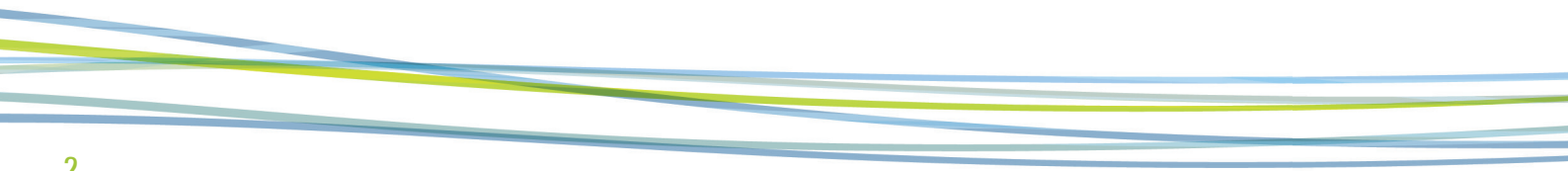


Direktansprache von Spitzenkräften

Expertenwissen für Entscheider

experteer.de





Inhalt

- 4 Über Experteer
- 5 Einleitung
- 6 Über das Whitepaper
- 8 Direktansprache von Spitzenkräften: Kandidaten erwarten den persönlichen Kontakt
- 14 Kandidaten-Datenbanken als neuer Recruiting-Kanal für Unternehmen
- 20 Direktansprache – Nachfolger der Stellenanzeige?
- 24 Erfolgreich Spitzenkräfte ansprechen
- 29 Zukunft des Personalmanagements: Wir müssen auf Augenhöhe kommen
- 34 Arbeitsmarkt: Orientierungshilfe bei der Kandidatensuche
- 37 Mittelstand: Ohne Spitzenkräfte drohen Standortwechsel
- 42 Marketing für Spitzenkräfte: Es geht darum, Mitarbeiter zu gewinnen!
- 49 Zulässige Direktansprache: Maßnahmen im „Rechts-Check“
- 53 Recruiting-Lösungen von Experteer

Über Experteer

Experteer ist die geschlossene Plattform für die vertrauliche Kontaktaufnahme zu über vier Millionen wechselbereiten Kandidaten ab 60.000 Euro Gehaltsbenchmark in Deutschland und Europa. Mehr als 10.000 geprüfte Personalberater und über 8.000 Unternehmen nutzen Experteer bereits für die Direktansprache und anzeigengestützte Suche von Spitzenkräften.

Kandidaten registrieren sich aus einem bestimmten Grund bei Experteer: sie planen ihren nächsten Karriereschritt. Hierzu bevorzugen sie einen vertraulichen Recruiting-Prozess, den Experteer mit seiner geschlossenen und diskreten Plattform bietet. Die Kandidaten des Premium Karriere- und Recruiting-Netzwerks zählen zu den bestbezahlten Spitzenkräften in Deutschland und Europa – mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von rund 80.000 Euro. Sie sind im Schnitt 38 Jahre alt und verfügen über mehr als 5 Jahre Management-erfahrung.

Die Experteer GmbH mit Sitz in München wurde 2005 von der Holtzbrinck Ventures GmbH, einer Tochtergesellschaft der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, gegründet und bietet seinen Karrieredienst in 10 Ländern sowie auf einer länderübergreifenden Seite an.

Einleitung

Der Arbeitsmarkt befindet sich im Wandel. Neue Generationen stellen neue Anforderungen an Arbeitgeber. Durch technologischen Fortschritt und höhere Mobilität wandeln sich die Arbeitsverhältnisse und fordern mehr Flexibilität vom Arbeitgeber. Die wirtschaftlichen Veränderungen sorgen für eine zunehmende Bedeutung des „Humankapitals“ und sorgen für mehr Wettbewerb um die Kandidaten.

Diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Rolle des HR-Managers. Ganzheitliche Konzepte wie das Employer Branding sollen für eine stärkere Bindung zukünftiger, bestehender und ehemaliger Mitarbeiter an das Unternehmen sorgen. Das Personalmarketing soll dabei unter anderem die Vorteile des Arbeitgebers präsentieren und Recruiting-Maßnahmen unterstützen.

Auch im Recruiting selbst haben sich die Anforderungen der Bewerber geändert: Printanzeigen finden weniger Beachtung, das Angebot an Online-Anzeigen ist sehr groß und besonders bei allgemeinen Stellenbörsen überwältigend. Immer mehr Kandidaten erwarten von Unternehmen für offene Stellen angesprochen zu werden. Im Recruiting-Prozess selbst stellen potenzielle Kandidaten abhängig vom Karrierelevel unterschiedliche und auch neue Anforderungen an die Unternehmen.

