

Emily Rennings hält ihren Zeigefinger auf den Sensor neben der Küchentür. Sie ist jetzt eingebucht, von nun an wird ihre Arbeitszeit erfasst, jede Minute ermittelt, die sie zwischen Töpfen und Pfannen steht. Falls es länger dauert, kann sich die 25-Jährige aussuchen, ob sie dafür Geld oder Freizeit bekommen möchte. Am Ende des Monats wird sie einen Bonus erhalten – fast eine Verdopplung ihres Gehalts.

Rennings, 25, lässt sich zur Köchin im Stuttgarter Restaurant Cube ausbilden. Sie hat sich für einen Beruf entschieden, der keinen guten Ruf hat, in der Auszubildende mit 18-Stunden-Tagen und cholерischen Chefs zu rechnen haben. Kein Wunder, dass junge Talente die Gastronomie meiden. Vor 15 Jahren zählte die Branche noch doppelt so viele Auszubildende.

Doch inzwischen hat sich die Situation dramatisch verändert, für Auszubildende und Unternehmer. Jede dritte Firma in Deutschland meldet Probleme, junge Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Und der Kampf um rare Talente spielt den Auszubildenden in die Hände. Sie diktiert den Arbeitgebern Bedingungen – oder klopfen eine Tür weiter an. Sie unterwerfen sich nicht mehr dem Diktat der Selbstausbeutung, um den Grundstein für ihre Karrieren zu legen, sondern pochen auf geregelte Arbeitszeiten. Sie betteln in ihren Bewerbungsgesprächen nicht mehr um den Gunsterweis eines Arbeitsplatzes, sondern nehmen sozusagen gleich im Chfessessel Platz, um sich ein hübsches Boni-Paket schnüren zu lassen.

Die Situation in Zahlen: 157 000 von 556 000 Ausbildungsplätzen waren im August noch unbesetzt. Und auch bei allen anderen Jobs konkurrieren Firmen als Nachfrager am Arbeitsmarkt um ein zunehmend knappes Angebot. Sie brauchen länger als früher, um offene Stellen zu besetzen. Mitunter ein halbes Jahr. Oder sie brechen die Suche gleich ganz ab. 1,39 Millionen Stellen blieben im zweiten Quartal dieses Jahres vakant.

Der neue Arbeitsmarkt

Daran ändert auch die schwächelnde Konjunktur nichts. Wachstum und Beschäftigung haben sich entkoppelt: Wenn früher Aufträge ausblieben und die Produktion heruntergefahren wurde, stieg die Zahl der Arbeitslosen. Und sobald die Wirtschaft wieder anzog, konnten Firmen auf ein Reservoir von Fachkräften zurückgreifen. Damit ist es

Fang mich doch!

Die Zeiten, in denen **Fachkräfte** sich bei Unternehmen bewarben, sind vorbei. Heute müssen Konzerne mit allen Mitteln die besten Köpfe locken, an sich binden – und manchmal, wie im Fußball, sogar Transfersummen zahlen.

TEXT VARINIA BERNAU, JAN GULDNER, KATHARINA MATHEIS, ANNINA REIMANN, TINA ZEINLINGER

vorbei. „Vor 15 Jahren wäre die Beschäftigung bei einem Abschwung noch eingebrochen“, sagt Enzo Weber, Forschungsreichsleiter am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Heute steige die Beschäftigung trotz schwacher Konjunktur – und die Entlassungsquote sei so niedrig wie seit der Wiedervereinigung nicht.

Für Arbeitnehmer ist es der Himmel auf Erden, vor allem für die klügsten Köpfe: Sie werden von Unternehmen umworben wie sprunghafte Kunden, verlockt und verführt, mit Traumverträgen verpflichtet – und oft auch zurückgeholt.

Für die deutsche Wirtschaft ist es ein Fluch. Es fehlt ihr an IT- und Digitalexper-

ten, an Elektro- und Automatisierungstechnikern, an Klempnern und Betonbauern, an Pflegern und Erziehern. Und die Situation werde sich zuspitzen, meint Weber, wenn die Babyboomer in Rente gingen: „Dann wird die Zahl an Arbeitskräften stark sinken, und wir werden nicht mehr alle Stellen besetzen können.“ Anders gesagt: Der deutschen Wirtschaft droht ein elementarer Mangel an Produktivkapital. Eine Knappheit der Ressource Arbeit. Ein Engpass beim Rohstoff Wissen.

