

## Logistik braucht ein besseres Image

Frankfurt. Unterbezahlt und unattraktiv – der Logistikbranche macht ihr Ruf bei der Suche nach qualifiziertem Personal zu schaffen. Umso wichtiger wird es für die Unternehmen, sich als starke Employer Brands und mit attraktiveren Arbeitsbedingungen vom Wettbewerb abzusetzen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) und dem Institut für Zukunftsforschung und Wissensmanagement an der EBS. 94 Logistik- und Branchenexperten aus 24 Ländern wurden dafür befragt. Sie schätzen die Wahrscheinlichkeit, dass der Fach- und Führungskräftebedarf des Sektors bis 2030 gedeckt werden kann, nur auf 56 Prozent. Zudem halten sie es für wenig realistisch (36 Prozent), dass Nachwuchskräfte 2030 eine Karriere in der Logistik erstrebenswerter finden werden als in anderen Branchen. *lz 14-12*

## Dem Mittelstand fehlen Absolventen

Düsseldorf. Ein Drittel der deutschen Unternehmen hat Schwierigkeiten, offene Stellen mit Hochschulabsolventen zu besetzen. 46 Prozent haben Probleme bei der Einstellung von künftigen Leistungsträgern mit Führungsverantwortung. Trotzdem nutzen vor allem Mittelständler bislang nur klassische Rekrutierungskanäle. Das hat eine Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Personalberatung Penning Consulting ergeben. Gerade einmal 57 Prozent der Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern schreiben Stellen im Internet aus, 76 Prozent setzen nur auf Print. Rund zwei Drittel arbeiten mit Zeitarbeitsfirmen zusammen, 68 Prozent setzen auf eine bewusste Kontaktpflege zu Schulen und Unis. Dagegen nutzen jeweils 80 bis 90 Prozent der großen Unternehmen diese Maßnahmen. „Sie erarbeiten sich damit einen deutlichen Wettbewerbsvorteil“, sagt Stephan Penning, Geschäftsführer von Penning Consulting. *lz 14-12*

## Zeitarbeiter tragen Last der Flexibilität

Gütersloh. Die Stammbesetzungen in den Betrieben werden nicht zunehmend von Zeitarbeitnehmern verdrängt. Vielmehr dienen diese vornehmlich als Arbeitskraftreserven und Antwort auf notwendige Flexibilisierung. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie der Bertelsmann Stiftung. Doch gleichzeitig tragen Leiharbeiter deren Nachteile und Kosten. Denn ihre Einkommen unterscheiden sich in hohem Maße von den durchschnittlich erzielten Gehältern in der Gesamtwirtschaft. *lz 14-12*

## Recruiting fordert Personaler heraus

Gummersbach. Wie Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver werden und wie sie die richtigen Mitarbeiter für sich gewinnen können, sind in diesem Jahr die Topthemen in den Personalabteilungen deutscher Firmen: Dabei verzeichnet die Arbeitgeberattraktivität den höchsten Bedeutungszuwachs und belegt in den Branchen Handel und Produktion Platz eins der wichtigsten Aufgaben. Das ergab der aktuelle HR Klima Index 2012, für den Kienbaum 295 Personaler aus Deutschland befragt hat. *lz 14-12*

# „Ein Branchenwechsel ist sehr riskant“

Frankfurt. Dr. Leopold Hüffer checkt Manager in Assessment Centern (AC). Sein Unternehmen versteht sich als eine Art Qualitätsprüfstelle für Vorschläge von Headhuntern und interne Kandidaten. Im Gespräch mit der LZ erzählt er, wie wichtig Branchenkenntnis ist, warum Talent-Management auch frustrieren kann und woran Recruiting-Prozesse manchmal scheitern.

### Herr Dr. Hüffer, was sind für Sie gute Topmanager?

Sie müssen gleichermaßen sehr gut in der strategischen, operativen und zwischenmenschlichen Unternehmensführung sein. Sie sind in der Lage, in die richtige Richtung zu lenken, haben die Fähigkeit, klare und richtige Entscheidungen zu treffen und konsequent umzusetzen. Und sie wissen, wie sie die Menschen hinter sich bringen.

