

Personal finden,  
begeistern, halten

# Recruiting ist Vertrieb!



Foto: Photographeeu -  
Fotolia.com

Die Gewinnung von wirksamen Fach- und Führungskräften im Ruhrgebiet ist oft eine Herausforderung: wirksam ist hier zu verstehen als erfolgreich, passend zur Kultur, passend zum Vorgesetzten. Aber das ist die Gewinnung von Kunden auch. Und beides gehorcht denselben menschlichen Gesetzen.

## Das Ruhrgebiet als Herausforderung?

Beim Thema Personalgewinnung gibt es im Ruhrgebiet einige Herausforderungen. Dazu gehören nach wie vor Imageprobleme bei Lebensqualität sowie Wohn- und Freizeitwert oder ein Gehaltsgefälle beim Versuch, Personal in die Region zu bringen.

Diese Themen gleichen den Anforderungen schwieriger Märkte, die einen besonderen Anreiz erfordern: Es heißt immer, es geht nicht – bis jemand kommt und es macht.

## Recruiting-Gesetze sind Vertriebsgesetze

Wie funktioniert erfolgreicher Vertrieb? Personalgewinnung ist stets auch eine Form, die Unternehmensstrategie umzusetzen. Dafür braucht es:

1. die richtige Markenbildung,
2. den richtigen Marketing-Mix für die richtigen Vertriebskanäle,
3. den erfolgreichen Abschluss,
4. die Kundenbindung, um mit dieser zum Anschlussauftrag zu kommen.

## Was genau heißt das für wirksames Recruiting?

### 1. Die richtige Markenbildung

Kein erfolgreiches Unternehmen kommt ohne eine überzeugende Marke aus. Kein Konzern, kein Mittelständler.

- Das Unternehmen als Arbeitgebermarke und die Kandidaten als Kunden zu begreifen („Employer-Branding“), ist dagegen deutlich weniger verbreitet. Dieses sollte jedoch von zentraler Wichtigkeit sein.
- Kandidaten wollen wissen, wofür ein Unternehmen steht. Welche Kultur herrscht, d. h. wie ‚schnell‘ die Organisation ist, welche Freiheitsgrade denkbar sind, ob der Vorgesetzte resultat- oder prozessorientiert ist. Im Personalberater-Recruiting ist das Verständnis dieser Unternehmenskultur das zentrale Argument, einen Kandidaten von A nach B zu bewegen. Die richtigen Kandidaten zu finden ist 1/3 der Arbeit und den Wechsel in eine andere Region wie das Ruhrgebiet zu erreichen, sind 2/3!
- Was Ihr Unternehmen als Arbeitgeber vor allen anderen auszeichnet („Begeisterungsfaktoren“), bildet die Marke, muss den Kandidaten bekannt und spätestens im Vorstellungsgespräch überzeugend kommunizierbar sein. SIE müssen die Kandidaten begeistern. Vom Unternehmen, den Kollegen und der Aufgabe. DAS transportiert Employer-Branding.

### 2. Der richtige Marketing-Mix

Welche ‚Vertriebswege‘ zur Personalfindung sind heute state of the art?

- Soziale Netzwerke: XING, LinkedIn, Twitter u. Co. Viele Unternehmen platzieren Ihre Vakanzen in allen relevanten sozialen Netzwerken. Beispiel XING: Reaktiv – Der Personaler postet bei XING unter Neuigkeiten. Proaktiv – Der Personaler kontaktiert die Kandidaten direkt. Beispiel Facebook, das z. B. von B2C-Vertrieben genutzt wird. Die Herausforderung besteht darin, eine Reaktion der attraktiven Kandidaten zu erreichen.
- Anzeigen in Portalen: Stepstone, Experteer u. Co. Anzeigen in Jobportalen haben heute Printanzeigen so gut wie ersetzt. Es gibt Spezial-Portale für fast jede Region oder Qualifikation. Weniger geeignet für sehr spezielle Know-how-Anforderungen. Schlecht planbarer Response.
- Personalberater für die Direktsuche von höher qualifizierten Positionen: Erfolgreiche Headhunter suchen passend zur Unternehmenskultur, zum Führungsstil des Vorgesetzten und natürlich zur fachlichen Anforderung. Verstehen das Fremdbild („wie Sie wahrgenommen werden“), obwohl sie nur mit dem Selbstbild („Wie Sie hoffen/glauben, wahrgenommen zu werden“) gebriefft



werden. Haben die dazu notwendigen Informationen vorher durch mehrere Interviews im Unternehmen generiert. Können die Kandidaten begeistern. Moderieren den gesamten Prozess. Liefern Hilfen zur besten Argumentation, um den Kandidaten zum Vertrag zu bringen. Machen den Kunden zum Verkäufer seines Unternehmens. Gewinnen damit Höchstleister.