Philipp Riedel, 32, kennt die Not der Unternehmen. Sein Job ist es, sie zu lindern. Riedel ist Geschäftsführer bei Avantgarde Experts, einem Personaldienstleister, der

Talente sucht, verleiht und vermittelt. „Bei besonderen Fachkräften ähnelt der Arbeitsmarkt dem Transfermarkt im Fußball“, sagt Riedel. Um einen Wechsel zu ermöglichen, flössen Handgelder und Prämien von bis zu 20 000 Euro.

Vor allem aber üben sich Unternehmen in einer Disziplin, die bislang nicht sonderlich stark ausgeprägt war: Wertschätzung. Die Bewerber stehen nicht mehr Schlange. Ihnen sind der Mittwochnachmittag beim Fußballspiel der Tochter oder ein paar Monate Rucksackreise durch Südamerika genauso wichtig wie die Karriere. Kurzum: Früher musste Personaler nicht interessieren, was Mitarbeiter wollen. Heute müssen

Personaler wissen wollen, was Mitarbeiter interessiert.

Recruiter von DB Schenker klapperten im Frühjahr Raststätten, Fitness- und Tattoostudios ab, um das Gespräch mit Truckern zu suchen: weil 45 000 Lkw-Fahrer fehlen. Die Helios-Kliniken versprechen, kein Bewerber müsse länger als 60 Minuten auf einen Rückruf warten; alle Bewerber würden innerhalb einer Woche zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Daimler richtet Jobmessen für IT-Experten im Internet aus: mit virtuellen Messeständen und virtuellen Fahrzeugen. Die weltweit 8000 Interessierten, die sich bei der Premiere vor zwei Jahren in die Veranstaltung klickten, konnten sich

Kopfgeld und Dienstwagen

Schlossermeister Frank Duwe bietet 10 000 Euro für jeden, der eine Ausbildung bei ihm beginnt und mit „gut“ abschließt. Emily Rennings bekam zum Start ihrer Koch-Lehre einen Smart

mit Avataren austauschen, hinter denen sich Mitarbeiter des Autobauers verbargen.

Anna Brand erhält pro Monat etwa drei Anfragen von Headhuntern – und diejenigen, die sie per E-Mail erreichen, beantwortet sie nicht mal mehr: „Kostet zu viel Zeit.“ Sie und ihre Kollegen sind so begehrt, dass sie sich schon mal bei den gleichen Bewerbungsrunden begegnen. Viereinhalb Jahre hat Brand bei der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners mit Firmen optimale Preisstrategien entwickelt. 2017 gab sie ihre Festanstellung auf, um ein Label für Damenhandtaschen hochzuziehen. Das liegt ihr so sehr am Herzen, dass sie sich diesem ein bis zwei Tage in der Woche widmen will. Und Zeit für ihren fünf Monate alten Sohn möchte sie sich auch nehmen.

Brand, 33, beschreibt sich als „ehrgeizig, zielstrebig und gerne unabhängig“. Die Aufträge kommen zu ihr, nicht umgekehrt. Sie hat ihr Profil auf einer Plattform für Freelancer hochgeladen und sucht sich spannende Projekte aus. Dann geht die Münchnerin als Beraterin in die Unternehmen, leitet Workshops oder internationale Trainings, für einen Tagessatz von 1000 Euro und mehr. Sie sagt: „Ich brauche viel Freiraum und Flexibilität.“ Brand will schon mal dienstags auf die Skipiste gehen, sich dafür samstags an den Rechner setzen. Und sich im Job vor allem Fragen widmen, die sie wirklich interessieren: „Das gibt mir eine ganz andere Motivation.“

Freiheit für Freelancer

Talentfinder Philipp Riedel schätzt Freelancer wie Brand. Er sieht in ihnen eine Möglichkeit für Firmen, Lastspitzen auszugleichen und frisches Wissen einzukaufen. Allerdings: „Auch hier beobachten wir einen Mangel.“ In der Datenbank seines Unternehmens finden sich 30 000 Freelancer, sagt Riedel – und die seien mehrere Monate im Voraus ausgebucht. Riedel empfiehlt Unternehmen, Freiberuflern längerfristige Projekte anzubieten, sie eher für ein halbes Jahr als für zehn Tage zu engagieren, ihnen die Arbeit zu erleichtern: Die meisten brauchten lediglich ihren Computer und einen Internetanschluss, müssten nicht vor Ort sein, sagt Riedel. Warum viele Mittelständler, vor allem im ländlichen Raum,

noch immer auf physische Präsenz pochten, ist ihm ein Rätsel.

