

Kolumne: Wie viel und welche Integration? Seite K 10

Recruiting für die Arbeit mit Sinn Seite K 4

derStandard.at/Karriere



# „Stellenbeschreibungen werden verschwinden“



Lückenlose, präzise Stellenbeschreibungen sind historisch, sagt Personalberater **Günther Tengel**. Deswegen werden sie verschwinden.

Was an ihre Stelle tritt und ob das System Arbeitswelt kippt oder sich doch halbwegs schmerzfrei wandelt.

INTERVIEW: Karin Bauer

**Das Ende der Stellenbeschreibung – und damit das Ende des Headhuntings? Jedenfalls das Ende der mehrheitlichen Langzeitbeschäftigung.**

Fotos: Matthias Cremer, iStock



**STANDARD:** Die Spielregeln in der Personalsuche haben sich gewaltig geändert. Eine große Spaltung ist da – sehr viele, die jetzt schon nicht mehr gebraucht werden, und wenige Gesuchte, die kaum gefunden werden können. Was bedeutet das für Personalberater, für Stellenbeschreibungen?

**Tengel:** Wir suchen heute noch Mitarbeiter bis hin zum CEO anhand von Stellenbeschreibungen. Das ist ein Paradoxon: Die Zukunft ist unsicher, aber alle Stellenbeschreibungen, die wir bekommen, scheinen extrem sicher zu sein, in jedem Fall exakt formuliert. Ich erwarte, dass wir in ein paar Jahren kaum noch Stellenbeschreibungen haben werden. Stellenbeschreibungen, wie wir sie kennen, werden verschwinden.

**STANDARD:** Weil jeder alles ganz flexibel kann und der Rest extern

und kostenschonend zugekauft wird und fix gar niemand mehr geheuert wird?

**Tengel:** Vor allem, weil der notwendige Teamzugang so nicht erfasst werden kann. Es geht immer weniger um Einzelpersonen – oder eine Ansammlung von Einzelpersonen. Es wird Teams über Unternehmensgrenzen hinweg geben, Teams, die konkurrieren und kooperieren, Teams, in denen fix Angestellte mit Selbstständigen, Projektleuten, Interimsmitarbeitern arbeiten. Diese Teams werden sehr wahrscheinlich auch den Aufgaben gemäß permanent angepasst nach Kompetenz, Alter, Struktur, Diversitätsnotwendigkeit. Was nützt denn die exakte Stellenbeschreibung, wenn ich gar nicht definieren kann, was dieses Team, was diese Leute in zwei, drei Jahren wirklich machen werden und sollen? Perfekte Kandidaten gibt

es – bekanntlich – auch immer weniger.

**STANDARD:** Das Ende des Headhuntings?

**Tengel:** Im Gegenteil: Human Resources wird ganz anders mit Headhuntern kooperieren. Ein Teil der Human Resources wird hauptsächlich Datenanalyse betreiben, ein anderer wird Coachingfunktionen übernehmen. Netzwerke werden aufgebaut werden, damit Talente nicht verschwinden, es wird aktives Abwerben und aktives Abstoßen als Dauerzustand eintreten. Was ja jetzt schon Faktum ist: Unternehmen bewerben sich bei Talenten, nicht umgekehrt.

**STANDARD:** Welche Veränderung geht wirklich von den Start-ups aus?

**Tengel:** Im Arbeitsmarkt werden sie nichts Wesentliches ändern – sie werden in naher Zukunft dafür zu wenige Menschen beschäftigen. Aber sie haben dort wesentlichen Einfluss, wo sie mithelfen, Digitalisierung in mittlere und große Unternehmen zu bringen, und damit dazu beitragen, dass diese fitter für den globalen Wettbewerb werden. Technologie-Startups sind global aufgezogen.

**STANDARD:** Die neue Welt der Personalarbeit, des Managens und Führers? Das heißt, Sie glauben an evolutionäre Weiterentwicklung. Sie erwarten nicht, dass die bekannten Strukturen völlig brechen, dass es kippt?

**Tengel:** Human Resources und Talent-Management werden immer noch unterschätzt – und werden überhaupt nicht unter den Risiko-Aspekten betrachtet. Die großen Veränderungen kommen natürlich – unter großen Schmerzen. Und irgendwann wird das System kippen – spätestens wenn die übernächste Generation, die ausschließlich in der digitalisierten Welt aufgewachsen ist, übernimmt. Heute sind vier Generationen in den Unternehmen, die „Macht“ liegt klar bei denen, die mit den zentralen Themen der Digitalisierung sehr wenig zu tun haben, keine Erfahrung haben. Die

Generation der jetzt Zehn- bis 15-Jährigen wird unsere Eckpfeiler (Disziplin, Leistung, Gehorsam) so nicht akzeptieren – wie wir leben, denken, arbeiten, wird sich radikal ändern.

**STANDARD:** Wir haben jetzt schon über 400.000 Arbeitslose – zigtausende Junge, die sich nicht einfinden können in die Arbeitswelt ...