### Welche Fehler werden bei der Suche nach solchen Menschen häufig gemacht?

Ich weiß nicht, ob man da von Fehlern sprechen kann. Meist läuft es so ab: Eine Stelle wird frei und muss innerhalb einer vernünftigen Frist neu besetzt werden. Gibt es intern keine Kandidaten, wird ein Headhunter unter immensem Zeitdruck losgeschickt und muss passende Leute vorschlagen. Wenn sich keine finden, weil es zurzeit am Markt keine gibt oder der Headhunter sie nicht kennt, dann setzt er Kandidaten auf die Liste, für die diese Schuhe noch zu groß sind. Die eigentlichen Fehler werden in der Beurteilung der Anwärter gemacht.

### Der Handel ist extrem konzentriert. Ist dadurch der Teich, in dem gefischt wird, nicht ziemlich klein?

Headhunter und unternehmensinterne Talent-Manager reißen sich ein Bein aus, um jemand Gutes in die Diskussion zu werfen. Nicht immer sind die Suchaufträge der Unternehmen klar und eindeutig. Das ist auch ein bisschen politisch, gute Leute können lästige Rivalen sein. Oder die Anforderungen werden während des Prozesses nachjustiert. Zudem ist vielfach

der Maßstab dafür verlorengegangen, was man von Führungskräften erwarten muss. Wer dagegen weiß, was er will, realistische Vorgaben macht und die Leute gründlich beurteilt, hat mit der Stellenbesetzung eigentlich kein Problem.

### Wo ist im Handel Stallgeruch gefragt, wo zählt auch Führungserfahrung aus anderen Wirtschaftszweigen?

Die salomonische Antwort lautet: Man braucht eine gute



„Das ist ein Sack voller Flöhe“: Leopold Hüffer über interne Stellenanwärter, die bei der Besetzung einer Managementposition nicht zum Zuge kommen.

### Ab welcher Ebene geht es nicht ohne Personalberater?

Das ist ein gewisses Problem, obwohl Headhunter natürlich immer neue Kandidatenpopulationen erschließen. Es werden immer wieder die gleichen Leute, über die schon viele Akten und Protokolle existieren, ins Rennen geworfen. Vermittlung ist ein Geschäft. Die Pflicht des Headhunters ist es, eine brauchbare Schlussauswahl zu liefern – drei bis fünf Personen.

Mischung aus beidem – auf der einen Seite frischen Wind und neue Ideen, auf der anderen Seite Menschen, die Ahnung vom Geschäft haben. Ich kenne allerdings niemanden, der, wenn er die Wahl hat, bei gleich guten Kandidaten nicht den mit Branchenkenntnis vorziehen würde.

### Die sind aber rar gesät.

Das ist richtig. Aber wenn man in der Hierarchie etwas weiter unten schaut, findet man viele gute Leute. Die sind bislang „No Names“ und bei den Entscheidern nicht auf dem Schirm. Branchenwechsel dagegen ist ein Experiment mit ungewissem Ausgang. Ich halte das für sehr riskant. Es gibt zwar eine kleine Zahl wirklich generalistischer Manager, die in der Lage sind, in anderen Branchen zu führen. Im Zweifel aber ist langjährige, einschlägige Erfahrung ein entscheidender Vorteil.

### Werden von Headhuntern deshalb ständig dieselben Manager angesprochen?

Wer kontinuierlich über Jahre sein Netzwerk aufbaut, arbeitet und pflegt, kommt eher ohne diese Dienstleistung aus. Dazu gehört auch eine konsequente Führungskräfteentwicklung im Unternehmen, durch das Nachfolger regelrecht „aufgefördert“ werden.