Wenn es schon an der Bereitschaft mangelt, Freelancern mehr Flexibilität einzuräumen – wie sollen Unternehmen dann die Talente der Generationen Y und Z für sich gewinnen, von denen es heißt, sie achteten sehr genau auf ein hohes Maß an Freizeit?

Jörg Rauschenberger setzt auf etwas, was er „die Karotte“ nennt. Der 62-Jährige betreibt Restaurants in Stuttgart und bietet Catering für Großevents an. Seine Mitarbeiter arbeiten oft, wenn andere Freizeit haben. Keine gute Voraussetzung, um junge Menschen zu begeistern: „Mittlerweile bewerben wir uns bei den Schülern und nicht andersrum“, sagt Rauschenberger. Und findet: Alles, was demotiviert, gehört abgeschafft.

Doppeldienste mittags und abends? Bei Rauschenberger gibt es die nicht. Raue Umzugsformen in der Küche? Bei ihm wird jeder Vorgesetzte vom nächsten Vorgesetzten bewertet. Und die „Karotte“ ist das i-Tüpfelchen seines Feel-Good-Konzepts: ein Auto für alle Auszubildenden.

Rauschenberger weiß: „Wer eine Stelle einfach nur ausschreibt, hat nichts kapiert. Die jungen Leute können sich heute aussu-

chen, wo sie arbeiten. Deshalb müssen sie Lust haben, hier anzufangen.“ 25 Kleinwagen hat der Unternehmer angeschafft, die die Lehrlinge auch privat nutzen können.

Einen davon, einen silbernen Smart, fährt Emily Rennings – und sie fährt damit gleichzeitig „Werbung für unser Unternehmen“ spazieren, sagt Rauschenberger. Vor allem aber weckten die Jugendlichen mit dem Auto das Interesse bei gleichaltrigen Freunden. Es ist ein Plan, der aufzugehen scheint: Im September haben 18 neue Auszubildende bei Rauschenberger angefangen.

Ein Kopfgeld auf neue Schlosser

Frank Duwe, ein Schlossermeister aus Grevesmühlen, setzt sogar ein Kopfgeld aus. Seine fünf Leute arbeiten hart, sie bauen mal eine aufwendige Treppe, mal Stahlträger für Großbaustellen. Duwe beschäftigt seit acht Jahren keine Auszubildenden mehr. Seine Auftragsbücher sind voll, aber in den vergangenen Jahren erreichte ihn nicht mal mehr eine einzige Bewerbung auf seine Stellenanzeige. „Wir haben unsere Ansprüche immer stärker runtergeschraubt“, sagt Duwe, „bis ich mir dachte, dass das nicht funktionieren kann.“

Duwe braucht Angestellte, die anpacken und rechnen können, schleppen und zeichnen. Und bietet jetzt 10 000 Euro für jeden, der eine Ausbildung bei ihm anfängt – und sie mit „gut“ abschließt. „Die Arbeit kann ich nicht verändern“, sagt Duwe, „aber die Rahmenbedingungen, die kann ich anpassen.“ Das Ergebnis: sechs Bewerbungen, zwei Einstellungen. Und wenn der Azubi ihn gleich nach Abschluss seiner Ausbildung, nach dreieinhalb Jahren, wieder verlässt? Dann habe es sich trotzdem gelohnt, sagt Duwe, er habe sich das genau ausgerechnet: 238 Euro pro Monat zusätzlich koste ihn ein engagierter Azubi, das sei gut investiertes Geld.

Unternehmen müssen sich nicht nur um neue Mitarbeiter stärker bemühen. Sondern auch um die, die bereits für sie arbeiten. Vor allem, wenn es zwischenzeitlich mal nicht ganz so rund läuft. Arbeitsmarktforscher Enzo Weber sieht für Arbeitgeber verschiedene Möglichkeiten, mit den Folgen einer Konjunkturabschwächung umzugehen: Kurzarbeit, Arbeitszeitkonten abbauen. Vor allem aber: Weiterbildung.

Die deutsche Volkswirtschaft sei in den vergangenen Jahren durch den steigenden Einsatz von Arbeitsstunden gewachsen, sagt

Weber; die Produktivität pro Stunde sei kaum gestiegen. Das quantitative Wachstum werde in naher Zukunft aber nicht mehr funktionieren. „Also muss man über eine höhere Qualität wachsen“, sagt der Ökonom. „Die Leute besser machen, die man hat.“ Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter mit neuem Wissen, neuen Methoden, neuen Talenten ausstatten. Oder die Produktivität steigern, indem sie ihre Arbeitsbedingungen flexibilisierten. „Wenn man selbstbestimmter arbeiten kann, steigt die Arbeitszufriedenheit und damit die Leistung“, sagt Weber.

