PAPE
create for recruiting

Exposee

Wir wollen anhand einiger Beispiele aus unserer Praxis mit spitzer Feder aufzeigen, was wirklich wichtig ist, um den Kampf um die Talente zu gewinnen und wo er verloren wird.

PAPE Consulting Group AG (Hg.)
info@pape.de

Inhaltsverzeichnis

Über PAPE Consulting Group AG 3

Vorwort 5

Über die Autoren 8

WARUM LANDEN DIE BESTEN BEWERBER BEI IHRER KONKURRENZ? WEIL … 14

… Ihr Online-Portal mehr Bewerber abschreckt als gewinnt 15

… ganzheitliches Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance und der Mensch als Wert im Unternehmen hoffnungslos überbewertet werden 23

… Ihr Ruf schlechter ist, als Sie denken 34

. .. die anderen ihre Bewerber mit Geld bewerfen 49

… Sie den richtigen Zeitpunkt zum Zubeißen verschlafen 62

… Sie Ihre Bewerber noch schön knusprig grillen wollen 67

… Sie noch nach Fachkenntnis entscheiden 74

… agile Köpfe ganz schön stören 84

... sich die Besten bei Ihnen überhaupt nicht bewerben 91

… Sie Personalberater noch erfolgsorientiert beauftragen 103

… bei Ihnen nur die Uhren digital sind 111

… Sie den falschen Personalberatern vertrauen 122

… weil die neuen Mitarbeiter nach kurzer Zeit wieder das Weite suchen *135*

… Absolventen und Young Professionals Sie nicht zu schätzen wissen *141*

… weil Sie Ihren neuen Mitarbeitern schon im Bewerbungsgespräch den hohen Erwartungsdruck aufzeigen *148*

Nachwort: Nützliche Links *155*

Über uns: 155

Unser Headhunter Blog 156

Für Bewerber 156

Social Media: 157

Quellenverzeichnis *158*

Impressum *160*

Über PAPE Consulting Group AG

Wir hatten keine der legendären kalifornischen Garagen, sondern einen Keller in einem Einfamilienhaus, in dem alles begann und wir unsere Identität entwickelten. 1992 positionierten wir uns als „Lösungsanbieter“ mit einem stark vertrieblichen und branchenbezogenen Ansatz.

Wir haben uns entschieden, den Weg des Kümmerers zu gehen, mit dem ambitionierten Ziel, jeden Suchauftrag erfolgreich abzuwickeln. Mit einer Besetzungsquote von über 95 % führen wir die Statistik unserer Branche an.

Im Jahr 2001 war die Unternehmensgruppe der PAPE Consulting Group AG mit rund 100 Mitarbeitern und über 12. Mio Euro Umsatz laut BDU der einzige Branchenspezialist unter den Top 20 Personalberatungen in Deutschland.

Zu den wichtigsten Kunden zählten früh namhafte Konzerne, aber auch Start-ups und viele mittelständische Unternehmen. Dabei stehen die Berater der Pape Consulting Group AG ihren Kunden als Key Account Manager lösungsorientiert zur Seite.

Denn vor allem Qualität und die Besetzungsgarantie sind der Maßstab des Erfolges.

„2022 feiern wir unser 30-jähriges Jubiläum. Zu diesem Anlass haben wir für dieses E-Book aus unserem vielfältigen Erfahrungsschatz geschöpft. Bedanken möchte ich mich bei all den treuen Kunden sowie bei den einzigartigen Kandidaten. Nicht zuletzt geht mein Dank an das gesamte Team der PAPE Consulting Group AG, ohne die wir dieses Jubiläum nicht feiern könnten.

Christian Pape, Vorstand

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Der Mensch ist entscheidend für uns, nicht das Geschlecht!
Wir setzen auf Vielfalt, lehnen Diskriminierung ab und denken nicht in Kategorien wie Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, Behinderung, Alter oder sexuelle Identität.
Daher benutzen wir wertneutral im gesamten E-Book das generische Maskulinum, um den Lesefluss des Publikums nicht zu stören.

2021 war ein Rekordjahr, was Recruiting-Aktivitäten auf allen Kanälen angeht. Auf der einen Seite gab es einen „Post-Krisen-Boom", obwohl die Krise noch lang nicht vorbei ist. Wenn Unternehmen gestärkt aus dieser Krise hervorgehen wollen, müssen sie ihre Ausfälle schnellstens kompensieren. Auf der anderen Seite müssen sich die Firmen mit der jetzigen Arbeitsmarktlage anfreunden.

Es ist längst nicht mehr so, dass Kandidaten verzweifelt nach Arbeitsplätzen suchen. Die Situation hat sich vielmehr gedreht. Aus dem Arbeitsmarkt ist ein Bewerbermarkt geworden. Die Bewerber können sich aussuchen, zu welchem Unternehmen sie gehen wollen.

Ein Grund dafür ist die alternde Gesellschaft. Die demographische Entwicklung wird zunehmend Schwierigkeiten auf dem Jobmarkt bereiten. Selbst eine hohe Zuwanderung wird das Problem des Arbeitskräftemangels nicht lösen.

Um mit dem Arbeitsmarkt Schritt zu halten, bedarf es kreativer Lösungen im Recruiting-Prozess und im HR-Bereich sowie ein starkes Employer Branding. Zwar sind auch die Ansprüche der

Arbeitgeber an das Personal gestiegen. Die Arbeitnehmer kennen aber auch ihren Marktwert sehr genau. Weil sie wissen, was sie verlangen können, haben sie zunehmend die Wahl. SIE entscheiden, bei welchem Unternehmen sie arbeiten MÖCHTEN.

Eine weitere Herausforderung für Arbeitgeber wird „The Great Resignation" oder „The Great Quit" sein. Dieser Trend hat in den USA begonnen und hier schon erste Auswirkungen. Angestellte verlassen freiwillig und in einer großen Anzahl ihre Jobs, ohne einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben zu haben. Die Gründe dafür sind vielfältig. Entscheidend aber ist für viele sowohl eine bessere Work-Life-Balance als auch ein gutes Employer Branding.

Die sogenannten „weichen" Faktoren werden auch für Unternehmen immer wichtiger – ähnlich den Soft-Skills bei den Arbeitnehmern. Zu den Leistungen, wie Kita-Plätze, Sabbatical, Gesundheitsförderung, Weiterbildungsmöglichkeiten u.v.m. gehört mittlerweile auch Homeoffice oder remote work zu den entscheidenden Faktoren. Dies wurde zwar schon früher praktiziert, hat aber durch die Corona-Krise einen enormen Aufschwung bekommen.

Solche Faktoren sind vor allem für Fach- und Führungskräfte in der Regel noch wichtiger als eine leistungsgerechte Entlohnung und ein ausreichender Freizeitausgleich. Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte kennen dabei ihren Marktwert genau und sind auch bereit sowohl in Gehaltsverhandlungen als auch bei Vorstellungsgesprächen hochzupokern. Im Vorstellungsgespräch bewirbt sich mehr und mehr das Unternehmen beim Kandidaten.

Unternehmen geraten dadurch zunehmend in die Verantwortung, nicht mehr nur die reine Arbeitskraft eines Angestellten zu berücksichtigen, sondern ihn als Person wahrzunehmen, die individuelle Ansprüche hat. Das neue Anspruchsdenken des Arbeitneh-

mers von heute ist die logische Folge seiner gewachsenen Kompetenzen und des Selbstverständnisses, das der veränderte Arbeitsmarkt mit sich bringt.

Mit diesem Buch wollen wir aus unseren Beobachtungen und einer über 30-jährigen Praxis heraus einen kleinen, launigen, aber auch informativen Beitrag leisten, wie Arbeitgeber sich aufstellen müssen, um den Kampf um die Besten, den „war of talents“ gewinnen zu können.

Viel Spaß beim Lesen und Happy Recruiting!

Ihr Team der PAPE Consulting Group AG

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren

Christian Pape

Christian ist Dipl.-Ing. und Vorstandsvorsitzender. Er leitet das Unternehmen, agiert als Top-Management-Headhunter und betreut als Karriereberater Personen bei beruflichen Veränderungsprozessen. Er ist Autor diverser Bücher, u.a. „Vom Jobtrauma zum Traumjob“.

Zum Profil

c.pape@pape.de Visitenkarte

Günter Reinhold

Günter ist Mitglied des Vorstands bei PAPE. Nach seinem wirtschaftswissenschaftlichen Studium hat er in verschiedenen Führungspositionen umfangreiche technische und vertriebliche Erfahrungen sammeln können. Er konzentriert sich auf die Bereiche Energie- und Automationstechnik sowie Industrie und Maschinenbau sowohl in operativen als auch in strategischen Funktionen.

Zum Profil

guenter.reinhold@pape.de Visitenkarte

Michael Kuchenbuch

Michael ist Mitglied des Vorstands bei PAPE. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften bekleidete Michael 20 Jahre lang internationale Fach- und Führungspositionen in Großunternehmen in den Bereichen HR, IT und Sales. Seine Schwerpunkte als Berater sind ICT, Hightech, Verlag und Medien, Functional HR, Sales, Consulting und Backoffice.

Zum Profil

michael.kuchenbuch@pape.de Visitenkarte

Prof. Dr. Jürgen Rohrmeier

Nach vielen Jahren als Personalleiter setzte Jürgen seine Karriere als Personalberater fort. Inzwischen ist er als Senior Partner, Mitinhaber und Aufsichtsratsvorsitzender bei PAPE tätig. Außerdem lehrt er als freiberuflicher Dozent Personalmanagement und Führung an der FOM Hochschule für angewandte Wissenschaften in München und an der Fachhochschule Salzburg.

Zum Profil

juergen.rohrmeier@pape.de Visitenkarte

Ulrike Zimmermann

Ulrike ist Mitbegründerin und Aufsichtsratsmitglied. Ihre Schwerpunkte liegen im Coaching, in der Potenzialentwicklung und im Stressmanagement. Mit ihrem Ehemann Andreas Zimmermann leitet sie daneben ein Ausbildungsinstitut zur Vermittlung moderner Coaching- und Therapiemethoden auf der Basis der Erkenntnisse neuester Gehirnforschung.

Zum Profil

ulrike.zimmermann@pape.de Visitenkarte

Eva Heppel

Eva, seit 2011 in der Personalberatung tätig, fokussiert sich bei PAPE insbesondere auf den Bereich Einkauf und Logistik. Mit einem großen Netzwerk und viel Leidenschaft betreut sie jeden Kunden individuell und bestmöglich. Nach ihrem Studium und mehreren Auslandsaufenthalten hat sie zunächst den Bereich Procurement & Supply Chain bei einer international renommierten Personalberatung aufgebaut.

Zum Profil

eva.heppel@pape.de Visitenkarte

Reinhard Potzner

Reinhard widmet sich seit 30 Jahren mit großer Leidenschaft vor allem markt- und kundenbezogenen Themen. Seine breite Management- und Beratungserfahrung bringt er heute als Personalberater und Trainer für seine Kunden ein. In der Personalsuche für seine Klienten ist er spezialisiert auf Fach- und Führungskräfte mit dem Schwerpunkt kundenorientierte Positionen.

Zum Profil

reinhard.potzner@pape.de Visitenkarte

Isabel-Christin Ennenbach

Isabel ist nach ihrem Studium der Sozial- und Kulturwissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie seit über 10 Jahren im Personalwesen beschäftigt und verantwortete in diversen Führungspositionen bis zu 180 Mitarbeiter. Sie hat langjährige Erfahrungen im Personalmarketing, als Personalberaterin und Coach.

Zum Profil

isabel.ennenbach@pape.de Visitenkarte

Brigitte Lang

Brigitte hat an den Universitäten Essen und Sankt Gallen Wirtschaftswissenschaften studiert. In ihrer über 20-jöhrigen Beratertätigkeit im Executive Search bei global agierenden Beratungen hat sie Vorstände, Geschäftsführer und Personalleiter mittelständischer Unternehmen, namhafter Konzerne und Global Player bei der Besetzung von Schlüsselpositionen im In- und Ausland erfolgreich unterstützt.

Zum Profil

brigitte.lang@pape.de Visitenkarte

Dimitri van den Oever

Dimitri ist in Holland geboren und hat Betriebswirtschaft in Arnheim, Niederlande, studiert. Er blickt zurück auf über 20 Jahre Erfahrung in diversen Management Positionen in den Bereichen General Management, Vertrieb, Marketing und Human Resources und zuletzt als Mitglied des europäischen Vorstands eines globalen Direktvertriebunternehmens.

Zum Profil

oever@pape.de Visitenkarte

Daniel Schröder

Was Daniel auszeichnet? Zuhören, Verstehen, Lernen, Umsetzen und am Ende Lösungen finden, die alle zu Beteiligten auf Augenhöhe machen und nicht den Abschluss einer Prämie in den Vordergrund stellt. Hierfür bringt Daniel 15 Jahre Erfahrung in Führen und Beraten, Interesse an den unterschiedlichsten Themen und Branchen sowie eine ganz große Brise Empathie gepaart mit Humor mit.

Zum Profil

daniel.schroeder@pape.de Visitenkarte

Thomas Praschak

Thomas verstärkt seit 2015 in München das PAPE-Team als Project Consultant. Er hat Sozialwissenschaften studiert und war als Gründer und Unternehmer eines IT-Start-ups zwei Jahre auch in Recruiting-Themen involviert.

Zum Profil

thomas.praschak@pape.de Visitenkarte

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

14

Christian Pape, Günter Reinhold, Michael Kuchenbuch, Prof. Dr. Jürgen Rohrmeier, Ulrike Zimmermann, Reinhard Potzner, Eva Heppel, Thomas Praschak, Isabel-Christin Ennebach, Brigitte Lang, Dimitri van den Oever, Daniel Schröder

WARUM LANDEN DIE BESTEN BEWERBER BEI IHRER KONKURRENZ? WEIL …

3. Auflage als E-Book

* Pape Consulting Group AG * Herzog-Heinrich-Str. 18 * D-80336 München *
* Tel: +49 (89) 9545 997 0 * Fax: +49 (89) 9545 997 77
Internet: http://www.pape.de/

… Ihr Online-Portal mehr Bewerber abschreckt als gewinnt

(Christian Pape, Vorstand bei PAPE)

Online-Bewerbungsportale – spätestens hier gehen Ihnen die Besten flöten. Warum? Einen digitalen Tabledance zu vollziehen – wer tut sich das an, wenn er nicht MUSS?

Fragt man Unternehmen, so ist das Ergebnis klar: „Wir sind innovativ, wir sind klasse, wir setzen auf Online-Bewerbungen und unser Job-Portal!“

Gut. Aber Selbstbeweihräucherung, und den Blick nur stoisch auf sich selbst gerichtet, hilft selten. Es verklebt eher die Sinne. Ein wenig „zielgruppenfreundlicher“ darf es schon sein.

Online-Portale liefern einem Unternehmen strukturierte Prozesse, eine klare Kante, gute Handhabbarkeit, sind elektronisch wertvoll. Ja. Aber das trifft nur für den Betreiber zu. Der Benutzer ist meist weniger amused.

In der digitalen Welt ist es inzwischen so simpel: In den meisten Online-Shops ist das Produkt mit einem Klick gefunden und im Warenkorb abgelegt. Noch ein Klick und das Produkt ist gekauft. Wie schön. Und ständig gibt es Updates über den aktuellen Stand der Lieferung. Bedienerfreundlich, übersichtlich, schnell. In sozialen Netzwerken funktioniert auch alles intuitiv, und so hätte man es gerne auch in Jobportalen.

Wie es nicht geht, wird auf vielen Online-Bewerbungsportale von Unternehmen deutlich. Jobinteressenten finden sich dort nicht zurecht, klagen über komplizierte Eingabemasken und lange Wartezeiten. Andere Wege der Kontaktanbahnung? Fehlanzeige!

Kandidaten sind nicht bereit, sich endlos lange mit einer Onlinebewerbung aufzuhalten, empfinden diesen Prozess als störend, sperrig, zeitaufwendig und indiskret. Sechs von zehn Jobkandidaten haben ihre Online-Bewerbung abgebrochen, obwohl sie an der Stelle grundsätzlich interessiert waren.

Unternehmen investieren viel Geld ins Marketing, um potenzielle Bewerber anzulocken. Und dann schrecken sie die Jobinteressenten mit schwerfälligen Systemen wieder ab. Das ist eine vertane Chance und einfach nur dämlich.

Und: Bewerber interpretieren nicht ganz zu Unrecht die Art und Weise, wie man mit ihnen umgeht, auch so, wie sie es später mit den Mitarbeitern tun werden.

Jeder Mensch hasst unnötigen Aufwand und wird ihn nicht betreiben, wenn es nicht unbedingt sein muss. Die Physik nennt es Massenträgheit. Wir nennen es einfach: Keine Not. Keine Zeit. Kein Bock auf Fleißarbeit.

Der personalsuchende Firmenchef könnte nun tönen:

„Ach was, wer sich nicht die Zeit für uns nimmt, der hat hier auch nichts zu suchen!“

Sehr gut. Nichts begriffen.

Wer bewirbt sich denn eigentlich in diesen Portalen und macht sich die Mühe, dort seine Datenbombe zu zünden? Fängt man damit die großen Fische - oder landet nur der Beifang im Netz? Und die großen Fische schwimmen weiter, direkt ins Netz des Mitbewerbers?

So ist es.

Viele Unternehmen haben den Trend und den Bedarf nach mehr Arbeitgeberinformationen im Web durchaus positiv umgesetzt und auf ihren Webseiten einen „Job- & Karrierebereich" eingerichtet. Auf diesem schreiben sie ihre Vakanzen aus und geben sich als moderner und attraktiver Arbeitgeber. Es wird geworben und gelogen und nicht gegeizt mit positiver Selbstdarstellung, auch wenn man leider oft nur Plattitüden verbreitet:

Jeder ist der Beste, der Größte und der Attraktivste. Der Wahnsinnsarbeitgeber.

Positiv zu vermerken ist: Das Bedürfnis nach Informationen über das Unternehmen als Arbeitgeber wird im Grundsatz befriedigt – aber meist nur mit dümmlichen Worthülsen.

Wir Deutschen sind nun einmal nicht die Weltmeister im Selbstvermarkten und Kommen in der Hinsicht meist etwas spröde daher. Da sind Welten zwischen uns und den Kollegen jenseits des Teiches, die in Bezug auf „Selbstvermarktung" natürlich Weltmeister sind und alles an sich, dem Markt und dem Bewerber „awesome" und „gorgious" finden.

Was angeboten wird, wenn es darum geht, den Besucher der Karriereseite zu einer Bewerbung zu motivieren, ist alles andere als „benutzerfreundlich“, lässt jede Wertschätzung und jeden Dienstleistungsgedanken vermissen. Man könnte es überspitzt so formulieren:

„Gehen Sie nun direkt auf unser Online-Bewerbungsportal, es dauert nicht mehr als 30 Minuten. Füllen Sie dort bitte alles aus, laden Sie Ihre Dokumente hoch und beantworten Sie alle Fragen wahrheitsgemäß. Sollte zwischenzeitlich Ihr Browser abstürzen, Windows einfrieren, die Festplatte sich neu formatieren, sich Ihr Bildschirm blau färben oder Sie ein Time-out wieder zur Eingangsseite führen, dann verlieren Sie in diesem Fall bitte nicht die Geduld und fangen Sie einfach noch einmal VON VORNE AN. *“*

Dann kommt – direkt – zack – zehn Sekunden später eine automatische Bestätigung und danach hört man dann – zack – drei Monate nichts mehr.

Nach – zack - vier Monaten kommt dann die Absage mit einem Text, der die Anmutung einer Massenwurfsendung nicht verleugnen kann: Dass man sich leider für einen anderen Kandidaten entschieden habe, der leider noch besser passt, man soll aber den Mut nicht verlieren und es nicht persönlich nehmen.

Vielen Dank für die aufmunternden Worte!

Wie findet dieses Szenario wohl jemand, der einen festen Job hat, das Unternehmen aber für grundsätzlich schon spannend findet? Genau. Gar nicht. Keinen Finger wird er rühren. Er wird sich nicht auf das Online-Game einlassen und nicht die Gefahr eingehen wollen, sich als Suchender zu outen, weil er

a) nicht unbedingt muss

und

b) nicht weiß, wie diskret das Ganze abläuft und wer überhaupt alles seine Bewerbung sehen wird.

Schade um das Momentum, denn die Unzufriedenheit vieler Beschäftigter, die einen Job haben, ist erstaunlich groß. Umfragen sprechen davon, dass zwei Drittel aller Personen wechseln würden, wenn der Traumjob winkt. Aber von sich aus aktiv werden, ohne die ganz große Not und Leidensdruck – das tut niemand, da muss es schon ganz dick kommen.

„Erfolgreich beschäftigt, aber latent unzufrieden" kann man diese (sehr große) Zielgruppe titulieren: also gut im Job, aber frustriert und damit grundsätzlich bereit für eine berufliche Veränderung. Aber bereit sein heißt nicht, sich mit einem Online-Portal selbst zu schikanieren.

Um diesen Personenkreis muss man *werben,* wie es ein Headhunter tut, der in aufwändigen Gesprächen Ängste, Sorgen und Nöte bezogen auf eine berufliche Veränderung nimmt.

Diese Portale als Instrument zu benutzen, um hervorragende Mitarbeiter zu bekommen, ist schlichtweg und komplett *an der*

Zielgruppe vorbei. Einen Seelenstriptease erster Klasse zu vollführen – darauf wird sich niemand einlassen. Zu viele Gefahren, zu viel Risiko, zu viel Aufwand.

Zu groß ist die Angst, sich als Jobsucher zu outen. Da sind wir Deutschen einfach nicht so flockig drauf wie die Kollegen im UK oder in den USA, die „haun ihn raus, den Lebenslauf" und denken allenfalls darüber nach, was alles Positives dabei passieren kann.

Wir Deutschen hingegen fürchten, was alles Schlimmes passieren kann. Das ist der Unterschied.

„Push the Button" und die Bewerbung schießt ins Nirwana? Nicht bei uns.

„Wer sieht dann alles meine Bewerbung? Ist es ein Ex-Kollege, der sich dabei schattig lacht? Ist es ein Praktikant, dem Diskretion egal ist und der die Bewerbung an alle Fachabteilungen streut oder ins firmeninterne Intranet für alle sichtbar einstellt? Und da sitzen dann erst recht die Ex-Kollegen und klopfen sich auf die Schenkel. Als Krönung ruft dann noch jemand meinen Chef direkt an und fragt nach, warum ich überhaupt wechseln will und wie es denn so um mich steht?

„Das lassen wir dann doch lieber alles schön bleiben!"

Natürlich ist es für das Unternehmen bequem, die Datenerfassung für die Bewerberauswahl weitestgehend zu automatisieren. So hat man alles in einheitlicher Form, normiert, platt,

bereits digitalisiert in eine Datenbank importiert, fertig zum Weitertransport in alle Fachabteilungen. Gut gedacht. Benutzerfreundlich. Aber leider nur für die Personalabteilung und nicht für den Kandidaten.

Niemand in den Personalabteilungen und Chefetagen denkt genauer nach, welche Zielgruppe man mit so einer Online-Prozedur NICHT erreicht. Niemand weiß ja auch, wer sich NICHT bewirbt.

Da sind zum einen die älteren Arbeitnehmer, die man damit, wenn auch vielleicht ungewollt, diskriminiert und ausschließt, weil diese es nicht so haben mit dem „Onlinen" und mit so einer Vorgehensweise einfach nicht ausreichend vertraut sind.

Zum anderen erreicht man damit NICHT die „erfolgreich Beschäftigten". Die sind nicht frustriert genug, um von sich aus aktiv zu werden und die Risiken einzugehen, sich als Jobsucher im Netz zu orten. Da hilft auch kein Hinweis auf die „SSL Verschlüsselung" des Portals, wenn später firmenintern und für alle sichtbar die Daten großflächig verteilt werden.

Will eine Firma wirklich die Besten haben, dann muss sie sich um sie bemühen. Und zwar richtig. Das geschieht nicht, indem man einen Link verschickt, der dann dem Empfänger eine Stunde Arbeit produziert. Die Zeit des Bewerber-Grillens ist vorbei, es gilt, sich aufzuhübschen als attraktiver Arbeitgeber und um die Besten zu buhlen.

Man muss zulassen und verstehen, dass ein Interessent sich nicht in ein vorgegebenes Raster zwängen lassen will. Man muss ihn wie einen Kunden behandeln, ihn wertschätzen, ihn

hofieren und ihm auch Alternativen bei der Kontaktanbahnung aufzeigen. Wirklich hoch qualifizierte Arbeitnehmer haben die Wahl und gehen dorthin, wo man sich ernsthaft um sie kümmert und zeigt, dass man auch wirklich ein attraktiver Arbeitgeber ist.

Namhafte „Brands" können es sich vielleicht (noch) leisten, auf diese Art ihren Bewerbungsprozess zu „optimieren". Denn jeder will zu Apple, BMW, Microsoft, Siemens oder Lufthansa, und viele sind bereit, dafür willenlos die Nachteile dieser Bewerbungszwangsjacke in Kauf zu nehmen.

Noch.

Aber die kleineren, mittelständigen, nicht über alle Grenzen bekannten Unternehmen werden auf diese Art ihre Kandidaten nicht bekommen.

Für Jobsuchende als auch für personalsuchende Unternehmen sind Onlineportale also eher Verhinderer und Wegblockaden als ein zeitgemäßer Schlüssel der Kontaktanbahnung. Und sie sind gänzlich ungeeignet, wenn man wirklich hervorragende Kandidaten erreichen und einfangen will.

Es gab wirklich schon bessere Ideen …

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

PAPE
create for recruiting

… ganzheitliches Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance und der Mensch als Wert im Unternehmen hoffnungslos überbewertet werden

(Ulrike Zimmermann, Coach, Gesellschafterin, stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende bei PAPE)

Mit den folgenden acht Strategien können Sie sicherstellen, dass sich Ihre besten Bewerber für die Konkurrenz entscheiden:

1. Auf keinen Fall Gesundheit als Wert im Unternehmensleitbild verankern

Was schwarz auf weiß formuliert ist, kann eingefordert werden. Auch wenn die meisten Unternehmensleitbilder in den Schubladen der Mitarbeiter vergammeln und letztendlich ja nur Unternehmensberater daran verdient haben, diese Leitbilder mit den Führungskräften zu entwickeln – was geschrieben steht, steht geschrieben.

Es könnte doch bei dem einen oder anderen Begehrlichkeiten wecken. Es soll schon Bewerber gegeben haben, die sich später auf das im Bewerbungsgespräch ausgehändigte Leitbild berufen haben.

Wie naiv ist das denn?

Daher: Begrenzen Sie sich bei den Unternehmensleitlinien auf Aspekte wie Leistung, Ertrag, Erfolg, Marktführerschaft etc. Lassen Sie Begriffe wie Gesundheit, Mensch, Potenzialentfaltung, Mitarbeiterförderung auf jeden Fall draußen. Oder greifen Sie einfach auf eine jener unzähligen Varianten von Unternehmensleitlinien zurück, die für 99 Prozent der Unternehmen gleich sind. Da finden sich dann ganz allgemeine, blumige, aufgehübschte Formulierungen, die ohnehin niemand ernst nimmt. Die können Sie auch getrost Bewerbern aushändigen.

