

Personalberatung ist Vertrauenssache!

„Abwerben“ von Mitarbeitern ist ein schlechter Stil/6. Teil

In vielen Fällen werden neue Mitarbeiter/in vom Wettbewerber abgeworben und oft ist es so, dass man dem neuen Mitarbeiter/in auch mal mehr zahlt, als er bzw. sie eigentlich wert ist. Es ist eine vereinfachte Regel: Viel Geld wirbt wenig Geld. Das ist nicht nur beim Fußball so, sondern auch in der freien Wirtschaft. Auch Arbeitgeber können die Preise (Einkommen) nach oben treiben. Da passiert es durchaus, dass ein Außendienstmitarbeiter deutlich mehr Jahreseinkommen erhält, als bei seiner alten Firma. Das Festgehalt wird oft oberhalb 80% festgelegt, obwohl eine Erfolgskomponente in Form von einer Provisionsvergütung sinnvoller wäre. Werden die Erwartungshaltungen des Arbeitgebers dann nicht erfüllt, wird der neue Mitarbeiter schnell wieder aussortiert.

Auch das Alter spielt eine Rolle wenn ans Aussortieren geht. Mitte 50 ist so ein Zeitpunkt, wo „überbezahlte“ Mitarbeiter oft gehen müssen. Schwierig wird es für diese Mitarbeiter, denn für Head-hunter sind sie nicht mehr interessant und so bleibt keine andere Möglichkeit, als der klassischen Bewerbung in Form von Initiativbewerbungen. Oder der Bewerber sucht vakante Stellen und bewirbt sich gezielt. Dabei scheitert er häufig an seinen hohen Einkommenserwartungen. Es kann dann oft lange dauern, bis die Erkenntnis beim Bewerber reift, dass sein aktueller „Marktwert“ nicht mit dem (letztem) Einkommen gleichzusetzen ist. Firmen die keine „Arbeitgebermarke“ sind, sind für wechselbereite Arbeitnehmer nicht interessant und müssen deshalb selbst aktiv auf Mitarbeitersuche gehen! Bei vielen Unternehmen ist das der Fall. Arbeitgebermarken haben aus Sicht interessanter Bewerber außer dem Einkommen

noch ganz andere Werte und Mehrwertleistungen zu bieten. Das zieht gute Bewerber magisch an. Im Prinzip könnte alles so schön einfach sein: Die Unternehmen entwickeln sich (auch durchaus mit fremder Hilfe) zu einer Arbeitgebermarke. Dann gäbe es überhaupt keinen Grund, Mitarbeiter beim Wettbewerber abzuwerben. Solche Arbeitgebermarken üben nicht nur einen magischen Reiz auf gute Bewerber aus, sie haben auch eine gute Bindung für das vorhandene Personal. Um es einfach zu sagen: Sie sind gut. Sie haben meist einen guten Führungsstil, in dem sich alle Mitarbeiter wohl fühlen und ihre optimale Leistung abrufen. Diese Unternehmen sind meist auch konjunkturunabhängig – sie machen ihre eigene Firmenkonzunktur. Bei den meisten Unternehmen, die nicht als Arbeitgebermarke wahrgenommen werden, war es immer schon nötig, Mitarbeiter und Spezialisten im Besonderen



Die Personalberater Ewald W. Schneider (vorne) und Uwe Wenzel

beim Wettbewerber „abwerben zu lassen“. Man macht das ungern selbst, sondern überlässt das gerne so genannten „head-hunter“. Leider haben diese Berufskollegen nicht immer das Berufsethos, was man sich wünschen würde. Über schädliche Nebenwirkungen spricht keiner gerne. Da kann es schon mal passieren, dass der head-hunter seinen Vermittlungsauftrag an einen Subunternehmer weiter delegiert. Für diese Subs (Searcher) gibt es

recht fantasievolle Namen: Freelance Searcher, Inhouse Recruiter, Recruiting Assistent, Talent Manager, HR Executive, HR Manager, Recruitment Consultant und Consultant Resourcing. Und das ist nur eine kleine Auswahl. Unter dieser externen Zunft gibt es sicher auch seriöse Searcher, die die Direktansprache wählen. Aber Garantien, wie diese Leute arbeiten, gibt es nicht. Aus unserer Sicht als seriöse Personalberatung wird oft verantwortungslos mit