Ein cowboycooles Familyoffice

Kunden entwickeln ständig neue Bedürfnisse. Etablierte Unternehmen werden von Start-ups attackiert. Arbeitsabläufe ändern sich rasend schnell, ganz klar: Unternehmen müssen sich wandeln, benötigen ständig neue Kompetenzen. Aber wer über Jahrzehnte in der Verwaltung gearbeitet hat, den kann man nicht einfach in den Vertrieb schicken. Und ein Mitarbeiter in der Fertigung taugt auch nicht nach einem Jahr Abendkurs für die Forschung.

Das ist das Problem von Florian Wurzer. Auf der Empfangstheke in der Lobby der

Deutschlandzentrale des Tabakherstellers Philip Morris (PMI) liegt keine Schachtel Marlboro. Sondern die elektrische Zigarette Iqos. Rauchen ist schon lange nicht mehr cowboycool, der Konzern muss sein Produkt neu erfinden. Die Idee: Nikotin und Qualm, aber gesünder.

Florian Wurzer, 39, ist der Mann, der dafür junge Menschen in Europa begeistern muss: nicht als Kunden von Iqos. Sondern als Mitarbeiter von Philip Morris. Die Kleidung stimmt schon mal: Wurzer trägt weiße Turnschuhe, Jeans und einen schwarzen Windbreaker. Und er sagt Sätze wie: „Die Firma stellt sich gerade auf den Kopf.“ Oder auch: „Die Transformation führt zu ganz anderen Stellenanforderungen.“

Das Unternehmen mit Sitz in Gräfelfing bei München schließt sein Berliner Zigarettenwerk, 950 Menschen dort verlieren ihren Job. Philip Morris braucht stattdessen Wissenschaftler, die das neue Produkt weiterentwickeln. Auch beziehen Kunden ihre Nikotinspender nicht mehr an Automaten, sondern in Geschäften – dafür braucht es Verkäufer und Vertriebsspezialisten, einen Kundenservice und ein frisches Marketing: „Die Fähigkeiten müssen wir uns von außen

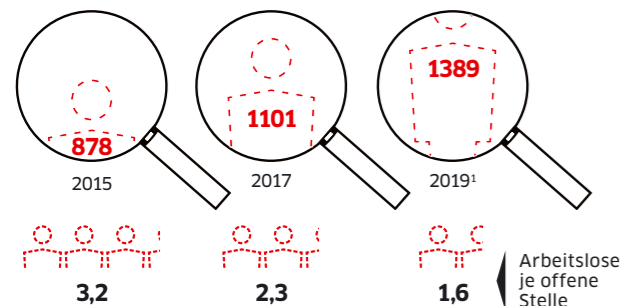
reinholen, weil wir sie vorher nicht im Unternehmen hatten“, sagt Wurzer. Man plane weltweit mehrere Tausend Neueinstellungen in den nächsten Jahren, in Deutschland und Österreich mehrere Hundert.

Allerdings ist das Umland von München nicht gerade der beste Ort dafür: Zu den Nachbarn von Philip Morris zählen vier Dax-Konzerne, Allianz, BMW, Munich Re und Siemens, sowie namhafte Mittelständler. Google hat hier einen großen Forschungsstandort, auch die Start-up-Szene floriert. Wenn Wurzer sich ein Talent angeln will, das kreativ ist, sich gut in Kunden einfühlt und gern ins wohlkalkulierte Risiko geht, muss er es gut ködern. „Es ist für uns schwierig, Mitarbeiter anzulocken“, räumte der weltweite PMI-Personalchef Charles Bendotti kürzlich in einem Interview ein. „Wir werden als Tabakhersteller wahrgenommen. Und zählen nicht zu den Apples und Googles dieser Welt, denen jedes Jahr Tausende von Lebensläufen zugeschickt werden.“

Wurzer weiß: „Wir müssen uns absetzen, wenn wir Bewerber überzeugen wollen.“ Klar, man zahle gute Löhne, mitunter überdurchschnittlich gut, erzählt Wurzer, während er durch die Büros läuft, vorbei an ▶

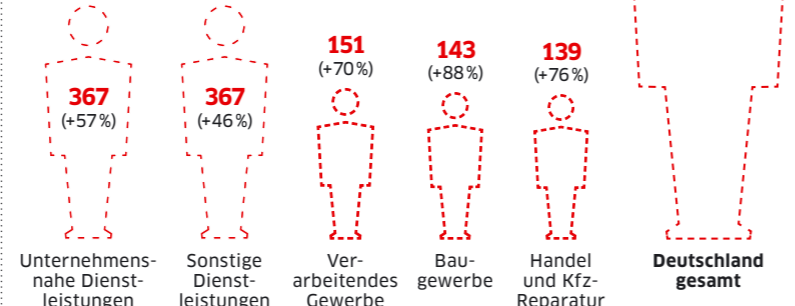
WO SIND DIE FACHKRÄFTE?

