Bild: designer491/stock.adobe.com

INTERVIEW |

„Personaler müssen Einkaufsposition verlassen“

Stelle ausschreiben und auf Bewerbungen warten – im Kampf um die besten Köpfe genügt das längst nicht mehr. Beraterin Nicole Truchseß ermutigt HR-Verantwortliche, stärker auf Bewerber zuzugehen – und dabei vom Vertrieb zu lernen.

Frau Truchseß, die Kernbotschaft Ihres neuen Buches lautet: „Rekrutierung ist das neue Verkaufen.“ Wie ist das genau zu verstehen?

Nicole Truchseß: Vor zehn Jahren habe ich als Seminarleiterin diese Aussage getätigt und wurde dabei von den Teilnehmern aus dem HR-Bereich etwas irritiert angeschaut. Offen gestanden rümpften die Damen und Herren Personaler sehr sichtbar die Nase. Denn was hat Verkauf schon mit Mitarbeitergewinnung zu tun? Heute wissen viele Personalverantwortliche, die händeringend auf der Suche nach guten Fachkräften sind, dass sie die „Einkaufsposition“ verlassen haben und nun gute (Verkaufs-)Argumente für anspruchsvolle Bewerber bereithalten müssen, um diese für ihr Unternehmen zu gewinnen.

Mitarbeitergewinnung ist eben mehr als ein reiner digitalisierter Verwaltungsjob. Die richtigen Leute kennen, ansprechen, begeistern, für sich gewinnen, ist Vertriebsarbeit. Und dazu gehören eine gute Frage- und Argumentationstechnik sowie das Erkennen von Kaufmotiven und -signalen. Nur leider haben viele Personalabteilungen beziehungsweise Unternehmen noch keine vertriebsorientierte Mentalität, wenn es um die Einstellung neuer Mitarbeiter geht. Unsere Botschaft richtet sich somit an alle am Einstellungsprozess Beteiligten. Mein Mann und ich kommen aus dem Vertrieb. Ich war sowohl Vertriebs- als auch Personalleiterin, und es gibt zwischen diesen beiden Bereichen unglaublich viele – meist nicht genutzte – Parallelen.

Zahlreiche Studien zeigen: Die Fachkräftesituation in Deutschland verschärft sich, in vielen Branchen wird händeringend nach Arbeitnehmern gesucht und zahlreiche Stellen bleiben unbesetzt. Hat sich das Blatt tatsächlich gewendet – sind es die Unternehmen, die sich nun um geeignete Arbeitskräfte bewerben müssen?

Truchseß: Man muss jedes Unternehmen für sich betrachten. Die Branche, die Lage und Größe sowie der Bekanntheitsgrad spielen hier eine große Rolle. Generell steht aber fest, dass sich der Markt gedreht hat. Arbeitssuchende haben immer häufiger die Auswahl, einen höheren – nicht immer gerechtfertigten – Anspruch und sie schauen sich ihre zukünftigen Arbeitgeber genau an.

Natürlich kann kein Zweifel daran bestehen, dass wir heute weniger Stelleninteressenten haben als noch vor zehn Jahren. Ein Blick auf die Arbeitslosenstatistik genügt: Es gibt einfach weniger Menschen, die händeringend Arbeit suchen. „Leergefegt“ ist der Bewerbermarkt dennoch nicht, denn auch in Zeiten der „Fast-Vollbeschäftigung“ sind noch über eine Million Fachkräfte arbeitslos. Hinzu kommen weitere 1,2 Millionen Arbeitslose mit geringerer Qualifikation sowie knapp eine Million Menschen in „entlastenden Arbeitsmarktprogrammen“ oder „vorübergehender Arbeitsunfähigkeit“.

Vor diesem Hintergrund kann von einem flächendeckenden Arbeitskräftemangel aber kaum die Rede sein, auch wenn es in bestimmten Regionen und Berufen Engpässe gibt. Und selbst da müssen Unternehmen sich den Vorwurf gefallen lassen, den Fachkräftemangel als bequeme Ausrede für eigene Defizite im Recruiting zu benutzen.

Wie können Personaldienstleister dabei helfen, die Zahl der Bewerber zu erhöhen, um mehr qualifizierte Arbeitnehmer zu finden und zu vermitteln? Welche Herausforderungen hat die Branche dabei aktuell zu bewältigen?

Truchseß: Personaldienstleister (PDL) sind Profis im Bereich Rekrutierung. Sie bedienen sich in der Regel mehrerer Quellen, die sie permanent professionell bespielen, und haben ein großes Netzwerk an Bewerbern, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern. Daher macht es in jedem Fall Sinn, sich von einem Profi helfen zu lassen. Die Branche insgesamt leidet dabei leider noch immer unter einem schlechten Image, das vor allem von der Politik und den Medien über Jahre aufgebaut wurde – aus unserer Erfahrung völlig zu Unrecht. Die seriösen und professionellen Anbieter überwiegen deutlich die „schwarzen Schafe“, die es im Übrigen in jeder Branche gibt.