Personalmanagement und insbesondere der Bereich Recruiting sind also im Wandel und es gilt, proaktiv auf den Kandidaten zuzugehen und ihn vom eigenen Unternehmen als Arbeitgeber zu überzeugen. Active Sourcing bietet hier einen effektiven Recruiting-Kanal.

Wie renommierte Experten aus der Personalbranche diesen Wandel sehen, was Kandidaten von einem attraktiven Arbeitgeber und dessen Recruiting-Prozess erwarten, sowie konkrete Tipps und rechtliche Hinweise für Ihre Direktansprache erhalten Sie in diesem Whitepaper.



Über das Whitepaper

„Direktansprache von Spitzenkräften“ richtet sich an Entscheider im HR-Bereich und bietet einen Überblick der aktuellen Trends zum Active Sourcing für Unternehmen. Der Inhalt besteht aus Umfrageergebnissen der jährlichen Experteer-Karriereumfrage unter Experteer Kandidaten, sowie einer Umfrage unter Personalverantwortlichen und Interviews mit HR-Experten zur Zukunft des Recruitings.

Experteer-Umfrage zur Direktansprache für Personalverantwortliche

Um einen detaillierten Überblick der aktuellen Recruiting-Praktiken in Deutschland zu erhalten, hat Experteer qualitative Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen aus zehn führenden Unternehmen geführt. Basierend auf diesen Ergebnissen wurde eine Online-Umfrage für die Recruiter bei Experteer erstellt. Die 72 Teilnehmer arbeiten großteils in Unternehmen mit mehr als 100 Arbeitnehmern (101-300 Arbeitnehmer: 35,9 Prozent, 301-500 Arbeitnehmer: 15,4 Prozent, mehr als 500 Arbeitnehmer: 28,2 Prozent) und verteilen sich auf alle 20 Experteer-Branchen mit einem Schwerpunkt auf Informationstechnologie, Consulting und Life Science.

Experteer-Karriereumfrage

Die Experteer-Karriereumfrage wird seit 2011 einmal im Jahr durchgeführt. Sie basiert auf einer Online-Befragung der bei Experteer in Europa registrierten Professionals und Executives und

beinhaltet ausgewählte Fragen zur Karriereentwicklung, Stellensuche und Beurteilung potenzieller Arbeitgeber mit einem jeweiligen Jahresschwerpunkt auf bestimmten Fragen. Befragt wurden Kandidaten aus Deutschland, England, Frankreich, Italien, den Niederlanden, der Schweiz und Spanien.

Für diesen Bericht wurden die Daten der bei Experteer.de registrierten Kandidaten ab dem Karrierelevel Projektleiter und höher ausgewertet. Die Studienteilnehmer waren in allen drei Jahren mit über 85 Prozent hauptsächlich männlich (2011: 88,8 Prozent, 2012: 88,2 Prozent, 2013: 85,9 Prozent) und im Alter von 30 bis 49 Jahren (2011: 84,7 Prozent; 2012: 82,2 Prozent; 2013: 84,6 Prozent). Die Studienteilnehmer sind zum größten Teil berufstätig (2011: 89,9 Prozent; 2012: 89,1 Prozent; 2013: 88,6 Prozent). Die Befragten verteilen sich auf alle 20 Experteer-Branchen mit einem Schwerpunkt auf Informationstechnologie, Maschinen- & Anlagenbau, Consulting und Automobil- & Fahrzeugbau.

Experten-Interviews

Langjährige HR-Experten aus Forschung und Praxis geben in ausführlichen Interviews ihre Einschätzung der Zukunft des Recruitings und des HR-Managements im Allgemeinen. Der direkte Kontakt mit dem Mitarbeiter – vom Marketing für potenzielle Kandidaten bis zur Bindung bestehen-

der Mitarbeiter – ist dabei ein permanentes Thema. Für das Recruiting bedeutet dies, neue Wege zu gehen und Kandidaten direkt anzusprechen.

Des Weiteren wurden die rechtlichen Grundlagen für das Active Sourcing untersucht und Handlungsempfehlungen für HR Verantwortliche, die Kandidaten direkt ansprechen möchten, abgeleitet.

Experteer-Karriereumfragen 2011-2013

		2011	2012	2013
Schwerpunkt:		Employer Branding	Stellenausschreibung	Direktansprache
Teilnehmer:		511	811	1123
Verteilung:	Projektleiter	23,10%	26,00%	29,50%
	Abteilungsleiter	35,40%	33,00%	32,20%
	Bereichsleiter	25,90%	28,40%	25,10%
	Business Unit Leiter	4,40%	2,60%	5,50%
	Geschäftsführer	11,20%	10,00%	1,50%

Karriereumfrage 2011, 2012 & 2013



Direktansprache von Spitzenkräften: Kandidaten erwarten den persönlichen Kontakt

Das Recruiting von Spitzenkräften befindet sich im Wandel. Kandidaten erwarten von Unternehmen, als Partner auf Augenhöhe angesprochen und umworben zu werden. Der Wunsch nach persönlichem Kontakt steigt und wenn es nach den potenziellen Bewerbern geht, könnten Personaler ruhig etwas proaktiver vorgehen.