Offene Stellen (in Tausend), jeweils im zweiten Quartal



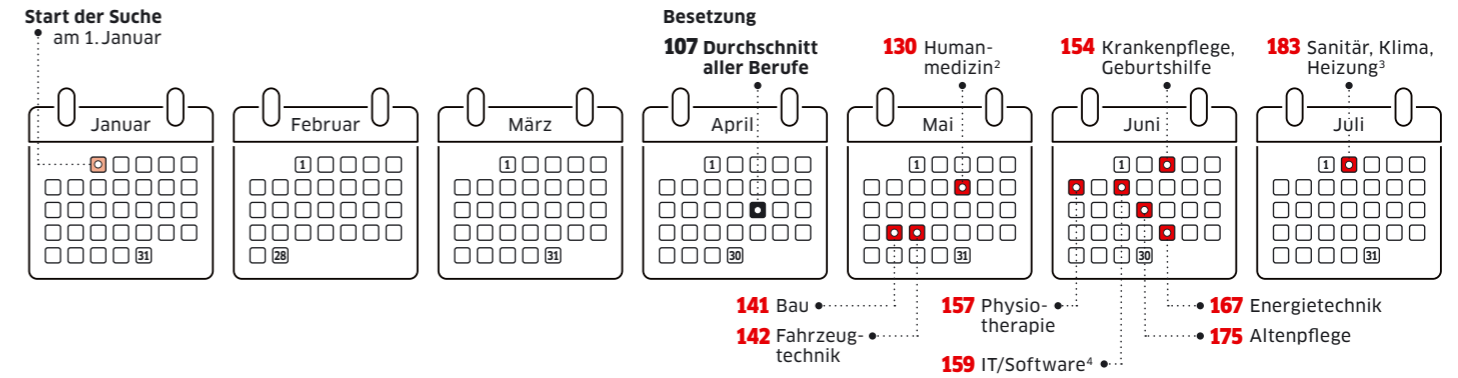
Dienstleister verzweifelt gesucht

In welchen Branchen die meisten Stellen unbesetzt bleiben (in 1000). Wie stark die Lücke seit 2015 wächst (in Klammern)



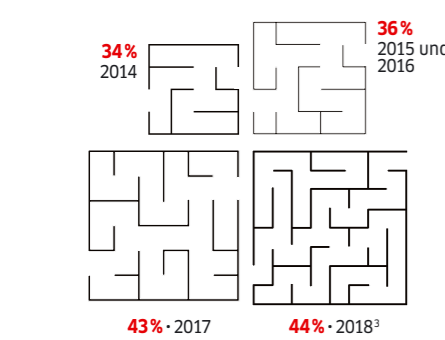
IN MANCHEN BRANCHEN BLEIBEN STELLEN FAST EIN HALBES JAHR LANG UNBESETZT

Wie viele Tage sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen in Deutschland im Jahr 2018¹ vakant blieben (in Tagen)