Und natürlich spüren auch die PDL den angespannten Bewerbermarkt und müssen ihrerseits noch mehr tun als früher, um an geeignete Kandidaten zu kommen. Nur ist das ihre Kernkompetenz. Sie investieren jeden Tag Geld und Zeit, um ein attraktives Kandidatennetzwerk aufzubauen. Dafür fehlt vielen HR-Abteilungen oder -Verantwortlichen die Zeit. Ausnahmen bilden die Unternehmen, die sich eine Active-Sourcing-Abteilung leisten können. Und selbst hier muss man klar unterscheiden: Benötigt die Firma kurzfristig mehr Personal oder ist sie auf der Suche nach einem Festangestellten? Ein riesiges Plus für die Auftraggeber ist, dass PDL erfolgsabhängig arbeiten und somit das volle Risiko des Rekrutierungsprozesses tragen.

Unternehmen scheitern bei der Bewerbersuche immer häufiger auch an ineffizienten internen Prozessen, mangelnder Strategie oder dem Fehlen der richtigen „Werkzeuge“. Woran hapert es am häufigsten – und worauf sollten Firmen besonders achten, um auch in dieser Hinsicht wettbewerbsfähig zu bleiben?

Truchseß: Ganz aktuell kann ich Ihnen aufgrund meiner Erfahrungen im Live Coaching für Jobinterviews sagen, dass es schon mal ein Fortschritt wäre, wenn jemand ans Telefon gehen würde beziehungsweise für Fragen erreichbar, greifbar wäre. ▸▸

Für *Sie* nachgefragt — Anzeige

Innovation: In kleinen Schritten zum Erfolg

„Familienunternehmen sind innovativ, aber auf ihre Art“, sagt Rechtsanwalt Dr. Raoul Kreide.

In einer kürzlich erschienenen Studie der WHU und der renommierten Unternehmensberatung ANDERSCH wurde die Innovationskraft mittelständischer Familienunternehmen analysiert. Wir sprachen mit dem Heidelberger Rechtsanwalt Dr. Raoul Kreide über seine Erfahrung bei der Begleitung von Familienunternehmen in Phasen der Neuausrichtung.

Sind Familienunternehmen innovativ?

Kreide: Auf jeden Fall. Die Studie bestätigt das. Nur gehen Familienunternehmen risikoaverser vor als ein Start-up, welches zwangsläufig auf eine Karte setzen muss. Neue Entwicklungen werden vorangetrieben, ohne das Bewährte aufzugeben. Familienunternehmen investieren systematisch, aber in kleineren Schritten. Dadurch verringert sich das Risiko eines Fehlschlags erheblich. Dennoch haben sie das große Ganze vor Augen und einen langen Atem, Projekte auch weiterzuverfolgen, wenn sich zwischendurch Rückschläge einstellen.

Ist Innovation denn überhaupt nötig?

Kreide: Wir erleben gerade, wie sich die Welt

Rechtsanwalt Dr. Raoul Kreide, GSK Stockmann, strukturiert gemeinsam mit Familienunternehmen Transformationsprozesse aufgrund von Krisen, Nachfolge und Marktveränderungen. Bild: oh

um uns herum radikal verändert. Viele Dinge sind im Alltag noch nicht beherrschend – etwa Elektromobilität oder autonomes Fahren. Aber die Entwicklung schreitet so schnell voran, dass in naher Zukunft der Wendepunkt kommt, an dem altbekannte Geschäftsmodelle mit hoher Geschwindigkeit verdrängt werden. Denken Sie an Smartphones. Apple hat das erste iPhone 2007 auf den Markt gebracht. Zehn Jahre später sind sie aus dem Alltag kaum wegzudenken. Neue Trends aufzugreifen erfordert Mut zur Veränderung. Aber diese muss nicht radikal sein. Bosch hat vor zehn Jahren mit einer Handvoll Mitarbeiter begonnen, E-Bike-Motoren zu entwickeln – mit den traditionellen Entwicklungskompetenzen und dem bestehenden Knowhow des Konzerns. Heute gehört die stetig wachsende Sparte zu den führenden Herstellern.

Also: Jetzt gilt es?

Kreide: Der Mittelstand ist der Motor unserer Wirtschaft. Mit der Optimierung bestehender Produkte wird es aber nicht mehr getan sein. Offen für neue Entwicklungen zu sein, eröffnet hingegen große Chancen. Auch für die familieneigene Nachfolge. Innovationsprojekte bieten den Nachfolgern ein wunderbares Betätigungsfeld, um eigenverantwortlich Erfahrungen zu sammeln und sich zu beweisen.

Kontakt: raoul.kreide@gsk.de