- Arbeitsvermittler für geringer qualifizierte Positionen: Verfügen meist über einen Pool sofort einsetzbarer Fach- und Führungskräfte. Halten mit allen denkbaren Vertriebsanstrengungen diesen Pool gut gefüllt.

- Nutzen Sie diese ‚Vertriebswege‘ wirksam mit einem geeigneten Marketing-Mix, dann verfügen Sie über genügend geeignete Bewerber. Wie holen Sie diese an Bord?

### 3. Der erfolgreiche Abschluss: Vertrag

**Höchstleister haben stets mehrere Angebote. Wie erreichen Sie deren Entscheidung für Ihr Unternehmen?**

- Indem Sie die Kandidaten managen wie Ihre Kunden. Sie wirklich verstehen, sie abholen, sie im besten Sinne des Wortes akquirieren.

- Ein häufiger Fehler in der Kandidaten-Präsentation: der Kandidat wird „in die Mangel genommen“, der Arbeitgeber verkauft sich schlecht.

- Abholen bedeutet, die Lebens- und Karriereziele, die Werte der Kandidaten zu verstehen und das Angebot daraufhin zuzuschneiden.

- Was wollen heute die jungen, mittelalten und älteren Bewerber? Für die jungen Kandidaten ist z. B. das Thema Work-Life-Balance immer wichtiger – unvorstellbar für langjährige Personalchefs.

- Ältere Kandidaten können „sehr jung“ sein („Kinder groß, jetzt gebe ich Gas“) oder auch „sehr alt“ („erloschene Augen“). Aber auch eigentlich jüngere Kandidaten können „sehr alt“ sein.

- Was eine gut gemanagte Kandidaten-Präsentation auszeichnet: man spricht über die jeweils erzielten Erfolge der Vergangenheit (Kandidat und Fachvorgesetzter) auf Augenhöhe und bekommt ein Gefühl dafür, ob Persönlichkeit und Erfolgs-Methoden zum eigenen Unternehmen passen.

- Erzeugen Sie Begeisterung mit Schnuppertagen, Vieraugen-Einzelgesprächen über die Aufgabe mit dem späteren Vorgesetzten, schaffen Sie eine authentische Offenheit beider Seiten.

- Nach dem Vertrag geht es um den Return on Investment. Wie gelingt die Integration, die Wirksamkeit, das langfristige erfolgreiche arbeiten für Ihr Unternehmen?

### 4. Kundenbindung: Mitarbeiter halten

**Scheitern ist alles, was nicht zwei Jahre erreicht. Ein Jahr dauert die volle Einarbeitung, dann verbleibt nur ein Jahr für den Return on Investment.**

- Das Ziel muss sein: erfolgreiches Absolvieren der Probezeit und mindestens der ersten drei Arbeitsjahre. Wie lässt sich diese Loyalität erreichen? Warum scheitern Kandidaten?

- Ausscheidegründe, die Kandidaten oft nennen: Ca. 60 Prozent scheitern an der Beziehung mit dem Chef. Versprechungen zur Entwicklung werden nicht eingehalten. Die Soziologie des Unternehmens wird nicht ausreichend transparent gemacht („Wo sind ‚Feinde‘, die z.B. die Position auch wollten). Dabei ist es immer zu kurz gedacht, dass sich der Kandidat mit seinen Fähigkeiten irgendwie schon durchsetzen wird.

- Ungenaue Kommunikation der Erwartungshaltung ist ein weiteres Problem: weicht die Quellkultur (z. B. Herkunft eines Kandidaten aus einem Konzern mit Betriebsrat) sehr von der Zielkultur (z. B. Mittelständler mit autoritärem Inhaber) ab, kann es ab einer bestimmten Stufe zu schnellen und unerwarteten Trennungen kommen.

- Erfolgreiche Personalberater betreuen daher ihre platzierten Kandidaten 100 Tage nach Arbeitsbeginn, kommunizieren mit dem neuen Stelleninhaber, ob die gesteckten Ziele des Unternehmens innerhalb dieser 100 Tage erreicht werden können und fungieren in dieser Zeit als Moderator, sollten sich unerwartete Probleme einstellen. Dabei geht es um Themen, die vertraglich nicht geregelt oder vielleicht im Vorfeld nicht erschöpfend kommuniziert worden sind.

- Ziel dieser Betreuung ist es, ein harmonisches Miteinander und Erfolge während der Einarbeitungszeit zu schaffen. ■

*Von Rhys Photis, Managing Partner, OnO-Line LTD., London, und Dr. Ronald Wimmer, Partner Stanton Chase Executive Search Düsseldorf*

## Praktiker-Erfahrungsaustausch am 25.11.2015

Alle Facetten des Themas Recruiting werden in einem zweistündigen Praktiker-Workshop in der IHK zu Essen beleuchtet. Weitere Informationen und Anmeldung: Guido Zakrzewski, E-Mail: [guido.zakrzewski@essen.ihk.de](mailto:guido.zakrzewski@essen.ihk.de)