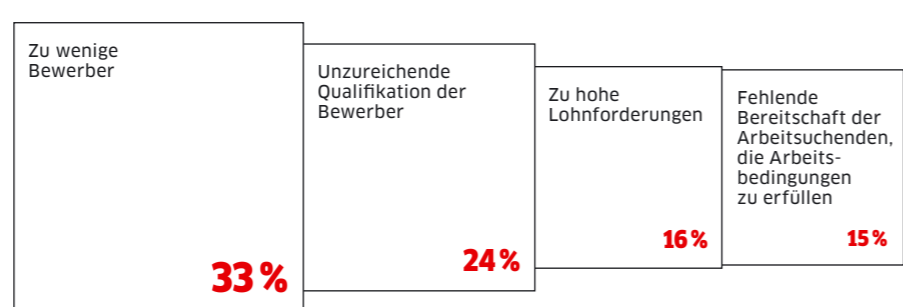
SO OFT HAKT'S BEI DER PERSONALSUCHE

Neueinstellungen mit Besetzungsschwierigkeiten²



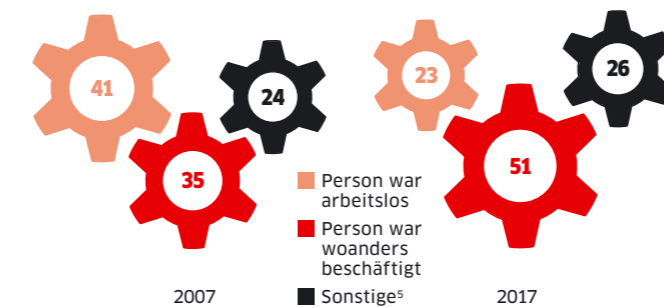
ZU WENIG, ZU UNQUALIFIZIERT

Woran die Besetzung von Stellen scheitert (Basis: alle Neueinstellungen im Jahr 2018)⁴



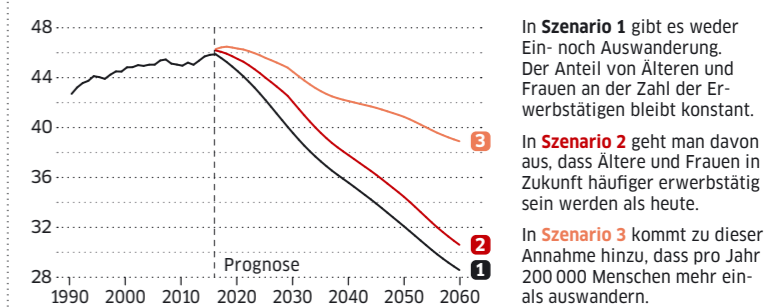
NACHSCHUB VON DER KONKURRENZ

Wo neue Mitarbeiter herkommen, Anteil an allen Neueinstellungen (in Prozent)



BERGAB MIT DER BESCHÄFTIGUNG

Wie viele Millionen Menschen dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Szenarien mit unterschiedlichen Annahmen (ab 2016 Prognose)



Zahlen gerundet; ¹ Prognose; ² Anteil an allen Neueinstellungen; ³ Schätzung; ⁴ Mehrfachnennungen möglich; **Quelle:** Inst. f. Arbeitsmarkt- u. Berufsforschung, IAB-Stellenerhebung

¹ Akad. techn. Berufe (Experten) oder Fachkräfte/Spezialisten; ² ohne Zahnmedizin; ³ mit Klempnerei; ⁴ Entwicklung, Analyse, Beratung, Vertrieb; ⁵ vor der Neueinstellung in Ausbildung, Weiterbildung, im Studium, selbstständig, Zeitarbeiter/-in im selben Betrieb, stille Reserve bzw. ohne Angabe; **Quelle:** BA, IAB-Stellenerhebung, IAB-Kurzbericht 6/2017

einem Ruheraum mit einem Massagesessel. Was die Bürojobs anbelangt, könne jeder flexibel arbeiten, so Wurzer, niemand müsse vor Ort sein, wenn er seine Aufgaben auch anderswo erledigen könne. Die Kantine wurde gerade erst neu eingerichtet: Die Möbel sind hochwertig, das Essen ist variantenreich und ordentlich subventioniert. Sogar eine kleine Bücherei hat Wurzer auf Wunsch eines Kollegen eingerichtet. Und natürlich bietet Philip Morris seinen Mitarbeitern auch an, ihre Kinder mit zur Arbeit zu bringen. In einem Container neben dem Haus wurde das sogenannte Familyoffice eingerichtet: zwei Bildschirmarbeitsplätze, eine Couch, ein Minizelt, eine kleine Holzküche und Spielzeug.

Und dann ist da noch ein Trumpf: Seit wenigen Monaten darf Philip Morris als einziges Unternehmen weltweit von sich behaupten, es bezahle Männer und Frauen gleich. Das hat die Schweizer Equal Salary Foundation mit der Universität Genf und der Prüfungsgesellschaft PwC dem Unter-

zu bewerben“, sagt Rennings. „Doch mittlerweile sind mir andere Dinge viel mehr wert.“

Zum Beispiel, dass sie sich weiterbilden und das als Arbeitszeit geltend machen kann. Und dass die Firma allen Auszubildenden regelmäßig Schulungen anbietet. Rennings hat etwa kürzlich gelernt, auf was es beim Zubereiten von Saucen ankommt – und das von Sternekoch Philipp Kovacs, der die Küche eines Rauschenberger-Restaurants leitet. Und Rennings darf auch Aufgaben übernehmen, für die laut Hierarchie ein anderer zuständig wäre. Das steigert ihr Selbstwertgefühl, hebt ihre Zufriedenheit im Job. Und das ist vor allem kein Problem: Der Küchenchef kontrolliert am Ende, ob das Ergebnis stimmt – und fertig.

