

---

## Nachwort

*Im Französischen gibt es den Ausdruck „bon pour l’Orient“, also in etwa „für den Orient gut genug“. In der Zeit bis zum Zweiten Weltkrieg wurden bestimmte französische Diplome damit abgestempelt. Das sollte heißen, in Europa gilt das Diplom nicht, doch in den französischen Kolonien, in den Nachfolgestaaten des Osmanischen Reichs, also kurz gesagt, irgendwo im Orient ist es gültig. Der Begriff ist in die Literatur eingegangen und wird noch heute für eine zweitklassige Ausbildung bzw. für Gruppen von niedrigem Niveau und geringer Erwartung verwendet. Und so ähnlich verhält es sich mit HR-Abteilungen, die von der Strategie ihrer Firma ferngehalten werden.*

Dabei müsste man geradezu blind sein, um nicht zu sehen, dass die Beschlüsse von HR sich in einer Firma von ganz oben bis ganz unten auf jedermann auswirken und dass menschliche Ressourcen und geistiges Kapital immer mehr an Bedeutung gewinnen. Im Englischen gebraucht man für eine solche Situation den Begriff „the elephant in the room“. Es ist ein Elefant mitten im Zimmer, aber keiner will ihn sehen. Doch der Elefant, der seit so vielen Jahren schon in den Konferenzräumen zahlreicher Vorstände nicht wahrgenommen wird, macht sich jetzt immer mehr bemerkbar.

Und wie tut er das? Sehen wir uns das der Reihe nach an. Zum einen nimmt unter Angestellten und potenziellen Mitarbeitern das Bewusstsein für Arbeitgebermarken zu. Jahr für Jahr nehmen Hunderte von Firmen an Veranstaltungen teil, die an Universitäten als Karrieretage oder Firmenvorstellungen abgehalten werden. Sie versuchen dabei, die Studenten anzusprechen, die sie als ihre Zielgruppe erachten, und wie Studien erwiesen haben, wird dadurch unter den Studenten die Wahrnehmung jener Firmen als Arbeitgeber merklich erhöht.

Auch Karriereseiten im Internet haben auf die Wahrnehmung eine große Wirkung. Wer auf einer solchen Seite eine Anzeige einer ihm bis dahin unbekanntem Firma sieht, kann sich danach auf der speziellen Seite der Firma oder im Social

Web kündig machen. In Recruiting-Netzwerken wie *LinkedIn* können Angestellte einsehen, wo Freunde und (ehemalige) Kollegen von ihnen arbeiten und was für Vorteile sie dort genießen. Darüber hinaus kann man aufseiten wie *Glassdoor* herausbekommen, wie es in Firmen um die Gehaltspolitik, um Eingangstests oder Aufstiegskriterien bestellt ist, und dies so detailliert, dass man durch Befragen eines Bekannten, der in der Firma arbeitet, bei Weitem nicht so viel erfahren würde. Aus diesen und ähnlichen Gründen wendet HR sich heutzutage an ein Publikum von Angestellten und potenziellen Mitarbeitern, denen Arbeitgebermarken immer mehr ein Begriff sind.

Als zweiten Punkt lässt sich hervorheben, dass es mit den Erwartungen der Mitarbeiter immer komplizierter wird. Um Angestelltererwartungen besser zu begreifen, erarbeiten Institute lange Fragenkataloge, die seit den letzten Jahren auch Erwartungen einschließen, auf die man früher gar nicht gekommen wäre. Wie zum Beispiel „Wie wichtig sind für Ihre Stellenwahl die Webseite der Firma, ihre Werbung und die Aktualität ihrer Läden?“ Parallel dazu werden immer neue Gründe dafür angegeben, warum ein Mitarbeiter seine Stellung kündigt. Das reicht bis hin zu „Ich bin mit der Umweltpolitik der Firma nicht einverstanden.“ So hat es HR mit einem Netz an Erwartungen zu tun, das sich ständig mehr verpflichtet und neue Dimensionen annimmt.

Der dritte und letzte Punkt ist, dass Firmen immer mehr finanziellen und organisationalen Aufwand betreiben, um dem Begriff Arbeitgebermarke gerecht zu werden. Begnügte sich die US-Armee früher noch mit Plakaten und dem Spruch „I want you“, so kreierte sie heute zur Auswahl von Talenten Online-Spiele und rekrutiert je nach der Performance des Bewerbers. Firmen wie KPMG und RBS eröffnen Geschäfte in der virtuellen Welt von Second Life und möchten damit ein bestimmtes Zielpublikum ansprechen und ihre Leistung bei der Personalbeschaffung erhöhen. Die Commonwealth Bank of Australia und andere Unternehmen bieten ihre Dienstleistungen mit Apps über die Handys ihrer Angestellten an.

Auf die eine oder andere Weise zeigt sich also der „Elefant im Raum“ immer mehr und die strategische Bedeutung von HR wächst unablässig an. Und wenn im Vorstand dann die kritischsten Themen besprochen werden, zeigt die einst mit dem Stempel „bon pour l’Orient“ versehene HR-Abteilung mit dem Finger direkt auf den Elefanten.