



360° WIRKSAMKEIT  
Gesellschaft für erfolgreiches  
Management mbH  
Geschäftsführer: Volkmar Halbe

An der Alten Kirche 25 a  
48165 Münster  
Tel.: 0 25 01 / 80 92 12  
Fax: 0 25 01 / 80 92 13  
Mobil: 01 60 / 96 24 07 21  
E-Mail: volkmar.halbe@  
360-grad-wirksamkeit.de  
www.360-grad-wirksamkeit.de

## Recruiting ist »wie verkaufen«!

*Wie gelingt es mittelständischen Unternehmen,  
wirksame Fach- und Führungskräfte zu finden?*

Im Vergleich zu großen Unternehmensstrukturen – und die gesamte Interieur-Branche ist eher mittelständisch geprägt – tun sich die Akteure dieser Szene oft schwerer, wirksame Fach- und Führungskräfte zu finden: solche, die zur Kultur »zu uns« passen und zum Vorgesetzten passen und solche, die einfach erfolgreich sind. Und der Grund dafür: Mittelständler haben zumeist geringere Ressourcen für eine strategische Personalpolitik, sind überregional eher nicht bekannt. Und hinzu kommt, dass die Branche dann auch nicht zu den absoluten »In's« zählt. Diese Unternehmen suchen seltener Personal und verfügen damit über weniger Erfahrungen in erfolgreichen Strategien und Suchwegen bei der Rekrutierung. Exzellentes Personal zu gewinnen ist schwer – die Gewinnung von Kunden auch. Aber beides gehorcht denselben Gesetzen. Und schwierige Märkte erfordern einen besonderen Vertrieb.

### **Recruiting-Gesetze sind Vertriebsgesetze**

Wie funktioniert erfolgreicher Vertrieb? Mit der richtigen Strategie. Und dafür braucht man die richtige Markenbildung (1), den richtigen Marketing-Mix für die relevanten Vertriebskanäle (2), den erfolgreichen Abschluss (3) und die richtige Kundenbindung, um auch den nächsten Auftrag zu sichern (4).

Und was genau heißt das für wirksames Recruiting?

### **1. Die richtige Markenbildung**

Kein erfolgreiches Unternehmen kommt ohne eine überzeugende »Marke« aus – klein oder groß, Konzern oder Mittelstand, 1000 oder 25 Mitarbeiter. Das Unternehmen als Arbeitgebermarke und die Kandidaten als Kunden zu begreifen – »Employer-Branding« – ist dagegen deutlich weniger verbreitet. Aber immer mehr von entscheidender Bedeutung. Kandidaten wollen heute wissen, wofür ein Unternehmen steht. Welche Kultur herrscht, wie schnell die Organisation ist, welche Freiheitsgrade denkbar sind und ob der Vorgesetzte resultats- oder prozessorientiert ist. Work-Life-Balance ist gerade bei jüngeren Führungskräften ein hoch gehandeltes Thema. Im Recruitingprozess ist das Verständnis dieser Unternehmenskultur das zentrale Argument, einen Kandidaten von A nach B zu bringen. Die richtigen Kandidaten zu finden ist 30 Prozent der Arbeit, den Wechsel zum neuen Arbeitgeber zu erreichen, 70 Prozent.

Was Ihr Unternehmen als Arbeitgeber vor allen anderen auszeichnet – der Begeisterungsfaktor – bildet die Marke. Er muss den Kandidaten bekannt und spätestens im Vorstellungsgespräch überzeugend kommunizierbar sein. SIE müssen die Kandidaten begeistern. Vom Unternehmen und der Aufgabe. Das transportiert Employer-Branding.