Wertschätzung also. Zutrauen. Fähigkeiten ausbauen können. Darum geht es. „Allein einer Prämie wegen wechselt niemand in ein unattraktives Unternehmen“, bestätigt Recruiting-Experte Riedel. Viele Firmen beschäftigen inzwischen ganze Abteilungen, um ihrer Belegschaft das Arbeiten

welche Goodies der Firma ihren Familienalltag erleichtern könnten.

Younosi, 44, ist verantwortlich für die 25 000 SAP-Mitarbeiter in Deutschland – und so etwas wie der Posterboy unter den Personalern. Er stammt aus Afghanistan, wo er Ende der Achtzigerjahre auf dem Weg von der Schule zum Militär eingezogen wird. Sein Onkel kann ihn befreien. Sein Vater flieht mit ihm und dem jüngeren Bruder nach Indien. Weil es aber auch dort zu gefährlich ist, setzt er seinen ältesten Sohn in ein Flugzeug nach Deutschland – und Younosi landet in einer iranischen Gastfamilie in Bonn. Eher zufällig entdeckt er die örtliche Bücherei. Er schafft das Abitur und eröffnet einen Kiosk. Seine Frau schreibt ihn für ein Jura-Studium ein. Younosi fremdelt mit der akademischen Welt, bis ihm ein Kommilitone diese erklärt – im Tausch gegen Metallica-CDs. Younosi steht mit seiner Biografie für das, worauf es im Job immer mehr ankommt: selbst gegen Widerstände seinen Weg zu machen – und sich immer wieder anzupassen.

Krawatte abzulegen reicht nicht

Younosi erzählt seine Geschichte auch immer wieder, um zu zeigen, wie wichtig es ist, dass Unternehmen sich auch für Menschen öffnen, die keine klassischen Karrierewege eingeschlagen haben. Und räumt dabei mit einem Vorurteil auf: „Der Wandel wird nicht von der Generation Y getrieben. Der Zeitgeist hat sich verschoben. Ein Miteinander auf Augenhöhe, Wertschätzung und die Möglichkeit, Zeit mit der Familie zu verbringen – all das ist einem 50-Jährigen genauso wichtig wie jemandem, der Anfang 20 ist.“

Deshalb gibt es bei SAP ein Achtsamkeitstraining und Vertrauensarbeitszeit: Wer will, kann zwischen zwei Meetings auf dem Campus in Walldorf ins Fitnessstudio gehen. Wer sich einen Job auf Führungsebene mit einem anderen Mitarbeiter teilen will, muss dafür nicht erst seinen Chef gewinnen: Man kann, bei Bedarf auch anonym, auf einer eigenen Plattform und über alle SAP-Standorte hinweg, einen Match suchen – und sich gemeinsam bewerben. Jede neue Stelle wird für alle Mitarbeiter ausgeschrieben, nicht im kleinen Kreis vorab vergeben. Und für interne Weiterbildungen hat SAP allein 2018 rund 170 Millionen Euro ausgegeben – auch um eigene Leute für neue Berufe, etwa den des Data Scientists, fit zu machen.

„Es ist nicht damit getan, nur die Krawatte wegzulassen und die Hängematte vor die Tür zu hängen“, sagt Younosi. „Wir müssen eine Kultur schaffen, in der sich alle willkommen fühlen.“ Sein Lohn: Im vergangenen Jahr erhielt SAP 25 Prozent mehr

Bewerbungen als im Jahr zuvor. Und nicht einmal zwei Prozent der Mitarbeiter verlasen das Unternehmen jedes Jahr.

Jonas Kühn, 36, hat sich trotzdem abwerben lassen. Er hat bereits als Student bei SAP gejobbt, anschließend dreieinhalb Jahre im Vertrieb gearbeitet, als er einen Anruf vom Konkurrenten Salesforce bekam. Es war die Zeit, als alle vom Cloud-Business redeten, in dem Salesforce den Ton angibt. Und es war die Zeit, als Kühn mal etwas anderes sehen wollte.