**Tengel:** Ja. Wir tun gut daran, diese Veränderungsprozesse zu begleiten, zu steuern – vor allem gesellschaftspolitisch. Die sogenannte Mitte wird ja auch aufgeräumt – einerseits spielt Technologie eine wesentliche Rolle, andererseits mangelt es stark an den sogenannten Social Skills, an Beziehungs-fähigkeit. Dass sowohl Selbstständigkeit als auch befristete Arbeitsverhältnisse extrem zunehmen, die Langzeitbeschäftigung rapide sinkt – Studien, die ich kenne, ge-

hen von rund 30 bis 40 Prozent Langfriststellen 2025 aus –, ist auch deutlich zu sehen.

**STANDARD:** Und Kompetenzen sind schnell obsolet ...

**Tengel:** Potenzial wird wichtiger als Kompetenz.

**STANDARD:** Stellvertretend für moderne Personalmanager also die Frage: Worauf kommt es an?

**Tengel:** Auf Motivation, Neugier, Scharfblick, Engagement und Zielstrebigkeit. Motivation ist das Wichtigste.

**GÜNTHER TENGEL** ist geschäftsführender Gesellschafter von Amrop Jenewein. Er wird im Rahmen des Kongresses „Weltmarktführer in Österreich“ am 9. und 10. 11. im Tagungszentrum Schönbrunn in Wien zum Thema „Evolution oder Revolution im Recruiting“ vortragen. [www.mitdenbestenlernen.at](http://www.mitdenbestenlernen.at)

## PERSONAL MOVES

KARIN BAUER

### Zahnräder der Eliten



Gleich und Gleich gesellt sich gern. Im Recruiting heißt das: ähnliche Herkunft, ähnliche Ausbildung, Werte, Freizeitaktivitäten. In der *American Sociological Review* beschreibt Lauren Rivera aufgrund ihrer Forschungen, wie das bei den 300 exklusivsten US-Anwaltssozietäten läuft – etwa so wie in den TV-Serien: Zum Job-Interview wird eingeladen, wer über Upper-Class-Herkunft, Ivy-League-Abschluss sowie die Freizeitinteressen Polo und Segeln verfügt. Und über ein männliches Geschlecht. Wieso?

Laut Soziologin Rivera sitzen die Rollenstereotype ziemlich fix: Die etablierten An-

wälte schätzen den privilegierten weiblichen Nachwuchs als Frauen ein, die nur auf Ehemannsuche sind, ein bisschen in die Anwaltswelt schnuppern und dann einen von dort abschleppen.

Jungjuristinnen aus weniger privilegierten Verhältnissen haben deswegen, so die Soziologin, bessere Chancen, zum Interview geladen zu werden – sie werden als „hungry“ eingestuft.

Älterdings ist man sich bei den Anwaltsbossen schon sicher, dass Anwälte aus weniger guten Herkunfts Kreisen eher im Bereich öffentliche Hand und Verwaltung gut aufgehoben sind, nicht in der großen Corporate World. Noch ein Versatzstück im Zahnräder der Elitenproduktion. Schmierstoff dafür ist und bleibt der persönliche Filter in den Zirkeln der Macht.

### Karrierewünsche der „High Potentials“

Die Gruppe zieht es doppelt so häufig ins Ausland

**Wien** – Ein Drittel der sogenannten High Potentials der österreichischen Wirtschaftsstudierenden will nach dem Studienabschluss im Ausland arbeiten, heißt es in einer Untersuchung des Tendence-Instituts von 7700 abschlussnahen Studierenden in Österreich, darunter 242 High Potentials der Wirtschaftswissenschaften, die sich durch Praxis- und Auslandserfahrung sowie besonders gute Noten auszeichnen.

Damit zieht es diese Gruppe doppelt so häufig ins Ausland wie ihre Mitstudierenden. Viele gut ausgebildete Kräfte gehen damit dem einheimischen Arbeitsmarkt verloren, heißt es in der Studie.

Nicht nur würden die High Potentials öfter ins Ausland gehen, sie wollten sich auch häufiger selbstständig machen, heißt es weiter. Zudem habe mehr als die Hälfte bereits vor Abschluss des Studiums einen unterschriebenen Arbeitsvertrag in der Tasche. Aktuell sei deswegen nur noch ein

Viertel der abschlussnahen Elitestudierenden für Arbeitgeber in Österreich verfügbar. Großunternehmen haben dabei bessere Chancen, High Potentials zu rekrutieren, denn zwei Drittel der High Potentials möchten lieber in Konzernen arbeiten, nur ein Drittel in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Bei den beliebtesten Arbeitgebern gibt es keine großen Überraschungen: Red Bull, gefolgt von der Boston Consulting Group, Google, BMW und Apple. Während Red Bull, Google, BMW und Apple auch für den durchschnittlichen Wirtschaftsabsolventen als Arbeitgeber interessant sind, zieht eine Branche überdurchschnittlich viele High Potentials an: Wirtschaftsberatungen und -prüfungen.

An erster Stelle auf der Wunschliste für ihren Traumarbeitgeber steht nicht das Gehalt, sondern gute Karriereperspektiven und attraktive Aufgaben. (red)