundlichkeit ihrer Unternehmen zu fördern (Die Welt, 2005).

Kooperationen sind überdies nicht nur im Bereich des Gesundheitsmanagements oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie denkbar, sondern sollten unter anderem im Kontext von „Personalaustauschmodellen“ überdacht werden. Derartige Modelle tragen Schwankungen des quantitativen Personalbedarfs Rechnung: Unternehmen, die gerade aufgrund eines Auftragseinbruches einen Personalüberschuss haben, „entleihen“ Fachkräfte an Unternehmen mit Personalbedarf. Mit gutem Beispiel voran geht hier unter anderem der Arbeitgeberverband NiedersachsenMetall. Gemeinsam mit der IG Metall schloss der Verband einen Tarifvertrag zum Austausch von Beschäftigten. Dieser gilt für mehr als 9000 Beschäftigte in neun Unternehmen der Region (Neue Presse, 2010). Kommt es bei einem der Vertragspartner also beispielsweise zu einem Auftragseinbruch, können Beschäftigte vorübergehend zu einem anderen Betrieb wechseln. Hierdurch kann auf Kurzarbeit oder gar betriebsbedingte Kündigungen in Krisenzeiten verzichtet werden. Gleichermaßen sind die tarifgebundenen Betriebe durch dieses Konzept fähig, gut ausgebildete Fachkräfte zu halten. Es handelt sich also um eine Win-Win-Situation: Jobsicherheit für die Beschäftigten und höhere Flexibilität für die Unternehmen.

### **Entscheidend ist der Kontext**

Was nehmen wir nun mit, aus diesem Gewirr von Wortbedeutungen, Wettbewerbs-Szenarien und Modellbeispielen? Wir sollten uns dessen bewusst werden, dass die Sprache eines der mächtigsten Instrumente des Menschen ist. Einmal in einem falschen Kontext verwendet – und vielfach kritiklos weitergetragen, verwandelt sie Volkswirtschaften in Kriegsschauplätze, Organisationen in feindselige Lager. Sie gibt den Rahmen vor, in welchem sich inhaltliche Interpretationen, Assoziationen und Lösungsansätze zu einer Thematik bewegen. Wer also von Krieg spricht, wird zumeist auch Angriff als adäquaten Lösungsweg empfinden. Wer diese Worthülse verlässt, erweitert damit auch den eigenen Spielraum, neue innovative Lösungen zu kreieren. Und genau diese Lösungen sind es doch, nach denen wir in Anbetracht tausender vakanter Ingenieurs- und Facharbeiterstellen händeringend suchen. Setzen wir also den Stift an und zeichnen ein neues Szenario: ***Kommunizieren statt kämpfen. Kooperation statt Krieg.***

# Quellen

Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009): The global "war for talent". *Journal of International Management* 15, S. 273–285.

Chambers E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels, E. G. III. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*, Nr.3.

Die Welt (2005). *Unternehmen errichten gemeinsamen Kindergarten*. Verfügbar unter: <http://www.welt.de/print-welt/article689649/Unternehmen-errichten-gemeinsamen-Kindergarten.html> (abgerufen am 07.08. 2013).

Duden Online. *Krieg*. Verfügbar unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Krieg>(abgerufen am 07.08. 2013).

Manpower Group (2013). *Talent Shortage Survey Research Results*. Verfügbar unter: [http://www.manpowergroup.de/fileadmin/user\\_upload/Download/Results\\_Report\\_2013\\_Talent\\_Shortage\\_20130528.pdf](http://www.manpowergroup.de/fileadmin/user_upload/Download/Results_Report_2013_Talent_Shortage_20130528.pdf) (abgerufen am 08.08.2013).

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School.

Neue Presse (2010): *Hannover: Tarifvertrag zum Personaltausch vereinbart*. Verfügbar unter: <http://www.neuepresse.de/Hannover/Meine-Stadt/Hannover-Tarifvertrag-zum-Personaltausch-vereinbart> (abgerufen am 08.08.2013).

News aktuell – Presseportal (2013). *"Trendence Graduate Barometer 2013" exklusiv in COMPUTERWOCHE: Google baut Position als beliebtester Arbeitgeber unter deutschen IT-Absolventen aus*. Verfügbar unter: <http://www.presseportal.de/pm/8155/2467528/-trendence-graduate-barometer-2013-exklusiv-in-computerwoche-google-baut-position-als-beliebtester> (abgerufen am 08.08.2013).

Stein, V. & von der Oelsnitz, D. (2009). Professionelle Personalentwicklung im War For Talents. In Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung: Ausbildung: Ausbildung, Weiterbildung, Management Development (S.209-214)*. Neuwied: Luchterhand.

Von der Oelsnitz, D., Stein, V. & Hahmann, M. (2007): *Der Talente-Krieg: Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte*. Bern: Haupt.