### Viele Unternehmen investieren in Talent-Management. Geht die externe Suche dadurch insgesamt zurück?

Wir erleben heute die Umsetzung von Talent-Management. Der Anspruch, vier von fünf Positionen aus eigenen Reihen besetzen zu können, wird immer häufiger erfüllt. Auf diese Weise gibt es mehr Führungskräfte im Wartestand. Wenn die Firmenden nichts anbieten kann, wird es kritisch und sie ziehen ein Haus weiter. Diesen Sack voller Flöhe zusammenzuhalten, ist schwierig. Zudem kann man auch durch noch so gute Personalentwicklung die Notwendigkeit externer Rekrutierungen nicht völlig ausschließen.

### Wenn von mehreren potenziellen Nachfolgern nur einer zum Zuge kommt, ist Frustration programmiert.

Es ist wirklich ein „Disappointment Business“. Da werden vielleicht drei Anwärter auf einen Job scharf gemacht, reißen sich zwei oder drei Jahre lang ein Bein aus und nur einer wird es. Man kann nicht vermeiden, dass die Glaubwürdigkeit von Talent-Management-Ansätzen dadurch manchmal leidet.

### Wie verbreitet sind ACs bei der Manager-Rekrutierung?

Mit Blick auf Topmanager ist mir keine Studie bekannt. Bei sonstigen Führungspositionen werden mittlerweile 60 bis 80 Prozent der Besetzungen durch Assessments begleitet. Der Handel liegt durchschnittlich bei 70 Prozent. In allen Branchen ist die Tendenz steigend.

### Ist das Instrument zuverlässig?

Studien belegen, dass ACs die zuverlässigste Methode in der Personalauswahl darstellen. Wer ein Interview führt und ein Testverfahren anwendet, kann ein Drittel der künftigen Führungsarbeit voraussagen, beim AC sogar zwei Drittel.

### Kann man die Methode austricksen?

Es gibt zahlreiche Institute, die Teilnehmer von ACs vorbereiten, und es wird viel Ratgeberliteratur vermarktet. Ich finde es gut, wenn Leute ihre Chance nutzen wollen, merke aber oft, von welcher Schule jemand kommt oder welches Buch er gelesen hat.

### Ihnen kann man also nichts vormachen?

Niemand ist gegen eine wirklich clevere Vorgehensweise gefeit. Aber: Wenn man sich etwas antrainiert, fällt das spätestens nach ein paar Stunden auf. Man entlarvt sich durch Verhaltensweisen, die nicht zusammenpassen. Wenn etwa jemand betont, ein guter Teamplayer zu sein, aber nicht ein Beispiel dafür liefern kann, wie er mal jemandem aus der Patsche geholfen hat, dann stimmt etwas nicht.

### Wie läuft ein AC konkret ab?

Ich mache mich zunächst mit den Herausforderungen des Unternehmens vertraut, um zu verstehen, was die Anforderungen der Position sind, wo der Schuh drückt, was der Neue können und welche Probleme er lösen soll. Erst dann habe ich einen gültigen Maßstab, um den Anwärtern gegenüberzutreten. Wir laden sie ein, verbringen einen Tag in Übungen und Gesprächen mit ihnen und versuchen, sie so gut es geht kennenzulernen. Am Ende erstellen wir ein Gutachten und geben eine eindeutige Empfehlung ab. Wir sind immer zu zweit im AC. Mir als ergebnisverantwortlichem Betriebspsychologen steht ein Wirtschaftspraktiker zur Seite.

### Passiert es schon mal, dass ein Kandidat sich dieser Prozedur verweigert?

Wirklich ambitionierte Menschen nehmen heute alles Wissen und jedes Feedback dankbar an. Wer nicht mehr daran interessiert ist, über sich selbst zu lernen, steht an der Schwelle zur Frühvergreisung.

### Sie bekommen die Endauswahl im Recruitingprozess zu sehen. Was passiert, wenn davon keiner passt?

Das kann schon mal passieren, vor allem, wenn die Vorarbeit nicht gut war. Ich empfehle nicht, wenn ich nicht wirklich überzeugt bin, selbst wenn es sich um den Lieblingskandidaten des Kunden handelt. Es ist mein Job, das Unternehmen vor unglücklichen Entscheidungen zu bewahren.