diesen Subunternehmen agiert. Hauptsache, der Vermittlungserfolg stellt sich schnell ein. Unser Standpunkt ist eindeutig: den Kontakt zum potenziellen Bewerber sollte vorzugsweise „nur“ der Personalberater selbst herstellen. Und gezieltes Abwerben beim Wettbewerber sollte ein Tabuthema sein. Direktansprache ist grundsätzlich akzeptabel. Aber das sollte dezent, offen, ehrlich und fair geschehen. Das heißt im Klartext: Es ist für einen seriösen Personalberater legitim, Menschen auf mögliche Perspektiven hinzuweisen. Aber die Entscheidung, ob sich jemand für eine neue Perspektive entscheidet, sollte nicht mit Rhetorik beeinflusst werden.

Seriöse Personalberater tun alles dafür, dass die Vakanz seines Auftraggebers innerhalb der jeweiligen Branche offensiv und professionell kommuniziert wird. Auch wir nutzen dann die ganze Bandbreite von Print- und Online Medien. Dazu gehören natürlich auch alle erdenklichen sozialen – und beruflichen Netzwerke. Es werden von uns zusätzlich professionell produzierte Videos (SHK-TV) veröffentlicht, um der Präsentation eine mediale Besonderheit zu geben. Wir informieren auch unsere Kontakte, aus der viele Tausend potenzielle Kandidaten umfassenden internen Bewerberdatei. Was wir aber nicht tun: Wir werben niemand ab! Wir unterlassen alle Maßnahmen, einem Kandidaten seinen heutigen Arbeitgeber schlecht zu reden und den möglichen neuen Arbeitgeber „schön zu reden“. Das überlassen wir den Head-huntern. Das ist nicht unser Verständnis von seriöser Personalberatung. Die Wechselbereitschaft muss der Bewerber schon selbst artikuliert haben. Dann wird er (sie) auch clever genug sein, die von uns veröffentlichte Vakanz im Internet zu finden. Dann reden wir mit ihm (ihr) und zeigen seriös die Chancen und Risiken in der neuen Position auf. So erhalten wir uns

nicht nur einen guten Namen bei unseren Auftraggebern, sondern auch und vor allem bei potenziellen Bewerbern.

Noch ein Wort zu externen Searchern für die Direktansprache: Diese vorwiegend auf Provisionsbasis arbeitenden Freelancer scheuen oft nicht davor zurück, vermeintlich interessante Bewerber direkt am Arbeitsplatz anzurufen und mit zweifelhaften Methoden zu „überreden“, sich für einen neuen Job zu interessieren. Da werden auch mal Versprechen gemacht, die niemand später einhalten kann oder will. Das kann dann schon mal peinlich werden, wenn der eigene Chef so einen Anruf in seinen Geschäftsräumen mithört und der Mitarbeiter fluchtartig den Raum verlässt, um ungestört telefonieren zu können. Warum gibt es so viele Head-hunter, die eine zweifelhafte Direktansprache und Abwerbemethoden zum Geschäftsmodell entwickelt haben? Der Grund ist auch in den Unternehmen zu suchen, die diese (graue) Branche gefördert hat. Da muss man in Zeiten der knappen Personalressourcen auch mal zu weniger seriöse Mittel greifen, um Personal zu finden. Die Frage muss aber auch gestellt werden: Wie nachhaltig sind diese neuen Mitarbeiter?

