

Mensch&Büro Interview

Personalberater Rudolf Kast plädiert für eine ganzheitliche Talentstrategie

Talente wollen Botschaften

Rudolf Kast gehört zu den profiliertesten Personalmanagern Deutschlands. Im Gespräch mit Mensch&Büro fordert er eine an den Lebensphasen orientierte Personalpolitik und erläutert, wie wichtig Sinnstiftung für die Rekrutierung junger Talente ist.

Mensch&Büro: Herr Kast, wo liegen die Hauptanforderungen für Unternehmen, die rarer werdenden Talente für ihr Unternehmen zu finden?

Kast: Jedes Unternehmen sollte zunächst eine Talentstrategie entwickeln. Man muss sich im Klaren sein, dass es Talente in allen Generationen, in allen Funktionen und Qualifikationen gibt. Die Frage ist, welchen Talentbegriff habe ich? Ist es ein Elitebegriff, der Talente nur in einer bestimmten Altersgruppe identifiziert, postuliert mit einem Hochleistungsanspruch? Oder sehe ich Talente mit einer Chance zur Weiterentwicklung einer Kompetenz in der Fläche in den verschiedensten Bereichen? Damit entwickle ich eine Talentstrategie, die das ganze Unternehmen umfasst, und erarbeite mir die Chance, dass ich keinen unnötig verliere. Dieses muss ich machen vor dem Hintergrund, dass ich am Arbeitsmarkt nur noch wenig Nachwuchs finde. Deswegen geht es in verstärkter Weise darum, die im Unternehmen vorhandenen Talente zu identifizieren. Und wenn ich das gemacht habe, muss ich als Unternehmen eine Konzeption erarbeiten, die auf diese unterschiedlichen Altersgruppen, Funktionen und Qualifikationen ausgerichtet ist.

Mensch&Büro: Schauen wir uns die Jungen genauer an. Stellt die Generation Y heute ganz andere Anforderungen an einen Arbeitgeber, was Unternehmenskultur und persönliches Arbeitsumfeld betrifft?

Kast: Für die so wichtige Gruppe der Nachwuchsleute muss ich mir als Unternehmen überlegen, wie ich mich in Zu-

kunft aufstellen will. Was ist die Wertebotschaft meines Unternehmens an den Markt, damit junge Leute sich ausgerechnet für mich entscheiden sollen? Junge Leute achten heute verstärkt darauf, was ein Unternehmen ihnen in puncto Sinn und Wertevermittlung zu bieten hat. Ist das Unternehmen etwa im Umweltbereich tätig, verfügt es über Technologien, die für die Menschen zukünftig von erheblicher Bedeutung sind und ihnen einen konkreten Nutzen im Alltag versprechen? Denken Sie an die Bereiche Fortbewegung, Pflege oder Gesundheit. Wenn ein Unternehmen das zu bieten hat, fällt es ihm leichter, über Wertevermittlung die Generation der Zukunft anzulocken.

Mensch&Büro: Wie müssen sich für diese Gruppe Arbeitsformen und interne Kommunikationsstrukturen der Unternehmen ändern?

Kast: Die Unternehmen müssen der jungen Generation Führungsleitplanken geben, die auf der Basis der Unternehmenswerte identifizierbar sind. Zum anderen müssen sie sich überlegen, wie sie einen jungen, hochqualifizierten Menschen 40 Jahre bei einem Unternehmen halten können. Das geht in etwas größeren Unternehmen dann, wenn Mitarbeiter in ihrem Arbeitsleben verschiedene Jobs in verschiedenen Bereichen wahrnehmen können. Der Mitarbeiter bekommt so das Gefühl, nicht nur in einem Unternehmen zu arbeiten, sondern in vielen verschiedenen. Das ganze muss einher gehen mit einer abwechslungsreichen Gestaltung von Aufgaben. Die jungen Leute müssen das Gefühl haben, entsprechend ihrer vorhandenen Talente gefordert und gefördert zu

werden. Hinzu kommt, dass die jungen Leute mit einem ziemlichen Demokratisierungsanspruch ins Unternehmen kommen. Sie sind aus ihrer Welt gewohnt, an alle Daten und Informationen heranzukommen. Es ist die Frage, wie ein Unternehmen diesen Austausch des Datenflusses vernünftig steuern kann, damit die jungen Leute den Eindruck haben, als Partner ernst genommen zu werden. Insofern geht es um einen Prozess der Wissensdemokratisierung. Ich predige nicht das Motto: Jeder muss alles wissen. Aber

ZUR PERSON

Rudolf Kast (Jahrgang 1953) gehört zu den bundesweit führenden Human Resource-Experten. In seiner Zeit als Personalchef der Sick AG führte er die Lebensarbeitszeit, das lebenslange Lernen, innovative Vergütungssysteme (Zeitwertkonto) und eine demographie-orientierte Personalpolitik ein. Die Personalarbeit der Sick AG wurde seit 2003 im Rahmen des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ mehrfach ausgezeichnet. 2006 erhielt Kast das Bundesverdienstkreuz für seine ganzheitliche Personalpolitik. Kast verließ die Sick AG Ende 2010, um sich mit seiner Beratungsagentur „Die Personalmanufaktur“ selbstständig zu machen. Er engagiert sich als Vorstandsvorsitzender im Demographie-Netzwerk (ddn) und ist als Themenbotschafter für die Bereiche Wissen & Kompetenz in der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) tätig.

die junge Generation muss mehr wissen und stärker einbezogen werden in Prozesse und Unternehmensabläufe, als das heute der Fall ist.