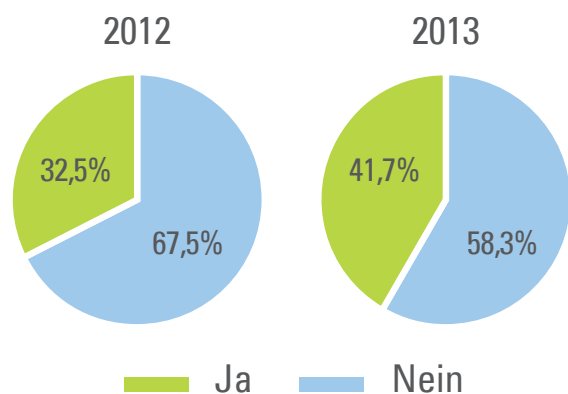
Veränderung im Suchverhalten

Die Suche nach neuen Positionen unterliegt dem stetigen Wandel. Über 40 Prozent der befragten Kandidaten bei Experteer gaben eine Änderung ihres Suchverhaltens an. Das sind fast 10 Prozent mehr als im Vorjahr.

Der Trend weg von Print zu Online ist seit einigen Jahren zu beobachten. Online-Suchmaschinen ermöglichen eine gezielte Identifikation passender Stellen und eine schnelle, digitale Bewerbung. „Die Quantität der Angebote hat deutlich zugenommen. Die Nutzung der Unternehmen scheint sich dahingehend auch den digitalen Medien angepasst zu

Veränderung der Nutzung der Such-Kanäle bei der Stellensuche

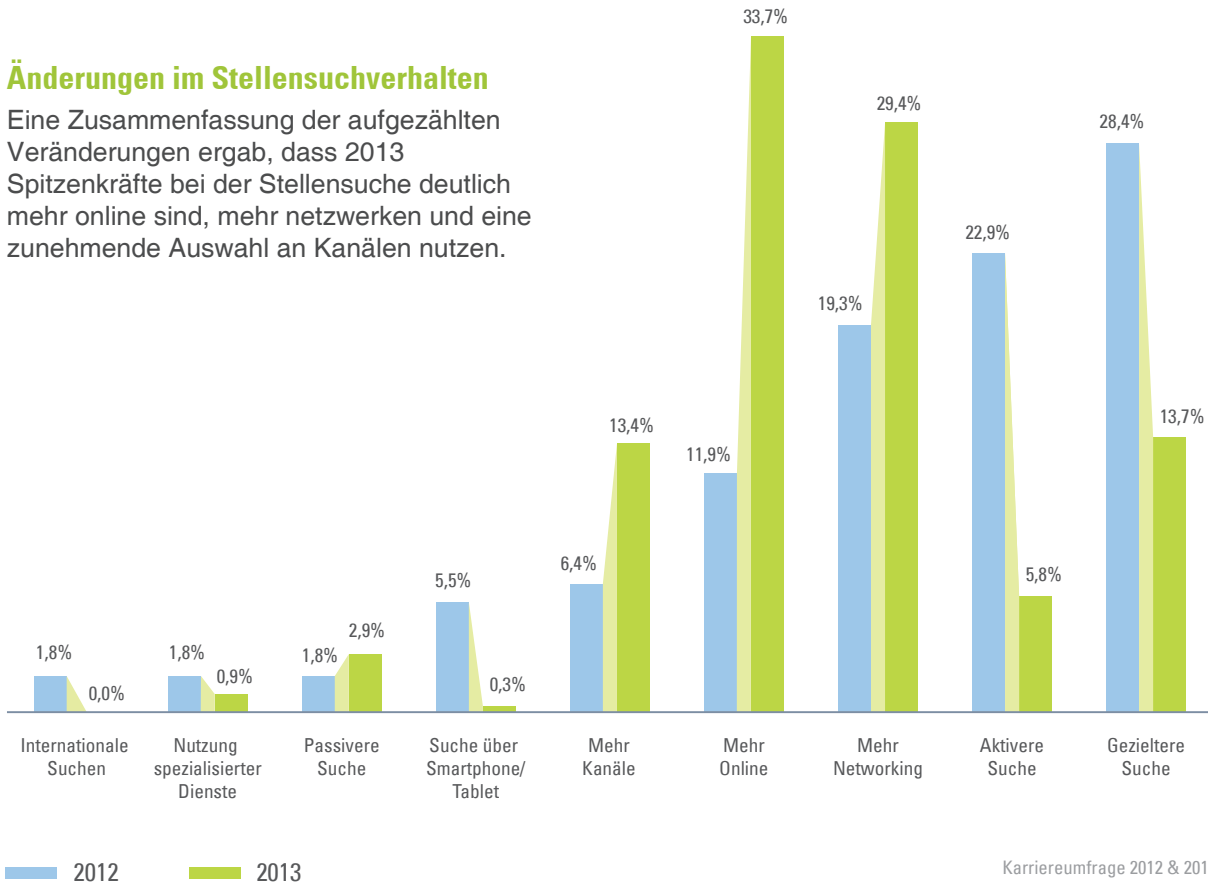
2013 geben mehr als 40 Prozent der Kandidaten an, dass sich in den letzten Jahren ihr Verhalten bei der Stellensuche verändert hat.