### **2. Der richtige Marketing-Mix**

Welche »Vertriebswege« zur Personalfindung sind heute erfolgreich? Viele

Unternehmen platzieren ihre Vakanzen in allen relevanten sozialen Netzwerken (Xing, LinkedIn, Twitter und Co.). Beispiel Xing: Reaktiv – der Personaler postet unter Neuigkeiten; proaktiv – der Personaler kontaktiert die Kandidaten direkt. Beispiel Facebook, das immer mehr von B2C-Vertrieben genutzt wird. Die Herausforderung besteht immer darin, eine Reaktion der attraktiven Kandidaten zu erreichen. Anzeigen in marktführenden, branchenrelevanten oder regionalen Portalen: Stepstone, Experteer usw. Anzeigen in Jobportalen haben heute Printanzeigen fast ersetzt. Dies ist weniger geeignet für sehr spezielle Know-how-Anforderungen (aber auch dafür gibt es immer mehr Spezialportale). Und im Ergebnis: oft sehr hohe Bewerberzahlen! Und immer die Frage nach Klasse und Masse. Personalberater für die Direktsuche von höher qualifizierten Positionen: Erfolgreiche Headhunter suchen passend zur Unternehmens-Kultur, zum Führungsstil des Vorgesetzten und natürlich zur fachlichen Anforderung. Sie verstehen das Fremdbild («wie Sie wahrgenommen werden»), obwohl sie nur mit dem Selbstbild («wie Sie hoffen/glauben, wahrgenommen zu werden») ausgestattet werden. Sie haben die dazu notwendigen Informationen vorher durch mehrere Interviews im Unternehmen generiert, können die Kandidaten begeistern und moderieren den gesamten Prozess. Sie liefern Hilfen zur besten Argumentation, um den Kandidaten zum Vertrag zu bringen, machen den Kunden zum Verkäufer seines Unternehmens und gewinnen damit Höchstleister. Arbeitsvermittler für geringer qualifizierte Positionen: Sie verfügen meist über einen Pool sofort einsetzbarer Fach- und Führungskräfte. Und sie halten mit allen denkbaren Vertriebsanstrengungen diesen Pool gut gefüllt.

Nutzen Sie diese Vertriebswege wirksam mit dem geeigneten Marketing-Mix, verfügen Sie über genügend geeignete Bewerber. Und wie holen Sie diese an Bord?

### **3. Der erfolgreiche Abschluss: Vertrag**

Höchstleister haben stets mehrere Angebote. Sonst sind sie keine. Wie erreichen Sie deren Entscheidung für Ihr Unternehmen? Indem Sie die Kandidaten managen wie Ihre Kunden, sie wirklich verstehen, sie abholen und 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 das Thema Work-Life-Balance immer wichtiger. Oft unvorstellbar für langjährige Personalchefs. Ältere Kandidaten können sehr jung sein – Jüngere aber auch manchmal sehr alt.

Was eine gut gemanagte Kandidatenpräsentation auszeichnet: Es wird über die in der Vergangenheit erzielten Erfolge »auf Augenhöhe« gesprochen und es passiert ein Gefühl dafür ein, ob Persönlichkeit und Erfolgsmethoden zum eigenen Unternehmen passen. Begeisterung erzeugen: Schnuppertage, Vier-Augen-Einzelgespräche zur Aufgabe mit dem späteren Vorgesetzten. Und die authentische Offenheit beider Seiten.

Und dann kommt die Herausforderung: 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 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 – oder warum scheitern Kandidaten?

Gründe für ein Scheitern, die Kandidaten oft nennen: Versprechungen zur Entwicklung wurden nicht eingehalten. Die Soziologie des Unternehmens war zuvor nicht ausreichend transparent gemacht – »wo sind ›Feinde‹, die die Position auch wollten«!? Dabei ist es immer zu kurz gedacht, dass sich der Kandidat mit seinen Fähigkeiten schon durchsetzen wird. Ungenaue Kommunikation der Erwartungshaltung: Weicht die Quellkultur (zum Beispiel die Herkunft eines Kandidaten aus einem Konzern mit Betriebsrat) sehr von der Zielkultur (zum Beispiel Mittelständler mit autoritärem Inhaber an der Spitze) ab, kann es ab einer bestimmten Führungsebene zu schnellen Trennungen kommen. Erfolgreiche Personaler und Berater betreuen daher ihre Kandidaten 100 Tage nach Arbeitsbeginn, kommunizieren mit dem neuen Stelleninhaber, ob die gesteckten Ziele des Unternehmens innerhalb dieser 100 Tage erreicht werden können, fungieren in dieser Zeit als Moderator, sollten sich unerwartete Probleme einstellen (etwa Themen, die vertraglich nicht geregelt oder vielleicht im Vorfeld nicht erschöpfend kommuniziert worden sind).

Ziel dieser Betreuung muss es sein, ein harmonisches Miteinander und Erfolge während der Einarbeitungszeit zu schaffen.

*Volkmar Halbe*