

Arbeitsmarkt 2.0

Welchen Einflüssen sind wir morgen ausgesetzt?

Arbeitsmarktreformen und Wirtschaftskrise haben die Rahmenbedingungen für Beschäftigung in Deutschland grundlegend verändert. Wie wird sich der Arbeitsmarkt in Zukunft entwickeln? Führende Personalberater wagen eine Prognose.

Wer **Stephan Füchtner** dieser Tage erreichen will, hat es schwer. Als geschäftsführender Gesellschafter bei der Gemini Executive Search GmbH ist er einer der führenden Personalberater Deutschlands und vor allem: Endlich wieder ein viel beschäftigter Mann. Füchtner vermittelt Führungspersonal für Banken. Die haben in den vergangenen Jahren viele hoch bezahlte Manager und Berater entlassen müssen, das hieß auch: Weniger Arbeit für die so genannten „Headhunter“. Nun suchen zumindest die Banken wieder Personal und Füchtner sucht mit. „Die Wirtschaftskrise hat den Druck verstärkt,“ erzählt er, als wir ihn am Telefon in seinem Büro in Bad Homburg doch noch erreichen, „der Wandlungsprozess am Arbeitsmarkt war noch nie so dynamisch wie jetzt.“

„Leider haben aber viele Kunden noch nicht den Mut, die ersten positiven konjunkturellen Signale in die Tat umzusetzen. Viele warten mit Einstellungen immer noch ab,“ berichtet ein weiterer Experte der Branche. **Richard Fudickar** arbeitet seit 1999 als Managing Director bei der Boyden International GmbH und ist auf die Vermittlung von Führungskräften im Konsumgüterbereich spezialisiert. Er befürchtet, dass einmal eingesparte Stellen vor allem in den internen Unternehmensbereichen auch nach der Krise aus Kostengründen unbesetzt bleiben werden.

Die Wirtschaftskrise hat den Arbeitsmarkt, der durch die Hartz-Reformen ohnehin schon in Bewegung war, einmal mehr kräftig durcheinander gewirbelt. Ausnahmeregelungen werden zum Normalfall: Mini- und Teilzeitjobs, befristete Beschäftigungen, Kurz- und Zeitarbeit. Noch nie gab es so viele befristete Arbeitsverträge wie heute, laut Statistischem Bundesamt ist jeder elfte Arbeitsvertrag mittlerweile limitiert. Der Anteil der „normalen“ Arbeitsverhältnisse mit unbefristeter Anstellung sinkt Jahr für Jahr. Der Arbeitsmarkt ist viel flexibler als noch vor ein paar Jahren und die Wirtschaft hat von diesem Wandel profitiert: Die Betriebe können atmen, in Boomzeiten schneller einstellen und auf Krisen besser reagieren. Für Arbeitnehmer bedeutet das: Jobwechsel werden häufiger. „Das muss kein Nachteil sein,“ meint Richard Fudickar, „nur weil ein Zeitvertrag nach fünf Jahren nicht verlängert wird, heißt das nicht, dass ein Manager einen schlechten Job gemacht hat. Genauso gut kann er seinen Auftrag in



den fünf Jahren doch auch vollständig erledigt haben. Jobwechsel sind somit längst kein Malus mehr im Lebenslauf.“

Outplacement, da sind sich beide Personalvermittler sicher, wird in Zukunft alltäglicher werden. Wenn Zeitverträge nicht verlängert werden oder nach ein paar Jahren automatisch auslaufen, werden die Outplacement-Kandidaten außerdem jünger. „Das ist eine enorme Veränderung,“ meint Fudickar, „früher waren Outplacement-Kandidaten über 50, heute haben wir immer häufiger Klienten, die noch in den 30ern sind.“ Für sie gilt in Zukunft: Wer trotz befristeter Arbeitsverträge und zunehmend häufiger Jobwechsel bis ins hohe Alter erfolgreich arbeiten will, muss bereit sein, sich ständig weiterzuentwickeln. „Weiterbildung bis ins hohe Alter wird zur Grundvoraussetzung für eine anspruchsvolle Beschäftigung,“ prophezeit Personalberater Füchtner, „auch die älte-



ren Führungskräfte müssen bereit sein, lebenslang zu lernen. Sonst sind sie für den Markt nicht mehr interessant. Erfolgreiches Outplacement muss deshalb in Zukunft noch stärker als jetzt auch Weiterbildung beinhalten.“ Wer es aber schafft, sich auch im Alter immer wieder neu zu erfinden und sein Know-How auf den neuesten Stand zu bringen, hat gute Chancen. **Matthias Klar**, heute Pressesprecher bei der Arbeitsagentur in Nürnberg, war bis 2001 selber Arbeitsvermittler. Seine Erfahrung: „Anders als vor ein paar Jahren beschäftigen die Unternehmen ihre Arbeitnehmer heute wieder bis ins hohe Alter. Im globalisierten Konkurrenzkampf ist ihre Erfahrung einfach unverzichtbar.“

Für die Personalberater wird die Arbeit in einem flexibilisierten und globalisierten Arbeitsmarkt komplexer. „Personalberater ohne hervorragende Netzwerke ins Ausland werden es schwer haben, denn

Karrieren werden in Zukunft noch häufiger als bisher international verlaufen“, berichtet Amrop-Chairman **Ulrich Dade**, „auch wir Personalberater müssen deshalb globaler denken. Beratungsaufträge an Partner ins Ausland zu delegieren, reicht dabei aber nicht aus. Wer Positionen im Ausland besetzt, muss auf der einen Seite starke Partner in der Region haben, die den Markt ganz genau kennen, andererseits aber trotzdem häufig selbst vor Ort sein, um dem Kunden gerecht zu werden.“

Auch das Internet verändert die Anforderungen an Personalberater erheblich. Die Identifizierung geeigneter Kandidaten ist im Web 2.0 auf Karrierenetzen wie Xing deutlich einfacher. Dadurch aber steigt auch der Anspruch an Personalberater, den Unternehmen ihre absolut perfekten Wunschkandidaten zu präsentieren. „Ganz klar: Je transparenter der Markt und je größer die Auswahl, desto höher ist auch der Erwartungsdruck der Unternehmen an uns,“ bestätigt Fudickar, „manchmal hat das mit der Realität nicht mehr viel zu tun. Ich sage meinen Kunden deshalb auch: Irgendwann ist Schluss. Wer Anforderungen definiert, muss sich immer wieder fragen: Ist das auch realistisch, was ich hier fordere?“

Sven Hasse



Stephan Füchtner ist Managing Partner, geschäftsführender Gesellschafter und Mitbegründer der GEMINI Executive Search GmbH mit Sitz in Bad Homburg v. d. H..



Richard Fudickar, Managing Partner von Boyden International GmbH, ist seit 1999 bei dem Unternehmen in Bad Homburg/Frankfurt.



Matthias Klar ist Pressesprecher des Ressorts Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Agentur für Arbeit in Nürnberg.



Ulrich Dade ist seit 2009 Vorsitzender des Amrop Boards und Mitbegründer der Delta Management Consultants (1986).