Mensch&Büro: Sind diese kulturellen, weichen Unternehmensfaktoren künftig wichtiger als die harte Währung Bezahlung?

Kast: Das ist heute schon so. Hochschulabsolventen suchen heute nach anspruchsvollen, abwechslungsreichen Aufgaben, nach Sinn- und Wertevermittlung in Unternehmen, nach einer Arbeit in kollegialen, anspruchsvollen Teams, in denen sie sich wohlfühlen. Diese jungen Leute wollen viel und lange arbeiten, aber es muss ihnen Freude machen, sie wollen Begeisterung entfalten können. Diese Phasen intensiver Arbeit wird dann immer wieder unterbrochen von Zeiten, in denen sie ihren Freizeitanspruch generieren und sich damit auch für die Arbeit belohnen wollen. Das zu leisten wird in der heutigen Struktur vieler Unternehmen nicht so einfach sein. Wir sprechen schon länger von lebenszyklusorientierter Arbeitszeit, die klassische Dreiteilung Ausbildung, Arbeit und Ruhestand existiert nicht mehr. Die Unternehmen müssen durch eine intelligente Arbeitsorganisation, durch flexible Arbeitszeitregelungen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, verschiedene Lebensphasen während ihrer Arbeit zu gestalten. Das gilt für Familienfreizeiten, Bildungsfreizeiten oder die immer wichtiger werdende Pflege von Angehörigen.

Mensch&Büro: Talente gibt es, wie Sie sagen, generationenübergreifend: Wie wird sich das künftig auf die Stellung älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen auswirken?

Kast: Die Not wächst und aus der Not erwächst die Bereitschaft, dass es ohne die Älteren gar nicht geht. Die Unternehmen wissen, dass sie die älteren Arbeitnehmer länger halten müssen. Die Planung darf aber nicht erst bei den Mitarbeitern 55 plus ansetzen. Es geht um ständige



Rudolf Kast:

Mitarbeiter müssen an Ergebnissen gemessen werden.

Qualifizierung in allen Lebenszyklen, ein integriertes Gesundheitsmanagement, damit auch die heute 40-Jährigen in die Lage versetzt werden, länger arbeiten zu können und sich nicht frühzeitig zu überfordern. Im Sinne des lebenszyklusorientierten Personalmanagements muss eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation alle Beschäftigtengruppen in den Fokus nehmen. Was die Ausrichtung auf die heute Älteren angeht, ist es nie zu spät. Man kann über intelligente, innovative Lernmethodiken Mitarbeiter mitnehmen und auch noch im höheren Alter schulen. Wenn neue Lernthemen modular aufgebaut werden und Wissen eng an der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter vermittelt wird, dann kann man die Mitarbeiter auf der Basis ihres kristallinen Wissens abholen. Lernen so aufgebaut, führt dazu, dass Lernzuwächse bei älteren Mitarbeitern ähnlich schnell zu erzielen sind wie bei Jüngeren auch.

Mensch&Büro: In welchen Bereichen wird sich die Arbeitswelt in Zukunft am stärksten ändern?

Kast: Die Arbeit wird sehr viel unabhängiger werden vom Arbeitsort, weil der Ar-

beitsort durch die Möglichkeiten der modernen Kommunikationstechniken fast überall sein kann. Ich stelle mir immer ein Ufo vor, das vom Weltraum auf die Erde schaut. Morgens sieht es riesige Ströme von Lichtern in eine Richtung fahren und abends fahren diese dann in die andere Richtung zurück. Man betrachte das Ganze einmal unter dem Thema Verkehrsfluss, der in Wahrheit ein Stau ist. So gesehen wäre es hochgradig sinnvoll, über die Variabilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit noch viel stärker nachzudenken als das heute der Fall ist. Das bedingt aber andere Unternehmenskulturen mit anderen Führungsstrukturen. Die Führungskräfte müssen sich noch stärker auf die Ergebnisse ihrer Mitarbeiter konzentrieren und müssen wegkommen von dieser nach wie vor dominanten Präsenzkultur. Das wäre eine weitere Entwicklung hin zur Demokratisierung von Unternehmensbeziehungen. Hinzu kommt auch hier die Erwartungshaltung einer jungen Generation, wesentlich unabhängiger, flexibler zu agieren und zwischendurch Auszeiten zur Regeneration nehmen zu können.

Das Interview führte Peter Lang.