Der Trend zum Abwerben wird natürlich von der sehr knappen „Ware“ Mitarbeiter gefördert. Im SHK Bereich registrieren wir sogar einen gefährlichen Trend. Wir stellen fest, dass beispielsweise Vertriebsmitarbeiter vom Profil immer schwächer werden. Gleichzeitig steigen deren Einkommenserwartungen. Das ist ein Trend, den wir auch in anderen Branchen feststellen. Wir raten unseren Auftraggebern: „entwickeln Sie eigene Vertriebsmitarbeiter“. Für viele Unternehmen ist das leichter gesagt als getan – erst recht wenn man keine Vorstellungen davon hat, wie Personalentwicklung funktioniert. Wo soll die mittelständische SHK Industrie, bzw. der Handel seine

Fachleute suchen, wenn nicht direkt bei seinen Kunden (den Handwerkern)? Deren Mitarbeiter sind vertrieblisch zwar auch nicht besser, sie haben aber den Charme, dass sie fachlich vorgebildet sind. Viel wichtiger aus Industrie- und Handelssicht ist aber: Diese neuen Mitarbeiter können ihr Gehalt durch einen Wechsel zur Industrie oder zum Handel verbessern. Das war und ist immer ein gutes Wechselmotiv. Beim Handel zu suchen kann für die Industrie gefährlich werden, da der durchaus auch seine „verbleibenden“ Muskeln spielen lassen könnte. Da bleibt der Industrie kaum etwas anders übrig, als Fachleute woanders zu suchen. Bleibt also nur noch der gut ausgebildete preiswerte Handwerker oder der Wettbewerber. Beim Wettbewerb wird es jedoch deutlich teurer als beim Kunden „Handwerker“.

Inzwischen hat es sich bei gut ausgebildeten Handwerkern herumgesprochen, dass er beim Fachgroßhandel oder der Industrie mehr verdienen kann. Besonders die großen der SHK Branche gehen hier mit schlechtem Beispiel voran und treiben die Gehälter in schwindelerregende Höhen und rauben ihren wichtigsten Kunden – den Handwerkern – die guten Mitarbeiter. Unter vorgehaltener Hand sprechen Industrievertreter ja gerne von ihren zwei wichtigsten Verkaufsbremsen: dem Großhandel und dem Handwerker! Öffentlich würde darüber natürlich nie jemand reden. Als Hauptverursacher schlechter Absätze werden Großhandel und Handwerker ausgemacht, die den Kontakt zu ihren jeweiligen Kunden aus diversen Gründen teilweise verloren haben. Oder anders gesagt, sie sind aus fetten Jahren (die bis jetzt andauern) gewohnt, nur noch zu reagieren. Wenn die Industrie aber ihren „Verkaufsbremsen“ auch noch seine besten Mitarbeiter abwirbt, bzw. gravierende Gehaltsunterschiede fördert, darf die sich

auch nicht beklagen, dass deren Kunden keine Chance haben, ihr Verkaufsbremsenimage loszuwerden.

Wir erleben zunehmend Handwerksbetriebe, die uns bitten, ihnen qualifizierte Mitarbeiter zu suchen. Wenn wir recherchieren, stellen wir häufig fest, dass die Vakanz durch einen Wechsel des Mitarbeiters zur Industrie oder dem Handel entstanden ist. Die Handwerksmitarbeiter werden nicht Nein sagen, wenn sie feststellen, dass die Industrie ihnen deutlich mehr bezahlt. Und einen Firmenwagen mit Privatnutzung gibt es noch oben drauf. Da kann man doch nicht widerstehen, oder? Das einzige Mittel was wir einem Handwerksbetrieb da für die Zukunft empfehlen können: Werden Sie eine Arbeitgebermarke – das schützt vor Abwerbung oder unnatürlich hoher Fluktuation.

Fazit: Ohne einen Ehrenkodex wird es nicht gehen. Das muss thematisiert werden. Es kann einfach nicht sein, dass Unternehmen ihren wichtigsten Kunden die Substanz an Mitarbeiter wegnehmen. Am Ende werden diese „Verkaufsbremsen“ noch stärker bremsen, als sie es ohnehin aus Industriesicht schon tun. Und dann wird die Lust bei der Industrie nach alternativen Vertriebswegen noch ein bisschen größer werden. Daraus entstehen Chancen für den Verkauf über das Internet und für den reinrassigen Direktvertrieb. Und so schließt sich der Kreis!

Ewald W. Schneider
Profitieren auch Sie von über 6.000 Branchenkontakten

www.ewald-w-schneider.de
www.xing.com/profile/Ewald_W_Schneider
www.twitter.com/ewald_w
www.facebook.com/ewaldw