2. Führen durch Vorbild – um Gottes willen

Stellen Sie sich vor, Sie leben authentisch Ihren Mitarbeitern Work-Life-Balance vor. Das endet in einer Katastrophe! Entweder Ihnen sägt jemand den Stuhl ab, weil Sie nicht mehr so belastungsfähig erscheinen, oder – mindestens genauso schlimm (zumindest für das Unternehmen) – Ihre Mitarbeiter machen es Ihnen nach. Clubhaus-Management in einer leistungsorientierten Firma – Sie werden zur Lachnummer. Da hilft nur eins: Zeigen Sie dem Bewerber, wie tough Sie selbst sind – noch besser: Tun Sie tougher, als Sie sind.

Bluffen hat schon immer geholfen. So zerstreuen Sie deplatzierte Illusionen. Sie sind der überragende Leuchtturm, an dem jeder Mitarbeiter sich messen lassen muss.

3. Machen Sie möglichst ungenaue Ziel-, Aufgaben- und Rollenbeschreibungen

Bereits im Bewerbungsgespräch vermitteln Sie, dass die Aufgabe und Verantwortlichkeit noch nicht klar definiert ist. Oder noch besser: Sie lassen die im Bewerbungsgespräch formulierte Aufgabenbeschreibung bereits in der Probezeit über Bord gehen.

Eine gewisse Flexibilität können Sie von Ihrem zukünftigen Mitarbeiter schon erwarten. Schwammige Formulierungen über die Position lassen Ihnen immerhin den Freiraum, jederzeit die Verantwortlichkeiten und die Aufgaben der Position zu verändern. Der Mitarbeiter muss anpassungsfähig sein. Als Vorgesetzter klare Visionen zu vermitteln mit verständlichen und nachvollziehbaren Vorgaben, diese Naivitäten füllen eine Vielzahl von Fachbüchern. – Schön es gelesen zu haben.

Wie sieht es mit der Umsetzung im Alltag aus? Warum muss der Bewerber wissen, wohin die Reise mit dem neuen Schiff geht? Welche Rolle soll er auf Deck erfüllen? Wo sind seine Kernkompetenzen gefragt und wo kann er einen wertvollen Beitrag leisten? Werden die Individualität, das Potenzial und die Werte des Menschen gesehen?

Das alles sind doch weich gespülte Fragen. Wenn Sie bereits im Bewerbungsgespräch klar vermitteln, dass weder die Besetzung, die Aufgaben noch der Zielhafen klar sind, geben Sie der Form Ihrer Führung unmissverständlich Ausdruck. Soll doch der Bewerber die Chance, die in dieser Unklarheit liegt, erkennen!

Dass ein High Potential die Dinge in die Hand nehmen wird, können Sie ja wohl erwarten – ein Selbstläufer muss es sein. Dass Sie sich dann Gedanken machen sollten über Ihre eigene berufliche Veränderung – und zwar schneller als Sie denken – können Sie ja verdrängen. Es kann immer wieder interessant sein, selbst die Rolle des Bewerbers einzunehmen.

Deshalb immer wieder gerne praktiziert: die Reise ohne klare Vorgabe für Aufgabe und Ziel.

Während die Mitarbeiter das Schiff in den hoffentlich richtigen Hafen steuern und die Aufgabenverteilung untereinander selbst organisieren, kann sich der Kapitän bequem zurückziehen.

Wenn die Führungskraft nichts vorgibt, kann sie auch nichts verkehrt machen – ideal! Richtig effizient wird Führung dann dadurch, dass aktive Mitarbeiter für alles verantwortlich gemacht und „abgewatscht" (Bayerisch für „Ohrfeige geben") werden können – ein Sündenbock lässt sich so immer finden.

4. Work-Life-Balance ist nur eine Modeerscheinung

Sind Sie auch der Meinung, dass dieser ganz Hype um Überlastung der Mitarbeiter völlig übertrieben ist? In den letzten Jahren ist das Thema Stress und Burn-out in aller Munde, und Sie sind sichtlich genervt. Was soll das ganze Theater? Von wegen Stress! Ihre Mitarbeiter sollen funktionieren, und Sie sind der Meinung, dass die heutige Generation nicht mehr belastbar ist. Wir empfehlen: Ignorieren Sie auch zukünftig auf jeden Fall sämtliche Studien und Umfragen.

Die sind sowieso völlig überzogen. Geben Sie Ihrem zukünftigen Mitarbeiter idealerweise bereits im Bewerbungsgespräch zu verstehen, dass Sie auf Work-Life-Balance nichts geben. Das gab es früher nicht, und da hat es auch funktioniert. Schließlich zahlen Sie ein Gehalt und der Bewerber soll froh sein, dass er in Ihrem Unternehmen anfangen darf.

Umfragen, die behaupten, dass die häufigste Ursache für Stress im ständigen Druck bei über 50 Prozent liegt, finden Sie völlig überzogen. Ein gewisses Maß an Druck hält die Mitarbeiter in Schwung, und Sie geben dies klar im Bewerbungsgespräch zum Ausdruck – Ihr zukünftiger Mitarbeiter soll gleich wissen, wie der Hase in Ihrem Unternehmen läuft.

5. Allzeit bereit ist normal

Im Gespräch mit dem Bewerber sollten Sie ihm vermitteln, dass eine ständige Erreichbarkeit für Sie selbstverständlich ist. Unsere moderne Welt macht keine Pausen mehr. Internationalität erfordert Flexibilität. Die modernen Medien überfluten uns mit Informationen, und die Prozesse werden immer schneller. Mails und Anfragen müssen sofort bearbeitet werden, das Handy ist immer auf Empfang. Das ist ganz normal geworden, und Umfragen der Krankenkassen, die behaupten, dass über 30 Prozent der stressbedingten Ausfälle am Arbeitsplatz gerade durch diese Informationsflut und ständige Erreichbarkeit ausgelöst werden, beweisen nichts. Der betriebs- und volkswirtschaftliche

Schaden, der hierdurch verursacht wird, kann getrost ignoriert werden.

Ganz gleich, ob es abends oder am Wochenende ist. Will ich Verantwortung, dann muss ich mich engagiert zeigen und „immer bereit" sein. Wer will schon am Freitagabend mit seinem Partner, seiner Partnerin ins Kino gehen oder Zeit mit den Kindern verbringen, wenn eine wichtige Präsentation fertig sein muss? Freizeit und Familie – wer braucht das schon?

„Sie müssen Prioritäten setzen, wenn Sie hier im Unternehmen erfolgreich werden wollen!"

Wer traut sich da zu widersprechen? Immer mehr Menschen wagen es nicht, ihrem Vorgesetzten zu widersprechen. Angst, den Job zu verlieren oder die Karriereleiter nicht zu erklimmen, hindern die eigene Positionierung gegenüber dem Vorgesetzten. Der Mitarbeiter hält den Mund, lässt sich leichter führen (Angst ist ein effizienter Motivator!) und folgt umso besser der Möhre, die ihm vor die Nase gehalten wird.

6. Schnelligkeit ist Ihr Erfolgsprinzip

Geben Sie gleich zu Anfang klar zu verstehen, dass Ihr Unternehmen durch immer höheres Tempo und Schnelligkeit erfolgreich ist und Sie dies auch von Ihren neuen Mitarbeitern erwarten. Keine langen Pausen, keine Zeitfenster für Lösungsfindungen und kreative Veränderungen. Mails, Telefonate und Anfragen werden sofort erledigt.

Was können Sie dazu, dass die moderne Welt sich immer schneller dreht? Da kann man nichts machen und muss sich mit dem Rad der Zeit mit drehen. Alle anderen machen das auch, und Sie sind der Meinung, dass Sie und Ihre Mitarbeiter

noch schneller agieren müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Durchhalten ist die Devise, und zum Erholen reicht der Urlaub einmal im Jahr. Umfragen der Krankenversicherungen zeigen, dass ca. 28 Prozent der Mitarbeiter durch zu hohes Arbeitspensum und über 50 Prozent durch Hetze Überlastungssymptome zeigen, bis hin zum kompletten Arbeitsausfall. – „So ein Schmarrn" (bayerisches Wort für „Unsinn").

Denn das trifft für Ihr Unternehmen sicher nicht zu. Sie holen sich nur die Mitarbeiter an Bord, die belastbar sind und diesen Ansprüchen gerecht werden. Wenn Sie dies gleich von Anfang an vermitteln, dann kann sich Ihr neuer Mitarbeiter auf die vorhandenen Gegebenheiten einstellen.

7. Für die Gesundheit ist jeder selbst verantwortlich

Wer sagt denn, dass ein Unternehmen sich um die Gesundheit der Mitarbeiter kümmern muss? Da kursieren solche Begrifflichkeiten wie „Gesundheit als Unternehmenswert" oder „der Mensch als wichtigstes Kapital". Für die Gesundheit ist bitteschön jeder selbst verantwortlich, und Kapital kann man auswechseln. Also, wo liegt das Problem?

Da haben Mitarbeiter tatsächlich den Wunsch nach einem erfüllten Leben. Sie möchten auch neben dem Job Sinn und Erfüllung leben – ja, dann sollen sie auch eigenverantwortlich

das Nötige für den Erhalt der körperlichen und seelischen Gesundheit tun.

Es breiten sich Diabetes, psychosomatische und psychische Erkrankungen bis hin zum Burn-out aus – und auch Zivilisationskrankheiten durch minderwertiges Essen, wenig Bewegung und Stress nehmen im rasanten Tempo zu.

Die Ausgaben für Genesung und Prävention werden von den Krankenkassen immer weiter reduziert, und immer mehr Menschen erkennen, dass sie selbstverantwortlich für ihre Gesundheit etwas tun müssen. – Ja, Gott sei Dank! Das ist doch nicht die Aufgabe des Arbeitgebers! Die Bereitschaft, bis zur Rente sich auszupowern, seine ganze Energie für den Job zu opfern, Familie und Hobbys zu vernachlässigen und mit Eintritt der Rente auf dem Zahnfleisch zu gehen, gibt es heute immer seltener – ein Trauerspiel.

Da kommen tatsächlich Personen in Bewerbungsgespräche, die Anforderungen formulieren, dass der Job Freiräume für private Interessen und Familie lässt. Idealerweise legen Sie im Bewerbungsgespräch direkt offen, dass das Thema Gesundheit ganz und allein in der Verantwortung des neuen Mitarbeiters liegt. Sie haben damit nichts am Hut. Hier im Job geht es um Leistung, Funktionstüchtigkeit und Erfolg. Mögen doch andere Unternehmen hier ein Auge drauf werfen und Zeit, Geld und Energie in Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter investieren.

Der neue Mitarbeiter soll froh sein, in Ihrem Unternehmen starten zu dürfen. Informationen, dass es circa 1,5 Jahre dauert, bis ein Mensch durch Burn-out handlungs- und somit ar-

beitsunfähig wird, haben für Sie keine Relevanz; ebenso Aussagen, dass es häufig mindestens sechs Monate dauert, bis ein Mitarbeiter nach einem Burn-out wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren kann. Nur 60 Prozent der Mitarbeiter kehren überhaupt wieder zurück. Da können Sie doch froh sein, dass Sie die übrigen 40 Prozent los sind.

Die Kosten, die für den Arbeitgeber durch den Ausfall entstehen, und die Kompensation, die vom verbleibenden Team geleistet werden muss, sind ebenfalls nicht zu vernachlässigen. All diese Informationen kann man getrost unter den Teppich kehren, wenn man sicherstellen möchte, dass talentierte und engagierte Mitarbeiter zur Konkurrenz gehen werden.

8. Employer Branding ist ein Modegag

Immer mehr Unternehmen setzen sich mit der Frage auseinander, wie sie attraktive Arbeitgeber für Top-Bewerber sein können – alles vergeudete Energie! Pfeifen Sie auf Außenwirkung!

Da Bewerber zehn Mal mehr Personen von schlechten Erfahrungen mit einem Unternehmen erzählen, als positive Erfahrungen weiterzugeben, ist das doch sowieso egal. Okay, es gibt da diese Internetplattformen, in denen sich alle mit rasender Geschwindigkeit und einer wachsenden Anzahl von Adressaten austauschen – aber: Jede Propaganda ist gute Propaganda!

So bleiben Sie zumindest im Gespräch. Auf diese Weise selektieren Sie automatisch die Anspruchsteller und Weicheier aus, und Sie bekommen diejenigen, die sich nicht abschrecken lassen und zu Ihnen passen.

Aber es geht auch anders:

Natürlich können Unternehmen und deren Entscheider auch alles richtig machen. Die Konsequenz ist, dass sie die Mitarbeiter und High Potentials bekommen, die sich hochgradig mit dem Unternehmen identifizieren und ein außerordentliches Maß an intrinsischer Motivation, Verlässlichkeit und Kreativität entwickeln – weil sie spüren, dass sie als Menschen mit ihrem Know-how und Engagement wertgeschätzt werden.

Das, was sie täglich im Unternehmen vollbringen, ist nicht nur einfach „Job", sondern sinnerfüllter Teil des eigenen Lebens. Dann muss Gesundheit als Unternehmenswert aktiv gelebt und von den Entscheidern authentisch vorgelebt werden. Eine Führungskraft, die zum Thema Gesundheit Vorbild ist, gibt den Mitarbeitern ein klares Signal und vor allen Dingen die Erlaubnis zur Work-Life-Balance. Klar definierte und kommunizierte Ziele, Aufgaben und Rollen geben Sicherheit und schaffen – gespeist aus gelebtem Vertrauen – die Rahmenbedingungen, an nötiger Stelle auch flexibel unterwegs zu sein.

Dann ist auch ein Wechselspiel aus Bereitschaft und Geschwindigkeit möglich. Wichtig dabei ist, dass über diese Aspekte in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen gesprochen wird. Hier ist für die Führungskraft der Raum, zu erkennen,

ob sich Mitarbeiter in der Über- oder Unterforderung befinden oder ob in der idealen Balance zwischen Herausforderung und Ressourcen der viel beschriebene „Flow“ stattfindet.

Sowohl Internationalität als auch die erhöhte Geschwindigkeit der Informationstechnologie lassen es für Unternehmen immer wichtiger werden, ein attraktives Image als Arbeitgeber zu haben. Dem Employer Branding kommt somit in der Zukunft eine immer wichtigere Bedeutung zu. Haben Entscheider das begriffen, werden sie nicht nur die Top-Leute zu sich ziehen, sie werden sie auch langfristig an sich binden und so gemeinsam erfolgreich und gesund werden und bleiben – aber, wer will das schon?

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… Ihr Ruf schlechter ist, als Sie denken

(Günter Reinhold, Mitglied des Vorstands bei PAPE)

Außen hui – innen ... geht so! So kann man es leider zu oft auf einen einfachen Nenner bringen.

Viele Unternehmen legen großen Wert auf ihre Produkte, ihre technische Leistungsfähigkeit, ihre Lösungskompetenz und das, was die Kunden darüber denken. Sie definieren sich über diese Wahrnehmung und können manchmal vor Kraft kaum laufen, so erfolgreich sind sie. Durch wirklich hervorragende technische Kompetenz und visionäre Weitsicht gelingt es, die Anforderungen der Kunden genau zu erfüllen oder sogar überzuerfüllen. Durch zusätzliche Marketingkampagnen wird das Image weiter poliert und die Außenwahrnehmung weiter verbessert. Der Markenwert steigt und der Unternehmenswert auch. Alles paletti, oder?

Das denken dann doch auch die Bewerber und Bewunderer des Unternehmens? Wer so gute Produkte und Leistungen anbietet, der MUSS einfach auch ein toller Arbeitgeber sein! Das Image des Unternehmens und der Produkte wird auf das Arbeitgeberimage einfach so übertragen. Wie praktisch. Warum sollte es auch anders sein?

Es ist anders.

Die innere Persönlichkeit vieler Unternehmen hat mit der äußeren selten viel gemein. Und das ist bei besonders erfolgreichen Marken mit einem hohen Markenwert besonders signifikant. Der geneigte Betrachter lässt sich blenden von der äußeren Fassade.

Doch wenn Unternehmen nur auf die Strahlkraft der Fassade hoffen, springen sie zu kurz. Gefrustete und desillusionierte Mitarbeiter haben ihr Netzwerk, kennen viele Menschen, mit denen sie darüber reden. Geschasstes, durch Restrukturierung oder Überforderung ausgegrenztes Personal schreibt sich seinen Unmut heute gerne und für alle nachlesbar von der Seele. Auch die sogenannten erfolgreich Beschäftigten fressen nicht mehr sang- und klanglos alles in sich hinein.

Da „schenkt man dann seinem Ex-Arbeitgeber nochmal so richtig einen ein“ und Unternehmen werden als „Sklaventreiber“ betitelt oder der Umsetzung einer „Verschleißstrategie“ hinsichtlich ihres Personals bezichtigt. Das Internet hilft dabei, die Defizite der Unternehmen in Echtzeit zu verbreiten.

So bekommen die Unternehmen jenseits ihres gewünschten Arbeitgeberprofils ein „Untergrundprofil“, das für zukünftige Mitarbeiter eine viel höhere Glaubwürdigkeit und Relevanz hat als gedacht.

Dabei wollen Mitarbeiter einfach nur fair und auf Augenhöhe behandelt werden, sie wollen eingebunden und gehört werden. Und bei zunehmendem Wandel zum Kandidatenmarkt werden sie einen anderen Umgang auch nicht mehr tolerieren.

Die Liste der Themen, die Mitarbeiter in Unternehmen belasten, ist lang. Andauernder Leistungsdruck, Dauererreichbarkeit, schlechte Prozesse und mangelnde Mitarbeiterorientierung sind die wesentlichen Faktoren.

Überhöhte Leistungsanforderungen

„Wir erwarten von unseren Mitarbeitern überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft." Ein häufig genutzter Satz. Kaum ein Mitarbeiter wird etwas dagegen haben, sich für sein Unternehmen einzusetzen. Hierbei spielen Fairness und das Prinzip „quid pro quo" (geben und nehmen) jedoch eine große Rolle. Einer besonderen Anstrengung sollte eine besondere Entlastung folgen. Und einer außergewöhnlichen Leistung auch einmal eine außergewöhnliche Gratifikation oder Anerkennung. In der heutigen Zeit ständiger Restrukturierungen und parallel mitlaufender Projekte ist die Arbeitsverdichtung und Gleichzeitigkeit von Tätigkeiten der Normalzustand.

Die Mitarbeiter kommen von einer Belastungssequenz in die nächste und befinden sich im Hamsterrad der ewigen Leistungserfüllung. Einige Unternehmen verschleißen sehr bewusst ihre Mitarbeiter, bis sie entnervt gehen oder entlassen und durch „Frischfleisch" ersetzt werden.

Dieses Los kann durchaus auch einen langgedienten Leistungsträger treffen, insbesondere, wenn sich nach einer Restrukturierung oder Übernahme das Klima im oben genannten Sinne wandelt.

Kommen dann auch noch Zielvereinbarungen dazu, die mit keinerlei Commitment der Mitarbeiter verbunden sind, deren Erfüllung nicht möglich ist und die dem Mitarbeiter auch noch das Risiko massiver Gehaltseinbußen bringen, fährt die Motivation im Keller Achterbahn. Schon schlimm genug? Es geht noch besser – nämlich, wenn auf die gerade erreichten (oder auch nicht erreichten) Ziele eine weitere Steigerung draufgesetzt wird. Streng nach dem Motto: „Wer sein Ziel erreicht, ist selbst schuld."

Sind das Einzelfälle? Nein, das sind Mechanismen, die immer noch weit verbreitet sind und für ein Unternehmen kurzfristig positive Effekte mit sich bringen, jedoch langfristig enormen Schaden anrichten.

Schlechte Prozesse und Unternehmensabläufe

Nichts ist so schwer zu verändern wie Gewohnheiten. Das hat jeder schon am eigenen Leib erfahren. Insbesondere wenn diese Gewohnheiten in der Vergangenheit auch noch Erfolge nach sich gezogen und die Basis des eigenen Charakters gebildet haben – und unternehmerisch gesehen zur Basis des wirtschaftlichen Erfolges wurden. Das sind Mechanismen, die tief in der DNA der unternehmerischen Persönlichkeit verankert sind und somit zu deren Selbstverständnis gehören.

Hieraus resultiert die starke Abhängigkeit von einzelnen Erfahrungsträgern, von nicht mitgewachsenen Strukturen und althergebrachten Abläufen. Da werden in der Produktion manuelle Fertigungsaufträge von sogenannten „Alleinwissern" verwaltet und je nach Wichtigkeit und Komplexität händisch disponiert. Da gibt es im Kundenservice den Dinosaurier, der jede Artikelnummer jedes Ersatzteils und alle Marotten der bisher gebauten Modelle kennt und jede Datenbank überflüssig macht. Da werden in der Lagerverwaltung aufgrund von Erfahrungswerten langgedienter Mitarbeiter nach Gutdünken Lagerplätze vergeben und Ware bewegt. Da werden im Einkauf mit den immer gleichen Lieferanten die immer gleichen Rituale durchlaufen.

Was passiert, wenn Know-how-Träger nicht da sind oder das Unternehmen verlassen? Wie reagiert man auf deutlich steigende Mengen und erhöhte Komplexität? In der Regel mit situativer Kreativität, dem Glauben an Spontanheilung oder schlimmstenfalls mit Lähmung. Die entsprechenden Prozesse finden nicht oder falsch statt. Informationen und Prozeduren werden nicht richtig übergeben.

Ein Rattenschwanz von Nacharbeiten, Korrekturen und Kapazitätsverschwendung ist die Folge. Und dann: Stress auf der ganzen Linie. Nun ja, das kann man vielleicht kurzfristig ausgleichen. Jedoch leben viele Unternehmen dauerhaft mit unzureichenden Prozessen und Strukturen, mangelnder systemischer Unterstützung, nicht ausreichenden Redundanzen für Notfälle und mangelhaft sich anpassenden Strukturen, die den Entwicklungen Rechnung tragen würden.

Das Gesagte gilt beileibe nicht nur für Kleinunternehmen, sondern zieht sich durch alle Unternehmensgrößen durch. Wesentliche Einflussgrößen sind starkes Wachstum, veränderte Anforderungen des Marktes, Unternehmenszusammenschlüsse und die Unfähigkeit des Managements, das entweder keine Weitsicht hat oder ein viel zu großes Beharrungsmoment besitzt.

Die Leitragenden sind die betroffenen Mitarbeiter, die in ihren Bereichen den Mangel verwalten dürfen. Suboptimale Prozesse führen zu einer ständigen Nicht-Erfüllung der Kundenanforderungen. Ob in Produktion oder Vertrieb ist die Folge total gestresstes und abgenervtes Personal.

Wie werden die sich wohl über ihr Unternehmen äußern? Und was halten bitteschön Außenstehende davon? Werden die sich um die ausgeschriebenen Arbeitsplätze reißen? Wird der Vertriebsingenieur zu einem Unternehmen gehen, von dem er weiß, dass es die wichtigsten Kundenbedürfnisse nicht erfüllen kann, etwa in der Produktkonfiguration, der Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit der Lieferung? Diese Frage ist wohl eher rhetorischer Natur.

Wettkampf- und Wettbewerbskultur innerhalb des Unternehmens – jeder gegen jeden!

Es gibt Unternehmen, die sehen sich im Krieg mit anderen Unternehmen. Aber auch die, die den Wettbewerb etwas entspannter betrachten, stehen in einem

Wettkampf. Natürlich geht es darum, besser zu sein als der Wettbewerber, schneller, erreichbarer, noch näher an den Kundenbedürfnissen. Das schafft Präferenzen und schließlich Umsatz und Erfolg. Das ist für Unternehmen überlebenswichtig.

Der Spaß hört aber möglicherweise dann auf, wenn der Wettbewerbsgedanke in alle Ebenen des Unternehmens Einzug hält: Manager kämpfen gegen Manager, diese gegen ihre Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen besser als ihre Rivalen sein, auch hier geht es um Beförderung, Ansehen und Macht. Ganze Werke kämpfen konzernintern um die geringsten Stückkosten für das neue Produkt, Niederlassungen nehmen sich gegenseitig Umsätze ab, Auslandsgesellschaften setzen Trojanische Pferde in benachbarte Länder, um dort Umsatz abzugraben.

Dann gibt es auch noch sich widersprechende Ziele, die den Umsatz des einen zum Verlust des anderen machen. Das alles schafft suboptimale Abläufe, Missgunst und Misstrauen.

Wenn solchen Entwicklungen nicht mit klaren Spielregeln und einer entsprechenden Unternehmenskultur entgegengewirkt wird, dann verbreiten sie sich wie ein Virus weiter im Unternehmen.

Die Außenwirkung ist verheerend, insbesondere in einer Zeit, in der sich Bewerber ihre Arbeitgeber zunehmend aussuchen können und es eine große Auswahl an Unternehmen gibt, die das ganz anders handhaben und damit langfristig erfolgreicher sind.

Keine Mitarbeiterorientierung

Wenn Unternehmensinteressen permanent von höherer Wichtigkeit als die Interessen der Mitarbeiter sind, ergibt sich ein weiteres Feld mit massivem Frustrationspotenzial, das von einigen Unternehmenslenkern und ihrem Management auch gerne vollständig ausgeschöpft wird.

Dies beginnt bereits mit der Terminologie, die ein Unternehmen für seine Belegschaft benutzt: Da wird von Humankapital, FTE (Full Time Employees) oder Produktionsfaktoren gesprochen. Alles keine sehr vertrauensvollen Begrifflichkeiten, die erahnen lassen, wie wichtig der Unternehmensleitung ihr Personal ist. Das klingt eher nach Manövriermasse und reinem Optimierungspotenzial – das soll es wohl auch.

In solch einem Umfeld ist Wertschätzung ebenfalls ein Fremdwort. Außerhalb Schwabens – wo bekanntlich nicht kritisiert schon genug gelobt ist – sollte im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung und -motivation das Lob ganz vorne auf der Agenda stehen. Aber weit gefehlt. Es ist so viel einfacher, andere für eigene Fehler verantwortlich zu machen oder sich mit fremden Federn zu schmücken – und überhaupt: Der Mitarbeiter wird doch für seine Leistung bezahlt, und ein Lob steigt ihm dabei sicherlich zu Kopf und er lässt nach, oder etwa nicht?

Immer weiter um sich greift der Verfügbarkeitswahnsinn, der eng mit der oben beschriebenen Denkweise zusammenhängt, den Mitarbeiter als Produktivitätsfaktor zu sehen. Sicher sind

hier auch der Zeitgeist und die veränderte gesellschaftliche Mediennutzung als Ursache zu nennen. Doch wenn vom Chef am Samstagnachmittag eine SMS auf dem Firmenhandy landet und eine umgehende Antwort erwartet wird, sind eindeutig Grenzen überschritten.

Für viele Mitarbeiter im Mittelmanagement und den Fachbereichen ist heute eine tägliche Kontrolle ihrer Medien (E-Mail, SMS, WhatsApp) und eine möglichst zeitnahe Reaktion eine Pflichtübung, und dabei stehen die beruflichen Nachrichten an erster Stelle. Egal ob Wochenende oder Urlaub, 365 Tage im Jahr. Dadurch steigt die Belastung der Mitarbeiter stark an, und es fällt ihnen immer schwerer, abzuschalten und zu entspannen.

Einige Unternehmen treten dieser Erscheinung massiv entgegen und sammeln Pluspunkte im Kampf um die Talente. Denn: Engagement und Ausbeutung stehen Seite an Seite. Wer bereits einem 35-jährigen Freund beim Burn-out zusehen musste, stellt sich auch die Frage nach dem Sinn seines Tuns und dem richtigen Umfeld.

Vertrauen ist ein sehr hohes Gut ...

... das man leider nicht kaufen kann, sondern das durch tägliches Handeln erworben werden muss. Auch in Unternehmen kann es eine Vertrauenskultur geben. Diese entsteht, wenn Zusagen und Versprechen eingehalten werden. Eine Selbstverständlichkeit sollte man meinen.

Die Realität in den Unternehmen sieht jedoch anders aus: Da werden Informationen zurückgehalten, um eigene Machtinteressen abzusichern und Kollegen schlecht aussehen zu lassen; neue Mitarbeiter werden mit Karriereperspektiven angelockt, die nicht vorhanden sind oder für deren Umsetzung niemand verantwortlich ist und die sich in Luft auflösen; Zielvereinbarungen werden mit Zielen gespickt, die unerreichbar sind, Kunden werden mit falschen Lieferterminen ruhig gehalten, die Leistungsversprechen der Produkte in den Marketingunterlagen weichen stark von den Ist-Werten ab; auf Tagungen werden Wachstumsziele und Strategien ausgegeben, von denen alle wissen, dass sie unrealistisch sind und die keiner mehr ernst nimmt.

Diese Liste könnte noch endlos weitergeführt werden. Fest steht, dass die genannten Ereignisse zu Vertrauensverlust, Frustration und einer inneren Abkehr von Mitarbeitern führen, sodass nur solche im Unternehmen bleiben, die diese Un-Kultur weitertreiben und vertiefen werden. Geradlinige, offene, werteorientierte Menschen werden solch einem Unternehmen schnell den Rücken kehren oder erst gar nicht dort anheuern.

Aus Vertrauen erfolgt Verantwortung

Aus Misstrauen dagegen Verantwortungsdelegation. Klingt kompliziert, ist aber ganz einfach: Vertrauen schafft Spielraum für den Mitarbeiter. Er weiß, dass er in abgesteckten Bereichen Entscheidungen treffen kann. Diese können auch einmal falsch sein. Bei einer entsprechenden Fehlerkultur wird der Mitarbeiter aus seinen Fehlern lernen und sich verbessern, er wird dosierte Risiken eingehen und seinen gesamten Wirkungsprozess vorantreiben. Schließlich wird er Ergebnisse aus den Aktivitäten erzielen wollen, die er eingeleitet und verantwortet hat. Besitzt ein Mitarbeiter kein Vertrauen und wird bei jeder Abweichung streng getadelt, und werden Fehler nicht toleriert, so wird auch keine Verantwortung mehr übernommen. Ganz im Gegenteil werden damit Verhaltensweisen unterstützt, die Verantwortung wegschieben.

So werden Entscheidungen in langen Sitzungen verwässert, Entscheidungsvorlagen mit riesigen E-Mail-Verteilern versehen, um wirklich jeden ins Boot zu holen, auch den Pförtner. Das Ergebnis sind entscheidungsschwache Mitarbeiter, viel verpuffte Energie in unternehmenspolitischen Diskussionen, langwierige Entscheidungsprozesse, eine hohe Zahl von involvierten Personen und viel Frust. Leistungswillige, verantwortungsorientierte Mitarbeiter werden hier abgeschreckt.

Oft ist in vertrauensarmen Unternehmenskulturen eine starre Ablauforganisation zu finden. Es wird in allen Abteilungen gestempelt, auch in den kundennahen Bereichen, denn die Arbeitszeit muss ja definiert sein. Das kann zu Schlangen von mehreren Metern bei Arbeitsende vor dem Stempelautomaten führen! Vertrauensarbeitszeit würde ja, wie das Wort

schon sagt, Vertrauen voraussetzen. Alle Abläufe sind streng reglementiert: vom Anforderungsbogen für die Beschaffung von Büromaterial bis zum Vordruck, in dem Innovationen für das Unternehmen vorgeschlagen werden können. Rückkopplung? Fehlanzeige.

Dafür werden alle Sachkosten ständig überprüft, auch Kopier- oder Toilettenpapier, und die Entscheidungsspielräume sind minimiert und eng bemessen. In diesem Umfeld erlahmt der unternehmerische Geist. Hier entsteht keine Innovations- und Verbesserungskultur, sondern Dienst nach Vorschrift. Das ist schade, denn den Unternehmen entgehen damit wichtige Produktivitätsfortschritte und gute Mitarbeiter. Die machen das in der Regel nicht mit.

Abgekoppelte Managemententscheidungen

Von Mitarbeitern wird erwartet, dass sie sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. Gleichzeitig signalisiert das Entscheidungsverhalten der Unternehmensleitung, dass sie sich mit den Mitarbeitern nicht identifiziert. Das klingt nicht nur nach Ungleichgewicht. Das ist auch eines.

Es wird nur nicht sehr stark beachtet. Natürlich können Unternehmenslenker bei ihren Entscheidungen nicht basisdemokratisch vorgehen und jeden Mitarbeiter vor wichtigen Entscheidungen einbinden. Doch können sie glaubwürdig sein

und die notwendigen Schritte gut erklären. Dann sind auch schmerzhafte Veränderungen besser zu ertragen.

Zu solchen Maßnahmen zählen strukturelle Veränderungen im Unternehmen, Arbeitsplatzabbau, Übernahmen von anderen Unternehmen, die Einführung neuer IT-Systeme – einfach große strukturelle Veränderungen, die die Mitarbeiter belasten und ihnen vielleicht auch Angst machen. Hat die Belegschaft das Gefühl, dass die Herren da oben nur an sich denken und sich durch kurzfristige Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne die Taschen über Bonuszahlungen vollstopfen, dann ist es mit der Solidarität vorbei.

Wasser predigen und Wein trinken kam noch nie gut an. Hier haben langfristig orientierte familiengeführte Unternehmen eindeutige Vorteile, da sie meistens – auch nicht immer – für die Mitarbeiter berechenbarer sind, näher am Geschäft und ihr eigenes Geld im Unternehmen haben und somit glaubwürdigere Entscheidungen treffen. Alle Unternehmen können so geführt werden. Das ist nur eine Frage des Charakters.

Die öffentliche Wahrnehmung

Wie heißt es so schön: „Jeder ist sich selbst der Blindeste." Übersetzt heißt das etwa: Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung liegen meistens sehr weit auseinander! Wir leben in Zeiten der totalen Überinformation. Nichts bleibt mehr geheim, alles wird kommuniziert und erzeugt eine Art Pseudotransparenz. Wahrheit und Fake liegen so dicht nebeneinander, dass sie kaum noch zu unterscheiden sind.

In dieser Gemengelage entstehen auch Außenbilder und Wahrnehmungen von Unternehmen. Wie oben schon beschrieben formt der Markencharakter die Unternehmenswahrnehmung: Starke Marken werden positiver wahrgenommen. Allerdings entwickelt sich seit Jahren eine Art „Guerilla" oder „Subkultur" in Sachen Unternehmens- oder Arbeitgeberbewertung. Vorreiter waren die ersten Blogs, die mittlerweile zu einer Vielzahl von Themen zu finden sind und die dann zu den ersten professionellen Portalen führten. Das Schlachtschiff für Arbeitgeberbewertungen heißt „Kununu" und gehört zu XING.

Kununu ist seit 2007 aktiv und beinhaltet knapp 5,2 Million Bewertungen zu circa 1 Mio. Unternehmen in der gesamten D-A-CH-Region (Quelle: Kununu 2022). Es gibt noch eine Vielzahl von anderen Portalen, wie „meinchef" oder „jobvoting" und natürlich Facebook, wo auch kräftig bewertet wird.

Das alles führt zu einem Wildwuchs von Informationen über Unternehmen als Arbeitgeber. Für einige entsteht hier auf einmal eine echte Bedrohung und Unternehmen geraten stark in die Defensive. Fest steht, dass diese Art der Kommunikation nicht zu hoch bewertet werden kann und bei Bewerbern eine immer größere Bedeutung in der Präqualifikation von Arbeitgebern hat.

Das müssen Unternehmen unbedingt berücksichtigen. Oben aufgeführte Defizite im Unternehmensalltag wer-

den in rasender Geschwindigkeit an die Öffentlichkeit gebracht und behindern massiv die gewünschten Neuzugänge.

Fluktuation schafft Fluktuation

Und hat man erst mal kein Glück, kommt auch noch Pech dazu. So ähnlich kann es Unternehmen gehen, die ihre Defizite nicht klar genug reflektieren und weiter nach Gutsherrenart vorgehen.

Die Zeit spielt eindeutig gegen sie. Mitarbeiter informieren sich immer besser und früher, sie haben ein deutlich stärkeres Bedürfnis nach einem fairen Umgang auf allen Ebenen. Sie sind selbstbewusst genug, dies zu artikulieren und zu erwarten. Und ziehen auch die Konsequenzen. Denn sie haben die Wahl, insbesondere wenn es sich um gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte handelt. Da kann auch der Personalberater nur begrenzt helfen.

Hat sich ein Unternehmen auf den Index katapultiert, kommt es aus dieser Position nur schwer wieder heraus. Denn die darauffolgende erhöhte Fluktuation schafft weitere Fluktuation.

Und über eines darf man sich dann nicht mehr wundern:

Dass die wirklich guten Bewerber zu anderen Unternehmen gehen!

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

. .. die anderen ihre Bewerber mit Geld bewerfen

(Michael Kuchenbuch, Vorstand & Partner bei PAPE)

Die Mär vom zu niedrigen Gehalt: Wer nur für Geld kommt, der geht auch wieder für Geld!

- ➢ Sind Sie der Meinung, Ihre guten Mitarbeiter gehen vorrangig zum Wettbewerb, weil Sie ihnen zu wenig bezahlen?
- ➢ Denken Sie, keine guten Mitarbeiter vom Markt bekommen zu können, weil Ihr Gehaltsniveau zu niedrig ist?

Dann habe ich eine gute Nachricht für Sie:

Das ist so nicht richtig!

Probieren Sie es ruhig aus: Lassen Sie die jährlichen Gehaltssteigerungen üppig ausfallen. Legen Sie sogar noch eine Schippe obendrauf. Gehen Sie auf die Gehaltsforderungen Ihrer Mitarbeiter bereitwillig ein. Gleichen Sie die Differenz zum „Marktgehalt“ schnellstmöglich aus – denn selbstverständlich zahlt „der Markt“ stets besser, und Sie wollen ja nicht, dass Ihre Top-Mitarbeiter zum Wettbewerb abwandern. Und attraktiv für neue Mitarbeiter wollen Sie ja schließlich auch sein.

Tun Sie all das und Sie werden feststellen: Sie haben über kurz oder lang ein Vergütungsniveau erreicht, das Sie sich schlicht nicht mehr leisten können.

Und was ist mit Ihren Leistungsträgern, Ihren „Top-Performern“?

Die sind trotzdem weg, denn Sie haben sie ja so erzogen: Statt Mit-Arbeiter, Mit-Macher, Mit-Denker haben Sie sich ein Söldner-Heer erschaffen. Wer für Geld kommt oder nur des Geldes wegen bleibt, der geht auch für Geld, denn es wird immer jemanden geben, der angebliche High Potentials oder sog. „Top-Performer“ kauft.

Natürlich brauchen Sie ein zeitgemäßes, stimmiges und transparentes Vergütungssystem mit einem angemessenen Vergütungsniveau. Insbesondere in Sales- und Managementfunktionen ist dies unabdingbar, und daher werde ich später auch die Grundzüge eines solchen Vergütungssystems skizzieren.

Viel wichtiger jedoch ist die Frage: Was bieten Sie denn über den schnöden Mammon hinaus? Welche echten Motivatoren setzen Sie ein?

Es ist seit Langem bekannt und wissenschaftlich belegt, dass die sogenannten „Hygienefaktoren“ (also letztlich das Geld) durch ein Mehr die Mitarbeiterzufriedenheit nicht erhöhen. Zwar sinkt durch mehr Geld die Unzufriedenheit, aber es wirkt eben nicht auf die intrinsische Motivationsstruktur. Untersuchungen haben ergeben, dass der motivierende Anreiz einer Gehaltserhöhung nach sechs, spätestens nach zwölf Monaten verpufft ist. Das heißt, das Motivationsniveau der

Mitarbeit ist nach sechs bis zwölf Monaten genauso hoch wie vor der Gehaltserhöhung. Wenn Sie also ausschließlich auf die „Geldkarte“ setzen, handeln Sie nicht nachhaltig.

Unternehmen hingegen, die nicht nur die „Hygienefaktoren“ pflegen, sondern auch auf echte Motivationsinstrumente setzen, haben à la longue ein höheres Motivationsniveau der Belegschaft, haben erwiesenermaßen zufriedenere Mitarbeiter, die sich stärker mit ihrem Unternehmen identifizieren, und nicht zuletzt weisen diese Unternehmen eine deutlich geringere Fluktuation auf und werden ganz nebenbei auch für Bewerbungskandidaten attraktiv.

Zu den Motivatoren zählen unter anderem Anerkennung, Übertragung von Verantwortung, weitreichende Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege, eine offene Kommunikation über alle Ebenen, eine faire, transparente und gelebte Unternehmenskultur und vieles andere mehr.

Auch alle Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, wirken motivatorisch. Exemplarisch sei hier das Beispiel einer großen Orthopädiepraxis aus München erwähnt, die lange Zeit die offenen Stellen (medizinisch-technische Assistenten, Arzthelferinnen, Bürokräfte) nicht besetzen konnte und zudem mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen hatte.

Da bezahlbarer Wohnraum und Kinderbetreuungsplätze in Ballungsgebieten Mangelware sind, entschied man sich kurzerhand, ein ganzes Mehrfamilienhaus in Innenstadtlage zu

kaufen, dieses zu sanieren und in den oberen Etagen bezahlbaren Wohnraum für die Mitarbeiter zu schaffen. Im Erdgeschoss wurde eine Kindertagesstätte mit Krabbelgruppe eingerichtet.

Der Effekt: eine hoch motivierte, treue und leistungsbereite Belegschaft, wie sie keine Gehaltserhöhung hätte bewirken können. Das Vergütungsniveau der Praxis ist im Übrigen eher gering, maximal durchschnittlich.

Denn wenn Aufgabengebiet, Verantwortung, Entscheidungsmöglichkeiten usw. passen, das Arbeitsklima als angenehm empfunden wird und das Gehalt angemessen ist, geht ein Mitarbeiter nicht für ein paar Prozent mehr.

Untersuchungen haben ergeben, dass die finanzielle „Reizschwelle“, die zufriedene Mitarbeiter den Arbeitgeber würde wechseln lassen (was noch immer nicht heißt, dass sie es denn auch tun), bei einer Gehaltssteigerung von 25 Prozent liegt. Unzufriedene Mitarbeiter hingegen wechseln auch trotz möglicher Gehaltseinbußen.

„Tue Gutes und rede darüber“ war gestern. Heute reicht es, das Richtige zu tun, der Rest wird über Kununu erledigt. So erreichen Sie auch genau diejenigen, die Sie gerne als zukünftige Mitarbeiter für Ihr Unternehmen gewinnen möchten.

Gerade die jüngeren, gut ausgebildeten Kandidaten zwischen 25 und 35 Jahren, um die sich alle zu reißen scheinen, schauen längst nicht mehr nur noch auf das Gehalt. Sie wollen vielmehr eine herausfordernde und erfüllende Aufgabe, sich einbringen, Dinge bewegen, wertgeschätzt werden und in einem offenen, fairen Klima möglichst flexibel arbeiten.

Während man noch zu Beginn des „War for Talents“ (der Krieg ist längst vorbei – das Talent hat gewonnen) Kandidaten mit immer höheren Einstiegsgehältern gelockt hat, so sind es heute eher die weichen Faktoren, die den Ausschlag für einen Wechsel geben.

Es lohnt sich also, sich Gedanken darüber zu machen, wie man solche weichen Faktoren und Motivatoren in den Berufsalltag einbauen kann.

Man muss ja nicht jeden Morgen einen Stuhlkreis bilden, einander anfassen und dreimal laut „Tschakka“ rufen. Aber wie wäre es mit einer morgendlichen Begrüßung, einem kurzen Austausch über das letzte Fußballspiel oder über die Neuinszenierung im Opernhaus? Eine Frage nach dem Zeugnis des Juniors oder ob die Mutter das Krankenhaus inzwischen verlassen konnte?

Wie wäre es mit einer Zielvereinbarung anstelle einer Zielvorgabe? Haben Sie schon einmal einen Ihrer Mitarbeiter um Rat gefragt? Wie ordnen Sie sich ein? Bedanken Sie sich für die Erstellung der Präsentation zu später Stunde oder nehmen Sie dies als selbstverständlich hin? Glänzen Sie dann in Ihrem Vortrag mit den von Ihrem Mitarbeiter erarbeiteten Ergebnissen oder nutzen Sie Ihre „Bühne“ auch dafür, dem Mitarbeiter für seinen Einsatz zu danken?

- ➢ Halten Sie Ihre Meetings freitags nachmittags via Skype ab oder ist Ihnen der regelmäßige persönliche Austausch wichtig?

- Behalten Sie die neuesten Trends und die aktuellen Zahlen zur Geschäftsentwicklung für sich oder teilen Sie die Informationen mit Ihren Mitarbeitern?
- Halten Sie die Erfolge Ihrer Mitarbeiter für selbstverständlich oder feiern Sie gemeinsam den Erfolg?
- Senden Sie eine Rundmail an alle Mitarbeiter mit den besten Wünschen zum neuen Jahr oder schreiben Sie handschriftlich ein paar persönliche Worte?
- Übernehmen Sie Aufgaben, bei denen es besonders darauf ankommt, lieber selbst oder vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern?
- Geben Sie die Maßnahmen zur Qualitätssteigerung und Umsatzerhöhung vor oder erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern geeignete Maßnahmen?
- Stellen Sie Ihre Mitarbeiter öffentlich an den Pranger oder suchen Sie das persönliche Gespräch?
- Denken Sie sich Ihren Teil oder geben Sie offenes Feedback?
- Fühlen Sie sich als „Boss“ oder als „Coach“ Ihrer Mitarbeiter?
- Sind Sie ein „Manager“ oder ein „Leader“?
- Kehren Sie Konflikte lieber unter den Teppich oder sprechen Sie diese ohne „Blaming“ offen an?
- Fokussieren Sie sich im Personalgespräch auf die Schwächen und Defizite oder stellen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund?

Sicher lassen sich viele weitere Beispiele aufzählen, die in ihrer Gesamtheit für das Betriebsklima sorgen – und folglich über Gehen oder Bleiben Ihrer Mitarbeiter entscheiden.
Die ausschließliche Fokussierung auf monetäre Anreize ist nicht erfolgsversprechend. Doch natürlich ist die Vergütung – wie eingangs erwähnt – keineswegs von nachrangiger Bedeutung. Im Gegenteil. Denn was nützt das beste Arbeitsklima, die beste „B-Note", wenn die Pflicht, die „A-Note" nicht passt?

Daher sollen an dieser Stelle einige grundsätzliche Anforderungen an ein zeitgemäßes, stimmiges Vergütungssystem skizziert werden. Gerade für den nicht tarifgebundenen Bereich – insbesondere in Sales-Funktionen und im Management – sollte ein solches Vergütungssystem auf jeden Fall etabliert werden.

Grundsätzliche Anforderungen an ein Vergütungssystem

Bei der Frage nach dem passenden Vergütungssystem spielt die Betrachtung des Managements aufgrund seiner Führungsfunktion eine besondere Rolle. Gerade bei variablen Vergütungsbestandteilen als einem der wesentlichen Anreizinstrumente bestehen beim Management deutlich größere Gestaltungsspielräume als bei tariflich angestellten Mitarbeitern.

Dieser zweite Aspekt trifft ebenso auf Vertriebsfunktionen zu. Daher stehen diese beiden Gruppen – das Management auf der einen und Sales auf der anderen Seite – im Fokus der meisten Vergütungssysteme.

Unternehmensstrategie

Zwingende Voraussetzung eines jeden Vergütungssystems ist, dass dieses die Strategie des Unternehmens unterstützt und nicht etwa dieser entgegenwirkt. Hat sich das Unternehmen also beispielsweise eine auf schnelles Wachstum ausgelegte Strategie auf die Fahnen geschrieben, so muss sich dies auch im Vergütungssystem widerspiegeln (indem z.B. im Vertrieb Umsatzziele besonders honoriert werden). Steht im Unternehmen eher die Konsolidierung im Vordergrund, so sollte im Vertrieb z.B. eher auf Margenziele fokussiert werden.

Motivationsanreize

Das Ergebnis der Leistung eines Mitarbeiters wird in erster Linie durch seine Leistungserbringung bestimmt, aber auch durch weitere Faktoren, die der Mitarbeiter nicht selbst beeinflussen kann. Die Leistungserbringung wiederum ist das Ergebnis von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

Anreize wirken vor allem über die Leistungsbereitschaft auf das Leistungsergebnis, indem sie die Erwartungen, Motive, Werte und Einstellungen des Mitarbeiters beeinflussen.

Unterschiedliche Mitarbeiter

Das Vergütungssystem muss der Tatsache Rechnung tragen, dass es im Unternehmen unterschiedliche Mitarbeitergruppen mit unterschiedlichen Motivationsstrukturen gibt und dass es

innerhalb jeder MA-Gruppe wiederum unterschiedliche Leistungsniveaus gibt. Trotz dieser Heterogenität muss das Vergütungssystem allen Mitarbeitern Motivationsanreize geben.

Einfach & fair

Gut gemeint ist nicht gleich gut gemacht. So wird das Vergütungssystem oft überfrachtet und so verkompliziert, dass das System den Anforderungen nicht mehr gerecht werden kann. Was nützt das beste Anreizsystem, wenn es nicht verstanden wird und so seine Motivationswirkung gar nicht entfalten kann? Was nützt es, wenn Mitarbeiter die Anreizstruktur als unfair empfinden? Auch dann verpufft die motivatorische Wirkung.

Budget

Eigentlich selbstverständlich, aber in der Praxis oft verfehlt: Das Vergütungssystem muss im Budget des Unternehmens liegen und darf dieses nicht durch Fehlallokation sprengen. Gerade bei qualitativen, nicht an den direkten Unternehmenserfolg gekoppelten Anreizen ist auf deren Budgetwirkung zu achten.

Die vier wesentlichen Aspekte eines Vergütungssystems

Bei der Etablierung eines Vergütungssystems werden im Wesentlichen vier Aspekte betrachtet: die Art der Anreize, die Bemessungsgrundlage der Anreizvergabe, die Vergütungsfunktion sowie der Ausschüttungsmodus.

Art der Anreize

Anreize können materiell oder immateriell (z.B. Auszeichnungen, Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszeitregelungen) sein. Immaterielle Anreize sind sehr wichtig, aber weniger als Gestaltungselemente eines Vergütungssystems geeignet. Die materiellen Anreize, also die eigentliche Vergütung, lassen sich in fixe (leistungsunabhängige) und variable (leistungsabhängige) Bestandteile unterteilen:

Zur fixen Vergütung zählen das Grundentgelt sowie geldwerte Zusatzleistungen wie betriebliche Altersversorgung, Versicherungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, medizinische Leistungen, lange Kündigungsfristen, Büroausstattung, Car Allowance usw.

Die variable Vergütung teilt sich sowohl in kurzfristig als auch in langfristig wirkende Anreize. Kurzfristig orientiert sind Provisionen, Zielvorgaben und Tantiemen. Langfristig wirkt die Ausgabe von Wertpapieren wie Aktien, Aktienoptionen, Bezugsrechten oder Phantomaktien. Während diese Anreize unabhängig von der individuellen Leistung sind und auch als marktindiziert bezeichnet werden, kann man langfristig wirkende Anreize auch an die Leistung der Mitarbeiter knüpfen (Kopplung der Vergütung an das Erreichen strategischer Unternehmensziele oder operativer Ziele über mehrere Jahre).

Die Gesamthöhe der zu erwartenden Vergütung richtet sich nach Marktbedingungen, dem Unternehmensbudget und den Anforderungen an die jeweilige Tätigkeit. Die Anreizwirkung wird wesentlich von der Anreizstruktur beeinflusst, das heißt vom Verhältnis der Vergütungsbestandteile zueinander. Je

höher der variable Anteil, desto höher ist in der Regel auch die Motivationswirkung.

Allerdings sollte man den variablen Anteil nicht in allzu große Höhen treiben und diesen vor allem am Handlungsspielraum der jeweiligen Mitarbeiter ausrichten. Während ein variabler Anteil eines Vertriebsleiters in Höhe von 50 Prozent sicher als angemessen zu bezeichnen ist, liegt dieser bei einem Justiziar wohl eher bei etwa 20 Prozent. Da unterschiedliche Anreize die gleiche Kostenwirkung aufseiten des Unternehmens haben, so ist es durchaus sinnvoll, die Mitarbeiter aus diesen Anreizen, die für sie passenden auswählen zu lassen (Cafeteria-Modell). Denn schließlich ist die Wertschätzung gegenüber den jeweiligen Anreizen durchaus unterschiedlich von Mitarbeiter zu Mitarbeiter.

Bemessungsgrundlagen

Die Bemessungsgrundlage der Anreizvergabe sind diejenigen Größen, anhand derer die Zielerreichung gemessen wird. Diese können quantitativ oder qualitativ sein. Quantitative Bemessungsgrundlagen (z. B. Umsatzgrößen, Kostenziele) eignen sich grundsätzlich besser für ein Vergütungssystem. Eine qualitative Bemessungsgrundlage ist beispielsweise die erfolgreiche Durchführung bestimmter Projekte.

Unabhängig davon, ob quantitative oder qualitative Bemessungsgrundlagen angewendet werden, gilt: Die Bemessungsgrundlage muss messbar sein. Es muss im Voraus festgelegt werden können, wann eine vollständige Zielerreichung vorliegt bzw. wann Über- oder Untererreichung vorliegt. Weiterhin muss die Bemessungsgrundlage dem Handlungsspielraum

des jeweiligen Mitarbeiters entsprechen und von ihm auch zu beeinflussen sein.

Würde ein Einkaufsmanager am Unternehmensgewinn gemessen, so ergäbe sich für ihn daraus vermutlich keinerlei Anreizwirkung, da sein Einfluss auf den Unternehmensgewinn nur indirekt ist. Umgekehrt würde aber auch „Kostensenkung um x Prozent im Einkauf" als alleinige Bemessungsgrundlage für die Zielerreichung der Unternehmensleitung falsche Anreize setzen, da andere Treiber des Unternehmenswertes möglicherweise vernachlässigt würden.

Schließlich müssen die verwendeten Bemessungsgrundlagen wie weiter oben erwähnt strategiekonform sein (indem die Unternehmensstrategie für die unterschiedlichen Mitarbeiterebenen und die unterschiedlichen Unternehmensbereiche heruntergebrochen (operationalisiert) wird).

Vergütungsfunktion

Die Vergütungsfunktion bestimmt, wie sich das Leistungsergebnis auf die Vergütung auswirkt. Sie verbindet damit die Ausprägung der Bemessungsgrundlagen (das Ausmaß der Zielerreichung) mit der Höhe der variablen Vergütung. Bei der Wahl der Vergütungsfunktion ist es oft sinnvoll, für verschiedene Gruppen von Mitarbeitern unterschiedliche Vergütungsfunktionen zu wählen. Dabei sollten folgende Aspekte beachtet werden:

In der Regel sollte die Höhe der Vergütung nur wenig schwanken in Abhängigkeit von der Zielerreichung. Die meis-

ten Mitarbeiter schätzen eine risikobehaftete Vergütung wesentlich geringer als eine sichere. Hohe Variabilität der Vergütung wird also eher von risikoneutralen oder risikofreudigen Mitarbeitern (insbesondere in Vertriebsfunktionen) bevorzugt.

Die Art, wie Risiko bei der Vergütung geschätzt wird, hängt von der Persönlichkeit des Mitarbeiters ab, aber auch stark von der Unternehmenskultur und kann auch je nach Aufgabe schwanken. Erfordert es die Aufgabe, hohe Risiken einzugehen (z.B. bei der Implementierung neuer Strategien oder bei der Erschließung neuer Märkte oder in F&E-Projekten), sollte eine Vergütungsfunktion mit geringerer Variabilität gewählt werden, um nicht die erforderliche Risikobereitschaft zu stark einzuschränken.

Ausschüttungsmodus

Die Ausschüttung der leistungsabhängigen Vergütung kann sofort, periodisch oder nach Ablauf einer Frist stattfinden. Einerseits ist die Anreizwirkung höher, je früher die Ausschüttung stattfindet. Andererseits steigt die Qualität der Leistungsbeurteilung, je länger der Zeitraum bis zur Ausschüttung ist.

Insbesondere bei strategischen Aufgaben ist es oft erforderlich, auf kurzfristige Erfolge zugunsten langfristiger Entwicklungen zu verzichten. Dies muss bei der Festlegung des Ausschüttungsmodus berücksichtigt werden, um keine kontraproduktiven Anreize zu setzen. Dies wird insbesondere bei der Gewährung von Aktienoptionen deutlich.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… Sie den richtigen Zeitpunkt zum Zubeißen verschlafen

(Dimitri van den Oever, Partner bei PAPE)

Dass Zeit Geld ist, wussten bereits die alten Griechen. Bedenkt man externe Einflussgrößen wie den vielerorts diskutierten Fachkräftemangel und die demographischen Entwicklungen, ist diese Redensart im kaufmännischen Umfeld heute aktueller denn je. Die wichtigste „Ressource" der Wertschöpfung ist knapp verfügbar und bleibt auch in Zeiten der Digitalisierung das wertvollste Gut für die gesellschaftliche Wohlfahrt des 21. Jahrhunderts.

Im Kontext von Recruiting Aktivitäten spielt der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle, der leider häufig zu wenig ernstgenommen wird. In meiner Beratungspraxis stelle ich mitunter fest, dass Unternehmen, die Schlüsselpositionen besetzen möchten, Ihren eigenen Prozessen regelrecht ausgeliefert sind. Je mehr Personen an einer Einstellungsentscheidung beteiligt sind, desto träger wird der Auswahlprozess. Kleine und kleine mittelständische Unternehmen sind hier hinsichtlich der Abläufe meist agiler als Konzernunternehmen. Doch auch hier gibt es Verbesserungspotential!

Im Anschluss an die Präsentation eines qualifizierten Kandidatenprofils durch einen Personalberater vergehen in der Regel mehrere Tage, nicht selten mehrere Wochen, bis das Kandidatenprofil von allen Entscheidungsträgern gesichtet wurde. Dies hat individuelle Gründe.

Die digitale Abbildung des Sichtungsprozesses über ein Bewerbermanagementsystem schafft hier zwar eine technische Grundlage und Unterstützung hinsichtlich der Kommunikation zwischen Fachbereich und Personalabteilung. Einen tatsächlichen Mehrwert kann eine entsprechende Software allerdings nur bei voller Akzeptanz des Nutzerkreises bieten und den Personalauswahlprozess auch verschleppen. Welches Augenmerk die involvierten Personalverantwortlichen bei der Flut an täglich neu generierten Informationen und Aufgabenstellungen der Sichtung eines Kandidatenprofils widmen, ist häufig eine Frage der Priorisierung.

Bei einer positiven ersten Einschätzung aller Beteiligten ist im nächsten Schritt ein Termin zu finden, der für den Teilnehmerkreis eines möglichen Vorstellungsgesprächs realisierbar ist. Häufig nimmt dieser Prozessbaustein den größten zeitlichen Raum in Anspruch. Zum vereinbarten Gesprächstermin mit dem Kandidaten, der regelmäßig erst drei bis vier Wochen nach Präsentation des Kandidatenprofils terminiert wird, sind leider nicht selten Gesprächsteilnehmer aufgrund interner oder externer Gegebenheiten verhindert, weshalb dann ein neuer Termin gefunden werden muss. Weitere Tage und Wochen vergehen und auch hier stellt sich wieder die Frage der Priorisierung.

„Herr Entscheider ist terminlich sehr ausgebucht. Wir haben auch noch andere Bewerber eingeladen und da finden die Termine erst Ende des Monats und Anfang nächsten Monats statt. Bevor wir nicht alle Bewerber gesprochen haben, findet

auch keine finale Entscheidung statt, somit verlieren wir keine Zeit.“

Diese Nachricht erfolgte zum Ersten eines Monats. Nach Präsentation des Kandidatenprofils waren zu diesem Zeitpunkt bereits vier Wochen vergangen. Schlussendlich musste der gefundene Termin mit dem Kandidaten aufgrund einer Unpässlichkeit des Entscheides verschoben werden. Auch hier eine Frage der Priorisierung?

Nach erfolgreichem Absolvieren der ersten Vorstellungsrunde ist in der Regel ein Zweitgespräch mit dem Kandidaten vorgesehen. Mitunter fordern interne Prozessvorgaben dann ein drittes persönliches Gespräch, für dessen Terminierung erneut Tage und Wochen vergehen. Dieses regelrechte Verschleppen der Einstellungsentscheidung führt regelmäßig dazu, dass passiv suchende Kandidaten in der Zwischenzeit ein konkurrierendes Angebot wahrnehmen.

Unternehmen verkennen dabei, welche Auswirkungen Negativerlebnisse im Rahmen von Bewerbungsprozessen auf die Arbeitgebermarke haben. Die sogenannte ‚candidate experience‘ ist aufgrund von Arbeitgeber-Bewertungsplattformen wie Kununu, Glassdoor und co. eine Einflussgröße, die dem Ruf des Arbeitgebers nachhaltig schaden kann, auch wenn dieser mit zahlreichen Employer-Branding-Kampagnen und einer positiven Atmosphäre im Vorstellungsgespräch auftritt.

Viele Gründe sprechen gerade im schnelllebigen Tagesgeschäft dafür, dass die Terminfindung für ein Vorstellungsgespräch mit einem interessanten Kandidaten „mehr Zeit“ in Anspruch nimmt, Termine verschoben oder wiederholt werden müssen. Kandidaten, die über einen Personalberater vorstellig sind, stehen in der Regel jedoch nicht unter Zugzwang und haben meist mehrere Angebote vorliegen, aus denen Sie auswählen können. Der erste Eindruck, den ein Kandidat im Rahmen des Bewerbungsprozesses von seinem zukünftigen Arbeitgeber gewinnt, ist auch maßgeblich von der Dauer desselben beeinflusst. Hat der Kandidat die Wahl, ergibt sich also auch für ihn eine Frage der Priorisierung.

Hilfreich ist hier, wie so häufig im Leben, ein Wechsel der Perspektive: Wie lange würden Sie warten, bis eine Einstellungsentscheidung hinsichtlich Ihrer Eignung getroffen ist? Wann wäre für Sie der Zeitpunkt gekommen, die Dauer eines Bewerbungsprozesses auf die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation, für die Sie tätig werden möchten, zu übertragen? Würden Sie für ein Unternehmen tätig werden wollen, das mehrere Monate Zeit benötigt, sich für Sie zu entscheiden?

Da sich der Arbeitsmarkt auch in den kommenden Jahren perspektivisch eher weiter zugunsten von Arbeitnehmern und spezialisierten Fachkräften entwickeln dürfte, empfehlen wir folgende Strategie: Krempeln Sie die Ärmel hoch und sehen Sie Ihren Unternehmensprozessen kritisch entgegen. Verschlanken Sie Ihre Abläufe im

Kontext der Personalauswahl. Reduzieren Sie den Entscheiderkreis auf ein notwendiges Minimum. Übernehmen Sie Verantwortung! UND machen Sie Fehler! Nur so können Lernprozesse stattfinden und Abläufe optimiert werden.

Warten Sie nicht zu lange, die Konkurrenz schläft nicht und interessierte Kandidaten werden es Ihnen danken. Jeff Bezos, Visionär, Querdenker und CEO des derzeit wertvollsten Unternehmens der Welt empfiehlt dazu den Leitsatz:

„Every Day is Day One".

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… Sie Ihre Bewerber noch schön knusprig grillen wollen

(Christian Pape, Vorstand bei PAPE)

Was waren das noch für Zeiten: Waschkörbe an Bewerbungen! Da hatte man die Wahl und konnte die Bewerber noch richtig rannehmen mit ausgefeilten Psychotricks, Tiefeninterviews, Persönlichkeitstests – und dann noch ein zweitägiges Assessment als krönenden Abschluss hinterher. Da wehte ein eiskalter Wind durch die Interviews!

Wer danach noch senkrecht stand und Restsauerstoff im Blut hatte, der war es dann: der Auserwählte. Der bekam sie, die Trophäe. „Da ist das DING!“, der heiß ersehnte Vertrag.

Das war gestern.

Das Arbeitgeberleben ist heute spaßfrei geworden und längst kein Ponyhof mehr. Das Luxusleben neigt sich dem Ende zu. Ich hier Chef, Du Garnix – die Rollenverteilung in Bewerbungsgesprächen hat sich zum Leidwesen der gerne-auf-dicke-Hose-machender Arbeitgeber verändert. Zunehmend nähern sich die Babyboomer-Jahrgänge der Rente, der Nachwuchs wird weniger. Die dicke konkave Beule in der Alterspyramide schiebt sich gnadenlos nach oben.

Der Fachkräftemangel ist überall merkbar, die Generation Y grüßt nun freundlich von oben. Und zeigt, wo es langgeht.

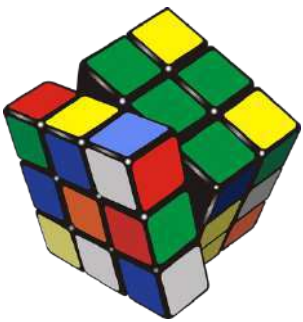
Das Angebot an qualifizierten Kandidaten sinkt und schwächt zunehmend die bisher so komfortable Arbeitgeberposition.

Bewerber sind keine Bewerber mehr, sie sind die wahren ENTSCHEIDER geworden.

Und so müssen sie auch behandelt werden!

Sie heben und senken den Daumen, ob sie das Jobangebot annehmen oder nicht.

Vorbei ist es mit der Interview-Folklore vergangener Tage.



Grillen auf dem heißen Stuhl, das war einmal. Die Zeiten werden frostig für Unternehmen, der Grillmeister hat die Seite gewechselt. Wer jetzt noch den Dampfhammer rausholen möchte und mit Old-School-Methoden in Interviews versucht, den Bewerber um seinen Verstand zu testen – der hat den Schuss nicht gehört wird sein blaues Arbeitgeberwunder erleben und einsam bleiben.

Im besten Fall bleibt der Interviewte noch höflich bis zum Schluss sitzen und verkneift es sich anschließend, im Internet auf den Portalen seine ganz persönliche Meinung und seine gerade gemachten Erlebnisse über ein weltfremdes und entrücktes Unternehmen, das den Zeitgeist offenkundig noch nicht erkannt hat, der Welt kundzutun.

Im Worst Case beendet er das Gespräch höflich, weil der Bus jetzt komme – und geht. Und zwar direkt auf LOS, zu den Kollegen vom Mitbewerb, bei denen er gemerkt hat, dass man seine Arbeitskraft schätzt, ihn umwirbt und ihm aufzeigt, dass genau hier der richtige Arbeitgeber für ihn sitzt.

Und er krönt seine negativen Erfahrungen, indem er der interessierten Internetgemeinde auf Instagram mit dem Hashtag #diehamsnochnichtgeschnallt oder Kununu noch aufzeigt, warum dieses Bewerbungsgespräch und das ganze Unternehmen nicht mehr als eine peinliche Erfahrung und Zeitverschwendung war.

Gute Nacht Stimmungsbarometer, Absolventenumfragen und Arbeitgeber-Rankings.

Immer wieder berichten uns Kandidaten von antiquierten Interviews, in denen der Tenor noch mitschwingt, dass der Bewerber doch froh sein solle, hier arbeiten zu dürfen.

Tut er aber nicht.

Mangelnder Respekt, schlechte Manieren, langweilige Fragen mit dem Höhepunkt größtmöglicher Überraschung bei:

„Was sind Ihre größten Schwächen?“

Die Antwort findet der Fragende doch in jedem drittklassigen Bewerberhandbuch, also was soll das…?

Selbst wenn der modern eingestellte Personaler im Gespräch punkten kann, weil er weiß, worum es heute geht, dann macht die Fachabteilung, die von so „neumodischem Employer Branding Gesülze“ nichts hält, alles platt und hinterlässt ein Waterloo, das den bedröppelten Kandidaten verstört zurücklässt.

Der Echtzeit-Nebeneffekt eines derart aus dem Ruder gelaufenen Gespräches ist dann fatal. Ist der Befragte genervt, dann ist er auch nicht mehr authentisch und das Bild über ihn ist verzerrt. Man mag dann den Eindruck gewinnen, der Kandidat sei eine Pfeife und habe im Gespräch versagt – in Wirklichkeit hat man ihn nur leider nicht von seiner wahren Seite erlebt. Das Gespräch konnte den Bewerber nicht begeistern und somit war er nicht mehr er selbst, weil er einfach keine Lust mehr hatte und nur noch nach Hause wollte.

Nicht nur also, dass eine schlechte Interviewführung das Risiko einer Fehlentscheidung bei der Kandidatenauswahl erhöht, sondern das Bild des Bewerbers vom Arbeitgeber in spe wird maßgeblich durch die Erfahrungen im Bewerbungsgespräch geprägt.

Was bedeutet das? Hat der Kandidat das Erlebnis, schlecht behandelt worden zu sein, dann färbt das auf das gesamte Unternehmensimage ab. Schade um die Millionen, die man in Imagewerbung investiert hat – alles für die Tonne, wenn die sozialen Medien die „insides“ über das „real life“ in dieser Sklavenbude ungeschminkt übermitteln.

Zudem wird dem Bewerber und allen Mitgliedern seines Netzwerkes die Lust am Unternehmen gehörig verhagelt und egal, welches Produkt das Unternehmen herstellt: Er/Sie wird es definitiv nicht mehr kaufen. Nicht das Auto, nicht den Handyvertrag, nicht dieses Produkt. Never ever.

Man verliert also nicht nur einen guten Kandidaten, sondern auch einen Kunden und die Reputation als attraktiver Arbeitgeber.

Für alle Zeiten „entliked".

Was bleibt zu tun?

Wie entscheiden heutzutage Bewerber:

- Great Brand: Bewerber wollen stolz sein auf ihren Arbeitgeber.
- Great Job: Die Attraktivität des Jobs macht (nur noch) ein Drittel der Entscheidung aus.
- Great Benefit: Vorzüge des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

Diese drei Kriterien müssen in einem Gespräch adressiert werden, und zwar authentisch, glaubwürdig und sensibel.

Dazu gehört es auch, die Werte im Unternehmen entsprechend zu definieren und zu pflegen:

Das Unternehmen als Arbeitgebermarke:

Wir beleuchten diesen Punkt an unterschiedlichen Stellen in diesem Buch, aber man kann es nicht oft genug sagen und schreiben:

- Arbeiten Sie die Argumente heraus im Management und mit Ihren Mitarbeitern und bieten Sie den Bewerbern Außergewöhnliches, sonst werden Sie zu den Verlierern im Arbeitsmarkt gehören.
- Erarbeiten Sie interne mögliche Verbesserungen, Entwicklungen, Benefits, die Sie Ihren Mitarbeitern bieten wollen. Kommunizieren Sie das intern als auch extern, um Mitarbeiter zu halten als auch neue zu gewinnen.
- Schulen Sie die Personal- UND die Fachabteilungen gleichermaßen für eine zeitgemäße Interviewführung. Bleiben Sie jederzeit wertschätzend und diskutieren Sie auf der gleichen Ebene, verzichten Sie auf „Psychospielchen". Denken Sie daran: Die Standardfragen kann man sowieso in jedem drittklassigen Bewerbungshandbuch nachlesen.
- Jeder Bewerber ist auch Kunde und Meinungsmacher, und er will heute erobert werden. Jede Absage bedeutet Frust, und die wird heute in den sozialen Medien und Business-Plattformen auch öffentlich und schonungslos geteilt. Arbeitgeber-Bewertungsportale sind daher in erster Linie ein Beschwerdeportal und dienen

dem Frustabbau, Tadel ist dort häufiger als Lob. Bedenken Sie das also gut.

„Verkaufen“ Sie daher Ihr Unternehmen jederzeit positiv und authentisch, dann klappt’s auch mit dem Bewerber.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… Sie noch nach Fachkenntnis entscheiden

(Michael Kuchenbuch, Vorstand & Partner bei PAPE)

Der Spezialist weiß von immer weniger immer mehr – bis er von nichts alles weiß!

Füllen die fachlichen Anforderungen an Ihre Bewerber ganze Bände? Erwarten Sie höchste Fachkompetenz und größte fachliche Erfahrung?

Dann sollten Sie wissen, dass noch immer gilt: Kandidaten werden aufgrund ihrer Kompetenz eingestellt und aufgrund des Verhaltens, der Einstellungen oder der Motivation entlassen.

Laut einer repräsentativen Umfrage werden 40 Prozent aller Einstellungsentscheidungen bereits nach zwölf Monaten infrage gestellt. Personaler und Führungskräfte aus über 3.000 befragten Unternehmen gaben an, dass sie in der Rückschau fast jede zweite Einstellungsentscheidung so nicht mehr treffen würden.

Die Kosten dieser Fehlentscheidungen sind immens, und es ist daher absolut unverständlich, warum noch immer die fachliche Eignung anstelle der persönlichen Passung den Ausschlag bei der Entscheidung für einen Bewerber gibt. Viel wichtiger als der Blick auf die Fachkompetenz ist die Über-

prüfung, ob der Kandidat von seinem Verhaltensstil und seiner Motivations- und Wertestruktur zum Unternehmen, zum Bereich und auf die Stelle passt. Während fachliche Lücken im Unternehmensalltag meist leicht und schnell geschlossen werden können, ist ein Mismatch bei Verhalten und Werten in der Regel tiefgreifend und kaum zu überbrücken.

Personalverantwortliche sollten also genauso selbstverständlich, wie sie sich über ein fachliches Anforderungsprofil für eine Stelle Gedanken machen, über die geeigneten Persönlichkeitsmerkmale des zukünftigen Stelleninhabers nachdenken. Sie sollten sich fragen, mit welchem Verhaltensstil und welcher Wertestruktur der größtmögliche Erfolg möglich ist und welche Eigenschaften Erfolgsverhinderer sind. Und bei der Bewerberauswahl sollten sie die persönlichen Eigenschaften des Kandidaten den in der Stellenanalyse herausgearbeiteten Eigenschaften gegenüberstellen. Das ist im Vergleich zu den Gesamtkosten ein zu vernachlässigender Mehraufwand, der jedoch die Qualität der Entscheidung enorm steigert und maßgeblich zur Vermeidung von Fehlentscheidungen beiträgt.

Ein Beispiel mittels INSIGHTS MDI® ist am Ende dieses Artikels aufgeführt.

Nicht nur Persönlichkeit, Verhalten und Motivations- sowie Wertestruktur sollten fokussiert werden, sondern insbesondere bei Führungsfunktionen sollte auf eine möglichst große Bandbreite an Fähigkeiten geachtet werden. Sicher gibt es viele Bereiche, in denen es besonders auf die Fachkompetenz

ankommt. Aber in Management- bzw. Führungspositionen ist eine generalistische Ausprägung vorteilhaft. Die Herausforderung in solchen Positionen ist es, wirtschaftliche Exzellenz, juristische Präzision und technische Raffinesse optimal ineinandergreifen zu lassen. Dies erfordert einen breiten fachlichen Fokus sowie klare Methoden- und Umsetzungskompetenz, die mit Stichworten wie Strategie, Entscheidung, Verhandlung, Kommunikation, Führung und Veränderung zu umschreiben ist. Man muss flexibel in einer diversifizierten Unternehmensumwelt agieren können, dabei sehr prozessorientiert vorgehen, Netzwerke aufbauen und nutzen können, mit vielen Stakeholdern kooperieren können, sich selbst und andere coachen können und ein soziales, wertschätzendes Miteinander fördern. All dies wird mit „Fachidioten“ nicht gelingen.

Spezialisten gelingt es oftmals nicht, in Zielkonflikten emotional intelligent abzuwägen oder mit einem Panoramablick die Konsequenzen des eigenen Handelns und die der anderen zu erkennen. Es fehlt ihnen die Gabe, durch geschickte Verhandlung das bestmögliche Ergebnis für das Unternehmen zu erreichen, und somit schaffen sie es auch nicht, Wachstum zu steigern und Leistung zu fördern.

Beispiel für ein Vorgehen zum Erkennen der passenden Persönlichkeit mittels INSIGHTS MDI®

INSIGHTS-MDI-Test-Typenrad

Die „INSIGHTS Management-Development-Instruments®" werden international als führende Instrumente zur Potenzialanalyse in den Bereichen Personalentwicklung, Teamzusammenstellung, Arbeitsplatzdefinition und Personalrekrutierung eingesetzt. INSIGHTS MDI® ist das fundierte, effektive und objektive Instrument zur Auswahl und Entwicklung von Probanden.

INSIGHTS umfasst 20 Management-Development-Instrumente (MDI) zur Erschließung von Management- und Mitarbeiterpotenzialen, da heute die Mitarbeiterauswahl und -bindung als zentrale Elemente der Personalentwicklung gelten.

Die unterschiedlichen Tools geben Einblick in die Wertestruktur, beleuchten die ganz persönlichen Antriebssysteme und erklären Verhaltensweisen von Menschen. Der „Talent Insights Report" beinhaltet die Offenlegung der Motive und Wertvorstellungen und die daraus resultierenden Verhaltenspräferenzen.

Fünf wichtige Anwendungsgebiete für INSIGHTS MDI® im Unternehmeralltag sind:

- Personalauswahl/Führungskräfteauswahl
- Teambildung

- Leistungsbeurteilung
- Motivationssteigerung
- Verkauf

Gutachten über INSIGHTS MDI®:

> *Die Objektivität und Reliabilität von INSIGHTS MDI® fallen sehr gut aus.*
>
> *INSIGHTS MDI® besticht durch seine ökonomische Anwendbarkeit und seine Internationalisierung. Hier hat er einen entschiedenen Vorsprung gegenüber den einschlägigen deutschen Verfahren wie dem LMI, BIP oder anderen. INSIGHTS MDI® ist ein in der Praxis geschätztes, erprobtes und hoch anerkanntes Verfahren, das hohe Facevalidity besitzt. Die Interpretation ist sehr anschaulich und berücksichtigt stets die Interaktion von Person und Situation. Die Kombination von Arbeitsstellen- und Potenzial-Analyse ist ein wichtiges Markenzeichen dieses Verfahrens.*
>
> (Prof. Dr. Claudia Eckstaller, Universität München; Prof. Dr. Erika Spieß, Universität München; Dipl.-Psych., Dipl.-Soz. Ralph M. Woschée, Universität München)

Benchmark Prozess

Grundlage für ein aussagefähiges Stellen-Sollprofil ist eine saubere Jobdefinition. Deswegen sollte in einem Workshop für jede zu analysierende Stelle Klarheit geschaffen werden über:

- Funktion (Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibung)

- Zuständigkeiten/Befugnisse
- Erwartungen/Messkriterien
- Warum besteht dieser Job?
- Worin bestehen die wesentlichen Aufgaben?
- An welchen messbaren Resultaten wird der Erfolg des Stelleninhabers gemessen?
- Welche kritischen Situationen können auftreten?
- Schlüsselaufgaben

Idealerweise besteht das Workshop Team aus drei bis fünf Mitgliedern, und zwar aus Personen, die den zu analysierenden Job ausgeübt haben, die den Job gemanagt (geführt) haben, die für den Bereich verantwortlich sind und aus Personen, die sonst direkt mit dem Job zu tun haben.

Anschließend an den Workshop werden die Fragen der INSIGHTS MDI®-Arbeitsstellenanalyse beantwortet.

INSIGHTS MDI®-Arbeitsstellenanalyse

Die Arbeitsstellenanalyse ermittelt die verhaltensmäßigen Arbeitsstellenanforderungen (Sollprofil) für Neubesetzungen oder zur „Stressanalyse" bei bestehenden Arbeitsplätzen. Jede Arbeitsstelle hat spezifische Anforderungskriterien, die sich sehr gut anhand der Verhaltensmuster beschreiben lassen, die der Mitarbeiter erfüllen sollte. Durch diese Stellenbeschreibung werden demnach auf der Verhaltensebene Fähigkeiten

definiert, die jemand besitzen sollte, um die anstehenden Aufgaben effektiv und effizient und somit bestmöglich zu bewältigen.

Die INSIGHTS MDI®-Arbeitsstellenanalyse identifiziert, wie jemand die Anforderungen an eine bestimmte Stelle wahrnimmt. So eröffnet dieser Report die Möglichkeit, Fehleinschätzungen zu erkennen und zu korrigieren, und dient dazu, die am Verhalten ausgerichteten Anforderungen zu klären, denen ein Stelleninhaber gerecht werden sollte.

INSIGHTS MDI® Talent Insights Basic

„Talent Insights Basic" gibt ein ganzheitliches Feedback bezüglich der nicht kompetenzbezogenen Fähigkeiten einer Person. Es beinhaltet sowohl die Offenlegung der Motive und Wertevorstellungen als auch die daraus resultierenden Verhaltenspräferenzen und wird idealerweise sowohl bei der Personalauswahl wie auch in der Personalentwicklung eingesetzt.

Beispielhafter Auszug aus einer INSIGHTS-Analyse

Aufbauend auf der vorab durchgeführten INSIGHTS MDI®-Arbeitsstellenanalyse und den daraus gewonnenen Erkenntnissen kann somit jeder Bewerber oder auch der aktuelle Stelleninhaber durch einen „Talent Insights Check" analysiert und dem klar abgegrenzten Sollprofil ge-

genübergestellt werden. Über die klar ersichtliche Motivstruktur kann schnell entschieden werden, ob der Kandidat in das entsprechende Unternehmen und auf die Stelle passt.

Hat der Kandidat die entsprechende Wertestruktur, kann das Bewerbungsgespräch bzw. auch das Personalentwicklungsgespräch zielgerichtet auf Grundlage von Motiven und Persönlichkeit aufgebaut werden. Bei der Stellenneubesetzung ist die Zielsetzung, mehr und richtige Bewerber zu erkennen – gemäß dem Grundsatz: der richtige Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz.

Die Führungskraft kann dann die Mitarbeiter individuell und gemäß ihrer natürlichen Verhaltenspräferenz und ihren Motiven führen und coachen. In Verbindung mit einer Standortbestimmung mittels INSIGHTS MDI® Talent Insights Basic können die Führungskräfte in den Bereichen Kommunikation und Mitarbeiterführung geschult und trainiert werden. Sie haben die Möglichkeit, ihre individuellen Vorstellungen von Führungskompetenzen und persönlicher Performance zu erarbeiten und zu optimieren.

Der Talent Insights Basic Report umfasst als einzelne Analyse ca. 42 Seiten inkl. INSIGHTS-Rad, Stilanalyse-Grafiken und -Motiven und Werte-Grafiken.

INSIGHTS MDI® EQ-Analyse

Gemäß Robert K. Cooper ist „emotionale Intelligenz, die Fähigkeit, die Macht und die Klugheit, Gefühle wirksam einzusetzen, um auf diese Weise besser mit anderen kooperieren zu können und produktiver zu sein“.

Oder wie es Daniel Golemann ausdrückt, ist „emotionale Intelligenz eine Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut wir unsere sonstigen Fähigkeiten, darunter auch den reinen Intellekt, zu nutzen verstehen“.

Der EQ schafft also die Verbindung von Ratio und Emotion und wird im Unternehmensalltag als zunehmend wichtig für die Zusammenarbeit und Teamleistung eingestuft. Bei der INSIGHTS MDI® EQ-Analyse werden die fünf wesentlichen Aspekte der emotionalen Intelligenz analysiert:

- Selbstwahrnehmung

  die Fähigkeit, eigene Stimmungen und Emotionen zu erkennen, zu verstehen, auch deren Auswirkungen auf andere

- Selbstregulierung

  die Fähigkeit, störende Impulse und Stimmungen zu kontrollieren; nachdenken, bevor man handelt

- Motivation

  Leistungsbereitschaft, sich über Geld und Status hinaus für die Arbeit zu motivieren; energische und beharrliche Zielerreichung

- Empathie

  die Fähigkeit, die Emotionen anderer zu verstehen und mitzufühlen

- Soziale Kompetenz

Beziehungsmanagement, Netzwerke aufbauen und pflegen

Die INSIGHTS MDI® EQ-Analyse stellt eine sinnvolle Ergänzung zum Talent Insights Basic dar. Als einzelne Analyse umfasst der EQ-Report ca. 12 Seiten.

INSIGHTS MDI®-Workshop

Zur Interpretation der Reports und zur Erörterung der wissenschaftlichen Grundlagen und Erläuterung von Anwendungsszenarien ist es sinnvoll, mit den Teilnehmern der Analyse einen Workshop durchzuführen.

Es wird Verständnis dafür vermittelt, dass Menschen dann am besten agieren, wenn ihr Handeln bzw. Verhalten mit ihren persönlichen Präferenzen im Einklang steht. Dies kann geschehen, indem sie sich entweder bestimmte, zu ihnen passende Situationen (z. B. Arbeitsstelle) suchen oder indem sie sich Ressourcen aneignen, die ihnen das erfolgreiche Bewältigen von bisher zu schwierigen Anforderungen erlauben oder indem eine Arbeitsstelle personenorientiert umgestaltet wird.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

PAPE
create for recruiting

… agile Köpfe ganz schön stören

(Reinhard Potzner, Senior Partner bei PAPE)

Zauberwort „Agilität“

Die fortschreitende Digitalisierung und immer kürzere Innovationszyklen stellen für viele Unternehmen immer größere Herausforderungen dar. Auch Kundenbeziehungen haben sich grundlegend geändert. Merkmale wie Zuverlässigkeit und hohe Qualitätsansprüche werden heute als selbstverständlich vorausgesetzt. Darüber hinaus werden vor allem Schnelligkeit im Entscheidungsprozess, sofortiges Reagieren auf Änderungen und individuelles Eingehen auf einzelne Kundenwünsche gefordert.

Mit herkömmlichen Strukturen und Methoden lassen sich die Herausforderungen nicht mehr bewältigen. Das Zauberwort heißt „Agilität“. Um im verschärften Wettbewerb bestehen zu können, brauchen die Unternehmen einen fundamentalen Wandel der Organisationsstrukturen mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern und autonomen Teams. An die Stelle klassischer Hierarchien treten flexible Selbstorganisationen, bei denen ein Arbeiten in autonomen Teams im Mittelpunkt steht.

Was heißt das genau? Schnell, flexibel und wendig – so lässt sich das Wort „agil“ am besten beschreiben. Doch beim „agilen Arbeiten“ geht es nicht allein um Geschwindigkeit. Jeder

einzelne Mitarbeiter erhält wesentlich mehr Freiheit und Eigenverantwortung als bisher. Obwohl sich Mitarbeiter jedoch grundsätzlich mehr Verantwortung wünschen, haben letztlich viele dann doch oft Angst vor Veränderung und vor etwas Neuem.

Agiles Arbeiten erfordert insbesondere ein Umdenken in den Köpfen aller Beteiligten. Die Aufgaben von Führungskräften und die Ansprüche an sie ändern sich, soziale Kompetenz, Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft sind gefragter denn je.

Der wichtigste Punkt für Führungskräfte ist jedoch, wirklich Vertrauen in die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten zu haben. Führungskräfte müssen lernen, mit ihrem scheinbaren Verlust an Macht umzugehen und statt der Rolle des Entscheiders die Rolle des Moderators einzunehmen.

Agiles Mindset

„Mindset" ist einer dieser englischen Begriffe, die vielfältig übersetzt werden können: Denkweise, Einstellung, Gesinnung, Haltung, Lebensphilosophie, Mentalität, Orientierung, Weltanschauung. Unsere Einstellung zu bestimmten Themen, wie wir denken, fühlen und handeln, ist geprägt von unseren gemachten Erfahrungen: positive, die uns in bestimmten Bereichen ermutigen und bestärken, und ebenso negative, die dazu führen können, dass wir uns bestimmte Dinge nicht zu-

trauen. Ein Mindset arbeitet also vor dem Hintergrund unserer Prägungen wie ein Filter, der bestimmt, wie wir unsere Umgebung, aber vor allem unsere eigenen Möglichkeiten wahrnehmen.

Der Motivationspsychologin Carol Dweck zufolge gibt es zwei Formen von Mindsets, das „Growth Mindset“ und das „Fixed Mindset“. Diejenigen, die eher in die letztere Kategorie gehören, neigen dazu, bestimmte Fähigkeiten als angeboren zu beurteilen. Wenn sie an einer Aufgabe scheitern, so führen sie das darauf zurück, dass ihnen bestimmte Begabungen offenbar fehlen. Solche hingegen, die in die erste Kategorie fallen, sind der festen Überzeugung, dass sie alles erreichen können, solange sie genügend Einsatz bringen, trainieren oder lernen. Sie strengen sich häufiger an, trotz Niederlagen voranzukommen. Ihre Frustrationstoleranz ist höher. Menschen mit dieser Einstellung sind der Überzeugung, dass jeder besser werden kann, wenn er daran arbeitet.

Was man also unmittelbar beeinflussen kann, ist die persönliche Agilität. Sie zeichnet sich aus durch „meine“ Beziehung zum Kunden, „meine“ Beziehung zu „meinem Team“ und „mich“ selbst und „meine“ persönliche Entwicklung. Persönliche Agilität erfordert dabei meist ein „Growth Mindset“. Zum Glück ist – nach Carol Dweck – auch die Einteilung der Menschen in „Fixed“ vs. „Growth“ nicht etwa „fixed“, sondern kann beeinflusst werden. Trainer und Coaches können andere darin unterstützen selbst ein agiles Mindset zu entwickeln.

Agile Organisation

Im Zusammenhang mit Agilität geht es immer um Kunden und Teams. Eine Organisation wird erst dann agil sein, wenn alle sich auf gemeinsame Werte und Prinzipien verständigen und diese einhalten. Eine Haltung ist jedoch vor allem eine sehr persönliche Sache. Im Dreieck „Kunde – Team – ich selbst" kann es dabei zu Interessenskonflikten kommen. Wenn das Team zu sehr unter Projekt- und Zeitdruck steht, wird die Zusammenarbeit und letztendlich auch die Produktivität und die Qualität der Ergebnisse darunter leiden. Wenn das Team an wunderschönen Lösungen feilt und kein Auge auf die Vermarktbarkeit legt, ist das geschäftsgefährdend. Wenn jemand auf Dauer seine persönlichen Interessen hinter den Team-Interessen zurückstellt, wird er unzufrieden. Hier ist es an den Führungskräften, einen konstruktiven Aus-gleich zu schaffen.

Agile Bewerber

Auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter müssen Unternehmen verstärkt auf ein „agiles Mindset" zu achten. Doch das ist leichter gesagt als getan. Wie lässt sich dies bei Kandidaten überhaupt erkennen? Bei der Rekrutierung von Kandidaten können Checklisten helfen, die die Einstellungen zu den drei o.g. Dimensionen abprüfen. Hier ein paar Beispiele von Statements, deren Ausprägung dann anhand einer Skala bewertet werden. Auch kann man die Statements zueinander noch (je nach Aufgabe und Position) gewichten und letztlich

daraus einen „Agilitäts-Index“ oder „Agilitäts-Indikator“ entwickeln“.

Beziehung zu Kunden

- Die Beziehung zu meinen Kunden ist mir wichtig.
- Ich pflege regelmäßigen persönlichen Kontakt zu meinen Kunden.
- Ich bemühe mich um eine offene, respektvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.
- Ich versetze mich in die Lage meiner Kunden. Ich verstehe ihre Bedürfnisse und was für sie wichtig ist.
- Ich suche das Feedback meiner Kunden und nehme es ernst.
- Ich passe meine Vorschläge, Lösungen etc. an die Bedürfnisse meiner Kunden an, auch wenn dies meinen eigenen Vorstellungen widerspricht.

Beziehung zum Team

- Ich bin überzeugt, dass die besten Ideen und Lösungen für komplexe Probleme und die besten Entscheidungen für unvorhersehbare Situationen von Teams erzeugt werden, die unterschiedliche Persönlichkeiten und funktionsübergreifende Expertisen umfassen und sich selbst organisieren.

- Ich spreche offen über meine Schwächen, Probleme und Fehler. Ich helfe, wo ich kann, und nehme Hilfe an.
- Ich stehe zu den Team-Entscheidungen, auch wenn sie meine eigene Meinung nicht komplett widerspiegeln.
- Ich übernehme Verantwortung für das Team-Ergebnis und leiste meinen Beitrag dazu.
- Ich fordere dieses Verhalten auch von meinen Team-Mitgliedern aktiv ein.
- Ich arbeite mit meinem Team daran, Zusammenarbeit und Selbstorganisation im Rahmen unseres Handlungsspielraums ständig zu verbessern.

Ich selbst

- Ich bin ein Anhänger der Theorie, dass Menschen von Natur aus leistungsbereit und von innen heraus motiviert sind, Verantwortung zu übernehmen, Eigeninitiative zu zeigen und Kreativität zu entwickeln.
- Ich interessiere mich für unterschiedliche Sichtweisen.
- Ich kommuniziere aktiv und höre gut zu.
- Ich nehme Veränderungen, Herausforderungen und Risiken an als Möglichkeit zur Weiterentwicklung.
- Ich lerne aus meinen Fehlern.

➢ Ich bin bereit, Verantwortung zu übernehmen und als „Servant Leader“ zu agieren.

Fazit

In 10-15 Jahren wird ein Unternehmen ohne ein Programm zur Förderung eines agilen Mindsets keine Bewerbungen mehr erhalten. Unternehmen, die es versäumen, hier tätig zu werden, werden auch massive Probleme bei der Innovationskraft und bei der Produktentwicklung bekommen. Wir als Personalberater können Ihnen helfen, hier und jetzt die richtigen Weichen zu stellen.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

... sich die Besten bei Ihnen überhaupt nicht bewerben

(Eva Heppel, Partner bei PAPE)

Die besten Bewerber bewerben sich nicht.

Klingt komisch? Ist aber so.

Gemeint ist natürlich eine Bewerbung im herkömmlichen Sinne, also eine „proaktive" Bewerbung aus freier Veranlassung des Kandidaten ohne „Fremdeinwirkung" von Dritten.

Haben Sie mal die Kaliber verglichen zwischen Personen, die sich auf Stellenanzeigen bewerben, und Kandidaten, die über einen Headhunter vorgestellt wurden?

Unsere Erfahrung zeigt, dass in über 90 Prozent unserer Mandate in der finalen Runde die Kandidaten die Nase vorn haben, die über eine Direktsuche angesprochen wurden – Bewerber, die parallel aus dem Anzeigenrücklauf in den Einstellungsprozess kamen, haben da meist das Nachsehen.

Aber warum?

Es wäre sicher zu einfach zu behaupten, aktiv suchende Kandidaten sind weniger kompetent. Wobei ein bisschen etwas da schon dran ist … Die Betonung liegt auf „ein bisschen", wir wollen da aber nicht verallgemeinern.

Schauen wir uns doch die Gründe genauer an, warum ein Kandidat aktiv sucht:

pape
create for recruiting

1. Unzufriedenheit mit dem Unternehmen, der Tätigkeit oder dem Vorgesetzten

Es gibt unzählige Gründe, warum sich ein Mitarbeiter nicht mehr wohlfühlt in seinem Job und unzufrieden ist: von zu konservativer Unternehmenskultur und -strategie, extremen Arbeitszeiten, im Vorstellungsgespräch anders beschriebenen Tätigkeitsbereichen bis hin zu Schwierigkeiten mit dem direkten Vorgesetzten. Die Liste möglicher Wechselmotivationen ist unendlich lang. Teilweise sind die Gründe nachvollziehbar und legitim. Es gibt aber sicher auch den ein oder anderen Kandidaten, der einfach zu schnell das Handtuch wirft.

Manchen fehlt es an Durchhaltevermögen und dem Willen, schwierige Situationen zu meistern. Der einfachere Weg scheint hier ein Arbeitgeberwechsel. Doch Vorsicht: Was hindert diese Mitarbeiter daran, nicht auch beim nächsten Arbeitgeber wieder schnell Reißaus zu nehmen?

An schwierigen Situationen wächst man. Nicht mit jedem Vorgesetzten oder Kollegen kommt man gleich gut aus. Jedoch sollte das nur in Extremfällen ein Grund für den Arbeitsplatzwechsel sein.

Oftmals fühlen sich Kandidaten nach kurzer Zeit im neuen Job gelangweilt und sind schon wieder auf der Suche nach der

nächsten Abwechslung. Aber: Ein Job soll ja kein Entertainment sein, klar soll er Spaß machen, aber primär ist man nun mal Angestellter und hat seine Arbeitsleistung für ein vereinbartes Entgelt zur Verfügung zu stellen. Schnell gelangweilte Mitarbeiter sind oftmals noch in der beruflichen Findungsphase, aber auch privat vielleicht noch nicht angekommen.

Manchmal trifft man aber auch auf einen selbstreflektierenden Bewerber, der weiß, warum es im aktuellen Unternehmen nicht funktioniert, und der nicht nur die Schuld beim Arbeitgeber sucht. Leider sind Letztere bei aktiv Suchenden in der Minderheit.

2. Arbeitslosigkeit

Es liegt auf der Hand. Wenn jemand nicht in Lohn und Brot ist, will er in der Regel so schnell wie möglich wieder eine Anstellung finden. Warum geraten Menschen allerdings in die Arbeitslosigkeit?

a) durch Eigenkündigung

Diese ist oftmals die „Extremstufe" der Unzufriedenheit im Unternehmen. Wenn dies allerdings zur Kündigung führt, ohne dass der Mitarbeiter ein neues Anstellungsverhältnis unterschrieben hat, muss man den Kandidaten zumindest eine gewisse Portion Mut und Konsequenz zusprechen. Lohn und Brot ja, aber nicht um jeden Preis. Die Gründe der Unzufriedenheit, welche schließlich zur Kündigung geführt haben, müssen aber im Detail beleuchtet werden, wenn es darum geht, den passenden Kandidaten zu finden. Hat der Bewerber

zu früh das Handtuch geworfen oder ist seine Kündigung nachvollziehbar?

b) durch einvernehmliche Kündigung

Heutzutage wird einem Kandidaten oftmals die Kündigung nahegelegt oder man einigt sich auf einen Aufhebungsvertrag. Bei solchen Fällen muss der potenzielle neue Arbeitgeber bzw. der Headhunter immer ganz genau hinsehen. Hier ist der Grat zwischen „Ich wollte gehen" und „Ich wurde gegangen" sehr schmal. In vielen Fällen kam es zum Aufhebungsvertrag, weil ein Chefwechsel anstand, die Unternehmensstrategie geändert wurde oder einfach keine Weiterentwicklung für den Mitarbeiter intern abzusehen war.

Hier muss nachgehakt werden:

- Schlug der neue Chef tatsächlich einen komplett anderen Kurs ein?
- Konnte oder wollte der Mitarbeiter diesen nicht mittragen?
- Warum war keine Weiterentwicklung möglich? Brachte der Mitarbeiter vielleicht die gewünschte Leistung nicht?
- Traute man ihm eine Beförderung oder einen neuen Aufgabenbereich nicht zu?

Hier gilt ganz besonders: Kritisch hinterfragen, um der Ursache auf den Grund zu gehen.

c) durch Kündigung durch den Arbeitgeber

Zu guter Letzt die Kündigung durch den Arbeitgeber: Dies mag in der Probezeit passieren oder nach mehreren Jahren Dienstzugehörigkeit. Wenn ein Unternehmen nicht gerade in finanziellen Schwierigkeiten steckt und bekannt ist, dass Stellen abgebaut werden, ist wohl davon auszugehen, dass sich der Arbeitnehmer diese Kündigung selbst zuzuschreiben hat. Auch hier gilt: Nachhaken. Und bitte, liebe Arbeitgeber: Geben Sie einem Kandidaten eine Chance, auch wenn ihm einmal gekündigt wurde. Laden Sie ihn ein, gehen Sie in den Dialog und finden Sie heraus, woran es lag. Holen Sie sich Referenzen ein und lassen Sie sich die Arbeitszeugnisse zukommen.

3. Karriere

Weiterentwicklung in einem neuen Umfeld und die Karriereleiter hinaufzuklettern ist an sich ein guter Grund zu wechseln. Natürlich sollte man im Unternehmen zunächst für ein paar Jahre erfolgreich tätig gewesen sein. Mitarbeiter, die weiterkommen wollen, bringen einen (hoffentlich) gesunden Ehrgeiz mit, wollen ihren Horizont erweitern und neue Unternehmen kennenlernen. Hiervon profitieren Arbeitnehmer, aber auch Arbeitgeber. Solche Kandidaten

können auf Erfahrungen aus unterschiedlichen Firmen zurückgreifen und sich die besten Praktiken aneignen und sie beim neuen Arbeitgeber einfließen lassen.

Vorsicht ist nur geboten, wenn Kandidaten allzu schnell wechseln. Ist dann wirklich der nächste Karriereschritt der Grund oder steckt etwas anderes dahinter? Auch hier gilt: Genau hinterfragen!

4. Money, Money

Das liebe Geld. Sofern ein Kandidat durchschnittlich bezahlt wird, sollte Geld nie die treibende Kraft für einen Wechsel sein. Es gibt Branchen, die deutlich unterdurchschnittlich bezahlen, hier ist ein Branchenwechsel nachvollziehbar. Wenn sich die private Situation ändert, zum Beispiel durch Familienzuwachs, und schlichtweg das Einkommen nicht ausreicht, ist auch ein Wechsel legitim.

Ansonsten gilt, was an anderer Stelle schon erwähnt wurde:

Wer für Geld kommt, geht auch für Geld!

Aber warum stechen denn nun die vom Headhunter angesprochenen Kandidaten die aktiv suchenden Bewerber so oft aus?

Nun, die von einem Personalberater angesprochenen Kandidaten wurden im Rahmen einer gründlichen Recherche sorgfältig ausgewählt. Hier ist ein guter Headhunter, einer, der die Bedürfnisse seines Kunden versteht und die Herausforderungen der Position verstanden hat, der entscheidende Faktor.

In einem intensiven Briefing besprechen Headhunter, Fachbereich und die Personalabteilung nicht nur wichtige Details zum Unternehmen und zur Position. Vielmehr gehen sie auch auf die Historie des Unternehmens und der Abteilung ein: Woher kommt die Firma? Was gab es für grundlegende Veränderungen in den vergangenen Jahren? Ist es ein inhabergeführtes Unternehmen aus dem Mittelstand? Steht ein Finanzinvestor dahinter, der das Unternehmen schnellstmöglich fit für den Verkauf machen will? Was sind die aktuellen Herausforderungen für das Unternehmen?

Gleiches gilt für die Abteilung: Wie hat sich diese in den letzten Jahren entwickelt? Gab es Veränderungen im Management? Wie führt die aktuelle Führungskraft das Team? Welche Person passt zum Vorgesetzten und welche Person passt zu den Kollegen? Wie ist die Unternehmenskultur? Bietet sie ein progressives, changefreundliches Umfeld oder eher ein konservatives?

Sucht man einen Kandidaten, der sich in die Rolle noch einarbeiten darf, oder muss er gleich vom ersten Tag an einsatzbereit sein und dementsprechend einschlägige Erfahrung aus mehreren Unternehmen mitbringen?

Warum ist die Position überhaupt vakant? Gab es einen Vorgänger? Warum hat man sich getrennt? Woran genau lag es?

An der Persönlichkeit? Haben die fachlichen Kompetenzen nicht ausgereicht? Hierauf wird jeder Kunde explizit achten bei der Nachbesetzung.

Für einen guten Personalberater sind diese Informationen essenziell. Nur so kann er im persönlichen Gespräch mit den Kandidaten feststellen, welcher denn nun dem Wunschkandidaten am nächsten kommt. Durch gezielte Fragen lässt sich herausfinden, ob man zum Beispiel einen reinen Theoretiker und Strategen oder einen „hands-on", einen praktisch veranlagten Kandidaten vor sich hat. Ein Personalberater führt unzählige Interviews im Laufe seiner Karriere und kann schnell einschätzen, welcher denn nun der Richtige ist.

Voraussetzung ist natürlich, dass Personal- und Fachabteilung den Headhunter mit ausreichend Informationen versorgt und sich auch nicht scheut, die eine oder andere vertrauliche Information weiterzugeben. Was ist in Zukunft an Veränderungen geplant? Wird restrukturiert und Headcount abgebaut? Welche Positionen werden wegfallen? Besteht die Möglichkeit der Übernahme von Teamverantwortung oder einer Bereichsleitung?

Hier ist Ihr Personalberater Ihr Sparringspartner. Er wird all die besprochenen Punkte stets im Hinterkopf haben, wenn er Gespräche mit den Kandidaten führt.

Wie soll bei so vielen schlagenden Argumenten ein Kandidat mithalten können, der sich aktiv bewirbt und lediglich die

(oftmals wenig aussagekräftige und seit Jahren nicht überarbeitete) Stellenanzeige zur Verfügung hat?

Das ist schlichtweg unmöglich. Mal davon abgesehen, dass die Mehrzahl der Bewerber die geforderten Qualifikationen nicht mitbringt, insbesondere wenn es um Branchenerfahrung geht. Ich weiß, man kann ja alles lernen, aber Sie lieber Kunde, wollen in den meisten Fällen einen Kandidaten, der eben einschlägige Erfahrung mitbringt und sich nicht erst lange in die Themen einarbeiten muss.

Also ist eine Großzahl der Bewerber, die auf Stellenanzeigen reagiert haben, fachlich weniger passend als aktiv vom Headhunter angesprochene Kandidaten. Darüber hinaus fehlen den aktiven Bewerbern jegliche Hintergrundinformationen, welche im Briefing besprochen wurden.

Selbst wenn sich also ein Kandidat bewirbt, der die Ausschreibung aufmerksam gelesen hat und auch alle Anforderungen mitbringt, woher soll er denn wissen, dass der Kunde leider nur ein Budget von 120.000 EUR für die Position vorgesehen hat und nicht einmal sein aktuelles Gehalt von 150.000 EUR erreichen kann?

Woher soll der Kandidat wissen, dass der potenzielle neue Arbeitgeber, zum Beispiel ein inhabergeführter Hidden Champion auf dem Land, lieber einen Kandidaten aus dem Mittelstand und idealerweise aus der Region – gerne mit Dialekt – haben möchte und nicht den Konzernmann oder die Konzernfrau aus der Großstadt mit perfektem Hochdeutsch? Das weiß der Kandidat nicht, sondern nur der Personalberater.

Und nun zurück zur Ausgangsfrage:

Warum landen Ihre besten Kandidaten beim Wettbewerb?

Weil der Wettbewerb erkannt hat, dass die Suche nach passenden Kandidaten über Stellenausschreibungen aus den oben genannten Gründen nur zweitklassige Bewerber liefert. Ihr Mitbewerber investiert in sein Humankapital und nimmt Geld in die Hand für einen kompetenten Headhunter.

Vielleicht sollten Sie das auch tun, wenn Sie sich mal wieder wundern, warum Sie Ihre Vakanzen nicht besetzt bekommen oder neue Mitarbeiter nicht wie gewünscht „performen".

Doch Vorsicht: Headhunter ist nicht gleich Headhunter. Wählen Sie Ihren sorgfältig aus. Vertrauen, langjährige Beziehungen und die richtige Chemie zwischen Headhunter und Ansprechpartner auf Kundenseite sind ausschlaggebend für den Erfolg der Zusammenarbeit.

Einen wichtigen Punkt haben wir noch gar nicht angesprochen:

Und dann noch: Die Zeit

Mitarbeiter in einem festen Angestelltenverhältnis mit 40-Stunden-Woche (oder in der Realität eher 50- bis 70-Stunden-Woche) haben keine Zeit, sich zu bewerben. Sie kommen spät abends nach Hause, sitzen dann wahrscheinlich noch auf der Couch am Laptop oder telefonieren mit Übersee, bevor sie todmüde

ins Bett fallen und nach ein paar Stunden der Wecker wieder klingelt. Sie möchten ihre wenige Freizeit, die ihnen manchmal am Wochenende noch bleibt, nicht nutzen, um Stellenportale durchzusehen, Online-Bewerbungsformulare auszufüllen und dazu noch ein Anschreiben zu verfassen.

Das sind aber genau die Mitarbeiter, die jedes Unternehmen „haben" möchte. Die *Arbeitstiere*, die für ihre Karriere und ihren Beruf leben. Sie opfern sich auf, stellen Job oftmals (noch) an die erste Stelle – vor das Privatleben und die Familie. Von diesen Mitarbeitern wird es dank Generation Y und einer Veränderung in der Gesellschaft nur bald immer weniger geben.

Wenn der Headhunter fleißig ist, dann bekommt er diese „Juwelen" nach einigen Versuchen endlich zu sprechen, oftmals erst spät am Abend oder am Wochenende. So eine Perle ist auch nicht in mehreren Bewerbungsprozessen gleichzeitig. Zum einen, weil dieser „Bewerber" schon mal gar nicht die Zeit dafür hat, zum anderen, weil er keine Notwendigkeit dafür sieht.

Ein solches Kaliber kennt sich und seine Fähigkeiten, aber auch seine Schwächen sehr gut. Dieser Kandidat weiß, wo er einen Mehrwert liefern kann und welches Unternehmen und welche Position zu ihm passen. Er wird sich daher auch nur bei passenden Positionen ins Spiel bringen lassen und ist dann „committed" und offen und transparent.

Ein Traumkandidat für jeden Headhunter und der „perfect match" für den Kunden.

Und nicht mehr und nicht weniger muss doch der Anspruch sein!

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… Sie Personalberater noch erfolgsorientiert beauftragen

(Isabel-Christin Ennenbach, Senior Partner bei PAPE)

Es scheint auf den ersten Blick einfach und ökonomisch, für eine gesuchte Position mehrere Personalberater (ich möchte sie lieber Personaldienstleister nennen) gleichzeitig auf die Reise zu schicken und den Glücklichen nur im Fall einer erfolgreichen Vermittlung für ihre Arbeit zu entlohnen. Dass diese Art der Personalsuche aber meist nicht so erfolgreich verläuft wie erhofft, wollen wir doch etwas näher beleuchten.

Der Beruf und der Titel des „Personalberaters" ist (leider) nicht geschützt, sodass sich jedermann/-frau so nennen darf. Auch das Angebot an Dienstleistungen ist sehr unterschiedlich.

Personaldienstleistungen umfassen generell einen ganzen Bauchladen an Leistungen, die sich um die Gewinnung, den Einsatz und die Freisetzung von Personal drehen, wie z. B. Personalsuche, Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung, Interim Management, Werkverträge, Outsourcing etc...

Personalvermittler werden dann beauftragt, wenn für eine Position ein großer Markt besteht: es gibt viele Kandidaten mit der geforderten Qualifikation, und die Position ist nicht besonders komplex. Als „Makler" führen die Vermittler Arbeitgeber und Arbeitssuchende zusammen, mit dem Ziel, einen Arbeitsvertrag zu schließen.

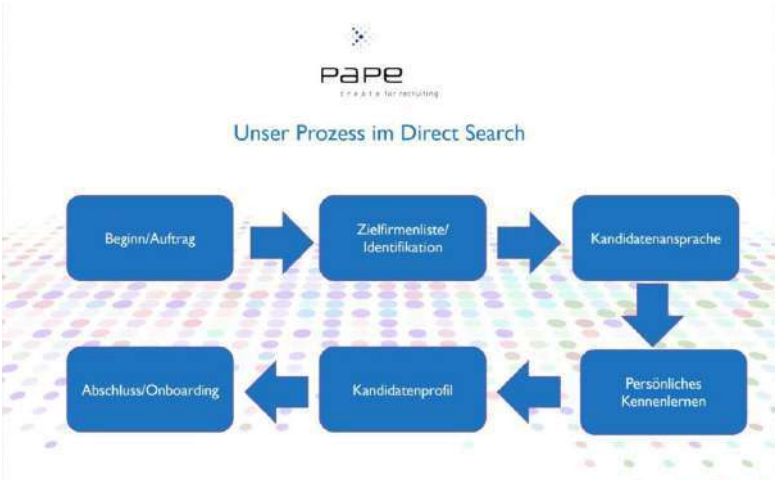
Bei der Ermittlung von geeigneten Kandidaten beschränkt sich hierbei die Suche meistens auf interne Datenbanken und Anzeigen. Bei erfolgreicher Platzierung eines Kandidaten und der daraus resultierenden Vertragsunterzeichnung erhält der Personalvermittler eine Provision.

Es gibt aber auch Arbeitsvermittler, die von Arbeitssuchenden angesprochen werden. Diese Personalvermittlungsagenturen arbeiten oft auch eng verzahnt mit Personaldienstleistern und Zeitarbeitsfirmen zusammen. Bei erfolgreicher Vermittlung erhalten die Arbeitsvermittler eine Zahlung von der Agentur für Arbeit. Bei diesem Modell werden meist gewerbliche und gering qualifizierte Bewerber vermittelt.

High-Level Positionen und Spezialisten

Bei der Besetzung unternehmenskritischer Vakanzen oder Führungspositionen werden Personalberatungen beauftragt, die den „Executive Search" oder auch „Direct Search" genannt, anbieten und beherrschen. Der Berater bietet idealerweise fundierte Branchenkenntnisse und ein sehr gutes Netzwerk. Die Kandidaten werden professionell identifiziert, dann aktiv angesprochen und der Berater baut im Verlauf dieses Prozesses zum Bewerber ein vertrauensvolles Verhältnis auf. Idealerweise, wenn er/sie zum Suchprofil passt, wird er dem Kunden mit anderen geeigneten Kandidaten präsentiert und die Suche läuft auf diese Weise so lange, bis die Vakanz erfolgreich besetzt ist.

Hierbei werden die Unternehmen individuell durch alle Phasen im Prozess der Rekrutierung neuer Mitarbeiter begleitet und beraten. Der Berater wird exklusiv beauftragt und das Unternehmen wird exklusiv betreut.



Die Abrechnung erfolgt üblicherweise als festgelegtes Beratungshonorar, das oft nach der Drittelregelung vereinbart wird. Ein Drittel wird fällig, wenn der Berater beauftragt wird, ein weiteres Drittel bei ersten Vorstellungsgesprächen der Kandidaten und das letzte Drittel bei Abschluss des Arbeitsvertrages.

Die Berater bieten auch eine kostenlose Nachbesetzung der Position innerhalb der Probezeit an. Somit hat der Berater ein starkes Interesse, eine Position absolut treffsicher zu besetzen. Das Fundament des Erfolgs von Executive Search sind somit langfristige, vertrauensvolle und oft exklusive Beziehungen, sowohl zu Mandanten als auch zu den Kandidaten.

Welchen Weg der Personalbeschaffung ein Unternehmen wählt, hängt also unter anderem davon ab, welche Strategie das Unternehmen einschlägt: je nach Level, Standort, Qualifikation und Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften werden Positionen auf verschiedenen Wegen, bestenfalls erfolgreich besetzt.

Warum eine Drittel-Regelung und exklusive Vergabe einer Position, wenn man die Stelle auch streuen kann?

Da der Berufstitel des Personalberaters nicht geschützt ist, werden Personalentscheider in Unternehmen oftmals mit „Personalberatern" konfrontiert, die eine erfolgsorientierte Suche anbieten.

Wie arbeiten diese Personalberater? Fangen wir mit der Identifizierung der Kandidaten an. Die Personalberater stehen im Wettbewerb mit anderen, die ggfs. gerade zeitgleich für das gleiche Unternehmen auf dem Bewerbermarkt aktiv sind.

Dadurch werden jedoch häufig dieselben Kandidaten von mehreren Beratungen angesprochen. Folglich entsteht beim Bewerber leicht ein unprofessioneller Eindruck vom Auftraggeber. Verstärkt wird diese Wirkung oft durch lückenhafte Kenntnisse des Beraters über die zu besetzende Stelle und dem potenziellen neuen Arbeitgeber.

Denn ohne eine feste Zusammenarbeit bleibt zwangsläufig das individuelle Engagement für einen einzelnen Kunden im

überschaubaren Rahmen. In der Kalkulation ist für ausführliche Briefings vorab, ein persönlicher Besuch in der Abteilung oder die Erstellung von Zielfirmenlisten meist kein Puffer vorhanden.

Neben dem Effekt, dass sich Bewerber belästigt fühlen, haben die Berater aufgrund der Konkurrenzsituation und dem daraus resultierenden Zeitdruck, gar nicht die Möglichkeit, sorgfältig zu recherchieren und geeignete Kandidaten herauszufiltern. Oft werden Kandidaten über Massenmails bei Xing und anderen Plattformen kontaktiert. Somit werden teilweise Kandidaten angeboten, die der Berater im schlechtesten Fall gar nicht persönlich, sondern nur durch ein Telefonat, in dem Gehalt und ein paar andere Kriterien besprochen werden, kennt.

Die Personalberater gehen auf „Masse" bei den Bewerbern, aber auch bei den Aufträgen, da das betriebswirtschaftliche Risiko sonst zu hoch ist, wenn Positionen vom Wettbewerb besetzt werden.

Menschen als Ware

Dienstleister, die in diesem Segment arbeiten, sehen die Bewerber als Ware. Es beginnt mit dem „Einkauf". Bewerber werden meist durch Jobanzeigen angesprochen, sogar für Stellen, die teilweise gar nicht existent sind. Man schaltet also eine Anzeige, obwohl es gar keine konkrete Position zu besetzen gibt, und sammelt darüber Kontakte. Die „Einkäufer", also Recruiter haben eine hohe Schlagzahl an Bewerbungsgesprächen und Telefoninterviews. Weitergehend muss die

„Ware“ richtig gelagert werden, d.h. die interne Datenbank muss sehr gut gepflegt werden. Wie ein Produkt wird die „Ware“ nun breit gestreut und oftmals wissen die Bewerber gar nicht, wo sie überall angeboten werden.

Es liegt auf der Hand, dass die Jobsucher oftmals nicht richtig passen, oder bei einem Unternehmen platziert werden, bei dem sie eigentlich gar nicht arbeiten möchten.

Exklusivität und die Vorteile für den Auftraggeber

Verständlich ist, dass die Beauftragung auf reiner Erfolgsbasis zunächst finanziell attraktiv scheint. Nur leider hat der Suchende keinerlei Druckmittel und Einfluss auf die Suchmethode.

Exklusivverträge hingegen des Auftraggebers für einen Berater, mit einer Bezahlung wie ein Dienstleister und nicht wie ein Makler, verpflichten den Personalberater zum Erfolg.

Bei seiner Suche nach einem neuen Mitarbeiter spiegelt der ganze Prozess die Wertschätzung wider und die Zusammenarbeit ist für beide Parteien seriös und planbar.

Der Berater nimmt sich die Zeit, sich persönlich und vor Ort ein Bild von dem Unternehmen, der Abteilung und der Position machen zu können. Somit kann ein Gespür für die Stärken und Schwächen des Auftraggebers entwickelt werden. Bei der Ansprache von potenziellen Kandidaten kann ein realistisches Bild von dem potenziellen neuen Arbeitgeber beschrieben werden. Bei den Kandidaten wird somit schon beginnend bei der Ansprache, ein professioneller und wertschätzender Eindruck hinterlassen, was letztendlich auf den Auftraggeber

zurückfällt.

Woran erkennen Sie eine gute Personalberatung?

Wenn Ihnen der Berater ernsthaftes Interesse an Ihrem Unternehmen signalisiert und die richtigen Fragen stellt, ist dies ein guter Anfang. Weitergehend sollten neben der klassischen Positionsbeschreibung Details besprochen werden, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur, Stärken und Schwächen des Arbeitgebers aber auch der Fachabteilung. Bestenfalls sollte der Berater das Team, die Fachabteilung, mindestens aber die Abteilungsleitung kennenlernen.

Bei C-Level Positionen sollte der Berater die Unternehmenskultur und die Zukunftsvisionen, die auch durch den neuen Stelleninhaber umgesetzt werden sollen, gut kennen.

Ein guter Personalberater hat ein Gespür für die Kultur und den Geist eines Unternehmens. Dies sind Dinge, die man schwer in Worte fassen kann. Es ist unzureichend, eine passende Vita zu finden – für eine langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit braucht der Auftraggeber passende Menschen, die für das Unternehmen erfolgreich arbeiten.

Sie sollten sich als Auftraggeber stets gut beraten fühlen!

Klingt so einfach – aber das bringt es auf den Punkt. Nur so wissen Sie, dass der Berater Ihr Unternehmen auch nach außen perfekt vertritt.

Mit dem richtigen Partner an der Seite können Sie eine Firmenkultur der gegenseitigen Wertschätzung nach innen und

außen tragen Ihr Personalberater agiert als Multiplikator in Ihrem Sinne.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… bei Ihnen nur die Uhren digital sind

(Brigitte Lang, Managing Partner bei PAPE)

Der Arbeitsmarkt befindet sich erneut im Wandel. Im Digitalzeitalter vollzieht sich dieser Wandel jedoch schneller und vor allem tiefgreifender als jemals zuvor. Wie ein Tsunami durchläuft er sämtliche Prozesse der Mitarbeitergewinnung und jedes Unternehmen wird branchenübergreifend von dieser Welle erfasst. Durch den enormen Druck des Wandels werden so manche Unternehmen auf der Strecke bleiben, andere wiederum lassen sich eher passiv „mitreißen" und warten ab, wohin der Tsunami sie treibt. Die Besten aber, die reiten die Welle! Obenauf nutzen diese Unternehmen die gewaltige Kraft des Wandels für sich. Sie agieren dynamisch, denn sie wissen, dass bereits kleinste Einflüsse von außen Richtung und Stärke der Welle ändern können. Also gehen sie mit der Welle und kämpfen nicht gegen sie an.

Übertragen auf erfolgreiches Recruiting im Digitalzeitalter bedeutet dies: Warten bis die Konkurrenz den ersten Zug gemacht hat – heißt Verlierer zu sein. Die Gewinner setzen jetzt schon auf eine dynamische Anpassung ihrer klassischen Strategien durch Verknüpfung von innovativen Konzepten und der Ausarbeitung einer Corporate Identity-konformen, einzigartigen Gesamtstrategie.

Employer Branding – der Individualisierung gehört die Zukunft

Wenn es ein Unternehmen gibt, welches unangefochten auf dem Wellenkamm reitet, dann ist es Google. Als einer der Vorreiter hat Google das Potenzial einer einheitlichen, einzigartigen Employer Branding Strategie erkannt und genutzt. Damit hat sich das Unternehmen innerhalb weniger Jahre eine authentische Marke als der attraktive Arbeitgeber schlechthin aufgebaut und sich mit dieser Taktik erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt durchgesetzt und den Trend ausgelöst.

Bei vielen deutschen Unternehmen hingegen herrscht immer noch der weit verbreitete Trugschluss, dass es beim Employer Branding nur allein darum geht, sich nach Außen als attraktiver Arbeitgeber darzustellen.

Nur „schein" statt „sein" ist aber nicht die Lösung. Das nach Außen vermittelte Bild muss sich tatsächlich auch im Unternehmen wiederfinden lassen.

Der Weg zu diesem Ziel beginnt mit einer nachhaltigen Entwicklung und Positionierung des Unternehmens als glaubwürdiger, attraktiver Arbeitgeber und findet seine Fortführung in der praktikablen Umsetzung eines „identitätskonformen Innen-Außen-Bildes". Final sollte die Unternehmensdarstellung strategisch so ausgerichtet sein, dass über die Zeit eine „Marke" entsteht, die durch faktisch überzeugende Attraktivität für sich selbst spricht.

Eine erfolgreiche Marke aufzubauen ist nicht leicht – doch es lohnt sich, gerade beim Employer Branding. Und angesichts des beachtlichen Fachkräfte- und Personalmangels werden für ein Unternehmen alternative Strategien immer notwendiger.

Sowohl beim Employer Branding als auch bei anderen Recruiting-Maßnahmen sollte man immer im Bewusstsein haben, dass alle Aktivitäten stets auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zugeschnitten sein müssen, damit sie greifen. Denn heute erwarten die vielfältigen Bewerbergruppen auf unterschiedlichste Weise und Wege angesprochen zu werden – vielfach lassen sie sich gar nicht mehr anders erreichen. Dafür benötigen die Recruiter Spezialisten Know-how, besser sogar für jede Zielgruppe separat und idealerweise branchenspezifisch.

Einen besonderen Fokus sollte man auf die sogenannte Generation Y legen. Dabei geht es weniger um Pauschalisierungen, als darum, verstehen zu lernen, was diese antreibt und vor allem, warum. Gerade bei qualifizierten jungen Menschen spielt das Employer Branding eine wesentliche Rolle. Hier gilt es umzudenken, und zwar radikal. Denn diese jungen Talente entstammen einer Generation, die viel wählerischer ist, als es vorherige Generationen je waren. Sie haben andere Werte, Bedürfnisse und Ansprüche, denen man sich als Arbeitgeber nicht verschließen darf, wenn man die Millennials für sich gewinnen will.

Für die „Recruiter next Generation“ (RNGs bzw. auch Umberto genannt) besteht die Herausforderung vor allem darin, dieser Zielgruppe immer einen Schritt voraus zu sein, um sie an den entsprechenden Stellen auch abholen zu können. Themen, mit denen sich RNGs bereits heute beschäftigen müssen sind:

- Mobile Recruiting (mobil optimierte Karriereseite, Authentifizierung im Bewerbungsprozess via Handynummer, Augmented Reality, etc.)
- Gamification (Minecraft, PS Vita, Recrutainment, etc.)
- Video- und fotobasierte Ansprache (via Vine, Instagram, Pinterest, etc.)
- Sourcing (mit booleschen Operatoren, Strings, etc.)

Es zeigt sich klar und ist notwendiger denn je, dass die Recrutier immer am Puls der anvisierten neuen Mitarbeiter sein müssen. Denn wenn ein Unternehmen den Trends stets hinterherläuft, wird auch das Recruiting der Zielgruppe lediglich hinterherhecheln.

So kann erfolgreiches Employer Branding aussehen:

- Definition der Ziele, die mit der Arbeitgebermarke erreicht werden sollen, und Bestimmen der Zielgruppen
- Identifizieren der Unique Selling Points und Schaffen einer „Unique Employer Value Proposition“

- Sicherstellen, dass die Marke nach innen gelebt und nach außen glaubhaft kommuniziert wird
- Gewinnung der Mitarbeiter als Botschafter, denn die Authentizität der Marke steht und fällt mit ihren Mitarbeitern
- Schaffen eigener Kanäle in einer Vielzahl sozialer Medien.

Paradigmenwechsel – der andere Blickwinkel für Unternehmen

Die Seiten werden immer häufiger getauscht! Hier ist zunächst wichtig zu verstehen, dass ein Unternehmen im Kampf

um gutes Personal nicht mehr ausschließlich auf der Angebotsseite, sondern zunehmend auf der Nachfrageseite steht. Heute bewirbt sich nicht nur der Jobsuchende beim Unternehmen, sondern ein Arbeitgeber – und damit das gesamte Unternehmen – immer auch bei einem Kandidaten. Selbst wenn das für manche schwer nachzuvollziehen ist: Dahin geht die Reise!

Wenn alle Verantwortlichen im Unternehmen bereits verinnerlicht haben, dass es gilt, sich in der heutigen Zeit deutlich mehr Mühe zu geben, um für die begehrte Zielgruppe als Arbeitgeber überhaupt interessant zu sein, ist man schon ein ganzes Stück weiter. Doch häufig fehlt es an genau dieser Einsicht, was selbst Konzerne erstaunt feststellen müssen.

Mit einer großen Unternehmermarke allein sind gute Leute nicht mehr sonderlich zu beeindrucken.

Talentierte und qualifizierte Fachkräfte interessieren sich vor allem dafür, wie sie ihre Fähigkeiten und Erfahrungen sinnvoll einsetzen, was sie in ihrer neuen Position lernen und wie sie sich entwickeln können. In der Darstellung sollten Sie daher aufzeigen, welchen Beitrag der neue Mitarbeiter zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten kann und sich aus einer Lifestyle-Perspektive heraus fragen, was Sie dem Bewerber anbieten können: Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung oder beim Arbeitsort, Kreativität, individuelle Entfaltungsmöglichkeiten im Job oder eine Work-Life-Balance?

Anders ist der Fokus bei den High Potentials. Für sie ist primär das Umfeld des Arbeitgebers entscheidend – sie werden sich nur ein ganzheitlich interessantes Unternehmen aussuchen. Neben Kriterien wie Führungskultur, Arbeitsplatz und Marktpositionierung sind es vor allem die Innovationskraft und eine überzeugende Vision, die ein ernsthaftes Interesse bewirken.

Um auf einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt im „War for Talents" mithalten zu können und vor allem der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein, sollte ein Unternehmen die Erwartungshaltungen von Kandidaten kennen und Bedingungen schaffen, diese auch zu erfüllen.

Team Recruiting – die unabänderliche Konsequenz

Das interne Recruiting betreut verschiedene Fachbereiche und kann daher nicht jede spezifische Anforderung im Detail

kennen, um richtig zu abstrahieren. Das bedeutet: Die jeweiligen Fachbereiche im Unternehmen stehen mit in der Verantwortung, die neuen Mitarbeiter zu werben – auch sie müssen den Prozess aktiv begleiten und ihre Handlungen anpassen. Das bisherige Vorstellungsgespräch mit „Selektions"-Charakter wird zukünftig zu einem individuellen „Matching"-Prozess. Diese Richtung gilt es im Ringen um die Besten einzuschlagen!

Die Digitalisierung bietet für das Team Recruiting die ideale Plattform und ist bewerberseitig Gradmesser, inwieweit ein Unternehmen bereits State-of-the-art ist. Das Credo muss es sein, dass sich alle Mitarbeiter um das „Gewinnen und Werben" von neuen Mitarbeitern gemeinsam kümmern. Es geht klar um die Zusammenarbeit und das Verständnis und nicht um das kompetitive Element.

Ein gemeinsames Agieren zwischen Recruiting und jeweiligem Fachbereich gibt vor allem den Fachleuten die Möglichkeit, ein „Gefühl für den Markt" zu entwickeln und den Blickwinkel auf die Kandidaten anders auszurichten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang außerdem, dass der Fachbereich Kenntnis von der Bewerberanzahl erhält. Vielleicht sind dann die fünf vorgestellten Kandidaten zwar nicht die Idealkandidaten, aber die „besten" von den verfügbaren Bewerbern und bewirken eine Positionsbesetzung. Vermieden wird damit auch die häufige Rückmeldung an das Recruiting: „Die passen nicht, wir brauchen bessere".

Eine Nichteinbindung des Fachbereichs in den Auswahlprozess führt vor allem zum „Fehlen des Verlustschmerzes“, wenn der Kandidat abspringt, weil sich z.B. die Koordination von Interviewterminen zu lange hinzieht oder sich der Feedback-Prozess als zäh erweist. Damit wäre auch der unternehmensseitig geleistete Aufwand vergebens gewesen. Solange Ihre HR-Abteilung die Arbeit allein macht, sind sowohl das Verständnis als auch der Schmerz seitens der Fachbereiche sehr gering und gute Chancen werden vergeben!

Insbesondere bei Top-Kandidaten zeigt das Team Recruiting seine positive Durchschlagskraft. Hier sollten die Trümpfe ausgespielt werden. Den High Potentials – wie allen anderen Bewerbern auch – muss das Gefühl einer besonderen Wertschätzung vermittelt werden. Diese spiegelt sich in dem Ineinandergreifen von aussagekräftigen, kompetenten Informationen aus dem Fachbereich und einer zeitnahen Zurverfügungstellung durch das Recruiting wider. Zudem wird durch die Teilnahme von Fachmitarbeitern an Kandidateninterviews ein wesentlich authentischerer Einblick gewährleistet.

Auch die Notwendigkeit einer Einbindung von Führungskräften aus den jeweiligen Fachbereichen lässt sich zunehmend erkennen. Vor allem sind bereits heute die Manager gefordert, in deren Abteilung dringend Mitarbeiter benötigt werden und die den zeitlichen Recruitingaufwand mit ihren durchgetakteten Terminkalendern in Einklang bringen müssen. Bei Unternehmen, die sich schon im digitalen Wandel befinden, werden diese Prozesse durch technologische Entwicklungen, den sozialen Netzwerken zur Kontaktanbahnung und dem Empfehlungsmanagement deutlich schlanker und damit auch für Führungskräfte besser in den Arbeitstag integrierbar.

Personalmarketing im Web 4.0 – agieren Sie agil

Pure „Applicant Tracking Systeme“ sind nicht mehr zeitgemäß. Klassische Bewerbermanagementsysteme einzusetzen oder gar die “One-Size-fits-all” Methode anzuwenden, ist nicht mehr praktikabel. Für die heutigen Erfordernisse im Digitalzeitalter sind diese einfach zu starr, und vor allem zu wenig auf Interaktion und Kommunikation ausgelegt.

Deshalb müssen gerade im HR und besonders im Recruiting die Prozesse von einer bisher linearen und sequenziellen Abwicklung in einen sogenannten ‚agilen‘ Prozess wechseln. Techniken wie Scrum oder Kanban werden auch im Personalwesen und in der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Einzug halten. Vor allem im „Matching“ werden immer mehr lernende, semantische Algorithmen beteiligt sein, durch die Informationen besser und schneller ausgewertet werden können.

Nur unter Einbindung aktueller Informationen ist Individualisierung und Personalisierung zukünftig möglich.

Die Personalisierung ist dabei die konsequente Folge der Weiterentwicklung der Kommunikation im Web. War man im Web 2.0 noch glücklich, mit Usern per Gästebuch zeitversetzt zu kommunizieren, wurden die Ansprüche einer Realtime-Kommunikation im Web 3.0 immer höher. Heute, im Web 4.0 wird nach Wegen gesucht, die Informationsüberlastung einzuschränken und die Lösungen werden nicht zuletzt durch

die mobilen Geräte und Applikationen immer mehr individualisiert.

„Und wo macht Personalisierung im Personalmarketing Sinn?“ werden Sie fragen: „Auf der Karriereseite Ihres Unternehmens!“

Besonders dort kann man die Vorteile der Personalisierung nutzen, die sich aus Zielgruppen-optimierten Inhalten ergeben. Durch die Anpassung der Job-Website auf individuelle Bedürfnisse, Interessen und Wünsche einzelner Besucher wird jedem nur das jeweils interessante angezeigt und das Untergehen in einer Informationsflut vermieden. Das Ziel des ‚Wohlfühlens‘ auf der Karriereseite wird damit erreicht! Das bindet Erstbesucher, macht sie zu Lesern, zu Bewerbern oder zu Empfehlern.

Bereits heute ermöglicht die Personalisierung der HR-Abteilung zu filtern, zu lenken und auch vorzuselektieren. Zukünftig werden sich die Möglichkeiten von kompletten Prozessautomatisierungen bis hin zu personalisierten Mikroseiten erstrecken, auf denen man spezielle Zielgruppen ansprechen und gewinnen kann. Diese individuelle Ansprache potenzieller Kandidaten im Web wird für Unternehmen zu einem starken Instrument bei der Wettbewerbsdifferenzierung und Ergebnisverbesserung werden.

Obgleich es aus technischen Gründen bis zu komplett personalisierten Karriereseiten noch dauern wird – vor allem im Hinblick auf Datenschutzkonformität – steht jetzt schon fest: Der Trend ist nicht mehr aufzuhalten und wird sich durchsetzen. Auch in Deutschland sprechen Experten davon und Stu-

dien (u.a. von etracker) belegen: 2025 wird es nur noch personalisierte Webseiten geben, die sich genau den Wünschen der Kandidaten anpassen.

Zukünftig werden beim Personalmarketing 4.0 auch multimedial aufgearbeitete Inhalte vermehrt eine Rolle spielen. Vor allem, weil Unternehmen die Generation Y zunehmend nur noch über Social-Media-Kanäle werden erreichen können. Die Digital Natives bevorzugen immer mehr die Kommunikation durch Bilder und Videos aufgrund der schnelleren Informationsaufnahme. Unternehmen, die Authentizität vermitteln und es auf eine kreative, unterhaltsame und emotionale Weise schaffen, die jeweilige Zielgruppe anzusprechen, bleiben nicht nur in Erinnerung, sondern machen Zuseher und Zuhörer zu zielgerichteten Akteuren.

Es ist heute bereits erkennbar, dass die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Art und Weise, wie Arbeitnehmer nach Jobs suchen, enorm sind. Das Ergebnis wird eine vollkommene Transformation sein.

FAZIT

Mut und Weitsicht, sich zu verändern, sind im Digitalzeitalter mit seinen höchst dynamischen Prozessen von großer Bedeutung und zahlen sich für die Unternehmen aus, die „die Welle reiten wollen“!

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… Sie den falschen Personalberatern vertrauen

(Dr. Jürgen Rohrmeier,
Aufsichtsrat bei PAPE und Berater)

Ein wichtiges Kriterium für den Erfolg von Personalberatung ist das gegenseitige Vertrauen. Wie solch ein Vertrauen in der entscheidenden ersten Kontaktphase mit Kunden und Kandidaten aufgebaut werden kann, wurde bisher jedoch noch nicht ernsthaft untersucht. Der Autor, der nicht nur Personalberater, sondern auch Dozent für Personalmanagement und Führung u.a. an der FOM Hochschule für angewandte Wissenschaften in München ist, hat dies im Rahmen seiner Doktorarbeit in einer quantitativen Studie (Umfrage mit 175 Kunden und 282 Kandidaten) untersucht.

Dabei ist herausgekommen, dass die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit einen signifikanten und erheblichen Einfluss auf daraus folgendes Vertrauensverhalten hat. Diese Forschungsergebnisse haben Konsequenzen für Personalberater (in Bezug auf das Einstellen und Entwickeln von Talenten) und können Kunden und Kandidaten gleichermaßen bei Auswahlentscheidungen für Personalberater unterstützen.

Kann man Personalberatern trauen?

Im Zuge von Unternehmensskandalen und finanziellen, ökonomischen und politischen Krisen in der ganzen Welt ist Vertrauen wichtiger denn je zuvor. Das Thema Vertrauen begegnet uns in allen Lebenslagen und ständig. Wie oft haben wir schon gehört oder gesagt "Vertrau mir!" - von/zu Lebens- und Geschäftspartnern, Familienangehörigen, Freunden,

Kollegen und Chefs. Was heißt das aber, wie entsteht Vertrauen und wie erkennt man, ob jemand vertrauenswürdig ist? Deshalb ist Vertrauen auch schon lange Gegenstand wissenschaftlichen Interesses. Dennoch gibt es keine allgemein anerkannte Definition des Konzeptes Vertrauen.

Als erfahrener Personalberater machte ich vor längerem die Beobachtung, dass manche Berater trotz gleicher Bedingungen deutlich weniger erfolgreich sind als andere Berater. Ich konnte dabei wiederholt feststellen, wie wichtig das Aufbauen von Vertrauen in der entscheidenden ersten Kontaktphase mit einem neuen Kunden ist für die langfristige Kundenbeziehung. So kam es zum Thema "Der vertrauenswürdige Headhunter - Kann man Personalberatern trauen?" als Ausgangspunkt für eine empirische Untersuchung zur Bedeutung der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit in der Personalberatung.

Die Personalberatungsbranche stellt den Kontext dieser Studie. Personalberatung (gerne auch Headhunting genannt) ist eine sehr persönliche Beratungsdienstleistung, in der Entscheidungen über und zwischen Menschen gemacht werden. Deshalb spielt Vertrauen hier eine große Rolle. Vertrauen und die dazu nötige Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit hat einen Einfluss sowohl auf das Gewinnen von Kundenprojekten und das Etablieren langfristiger Kundenbeziehungen als auch auf das erfolgreiche Ansprechen und Überzeugen von Kandidaten in Suchprojekten.

Personalberatung hat eine Reputation des Geheimnisvollen, Verdeckten und wird deshalb durchaus gerne kritisch gesehen. Tatsächlich war der Autor bei der Beschreibung seines Themas oftmals mit der Frage konfrontiert:

„Ein vertrauenswürdiger Personalberater? Ist das nicht ein Widerspruch in sich?“

Im Fokus der vorliegenden Studie ist das Entstehen von Vertrauen am Anfang einer Geschäftsbeziehung. Es geht um die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit, die den Vertrauensgeber dazu bringt zu vertrauen, d.h. sich auf riskantes Verhalten einzulassen. Eine dreigeteilte Charakterisierung der Einflussfaktoren von Vertrauenswürdigkeit hat sich als das dominante Modell für die Konzeptualisierung von Vertrauenswürdigkeit in der Organisationsforschung etabliert, z.B. im wohl bekanntesten Modell von Mayer et al. (1995).

Die Autoren verwenden Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität zur Beschreibung von Vertrauenswürdigkeit. Fähigkeit bezieht sich auf die Wahrnehmung des Vertrauensgebers, dass der Vertrauensnehmer die spezifische, bevorstehende Aufgabe effektiv erfüllen kann. Wohlwollen beschreibt die Wahrnehmung des Vertrauensgebers, dass sich der Vertrauensgeber um ihn kümmert und in seinem besten Interesse handelt. Mit Integrität ist die Wahrnehmung des Vertrauensgebers gemeint, dass sich der Vertrauensnehmer einem annehmbaren Satz von Werten und Prinzipien verpflichtet fühlt.

In der Personalberatung ist interpersonelles Vertrauen wichtiger als inter-organisationelles Vertrauen durch die Nähe und

die unmittelbare Interaktion mit dem jeweiligen Personalberater. Personalberatung ist bekannt als eine etwas geheimnisvolle, verdeckte und schwer greifbare Art von Dienstleistung – und wie es genau funktioniert ist den meisten Menschen weitgehend unbekannt. Wegen dieser spezifischen Art von Dienstleistung beschreiben Clark (1993) als auch Britton und Ball (1999) die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens am Anfang (negative Auswahl) und während des Projektes (moralisches Fehlverhalten).

Für Klienten kann dieses Risiko mit hohen Kosten bei Misserfolg verbunden sein. In diesem Milliarden Euro Geschäft spielt Vertrauen eine große Rolle und doch ist wenig darüber bekannt, wie sich Vertrauen in diesem Kontext anfänglich begründet. Vertrauen, oder besser die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit, scheint also eine wichtige Zutat für gegenseitigen Erfolg zu sein. Vertrauenswürdigkeit wird in der vorliegenden Studie, entsprechend dem oben beschriebenen Modell von Mayer et al. (1995) durch drei Einflussfaktoren gemessen: Kompetenz (Befähigung), Entgegenkommen (Reaktionsbereitschaft, Wohlwollen) und Integrität. Weitere Faktoren von Interesse sind Risiko und Vertrauensneigung, aber auch spezifische Aspekte wie Vertragsbedingungen, Verbandsmitgliedschaft, Honorar und Unternehmensreputation.

Der Autor führte eine web-basierte Umfrage durch. Die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit wird mit fünf Fragen für jede der drei Einflussfaktoren gemessen. Dadurch ist

ein Fragebogen mit 15 Fragen zur Messung der Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit anhand der drei Einflussfaktoren Kompetenz, Entgegenkommen und Integrität entstanden.

Bei den Klienten (N=175) hatten 88% drei oder mehr Personalberaterkontakte. 70% der Teilnehmer waren männlich und 30% weiblich. Es waren alle Unternehmensgrößen vertreten, wobei 77% der Teilnehmer aus Unternehmen mit 100 bis 20,000 Mitarbeiter kamen. Auch alle Industrien waren repräsentiert mit der Mehrheit der Unternehmen (28%) aus dem Bereich der sog. TIMES Branchen. Bei den Kandidaten (N=282) hatten 88% drei oder mehr Personalberaterkontakte. 74% der Teilnehmer waren männlich und 26% weiblich. Mit 74% waren die meisten Teilnehmer in mittleren bis oberen Managementfunktionen, wobei 56% der Teilnehmer ein Zieleinkommen zwischen €101T und €250T angaben. Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Marktdaten, so kann man von einer ausreichenden Repräsentativität der Zielgruppen ausgehen.

Die Studie zeigt, dass die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit einen signifikanten, eindeutigen und direkten positiven Einfluss auf Vertrauensverhalten hat. Dies bestätigt bisherige Studien zur Wichtigkeit wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit für die Bildung von Vertrauen im geschäftlichen Kontext (Becerra et al., 2008; Bell et al., 2002; Dreiskämper et al., 2016; Jiang et al., 2016; Poech und Peisl, 2012).

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist der signifikante, stark positive Einfluss von Vertrauensneigung auf das Vertrauensverhalten. Tatsächlich ist die Bedeutung von Vertrauensneigung

einigermaßen überraschend. In einem professionellen Geschäftsumfeld ist es eigentlich nicht zu erwarten, dass die individuelle, persönliche Eigenschaft zu vertrauen so eine wichtige Rolle spielt. Die Möglichkeit zu vertrauensselig zu sein, wird gerne als "die dunkle Seite des Vertrauens" bezeichnet ("the dark side of trust", Gargiulo und Ertug, 2006; Skinner et al., 2014) - Darth Vader lässt grüßen!

Dies muss berücksichtigt werden, da Personalberatung, wie hier definiert, durchaus opportunistisches Verhalten zulässt. Klienten gehen das Risiko ein, eine Vorauszahlung zu leisten, ohne eine Gegenleistung zu bekommen. Deshalb darf Vertrauensneigung nicht bedeuten, blind zu vertrauen, sondern sehr sorgfältig auf Anzeichen von Vertrauenswürdigkeit zu achten. Tatsächlich ist Personalberatung eine sehr persönliche Dienstleistung zwischen Menschen. Nach dem ersten Kontakt mag es weitere Einflussfaktoren im Laufe eines gemeinsamen Projektes geben, aber am Anfang treffen sich Menschen und Entscheidungen werden gefällt auf dieser zwischenmenschlichen Basis, so dass Vertrauen entsteht.

Die Ergebnisse der Studie können zum Verständnis beitragen, warum man einigen Personalberatern mehr vertrauen kann als anderen:

Es geht nicht ums Geld, es geht um Beziehung!

Eigentlich geht es in der Studie gar nicht um Vertrauen. Im Fokus steht die initiale Kontaktphase mit einem (neuen) Personalberater, in der sich Vertrauen noch gar nicht aufbauen

konnte. Deshalb ist es wichtig den Unterschied zwischen Vertrauen, Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensverhalten zu verstehen. In dieser Initialphase sind für Entscheidungen notwendige Informationen nur sehr eingeschränkt verfügbar. Wenn Klienten sich entscheiden, das Risiko einzugehen, Vertrauensverhalten zu zeigen, also einem Personalberater einen Auftrag zu geben und eine Vorauszahlung zu leisten, basieren diese Entscheidungen auf der Vertrauenswürdigkeit des Personalberaters.

Allerdings, ob jemand tatsächlich vertrauenswürdig ist, kann nur im Laufe einer Beziehung oder Zusammenarbeit herausgefunden werden, wenn sich über gemeinsame Erfahrung und beobachtbarem Verhalten Vertrauenswürdigkeit beweist. Dies bedeutet, dass sich am Anfang einer Beziehung Vertrauensverhalten in der Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit begründet. Eine fundamental wichtige Erkenntnis dieser Studie für die Praxis ist, dass sich letztlich nicht immer alles ums Geld dreht. Als Ergebnis dieser Studie ist es besser sich auf den Wert von Vertrauenswürdigkeit zu konzentrieren und wie sie wahrgenommen werden kann.

Durch die beschriebenen drei Einflussfaktoren von wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit in einem validierten Fragebogen kann die Studie nun als Modell für die praktische Implementierung dienen. Die einzelnen Fragen können dazu verwendet werden, zu beschreiben, wie Vertrauenswürdigkeit wahrgenommen und gemessen werden kann. Am Ende geht es halt doch nicht nur ums Geld, sondern um Vertrauen und Beziehungen zwischen Menschen!

Lass Personalberater (wieder) vertrauenswürdig sein!

Personalberater können ihre Erfolgswahrscheinlichkeit in der Kundenakquisition verbessern, indem sie die Mechanismen der Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit verstehen und berücksichtigen. Verwendet man die 15 Fragen des Fragebogens zur Messung von Vertrauenswürdigkeit, kann man lernen, was man tun muss, um als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden. Personalberater können lernen, wie sie die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit in der ersten Kontaktphase und darüber hinaus steigern können.

Ist das so, dann ist erhöhter Geschäftserfolg die Folge. Personalberater sollten verstehen, wie wichtig es in der Gewinnung von Klienten ist, dass sie als vertrauenswürdig wahrgenommen werden. Sie sollten realisieren, dass sie diese Wahrnehmung über ihr eigenes Verhalten im Sinne der drei Einflussfaktoren von wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit herstellen können und ihnen dies zu Langzeiterfolg verhilft. Gleichermaßen können Personalberatungsunternehmen dieses Bewusstsein bei ihren Beratern erzeugen und sie entsprechend trainieren.

Sowohl einzelne Personalberater als auch Personalberatungsunternehmen können proaktiv Aspekte von wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit in ihren Präsentationen verwenden (Webseite, Broschüren, Kundenpräsentationen). Auf diesem Weg können Personalberater (wieder) als vertrauenswürdig wahrgenommen werden und der Begriff "ein vertrauenswürdiger Personalberater" muss kein Widerspruch mehr sein.

Was wäre, wenn der Personalberater mein Geschäftspartner wäre?

Klienten sollten Personalberater nicht nur vertrauen oder misstrauen, sondern ihre Intentionen bzw. Wahrnehmungen durch bewusstes Beobachten von Indikatoren der Vertrauenswürdigkeit unterstützen, eventuell indem sie die 15 Fragen als Checkliste verwenden. Sie sollten aber auch auf das mögliche Risiko achten und dies kontrollieren. Klienten können bessere Entscheidungen über die mögliche Zusammenarbeit mit Personalberatern treffen, wenn sie ihr eigenes Vertrauensverhalten hinterfragen.

Sie können herausfinden, wieso Sie einen bestimmten Personalberater als vertrauenswürdig wahrnehmen und Personalberater gezielt anhand von Beobachtungen auswählen. Statt leichtgläubig Personalberatern zu vertrauen, können sie bewusst Informationen sammeln und offen mit der Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit umgehen. Dies kann auch für das Training von Recruitern im Unternehmen oder sogar als Basis für die Veränderung von internen Personalbeschaffungsprozessen dienen. Klienten haben Interesse an einer langfristigen Partnerschaft mit Personalberatern, damit sie nicht immer wieder das Unternehmen, die Branche oder die einschlägigen Positionen erklären müssen.

Klienten wollen sich auf die Kompetenz, das Entgegenkommen oder Wohlwollen und die Integrität des Personalberaters verlassen können. Natürlich müssen Honorare und Vertragsbedingungen definiert und gegenseitig vereinbart werden,

sind aber am Ende nicht so wichtig wie das aufgebaute Vertrauen. Dies führt dann zu einer langfristigen Beziehung als wahre Geschäftspartner, was ganz eindeutig einen Nutzen für beide Seiten mit sich bringt. Personalberater können auch echte Berater sein: sie können helfen Stellen- und Anforderungsprofile zu erstellen, sie können Informationen über den Markt für das Unternehmen liefern, sie können Anregungen geben für die Verbesserung der Personalbeschaffungs- und Personalauswahlprozesse, können bei Fragen zu Arbeitsverträgen unterstützen und Kandidaten (also neue Mitarbeiter) coachen, zumindest während des Einführungsprozesses bzw. der Probezeit. Ein Teilnehmer der Studie hat das so formuliert:

"Ein vertrauenswürdiger Personalberater ist jemand, der sich als echter Geschäftspartner verhält"!

Ich vertraue dir, wenn du mir zeigst, dass du vertrauenswürdig bist!

Es hat sich gezeigt, dass die Neigung zu vertrauen ein signifikanter Moderator im Einfluss von wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit auf das Vertrauensverhalten ist, wie auch in anderen Studien belegt (Frazier et al., 2013; van der Werff und Buckley, 2017). Deshalb sollten Klienten und Kandidaten gleichermaßen ihrer eigenen Tendenzen zu vertrauen bewusst sein und ihre Absichten durch unterstützende Informationen über die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit hinterfragen. Entscheidungen sollten immer auf bewussten Beobachtungen und Wahrnehmungen beruhen. Auch wenn es grund-

sätzlich keine Garantien gibt, können Kooperationen mit Personalberatern dadurch eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit bekommen.

Tatsächlich können Personalberater, Klienten und Kandidaten erfolgreicher sein, in dem sie die Wichtigkeit von wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit im Aufbau von Vertrauen in der Personalberatung verstehen - so entsteht Vertrauen und eine langfristige vertrauensvolle Beziehung!

Personalberatung - what else?

Personalberater brauchen ein gutes Netzwerk und eine gut bestückte Datenbank von Klienten und Kandidaten. Kurzfristiges Denken, der schnelle Gewinn mit nur der nächsten

Honorarzahlung im Sinn und der Fokus auf Quantität statt Qualität wird nicht nur in der allgemeinen Diskussion und auch von den Studienteilnehmern kritisiert, sondern hilft auch nicht, langfristigen Erfolg zu sichern. Personalberater können nur mit einer soliden Talentbasis und loyalen Kunden nachhaltig erfolgreich sein. Indem man seine Vertrauenswürdigkeit zeigt, ist dies möglich.

Wenn Personalberater als auch Klienten und Kandidaten sich mehr auf vertrauenswürdiges Verhalten konzentrieren, wird gegenseitiges Vertrauen und langfristige Kooperation die Folge sein. Als Konsequenz kann es für Personalberater erforderlich sein, selektiver in der Auswahl von Suchprojekten

zu sein. Personalberater sollten zusätzlich zur Direktsuche alternative Lösungen für Spezialistenfunktionen und niedriger dotierte Positionen anbieten (z.B. durch Recruiter, die sich auf Active Sourcing, also der Suche von Kandidaten über Soziale Medien im Internet, fokussieren, oder durch den Einsatz neuer Technologien zur Automatisierung von Recruitingdienstleistungen). Damit kann Klienten geholfen werden Stellen zu besetzen, ohne die Konzentration auf die hochwertige Dienstleistung der Direktsuche, also das "Headhunting", zu gefährden.

Fazit

Vertrauen entwickelt sich nicht so ohne weiteres. Es fängt damit an, dass man jemand als vertrauenswürdig wahrnimmt und ein erstes daraus resultierendes Vertrauensverhalten zeigt. Allerdings muss sich diese Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit im weiteren Verlauf der Beziehung auch bestätigen. Vertrauen kann aber schnell zerstört werden. So ist es für Personalberater empfehlenswert Vertrauenswürdigkeit zu beweisen, indem sie tatsächlich zeigen, dass sie kompetent, entgegenkommend und integer sind.

Wenn sie das nicht schaffen, werden die Klienten und Kandidaten ihr Vertrauen verlieren und sich enttäuscht abwenden, was wohl für einige der Studienteilnehmer zutraf. Andererseits kann das teilweise beschädigte Image der Personalberater durch kompetentes, entgegenkommendes und integres Verhalten repariert bzw. "geheilt" werden. Dann kann Vertrauen hergestellt und in einer langfristigen Zusammenarbeit erhalten bleiben.

Wenn sich die Personalberater wieder der wichtigen menschlichen Seite dieser Dienstleistung besinnen, kann die Personalberatung als Industrie und jeder einzelne Personalberater ihre Reputation zurückgewinnen. Wenn Personalberater sich des Vertrauensvorschusses würdig erweisen, werden sie Projekte gewinnen, Kandidaten überzeugen und langfristige Beziehungen mit Klienten und Kandidaten aufrechterhalten können. Dies ist die Basis für nachhaltigen Erfolg.

Personalberater sollen also vertrauenswürdig sein. Allerdings, so wichtig es ist Klienten und Kandidaten davon zu überzeugen, dass sie einem vertrauen können, nichts wirkt besser als Versprechen zu halten. Einige Verhaltensweisen können vielleicht helfen Vertrauenswürdigkeit kurzfristig zu erzeugen oder sogar vorzutäuschen. Auf lange Sicht wird nichts so gut wirken Vertrauen zu gewinnen, als tatsächlich vertrauenswürdig zu sein. Dies wäre der Beweis für meine Annahme, dass der Begriff vertrauenswürdiger Personalberater kein Widerspruch ist, sondern dass es tatsächlich vertrauenswürdige Personalberater gibt - man muss sie nur finden!

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… weil die neuen Mitarbeiter nach kurzer Zeit wieder das Weite suchen

(Reinhard Potzner, Senior Partner bei PAPE)

Die Entscheidung, beim neuen Arbeitgeber zu bleiben oder bald wieder zu kündigen, wird oft schon recht früh getroffen – in aller Regel nach dem Bauchgefühl in den ersten Tagen. Zwar bleibt man nach einer „inneren Kündigung" meistens noch eine ganze Zeitlang weiter physisch anwesend, man bringt sich jedoch inhaltlich nicht voll ein, lässt sich emotional nicht wirklich auf Unternehmen und Aufgabe ein und bleibt dadurch hinter seinen Möglichkeiten in puncto Potenzialentfaltung und Produktivität.

Was veranlasst neue Mitarbeiter oftmals, relativ schnell die Reißleine zu ziehen und sich ungeachtet des anstrengenden Bewerbungsmarathons wieder am Markt umzusehen?

Meistens werden Unternehmen und Position im Bewerbungsgespräch interessant, spannend und anspruchsvoll dargestellt. Wenn die Realität diesem Bild durch bürokratische Hürden, Zuständigkeitsgerangel o.ä. dann nicht Stand hält, so schmilzt das positive Bild bald zusammen.

Es gibt auch eine Reihe von Rahmenbedingungen, die im Bewerbungsgespräch zwar besprochen und akzeptiert werden, im Arbeits-Alltag aber dann doch anders zu Buche schlagen können: das Gehalt, von dem man zwar geglaubt hat, es passt,

das aber dann doch jeden Monat deutlich macht, dass es sich finanziell dauerhaft nicht ausgeht. Der lange Anfahrtsweg, der von der geliebten Familien- und Freizeit abgeht. Die Unternehmenskultur, die man sich anders vorgestellt hat und in der man sich persönlich so gar nicht gut zurechtfindet etc.

Aktuell ist das Thema noch viel schwieriger und komplexer, da durch die vielfach virtuelle Zusammenarbeit der persönliche Kontakt oft auf der Strecke bleibt, was insbesondere in der ersten Zeit überaus problematisch sein kann.

Die Coronavirus-Pandemie, wegen der sich zeitweise die halbe Republik im Homeoffice befand (und z.T. noch bzw. wieder befindet), stellt viele Firmen beim Start von Mitarbeitern vor Herausforderungen. Selbst wenn die Neuen vom Start weg ihre Aufgaben vom heimischen Schreibtisch aus erledigen können, müssen viele Dinge jetzt anders organisiert werden als sonst – von der Ausrüstung mit den technischen Geräten bis zum Kaffeetrinken mit den Kollegen.

Die wohl größte Hürde: persönliche Beziehungen aufzubauen, ohne den anderen jemals getroffen zu haben. Normalerweise lässt sich gerade in der Anfangszeit durch spontane Gespräche im Vorbeigehen oder beim gemeinsamen Mittagessen am schnellsten herausfinden, mit welchen Kollegen man auf einer Wellenlänge ist, und mit wem man sich auch mal über Probleme austauschen kann. Das fällt nun weg.

Man versucht somit vielerorts für alles, was bisher in Präsenzform stattgefunden hat, Alternativen zu finden. Statt zusammen zum Mittagessen zu gehen, macht man einen virtuellen Lunch. Somit kann man zumindest gemeinsam Pause machen und unterhält sich beim Essen. Andere Teams machten virtuelle After-Work-Partys. Das klingt erst mal komisch, aber es ermöglicht, den Teamgeist beizubehalten und es ist gerade für neue Mitarbeiter wichtig, um ein Teamgefühl entstehen zu lassen und die Kollegen zumindest virtuell schon einmal etwas besser kennenzulernen. Andere Unternehmen organisieren virtuelle Sportkurse für ihre Mitarbeiter, um den Neuen beim Kontakteknüpfen zu helfen.

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, deutlich mehr Zeit für Gespräche einzuplanen und neue Kollegen aktiv in Kontakt mit anderen zu bringen. Dennoch bleibt die Möglichkeit, schnell Vertrauen aufbauen zu können, ein Stück weit auf der Strecke.

Das zeigt sich schon im Bewerbungsprozess. Es ist zwar mittlerweile vielfach Standard, dass die Bewerbung online eingeht und das erste Gespräch per Telefon stattfindet. Normalerweise folgt dann jedoch meistens ein persönliches Interview, zu dem sich ein Personaler und jemand aus der Fachabteilung mit den Kandidaten treffen. In der aktuellen Lage findet nun auch das meist per Videokonferenz statt.

Es funktioniert sicher meistens auch so, aber auf diesem Weg eine wirklich vertrauensvolle Basis zu schaffen ist nicht einfach. Ein „Paten-Modell“ wurde ja in vielen Unternehmen auch vorher oft schon praktiziert, aber diese Bezugsperson wird jetzt natürlich noch wichtiger.

Stellen Sie sich vor, Sie setzen sich am ersten Arbeitstag pünktlich zu Hause an Ihren Schreibtisch und sind bereit, all Ihr Wissen, Ihr Interesse, Ihr Engagement und Ihre Erfahrung zur Verfügung zu stellen, und es meldet sich niemand bei Ihnen. Ihre Bemühungen den Chef zu erreichen, den Sie aus dem Bewerbungsgespräch kennen, fruchten nicht. Die Personalabteilung ist nicht mehr zuständig. Es heißt, das Datum des Onboarding-Gesprächs wird Ihnen rechtzeitig zugeschickt werden.

Fühlen Sie sich on-geboardet oder eher off-geboardet? Hand aufs Herz – wie lange halten Sie sich unter diesen Umständen aktiv arbeitsbereit? Wann tauchen Sie in die Passivität ab und harren enttäuscht der Dinge, die da noch kommen können nach dem Motto: „Es kann nur besser werden“!

Human Resources kommt im virtuellen Onboarding-Prozess eine Schlüsselrolle zu. Es ist der HR Business Partner, der die Führungskraft anhält, den Eintritt des neuen Mitarbeiters zu planen. Und Human Resources sollte sich am ersten Tag auch beim neuen Mitarbeiter zumindest elektronisch vorstellen und mit einem professionellen Welcome die zarten Fäden der Loyalität zum Unternehmen knüpfen.

Die Verantwortung, Planung und Organisation des Onboarding-Prozesses ist allerdings Chefsache. Was kann man als Führungskraft jedoch wirklich aktiv beeinflussen und was ist vor allem in den ersten Tagen wichtig, um neue Kolleginnen und Kollegen gut zu „empfangen“?

- Willkommensmail

  Schicken Sie ein bis zwei Wochen vor Antreten Ihres neuen Mitarbeiters eine Willkommensmail mit einem Plan für die ersten Tage. Strukturieren Sie diesen Plan gut und teilen Sie Aufgaben, Telefonate etc. klar auf. Dies gibt dem neuen Mitarbeiter Klarheit darüber, was von ihm zu Beginn seiner Beschäftigung erwartet wird.

- Technik

  Stellen Sie sicher, dass Ihr neuer Mitarbeiter für die Remote-Arbeit eingerichtet ist. Werden Sie ihm einen Arbeitslaptop und ein Diensthandy zur Verfügung stellen oder muss sich der neue Mitarbeiter selbst darum kümmern? Es ist wichtig, diese Details von Anfang an klar mitzuteilen.

- Offene Kommunikation

  Organisieren Sie in den ersten Tagen so viele persönliche Gesprächen wie möglich – ansonsten Videoanrufe mit Stakeholdern des Unternehmens, da eine "persönliche" Vorstellung das Gefühl der Isolation verringert und Vertrauen schafft. Dies wird dem neuen Starter helfen, besser zu verstehen, wie seine

Rolle in die Geschäftsstrategie passt, und es hilft ihm auch, engere Beziehungen aufzubauen.

➢ Feedback

Es ist immer wichtig, sich regelmäßig mit einem neuen Mitarbeiter auszutauschen. Dies ist jedoch umso wichtiger, wenn Sie jemanden aus dem Homeoffice heraus onboarden. Bieten Sie Ihrem neuen Mitarbeiter ein angemessenes Coaching, persönliche Unterstützung und konstruktive Anleitungen.

Professionelles Onboarding ist schwierig, virtuelles Onboarding noch viel mehr – und vor allem für alle Beteiligten meist recht anstrengend. Aber es lohnt sich im Hinblick auf eine möglichst lange und für beide Seiten ergiebige Arbeitsbeziehung.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

… Absolventen und Young Professionals Sie nicht zu schätzen wissen

(Thomas Praschak, Consultant bei PAPE)

Das muss nicht so sein.

Dass sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- hin zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt hat, ist für die meisten inzwischen ein alter Hut. Nur wird dies in vielen Personal- und Führungsetagen zwar dankend zur Kenntnis genommen, dann aber auch gleich wieder ad acta gelegt.

Später wird dieser Umstand dann aber gerne wieder als Argument reanimiert, warum die vakanten Positionen nun doch nicht so schnell und so erfolgreich besetzt werden konnten wie erhofft.

Es fehlt, so unsere Beobachtung, vielerorts an einem echten Konzept, die Kommunikation mit den Fach- und Führungskräften von morgen zu initiieren, am Laufen zu halten und in langfristiges Interesse der Kandidaten umzumünzen.

Dazu gehört auch, sich der eigenen Stärken bewusst zu sein und diese vollumfänglich und positiv in Bewerbungsgesprächen zu nutzen. Was in anderen Bereichen der Unternehmen für Produkt- und Imagewerbung längst gang und gäbe ist, wird aus unserer Sicht im Bereich des Employer Brandings noch nicht konsequent vermittelt. Schließlich versucht man als mittelständisches Unternehmen auch nicht, quantitativ mit

Konzernen mitzuhalten, sondern durch Applikation und Anpassungen an Kundenwünsche, seine Nische im Markt zu finden.

Wichtig ist es daher zu verstehen, wo genau die Diskrepanz zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Arbeitgebern liegt. Oft sind es nur Kleinigkeiten, die den Unterschied ausmachen. Sich bei Erklärungsversuchen, warum es nicht klappt mit den richtigen Bewerbern, allein auf einen Standortnachteil oder zu hohe Marktgehälter zu berufen, wäre zu einfach.

Getreu dem Motto – Great Brand, Great Job, Great Benefit – sollte sich der geneigte Arbeitgeber mehr auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Steht beispielsweise kein Name einer renommierten Marke auf dem Firmengebäude, hilft es, den Fokus stärker darauf zu legen, wo man die Nase gegenüber dem Global Player noch vorn hat. Statt auf Konzernebene „ein kleines Rad" zu drehen, ist der Verantwortungsbereich für junge Arbeitnehmer beim Mittelständler um die Ecke oft um ein Vielfaches höher.

Ganz allgemein haben sich das Selbstbewusstsein als auch das Selbstverständnis der Young Professionals verändert. Den Start ins Berufsleben verbinden die frischgebackenen Absolventen heute viel stärker mit Forderungen und Wünschen, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Nach dem zehnten Beitrag zum Fach-

kräftemangel ist schließlich auch dem letzten Absolventen bewusst geworden, dass die Ausgangsposition, den Traumjob zu ergattern, deutlich schlechter sein könnte.

Dieser Sachverhalt beeinflusst natürlich auch die Vorstellungen, die an den ersten Job gestellt werden. Nicht nur das attraktive Gehaltspaket inklusive der dazugehörigen Benefits ist wichtig, sondern vor allem, bereits von Beginn an Verantwortung zu übernehmen und Perspektiven aufgezeigt zu bekommen.

Inwieweit der Wunsch nach einer „sinnstiftenden" Tätigkeit

gerechtfertigt ist und ob die Vorstellungen der Young Professionals überzogen sind, spielt dabei zunächst keine Rolle. Wichtig aber ist es, sich zukünftig auf diese neuen Gegebenheiten sowie Geisteshaltungen einzustellen.

Mit dieser Entwicklung sind die vermeintlich unattraktiveren Unternehmen auf die Probe gestellt. Dass die großen Namen auch im Jahr 2022 noch ihren Reiz versprühen, ist unstrittig. So wird der automobilinteressierte Elektrotechnik-Absolvent natürlich auch weiterhin zuerst den Blick auf die Daimlers und BMWs dieser Welt werfen. Dies darf den Tier-2-Zulieferer aber nicht dazu bewegen, ausschließlich den Status quo zu beklagen, vielmehr sind transparente Kommunikation und Authentizität gegenüber den Kollegen von morgen gefragt.

Welche Konsequenzen leiten sich daraus ab und welche Schritte lassen sich auch ohne großen monetären Aufwand bewerkstelligen?

Zunächst ein simpler, aber entscheidender Faktor:

Personalsuche ist Chefsache!

Dass der Geschäftsführer nicht jede Bewerbung sichten kann und soll, steht außer Frage. Dennoch ist es ein Zeichen von Interesse und ehrlicher Wertschätzung, wenn sich die „wahren" Entscheider am Auswahlprozess beteiligen. Wer kann auch besser die Zukunftsvisionen eines Unternehmens verkörpern als der Chef selbst?

Des weiteren ist es wichtig, die Fachabteilungen so weit wie möglich mit in die Auswahl einzubinden. Gerade in technisch sehr anspruchsvollen Berufen wird ein frühzeitiger Austausch mit den späteren Kollegen als wertschätzend empfunden und lässt für beide Seiten eine bessere Beurteilung zu, inwieweit eine Zusammenarbeit erstrebenswert ist. Sollte diese nicht zustande kommen, nimmt es der Kandidat beim vermeintlichen Traumarbeitgeber zähneknirschend hin. Ist das Unternehmen für den Kandidaten aber lediglich eine „Notlösung", so sieht die Welt schon wieder ganz anders aus.

Ein weiterer Reibungspunkt ist das Schwarz-Weiß-Denken von Personalabteilungen, die den Blick zu häufig auf die Mankos im Lebenslauf richten. Dieser Punkt trifft natürlich nicht nur auf die Absolventen und Young Professionals zu, ist in ihrem Fall aber deutlich wichtiger.

Obwohl die Situation für viele Unternehmer immer prekärer wird, finden sich weiterhin dieselben generischen Aussagen in den Positionsanzeigen. Gerade bei den jungen und noch formbaren Persönlichkeiten ist es wichtig, die richtigen Per-

sönlichkeiten ins Unternehmen zu holen. Eine vom Unternehmen bezahlte Schulung oder Weiterbildung fällt unter dem Strich viel weniger ins Gewicht als der vermeintliche Topbewerber, der nach vier Monaten das Unternehmen wieder verlässt, weil er nicht ins Team passt. Gerade im Bereich „Hardskills" ist daher ein Paradigmenwechsel dringend nötig.

Dann kommt die Phase zwei:

Der Wunschkandidat ist an Bord – Runde zwei im „War for Talents" beginnt.

Nach der Entscheidung für ein Unternehmen (merke: **nicht** Job, sondern Unternehmen) ist der „War for Talents" aber noch nicht gewonnen, vielmehr geht er in die nächste Runde. Die Anzahl an Veränderungsmöglichkeiten, die heutzutage an einen jungen Arbeitnehmer herangetragen werden, ist kaum mit früheren Zeiten vergleichbar.

Vorbei ist die Zeit, als Headhunter sich exklusiv auf Vorstände und Geschäftsführer gestürzt haben. Inzwischen ist es für viele Unternehmen zur Normalität geworden, sich externer Unterstützung bei der Stellenbesetzung zu bedienen. Mit der Ausdehnung der Suchradien und der damit einhergehenden Frequenzsteigerung ist aber auch ein Gewöhnungseffekt eingetreten.

Viele der jungen, erfolgreich beschäftigten Ingenieure, Naturwissenschaftler oder Informatiker sind heute schon genervt, wenn sie der nächste Personaler oder Personalvermittler mit

einer weiteren Massenwurfsendung dazu bewegen möchte, in den Traumjob im supermodernen Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten und Kickertisch zu wechseln. Neben vielen dieser eher halbherzigen Versuche gibt es aber auch immer wieder interessante Angebote, welche die Wechselmotivation der Mitarbeiter befeuern. Klar ist auch, dass Weiterentwicklung und das Kennenlernen verschiedener Unternehmenskulturen für die Generation Y zum Berufsalltag dazugehören. Jeder, der sich also nicht den Vorwurf gefallen lassen möchte, dass er nur in einem Umfeld erfolgreich sein kann, wird sich in seiner beruflichen Laufbahn immer wieder mit dem Thema Veränderung befassen.

Die Königsdisziplin liegt aus unserer Sicht also weniger darin, die High Performer ins Unternehmen zu holen, als vielmehr sie langfristig (lies: möglichst lang) an das Unternehmen zu binden. Wie also sicherstellen, dass nicht beim nächstbesten Headhunter, der anruft, der Schreibtisch schon wieder geräumt wird?

So wie bei der Rekrutierung genügt es auch bei der Mitarbeiterbindung, einige Kernkonzepte zu beherzigen. Ähnlich wie bei den Einstellungen liegt die Schwierigkeit weniger bei den tollen und innovativen Ideen, sondern bei deren konsequenter Umsetzung.

Um die neuesten und besten Maßnahmen der Mitarbeiterbindung kennenzulernen, reichen heute bereits zwei Mausklicks – die Nennung von Google und Facebook als tolle Arbeitgeber gibt es auf den einschlägigen Websites standardmäßig gra-

tis dazu. Man muss erfreulicherweise aber nicht über eine Dependance im Silicon Valley verfügen, um heute als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Der sprichwörtliche Schlüssel zum Erfolg liegt in einer klaren und stringenten Mitarbeiterkommunikation. Einer Kommunikation, die sich durch das gesamte Unternehmen zieht und nicht vor der Bürotür der Vorgesetzten und Geschäftsführer haltmacht. Dies schließt gerade auch den Umgang mit Fehlern ein.

Wenn es um konkrete und umsetzbare Maßnahmen geht, stehen frei wählbare Weiterbildungsmöglichkeiten bei der jungen Generation hoch im Kurs. Einmal pro Halbjahr eingesetzt, fördern solche Maßnahmen die Identifizierung mit dem Arbeitgeber und zeugen von Wertschätzung. Durch die immer weitere Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben steht der Wunsch nach sinnstiftender Arbeit ebenfalls hoch im Kurs.

Die Entwicklung von Konzepten zur Bindung von angehenden Fach- und Führungskräften wird, gerade für den Mittelstand, die Herausforderung der nächsten Jahre werden. Unternehmen werden sich immer mehr darauf einstellen müssen, sich gegenüber dem Bewerbermarkt zu beweisen.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

... weil Sie Ihren neuen Mitarbeitern schon im Bewerbungsgespräch den hohen Erwartungsdruck aufzeigen

(Daniel Schröder, Senior Partner bei PAPE)

Man sagt: „Neue Besen kehren gut“. Auf die Personalarbeit bezogen bedeutet dies, dass viele Unternehmen die Lösung eines Problems darin sehen, einen neuen Mitarbeiter einzustellen, der es dann schon zügig richten wird.

Mit viel Aufwand und hohen Gehältern lockt man dann vermeintliche „Heilsbringer“ in Missionen, in denen sie zum Beispiel mit den gleichen alten Maschinen höhere Produktqualität herstellen sollen, verloren gegangene Kunden zurückholen oder unzufriedene Mitarbeiter durch Umstrukturierungen ihres Bereichs neu motivieren sollen. Und das am besten alles gleichzeitig und ohne Anlaufzeit, denn bei so einem hohen Gehalt darf es dann ja auch ein wenig mehr sein, oder?

Wie oft wird dann erwartet, dass auch der gestandenste Manager in der neuen Position sofort den Mehrfachspagat erfüllen soll. Er soll sich - meist auch noch in der Situation als Wochenendpendler - in neuer Umgebung so schnell wie möglich in ein neues fachliches und firmenkulturelles Umfeld einarbeiten. Er soll umgehend unternehmenspolitische Strukturen

und Fallstricke erkennen, in Echtzeit Strategien für die Kernaufgabe entwickeln und alles smooth in die Wege leiten. Es wird erwartet, dass der Protagonist zeitnah organisatorische Veränderungen oder Prozessanpassungen umsetzt, wobei er natürlich dann noch alle „Seilschaften" und Kulturkrusten sofort erkennt.

Viele neue Fach- und Führungskräfte stehen damit sofort unter Dauerfeuer und sollen wahre Herkulesaufgaben übernehmen, die oftmals nicht einmal von langjährigen Mitarbeitern gestemmt werden könnten.

Obendrauf kommt dann die Erwartungshaltung – das Heilsversprechen samt großer Fallhöhe, mit dem der Name des neuen Kollegen verbunden ist.

Kann das alles gut gehen? Leider oft nicht. 30% aller Managementbesetzungen scheitern, weil man den neuen Mitarbeiter viel zu schnell zu stark unter Druck setzt und umgehend Entscheidungen erwartet.

Nun ist es aber auch so, dass es schlaue Bewerber/Kandidaten gibt und es sie auszeichnet, diesen Erwartungsdruck und die damit verbundene Problematik schon im Vorfeld der ersten Gespräche zu erkennen. Sie spüren die Druckbetankung und unrealistischen Erwartungshaltungen schon in den Interviews.

Das führt dann dazu, **dass die besten Bewerber / Kandidaten** im Verlauf des Recruitingprozesses von selbst Abstand von dem Himmelfahrtskommando nehmen.

Das wiederum führt dazu, dass das Unternehmen stattdessen dann einen Bewerber/Kandidaten einstellt, der eben keine unbequemen Fragen gestellt hat – und man bekommt damit nur den „zweitbesten Kandidaten", den Ja-Sager, der aber das Scheitern wahrscheinlicher macht.

Wir erleben es leider auch oft, dass die Kandidaten, die die richtigen Fragen stellen oder auch aus eigenem Antrieb kostspielige und aufwendige Lösungswege aufzeigen, die aber eben auch wunde Punkte aufzeigen, oftmals nicht eingestellt werden. Warum? Weil die Gespräche für Unternehmensvertreter unangenehme Wahrheiten an den Tag legen oder man schlicht schon immer so gearbeitet hat und daran nichts verändern möchte.

Diese Hybris, getriggert durch das eigene Ego, verhindert offenen Austausch und die Einstellung der Besten. Stattdessen werden dann wie gerade aufgezeigt, Kandidaten eingestellt, die aufgrund ihrer bisherigen Lebensläufe beeindrucken und in den Bewerbungsgesprächen größtmöglichen Wert darauf verschwenden(!), dass Gespräche möglichst harmonisch und nicht zu sehr auf Probleme bezogen ablaufen.

Deshalb möchten wir Ihnen in diesem Kapitel eine andere Perspektive anbieten, um die Resultate Ihres Recruitings, also das Gewinnen der bestmöglichen Kandidaten mit größtmöglicher Zufriedenheit und bestmöglichem Arbeitsergebnis, zu verbessern.

Einer der wichtigsten Slogans, ja Unternehmensprinzipien, der Pape Consulting Group AG besagt, dass wir als *Anders-macher* eben nicht nur die ausgetretenen Pfade gehen, sondern vielerlei Werkzeuge kennen und anwenden, um unseren Kunden den Kandidatenmarkt zu erschließen und den *Perfect Fit* für unsere Auftragsmandate herzustellen.

Grundsätzlich gilt: Personalberatung ist *People Business*. Ergänzt um zahlreiche digitale Medien und Tools müssen am Ende des Tages stets persönliche Auswahlgespräche stattfinden, ein Eindruck von Mensch zu Mensch entstehen und Vertrauen aufgebaut werden. Unterhält man sich mit einem erfahrenen Personalberater, so sieht man sich einem Gesprächspartner gegenüber, der folgende Attribute aufweist:

Ausgeprägtes aktives Zuhören, kundenorientierte Problemlösungsqualitäten, überdurchschnittliche Menschenkenntnis und ein großes Netzwerk.

In unserem Fall kommt noch hinzu, dass alle Partner einen Karrierehintergrund mitbringen und so selbst auf langjährige Fachexpertise in ihren Bereichen zurückgreifen können. Unser Team bildet in seiner Breite Branchenwissen auf Expertenniveau in solch unterschiedlichen Industrien wie Chemie, Elektrotechnik, Verpackungsentwicklung sowie Automatisierung ab

und umfasst Erfahrung in allen Unternehmensbereichen von Qualitätsmanagement über Vertrieb bis hin zu Geschäftsführung.

Es bleibt nicht aus, dass wir unsere Netzwerke in den knapp dreißig Jahren seit Bestehen der Pape Consulting Group AG zu allen relevanten Personenkreisen aufgebaut haben: Unternehmensinhabern, Geschäftsführungen und Vorständen, Bereichsleitungen und Fachexperten, Wissenschaft, Politik und Forschung, Interim Managern und Dienstleistern. So weist unsere Datenbank derzeit zum Beispiel eine Vernetzung mit einer mittleren dreistelligen Zahl von Beratungshäusern jeglicher Couleur oder eine zweistellige Anzahl selbständiger IT-Berater auf. Von all den tausenden Entscheider- und Expertenkontakten, die wir als Team sorgsam hegen und pflegen ganz zu schweigen.

Nehmen wir folgende Situation: Sie beschließen in einem beliebigen Unternehmensbereich ganz dringend eine Leitungsvakanz zu besetzen, weil Team und Prozesse nicht funktionieren und der Output dieses Bereichs weit unter Plan liegt.

Unabhängig davon, dass natürlich Faktoren wie Führung und Lenkung der Mitarbeiter einen maßgeblichen Einfluss haben können, ist es aufs Grundsätzliche reduziert ein Prozessthema, welches das gewünschte Ergebnis nicht liefert.

Es ist also vorranging ein Sachthema, das es zu lösen gilt. So ziemlich jedes Sachthema lässt sich aber separat lösen, um eine grundsätzliche Funktionsfähigkeit des Tätigkeitsbereichs wieder herzustellen.

Wenn Sie mit einem unserer Partner in Kontakt sind, sprechen wir fachlich auf Augenhöhe. Wir können den Sachverhalt verstehen und es besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass wir jemanden kennen, der dieses Prozessproblem als externer Dienstleister lösen kann, zum Beispiel im Rahmen eines Beratungsprojekts oder als Interimmanager. Wir wollen also auch Lösungen anbieten, bei denen man „out-of-the-box denkt und in diesem Fall hilft eine externe Lösung vermutlich mehr als das Einstellen eines Mitarbeiters. Und auch hierfür können wir Lösungen anbieten.

Wir stellen auf diese Weise mit einer Vorablösung des Problems nicht nur die Funktionsfähigkeit des Bereichsproblems schnell her, sondern schärfen auch das Kandidatenprofil, reduzieren den Spagat, den der künftige Stelleninhaber im Rahmen seiner Einarbeitung vollführen muss und reduzieren damit die Gefahr von unnötiger Fluktuation und Mitarbeiterunzufriedenheit.

Ihre Vorteile sind, dass wir Sie hierbei vor dem eigentlichen Personalberatungsprojekt aus einer Hand mit von uns beleumundeten externen Problemlösern vernetzen und Ihnen agile Projektteams aus unseren Netzwerken zur Verfügung stellen können.

Fazit

Ein bereits schon lange schwelendes inhaltliches, fachliches oder Prozessproblem kann mit unserer Unterstützung kurzfristig gelöst werden, ohne dass man einen neuen Mitarbeiter unter extremen Zugzwang setzen muss und ein Scheitern riskiert.

Auf diese Weise senken Sie nachhaltig Kosten, verringern Fluktuation und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, die Besten in Ihrem Team zu haben und halten zu können.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

Nachwort: Nützliche Links

Sind Sie neugierig geworden? Nachfolgend finden Sie weitere Informationen über uns und weiter nützliche Links:

Über uns:

Unternehmensvideo:

Zu wissen, wofür man morgens aufsteht, ist ein großes Glück. Wir sind die PAPE Personalberatung und geben Ihrem Alltag Sinn. Wir finden den Traumjob oder das richtige Personal! Neugierig, wie wir das machen? Lassen Sie sich in 2 Minuten entführen in unsere „Traumwelt“: Der Traumjob. Der Traum-Mitarbeiter – und was ist unser Geheimnis?

Unser Beraterteam:

Unser Team berät Sie gerne und ist jederzeit für Sie da.

Unsere Standorte:

Wir sind für Sie bundesweit und in ausgewählten internationalen Städten für Sie da.

Unser Headhunter Blog

PAPE Headhunter Blog:

Hier finden Sie Interessantes und Aktuelles über Personalberatung, den Arbeitsmarkt, Jobsuche & Karriere.

PAPE Newsletter:

Melden Sie sich hier an und bleiben Sie up to date. Sie erhalten regelmäßige Updates unseres Headhunterblogs.

Für Bewerber

Offene Stellen:

Hier finden Sie einen Auszug über aktuelle Vakanzen.

Online-Bewerbung:

Gerne können Sie sich direkt auf eine Stellenanzeige bewerben. Alternativ können Sie uns Ihre Unterlagen auch initiativ zukommen lassen.

Social Media:

Besuchen Sie uns auch auf:

LinkedIn: Pape Consulting Group AG

Xing: Pape Consulting Group AG

Instagram: pape_personalberatung_official

Twitter: @pape_personal

Facebook: Pape Personalberatung

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

Quellenverzeichnis

Becerra, M., Lunnan, R. und Huemer, L. (2008) 'Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners', Journal of Management Studies, Vol. 45, Nr. 4, S. 691-713.

Bell, G. G., Oppenheimer, R. J. und Bastien, A. (2002) 'Trust Deterioration in an International Buyer-Supplier Relationship', Journal of Business Ethics, Vol. 36, Nr. 1-2, S. 65-78.

Britton, L. C. und Ball, D. F. (1999) 'Trust versus Opportunism: Striking the Balance in Executive Search', The Service Industries Journal, Vol. 19, Nr. 2, S. 132-149.

Clark, T. (1993) 'The Market Provision of Management Services, Information Asymmetries and Service Quality – Some Market Solutions: an Empirical Example', British Journal of Management, Vol. 4, Nr. 4, S. 235-251.

Dreiskämper, D., Pöppel, K. und Strauß, B. (2016) 'Vertrauen ist gut…: Entwicklung und Validierung eines Inventars zur Messung von Vertrauenswürdigkeit im Sport', Zeitschrift für Sportpsychologie, Vol. 23, Nr. 1, S. 1-12.

Frazier, M. L., Johnson, P. D. und Fainshmidt, S. (2013) 'Development and validation of a propensity to trust scale', Journal of Trust Research, Vol. 3, Nr. 2, S. 76-97.

Gargiulo, M. und Ertug, G. (2006) 'The dark side of trust', in Bachmann, R. and Zaheer, A. (Hrsg.) Handbook of Trust Research, Cheltenham, Gloucestershire and Northampton, MA: Edward Elgar, S. 165-186.

Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y. und Gao, S. (2016) 'Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective', Journal of Business Research, Vol. 69, Nr. 2, S. 804-814.

Mayer, R. C., Davis, J. H. und Schoorman, F. D. (1995) 'An Integrative Model of Organizational Trust', Academy of Management Review, Vol. 20, Nr. 3, S. 709-734.

Poech, A. und Peisl, T. (2012) 'The Role Of Trust In The Relationship Between Private Equity Investors And The Family Firm', The Journal of Current Research in Global Business, Vol. 23, Nr. 15, S. 9-29.

Rohrmeier, J., Egan, T. und Peisl, T. (2019) "Trust in Executive Search - The Client's Perspective", Journal of Leadership, Accountability and Ethics, Vol. 16, Nr. 1.

Skinner, D., Dietz, G. und Weibel, A. (2014) 'The dark side of trust: when trust becomes a "poisoned chalice" ', Organization, Vol. 21, Nr. 2, S. 206-224.

Van der Werff, L. und Buckley, F. (2017) 'Getting to know you: A longitudinal examination of trust cues and trust development during socialization', Journal of Management, Vol. 43, Nr. 3, S. 742-770.

Zurück zum Inhaltsverzeichnis

Impressum

© / Copyright: 2022
Pape Consulting Group AG
Herzog-Heinrich-Straße 18
80336 München

Tel. +49 89 95 45 99 7 0
E-Mail: info@pape.de

Web: www.pape.de

3. Auflage

Vorstand:
Christian Pape, Günter Reinhold, Michael Kuchenbuch

Zurück zum Inhaltsverzeichnis