### Und dann?

Sollte sich kein überzeugender Bewerber in der ersten oder zweiten Staffel finden, neigen Unternehmen dazu, ihre Anforderungen sukzessive herunterzuschrauben, um den quälenden Prozess irgendwie zu einem Ende zu bringen. Manchmal wird das Anspruchsniveau dabei bis zu einem Punkt abgesenkt, an dem das Ganze nur noch ein einziger Reifall wird. Das ist zwar fatal, aber menschlich. *cd/chr/lz 14-12*

## Motivation zur Eigeninitiative

Projekt Hauptschul-Power sichert Azubi-Nachschub

Frankfurt. Die Defacto Stiftung macht Hauptschüler ausbildungsfähig. Nach Erfolgen im Raum Nürnberg ist nun die bundesweite Expansion geplant. Der Deutsche Fachverband unterstützt die Initiative.

„Hauptschüler sind besser als ihr Ruf“, weiß der Unternehmer und Vorsitzende der Defacto Stiftung, Erich Schuster, aus eigener Erfahrung. Dennoch hat die Hälfte von ihnen ein Jahr nach dem Abschluss noch keinen Ausbildungsplatz. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Die Frühjahrsbefragung des Handelsverbands Deutschland legt offen, dass unzureichende schulische Voraussetzungen das Haupthemmnis für die Ausbildung im Handel sind. Hinzu kommen falsche Vorstellungen vom Beruf. Personalverantwortliche klagen darüber, dass viele junge Menschen „nicht ausbildungsfähig“ sind.

Das will Schuster ändern. Vor fünf Jahren hat er das Projekt Hauptschul-Power ins Leben gerufen. Im Raum Nürnberg haben seitdem rund 500



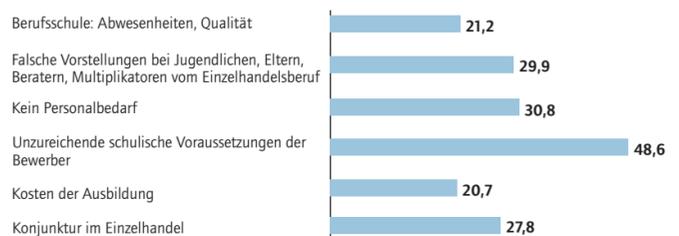
**Ambitioniert:** Erich Schuster weiß, wie man die Leistungsbereitschaft stärkt.

Hauptschüler daran teilgenommen und zu 95 Prozent im Anschluss erfolgreich eine Ausbildung gemacht. „Wir machen Lust auf Zukunft“, beschreibt Schuster das Erfolgsrezept, „und holen die Leute aus der Komfort-Zone.“ Die Schüler durchlaufen ein achtmonatiges Programm, das vor allem Softskills wie Motivation, Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und Selbstvertrauen stärkt.

Während den an Wochenenden durchgeführten Veranstaltungsblö-

### HEMNMISSE FÜR DIE AUSBILDUNG

Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen im Einzelhandel 2012 (in Prozent der befragten Betriebe)



QUELLE: HDE-FRÜHJAHRSUMFRAGE

LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK

**iPad**  
Entdecken Sie mehr auf Ihrem iPad!

cken lernen die Teenager verschiedene Berufe praktisch kennen, stellen sich neuen Herausforderungen in einem Hochseilgarten oder beim Theaterworkshop und erarbeiten eigene Bewerbungsunterlagen. Prominente Sportler und Künstler wie Joey Kelly, Axel Schulz oder Sylke Otto dienen als Vorbilder dafür, wie man mit der richtigen Einstellung und Disziplin ein Ziel erreicht.

Schuster will jetzt die bundesweite Expansion des Modells vorantreiben. Unterstützt wird er dabei vom Deutschen Fachverband, in dem auch die LZ erscheint. Als Grundlage hat er ein Franchise-Konzept entwickelt, das in Verbindung mit der Stiftung handelnde GmbHs vorsieht. Für die praktische Umsetzung sucht der Initiator einerseits Unternehmerpersönlichkeiten zur regionalen Verbreitung und andererseits Partner-Unternehmen, welche die jungen Menschen als Auszubildende einstellen wollen. *sb/lz 14-12*