Dreieinhalb Jahre später kehrte er trotzdem zu SAP zurück. Was den Ausschlag gab? „Dass es in Ordnung ist, wenn man sich um 17 Uhr Zeit für die Familie nimmt – und sich später noch mal an den Computer setzt.“ Oder dass er, kurz bevor seine zwei Kinder eingeschult wurden, sechs Monate lang mit der Familie auf Weltreise gehen konnte. „Ohne dass es der Karriere schadet.“

Kühn weiß: „Mal raus aus dem Hometrainer, das haben viele im Hinterkopf.“ Aber

All inclusive oder auf eigenem Gleis

Cawa Younosi, Personalchef bei SAP, lockt Mitarbeiter mit Achtsamkeitstrainings, Sabbatical und Dinner to go. Anna Brand kann sich eine Festanstellung trotzdem nicht mehr vorstellen. Die Freelancerin braucht Zeit für ihr Handtaschenlabel – und ihren Sohn

von seinen Freunden zu Hause traue sich niemand, deshalb mal beim Chef vorzusprechen. „Viele, die wir auf unserer Reise kennengelernt haben, mussten kündigen. Sie werden sich, wenn sie zurück sind, einen neuen Job suchen müssen.“

In der Zeit, als Kühn bei Salesforce war, hat er den Kontakt zu vielen SAP-Kollegen gehalten, ab und an ein paar Nachrichten ausgetauscht, auch mal zum Grillen eingeladen. Seit 2015 kümmert sich SAP, neben all den anderen Dingen, mit denen der Konzern das Leben seiner Mitarbeiter leichter machen will, auch noch darum: Der Konzern hat für seine Mitarbeiter ein SAP-Alumni-Netzwerk eingerichtet, das ein wenig an Lin-

kedIn erinnert: 10 4000 Mitglieder sind angemeldet. Zwei Drittel waren mal bei SAP, ein Drittel ist noch dort. Alle sechs Wochen gibt es einen Newsletter mit Jobangeboten und Neuigkeiten aus dem Unternehmen. Und es gibt regelmäßige Treffen, zu denen auch Top-Manager kommen und bei denen Techrends diskutiert werden.

Noch in dem Moment, in dem ein Mitarbeiter die Kündigung auf den Tisch legt, legt sich der Konzern ins Zeug, ihn nicht einfach ziehen zu lassen. Beleidigt zu sein? Gar nachtreten – das, sagt Cawa Younosi, könne sich heute kein Unternehmen mehr leisten: „Das würde ein falsches Bild vermitteln: Der Mitarbeiter gehört uns schließlich nicht.“ Wer sich hingegen im Guten trennt, gar noch einiges dafür tut, in Kontakt zu bleiben, der kann hoffen, dass das ein oder andere Talent den Weg zurück findet: ausgestattet mit einem neuen Blickwinkel, mit weiteren Kontakten, mit mehr Erfahrung – und mit mehr Lust auf seinen Arbeitgeber denn je. ■

„Der Arbeitsmarkt für Fachkräfte ähnelt dem Transfermarkt im Fußball. Es fließen Prämien und Handgelder“

PHILIPP RIEDEL
Personaldienstleister

nehmen testiert. Der Prozess war teuer und dauerte mehrere Jahre, sagt Wurzer. „Aber es lohnt sich. Für Bewerber ist es ein wichtiges Signal.“

Hierarchien überspringen

Emily Rennings hat sich im Restaurant Cube in der Stuttgarter Innenstadt ihre schwarze Kochschürze umgebunden und tippt sich durch den Bildschirm an der Küchenwand. Heute warten 98 Reservierungen auf das Team. In dem Penthouse-Restaurant treffen sich Banker und Manager, der Druck in der Küche ist hoch. „Natürlich waren der Bonus und das Auto ein Ansporn, sich hier

zu versüßen. Damit sie Talente gewinnen. Und die besten ihnen treu bleiben.

SAP zum Beispiel. Kaum ein deutsches Unternehmen kümmert sich besser um seine Mitarbeiter. Jedenfalls wird der Technologiekonzern Jobsuchenden auf Plattformen wie Glassdoor oder Kununu wärmstens empfohlen. Aber warum?

Bei SAP kann sich jeder küchenmüde Mitarbeiter abends ein Dinner to go aus der Kantine mit in den Feierabend nehmen – „möglichst bio, möglichst regional“, sagt Cawa Younosi. Die Idee sei in einer Gruppe entstanden, in der sich SAP-Väter seit drei Jahren austauschten – etwa über die Frage,

FOTO: BERND ROSELIER, WOLF HEIDER-SAWALL, BEIDE FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE