



ARBEITSMARKT NATIONAL

QUO VADIS - PERSONALGEWINNUNG oder **TALENTE MOTIVIEREN – EINE MANAGEMENTAUFGABE**

[Stichworte: Personal, Gewinnung, Beschaffung, Bewerber, Bewerbung, Loyalität, Fluktuation, Leistungsträger, Talente, Mangel, Bewerbungsbetrug, Erwartung, Chancen, Maßnahmen, Personalberater, Mehrwert]

Echte Talente werden frühzeitig durch unhaltbare Angebote verdorben, Arbeitslose greifen im Lebenslauf zunehmend oft zum Korrekturstift und Unternehmen legen die Messlatte bei der Auswahl häufig zu hoch an. Die Probleme bei der Personalgewinnung nehmen zu. Ist beim Management kein Bewusstsein über den demographischen Wandel und die Knappheit an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften vorhanden, ist die Zukunft des Unternehmens bedroht.

Nachwuchsmangel - betroffen sind alle Arbeitgeber

Ob Maschinenbau oder Elektrotechnik - allerorten sind qualifizierte Fachkräfte zunehmend schwer zu finden. Speziell auf der Suche nach Ingenieuren kommen auf manche Ausschreibung eines Arbeitgebers gerade mal 5 Bewerbungen, von denen bei 3 Bewerbern eine Greencard notwendig würde. Aus der Not entscheiden sich dann viele kleinere Unternehmen für einen der beiden anderen, wenn auch nur einigermaßen passenden, Bewerber.

Ursachen für den Bewerbermangel sind:

- geburtenschwache Jahrgänge, d.h. geringe Zahl von Berufseinsteigern
- große Nachfrage aus dem Ausland, z.B. nach gut ausgebildeten Ingenieuren
- Abwanderung ins Ausland zugunsten einer höheren Entlohnung bzw. einem geringeren Steueraufwand
- Exporterfolg deutscher Unternehmen (Export von Arbeitskräften)
- „Vergreisung“ der Unternehmen
- mangelhaft gelehrtes Wissen bei veralteten, theoretischen Lehrinhalten
- abnehmende Anzahl von Ausbildungsverträgen
- mangelhaftes Engagement/Lernbereitschaft junger Mitarbeiter

Dieser Trend wird sich aufgrund vieler Faktoren in den nächsten Jahren fortsetzen und sogar noch verstärken. Um dem entgegenzuwirken, wird es zukünftig eine Herausforderung für die Unternehmen sein, die Personalgewinnung und Motivation zu einer Aufgabe des Managements zu machen.

Ausbildung - Pest oder Cholera

Neben internen Versetzungen und Neueinstellungen können die Unternehmen vakante Stellen nur besetzen, indem sie neue Mitarbeiter ausbilden. Auch wenn die Investition in eine Ausbildung mit einer Mehrbelastung anderer Mitarbeiter einher geht, lohnt sich diese. Allerdings nur dann, wenn es gelingt, den Mitarbeiter langfristig zu binden, d.h. zu motivieren.

Der Aufwand für die Unternehmen ist speziell bei studierten Berufseinsteigern enorm. Bis zu



ARBEITSMARKT NATIONAL

einem Jahr und länger kann es dauern, bis ein dann „Ausgebildeter“ dem Unternehmen eine höhere Produktivität ermöglicht.

Lässt die Aufmerksamkeit des Vorgesetzten bzw. Unternehmens nach, wechseln viele Mitarbeiter nach 1-2 Jahren erstmals zu einem neuen Arbeitgeber. Der Schaden für das Unternehmen ist dann doppelt so groß. Neben der Investition in die Ausbildung, muss die vakante Stelle nun mit einem erfahrenen Bewerber besetzt werden.

Anspruch - Diskrepanz und Dilemma

Die Problematik betrifft vor allem Unternehmen auf der Suche nach Talenten und Leistungsträgern in Vertrieb und Technik. In anderen Bereichen sind es zur Zeit vor allem die 30-40 Jährigen, die gesucht werden.

Ein Dilemma ist die mentale Veränderung der Zielgruppen durch die erhöhte Nachfrage. Durch eine noch immer größer werdende Schar unqualifizierter Personalvermittler, werden beispielsweise talentierte Ingenieure schon frühzeitig und teilweise im Wochenrhythmus angesprochen.

Um die Stelle, den Kunden und das Angebot interessant zu machen oder gar nur um die eigene Datenbank zu füllen, wird diese knappe „Ressource“ mit häufig unerfüllbaren Versprechungen „geködert“.

Das Ergebnis ist ein zunehmendes Anspruchsdenken, übertriebene Erwartungen und eine zunehmende Illoyalität der Zielgruppe. Die Entwicklung zwingt die Unternehmen, selbst mit übertriebenen Angeboten aufzuwarten. Bleiben diese später unerfüllt, entwickelt sich ein Teufelskreis: der Anstieg der Fluktuation erfordert letztlich immer mehr Ressourcen für die Personalgewinnung. Zudem werden höhere Gehaltsangebote notwendig, um überhaupt noch dringend benötigte Stellen besetzen zu können.

Speziell mittelständische und kleine Unternehmen leiden unter dieser Entwicklung.

Zeugnisbetrug – möglich durch Zeitmangel

Viele Personalabteilungen sind heute mit der Vielfalt der Aufgaben überfordert. Unterschiedliche Fachbereiche, dringende Projekte und die Erledigung der Kernaufgaben lassen dem Personal heute kaum noch Luft zum Atmen. Verständlich, dass dann auch die Personalbeschaffung möglichst wenig Zeit in Anspruch nehmen soll. Aus Zeitmangel werden nur wenige Bewerberinterviews geführt. Und eine Bewerbung im Detail zu prüfen, sprengt den möglichen Zeitrahmen.

Doch die ausführliche Prüfung der Dokumente ist häufig erforderlich. Denn in der Not oder wenn Frustration vorherrscht, greift so mancher Arbeitslose zu drastischen Mitteln. In Einzelfällen kommt es nach einer Ablehnung sogar zu persönlichen Drohungen. Regelmäßig jedoch werden inzwischen Lebensläufe geschönt. Auch bei Zeugnissen ist gegen Korrekturlack, Schere und Scanner kein Kraut gewachsen. Lücken im Lebenslauf werden verheimlicht, positiv bewertete Hobbys werden angegeben, auch ein Studium ohne Abschluss – und ohne Nachweise - kann die Eignung des Bewerbers in ein falsches Licht rücken.

Schafft der Blender erst den Einstieg, fällt der Betrug häufig gar nicht mehr auf. Wenn



ARBEITSMARKT NATIONAL

doch, wird es für das Unternehmen schwierig. Einerseits muss die Beweislast deutlich sein, andererseits wurde der Mitarbeiter bereits ausgebildet oder erfüllt vielleicht seine Aufgaben. Fraglich bleibt dann allerdings, welchen internen Dokumenten und Ausarbeitungen des Blenders man noch Glauben schenken darf.

Hier ist die Unterstützung durch einen professionellen Personalberater hilfreich. Dieser prüft bereits im Vorfeld durch Referenzbefragungen, ob die Angaben im Lebenslauf und die Zeugnisse der Realität entsprechen.

Erwartungen – der Teufelskreis setzt sich fort

Ist es dem Unternehmen endlich gelungen, eine längst vakante Stelle zu besetzen, beginnt eine ebenso wichtige Phase: die Motivation des Mitarbeiters. Wo es bei Vertriebspositionen zuallererst auf die Führung ankommt, spielen bei besonders gesuchten Spezialisten die internen Rahmenbedingungen die größere Rolle.

Das Risiko eines Wechsels entsteht dann, wenn die Erwartungen des neuen Mitarbeiters auf folgende Probleme treffen:

- Mangelhafte Einarbeitung unter Zeitdruck
- Fehlender „persönlicher“ Betreuer (Ansprechpartner, Mentor)
- Keine regionale räumliche und persönliche Bindung, da Kandidaten aus anderen Regionen oder Ländern gewonnen werden müssen
- Unerfüllte Gehaltsversprechungen oder abweichende Aufgaben
- Organisationsänderungen oder Kompetenzgerangel in der Abteilung/Firma
 - mit Machtkämpfen auf regionaler oder Länder-Ebene
 - sich ändernden Vorgesetzten
 - wechselnden Teams und Ansprechpartnern und
 - sich verändernden Stellenprofilen.

Kommt es zudem in dieser Phase zu Abwerbeversuchen mit hohen Gehaltssteigerungen, ist das Risiko, den neuen Mitarbeiter gleich wieder zu verlieren, groß.

Entscheidend ist der Vorgesetzte. Nimmt er sich Zeit für den Mitarbeiter und trägt sein Führungsstil zu einer positiven Stimmung - im Team - bei, gelingt es trotz problematischer Umstände meist, den Mitarbeiter von einem erneuten Wechsel abzubringen.

Sehr häufig können Veränderungsprozesse nicht ausgeschlossen werden. Auch deshalb ist eine gute Personalentwicklung (Motivation, Förderung), unterstützt durch eine professionelle „Beschaffung“ eine strategische Notwendigkeit vor allem kleiner und mittelständischer Unternehmen. Diese qualifizierte Suche von Talenten und Leistungsträgern, inklusive der Nachbetreuung, kann durch externe Personalberater unterstützt werden.

Chancen - Mehrwert versus Misere

Die Suche nach Leistungsträgern und Talenten ist bereits heute für viele mittelständische, aber auch große Unternehmen, eine schwer zu lösende Aufgabe. Zudem steht zu befürchten, dass dieser Trend in den kommenden Jahrzehnten nicht nur anhält, sondern sich in



ARBEITSMARKT NATIONAL

vielen Fachbereichen noch verstärkt.

Welche eigenen Maßnahmen stehen den Unternehmen zur Verfügung, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter ohne externe Hilfe zu gewinnen?

Grundsätzlich sollten die Firmen versuchen, das Erscheinungsbild eines attraktiven Arbeitgebers zu schaffen:

- Personalentwicklung als festen Bestandteil der Personalpolitik installieren
- Attraktive Selbstdarstellung im Internet mit Angaben über Bewerbungs- und Karriere-möglichkeiten
- 24 Stunden Kontaktmöglichkeit über Telefon bei international tätigen Firmen
- Professionelle Bearbeitung und Behandlung von Initiativbewerbungen
- Abwechslungsreiche Aufgaben sowie Verantwortung und Freiraum
- Nachwuchsförderung
- Förderung von Frauen (in technischen Berufen), Betriebskindergarten
- Schulung älterer Mitarbeiter
- Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatz-Regelung
- Öffentlichkeitsarbeit (Studentenzeitungen, Hochschulsponsoring, Kontaktmessen)

Selbstverständlich dürfen die Maßnahmen nicht nur Blendwerk sein, sondern sollten im Unternehmensleitbild fest verankert sein. Veränderungen sind heute an der Tagesordnung. Auch deshalb ist eine gute Personalentwicklung (Motivation, Förderung), unterstützt durch eine professionelle Personalgewinnung, notwendig.

Wenn es darum geht, neue Mitarbeiter zu halten und zu motivieren, stehen den Unternehmen Maßnahmen zugunsten einer geringen Fluktuation zur Verfügung:

- Entwicklungsplan (Job-/Aufgabenwechsel, Weiterbildungen etc.) über mindestens 1 Jahr, idealerweise dauerhaft
- Karriere- bzw. Verantwortungs-Perspektiven in möglichst regelmäßigen Abständen (alle 6 bis 24 Monate)
- Im ersten halben Jahr monatliche Feedbackgespräche mit dem Fachvorgesetzten, später alle 6 Monate
- Den Maßstab bei der Auswahl des Bewerbers mehr auf Soft Skills wie Loyalität, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit richten, auch wenn damit fachliche Einschränkungen einher gehen
- Überdurchschnittliches Gehalt oder Gehaltsperspektiven (siehe oben), so dass Abwerbersuche über den Faktor Gehalt schwer sind
- Enge Betreuung/Führung, speziell im ersten halben Jahr – dies kann auch durch einen erfahrenen externen Personalberater erfolgen

Personalberater – die Qual der Wahl

Die Möglichkeiten des Personalleasings und der Zeitarbeit können helfen, kurzfristig vakante Funktionen zu besetzen.

Geht es jedoch um hochqualifizierte Mitarbeiter oder komplexe Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen, sollten die Führungskräfte nicht auf die Vorteile einer professionellen Hilfe



ARBEITSMARKT NATIONAL

durch eine qualifizierte Personalberatung verzichten.

Vorteile eines Personalberaters:

- Neutrale Kontaktchance für unschlüssige oder nur neugierige Bewerber
- Bessere Möglichkeit der Direktansprache
- Werbung für das Unternehmen
- Professionelle Nutzung von Tools, wie Foren, Newsgroups, Kontakte-Netzwerke, Universitäten/BA/FH, Kontaktmessen usw.
- Kapazitäten im Unternehmen werden frei
- Angepasste, flexible Stellenprofile inkl. Entwicklungsplan
- Nachbetreuung oder Coaching mit Feedback an den Vorgesetzten

Auch die Suche nach Unterstützung verläuft meist unter Zeitdruck. Das Management sollte sich jedoch bei der Wahl des Personalberaters, seines Partners, Zeit nehmen. Nicht selten hält eine solche Beziehung dann „ein Leben lang“, denn das Verständnis und Vertrauen füreinander wächst und hilft bei der Suche.

Notwendig ist die Bereitschaft der Unternehmen, für die externe Personalsuche Budgets einzuplanen. Je besser die Qualität und je höher die Sicherheit der richtigen Besetzung sein muss, desto eher sollte sich das Unternehmen bei der Personalsuche auf einen Exklusivauftrag mit dem passenden Personalberater und Headhunter verlassen. Die anfänglich vermeintlich hohen Kosten sind nicht zu vergleichen mit einem Misserfolg bei der Einstellung. Die Wahl eines Anbieters, der bereit ist, auf Erfolgsbasis zu arbeiten, ist naheliegend, wenn keine Budgets eingeplant wurden. Auf der Strecke bleibt dann jedoch wiederum die Qualität, denn der Dienstleister arbeitet wie sein Pendant auf der Arbeitgeberseite unter Zeitdruck.

Nicht nur für ausländische Unternehmen ist die Flut der Begrifflichkeiten kaum zu durchschauen. Keine Bezeichnung (Executive Search, Personalberatung, Headhunter, Personal AG, Personalvermittlung, Personal-Service-Agentur, Personalleasing, Zeitarbeit, Personalagentur und Personalrecruiter) unterliegt einer rechtlichen Definition.

Zentraler Unterschied ist der Berater. Sein Verständnis, sein Talent und seine Erfahrungen lassen ihn die Ziele des Unternehmens verstehen. Er beurteilt die Aufgabe im Umfeld, entwickelt ein optimales Anforderungsprofil und Suchkonzept und kann geeignete Kandidaten nicht nur identifizieren, sondern auch motivieren.

Ein weiterer wichtiger Unterschied ist die Anzahl seiner Mandate. Ein Berater, der gleichzeitig eine sehr große Anzahl offener Besetzungen zu bearbeiten hat, muss zugunsten der Schnelligkeit bei der Qualität seiner Arbeit Abstriche machen.

Ein professioneller, qualifizierter Personalberater ist heute mittelfristig kein Kostenfaktor, denn sein Honorar wird schnell durch Ersparnisse an Anzeigenkosten und mittelfristig durch bessere Mitarbeiter und eine geringere Fluktuation mehr als ausgeglichen.



ARBEITSMARKT NATIONAL

- 6 -

[Der Autor ist Geschäftsführer der HSH GmbH Unternehmensberatung für Marketing und Personal. HSH+S unterstützt mittelständische Unternehmen seit 1994 in den Bereichen strategisches Marketing und in der internationalen Personalsuche technisch und vertriebs-orientierter Fach- und Führungskräfte.]

Abdruck unter Angabe des Urhebers und Weitergabe erlaubt. Pressekontakt und weitere Informationen/Abbildungen:

HSH GmbH Unternehmensberatung
für Marketing und Personal

Frau Helga Schweitzer

Postfach 2014

D 67210 Frankenthal

Tel.: +49 6233 2390-412

Fax: +49 6233 2390-416

e-Mail: hesc@hshs.net

HSHS.NET