

Die Kolumne

Recruiting – eine Frage der Bindung

Die Neubesetzung vakanter Stellen auch auf der höheren Führungsebene ist eine große Herausforderung – nicht nur angesichts des Ausscheidens der Generation Baby Boomer. Mediationskompetenz ist dabei mehr denn je gefragt, wenn auch nicht das Allheilmittel. Die Nachfolge soll wie selbstverständlich ablaufen, ohne Brüche und im besten Fall sogar als Triebfeder für Innovation. Um dies zu ermöglichen, gilt es einiges zu beherzigen.

Jochen Waibel

Führungskräfte sehen sich heute großen Herausforderungen gegenüber: Mediationskompetenz, eine systemische Perspektive und psychodynamische Expertise gehen bei der Führung der Mitarbeiter Hand in Hand. Interkulturelle Aspekte sind relevant, nicht nur bei international tätigen Unternehmen. Die Tatsache, dass es schlicht in jeder Branche und auf jeder Hierarchieebene an gutem Personal fehlt, verlangt zusätzlich interkulturelles Gespür, gerade auch angesichts der in Deutschland anstehenden Einführung einer Green Card. Beim internen Recruiting spielt zudem die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen eine große Rolle. Daneben bedarf es bei einem externen Recruiting, erst recht sobald die Möglichkeit einer Green Card besteht, auch der Bindung an die gesamte Gesellschaft.

Kontakt fördert Bindung

Im Jahr 2022 lag laut Engagement Index von Gallup die Anzahl der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, bei alarmierenden 18 Prozent – Negativhöchstwert seit 2012. Angesichts dieser Zahl drängen sich Fragen auf: Wie findet Begegnung in einem Unternehmen statt? Was wird für den Kontakt zwischen den Personen eines Unternehmens getan? Kontakt, definiert als kreative gegenseitige Anpassung, gestaltet die emotionale Bindung. Er beeinflusst maßgeblich, ob die Mitarbeiter eher dazu neigen, sich einseitig anzupassen bis hin zur Unterwerfung, oder ob es eine Bereitschaft zu gegenseitiger Anpassung gibt, wie es in einem Umfeld mit kreativen, schöpferischen Spielräumen, dem Motor von Innovationskraft, häufig der Fall ist.

Vor diesem Hintergrund spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle. Es aufzubringen verlangt Mut und die Fähigkeit, Gewohntes loszulassen, sich dem Neuartigen, Überraschenden zu öffnen und damit auch das Risiko der Fehlbarkeit zu akzeptieren. Fehler sind menschlich, zudem stoßen sie wichtige Veränderungsprozesse an. Daher sollten die reflektierende Rückschau und der strategische Blick in die Zukunft ineinandergreifen. So definiert sich verantwortungsvolles Führen, das die Fähigkeiten, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter

in den Blick nimmt. Davon profitiert nicht zuletzt das Unternehmen als Ganzes, das die Loyalität seiner Mitarbeiter als hohes Gut anerkennt.

Wachstum durch Veränderung

Seitens des Vorgängers einer neuen Führungskraft beziehungsweise vonseiten der verbleibenden Willkommens-

mannschaft braucht es die Akzeptanz, dass die eigene Größe nach hinten gestellt werden muss, um dem Nachfolger, dem neuen Inhaber einer Position Platz zur Entfaltung einzuräumen. Denn im Schatten historischer Größe kann kein Nachfolger wachsen. Dazu bedarf es des Loslassens – erst hierdurch wird die Neubesetzung eines Postens möglich.

Integration als gesellschaftliche Aufgabe

Vertikales Vertrauen als von oben gewährter Vertrauensvorschuss angesichts einer Green Card für Fachkräfte aus aller Welt braucht es nicht nur vonseiten der Unternehmensführung – auch die gesellschaftlichen Gruppierungen sind dabei gefragt, ein Klima des Willkommens zu schaffen.

Diese Anforderung aus verschiedenen Richtungen finden wir auch beim Kompass der Stimmigkeit: Hier begegnet die systemische Sichtweise (mit dem Blick auf das Team, auf das Unternehmen, auf die Familie, auf Partner) der individuellen, psychodynamischen Perspektive: Die Befriedigung der persönlichen Grundbedürfnisse ermöglicht erst das eigene Wohlergehen. Auf dieser Basis entwickelt sich auch die Kraft, um für andere da sein zu können. Sind die systemische Sichtweise und die psychodynamische gut austariert, ergibt sich Stimmigkeit. Ansonsten bleibt auf einer Seite Verstimmung zurück, die allzu schnell in ein Verstummen mündet. Das kann nicht in unserem Interesse sein.