Karriereumfrage 2012 & 2013

Änderungen im Stellensuchverhalten

Eine Zusammenfassung der aufgezählten Veränderungen ergab, dass 2013 Spitzenkräfte bei der Stellensuche deutlich mehr online sind, mehr netzwerken und eine zunehmende Auswahl an Kanälen nutzen.



haben.“, meint eine Bereichsleiterin aus der Verkehrs- und Tourismus-Branche. Zudem hat sich in den letzten Jahren das Thema Networking – sowohl online als auch offline – als stark wachsend herauskristallisiert. Hierbei nutzen Stellensuchende ihre beruflichen und privaten Netzwerke, um neue Karrierechancen zu identifizieren. Eine Senior Managerin aus dem öffentlichen Sektor dazu: „Vieles wird gar nicht mehr ausgeschrieben beziehungsweise formal ausgeschrieben. Ohne persönliche Kontakte geht gar nichts mehr.“

Vor dem Hintergrund des gerade in Deutschland viel diskutierten Mangels an Spitzenkräften ist es für Recruiter interessant, über persönliche Netzwerke passende und qualifizierte Mitarbeiter zu generieren. Eine Abteilungsleiterin aus der Automobil-Branche fasst die Änderungen in ihrem Suchverhalten so zusammen: „Früher habe ich bekannte Zeitungen bzw. Online-Jobportale durchforstet. Heute lasse ich mich finden.“



Online-Netzwerke im Vormarsch

Business- und Karriere-Netzwerke erfreuen sich einer großen Beliebtheit. Fast alle Teilnehmer der Experteer-Umfrage haben ein oder mehrere Profile im Internet bei den führenden Diensten. Der Großteil der Befragten hat zwei Profile oder mehr.

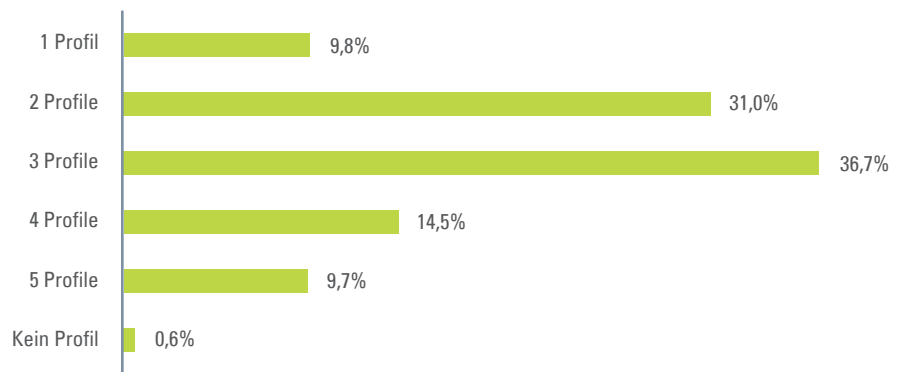
Nur weniger als ein Prozent gab an, kein aktuelles Profil bei einem Online-Dienst hinterlegt zu haben. In der Umfrage führt bei den Business-Netzwerken in Deutschland noch immer Xing mit 81,3 Prozent vor dem internationalen Pendant LinkedIn mit 47,6 Prozent. Die bevorzugte Kandidaten-Datenbank in

dieser Umfrage ist Experteer mit über 95,6 Prozent. Danach folgen weit abgeschlagen Stepstone mit 28,2 Prozent und Monster mit 24,3 Prozent. Als weitere Karrieredienste wurden Placement24, Jobleads und die Datenbank des VDI genannt. Nur 0,7 Prozent der Befragten gaben an, in keinem Dienst mit Profil vertreten zu sein.

Der Einsatz der Netzwerke variiert. Während Xing und LinkedIn hauptsächlich zur Kontaktpflege mit Business-Kontakten eingesetzt werden, nutzen die Befragten Experteer, um von Recruitern und Personalberatern für offene Stellen kontaktiert zu werden. Stepstone und Monster werden hauptsächlich zur Stellensuche eingesetzt.

Anzahl der Profile

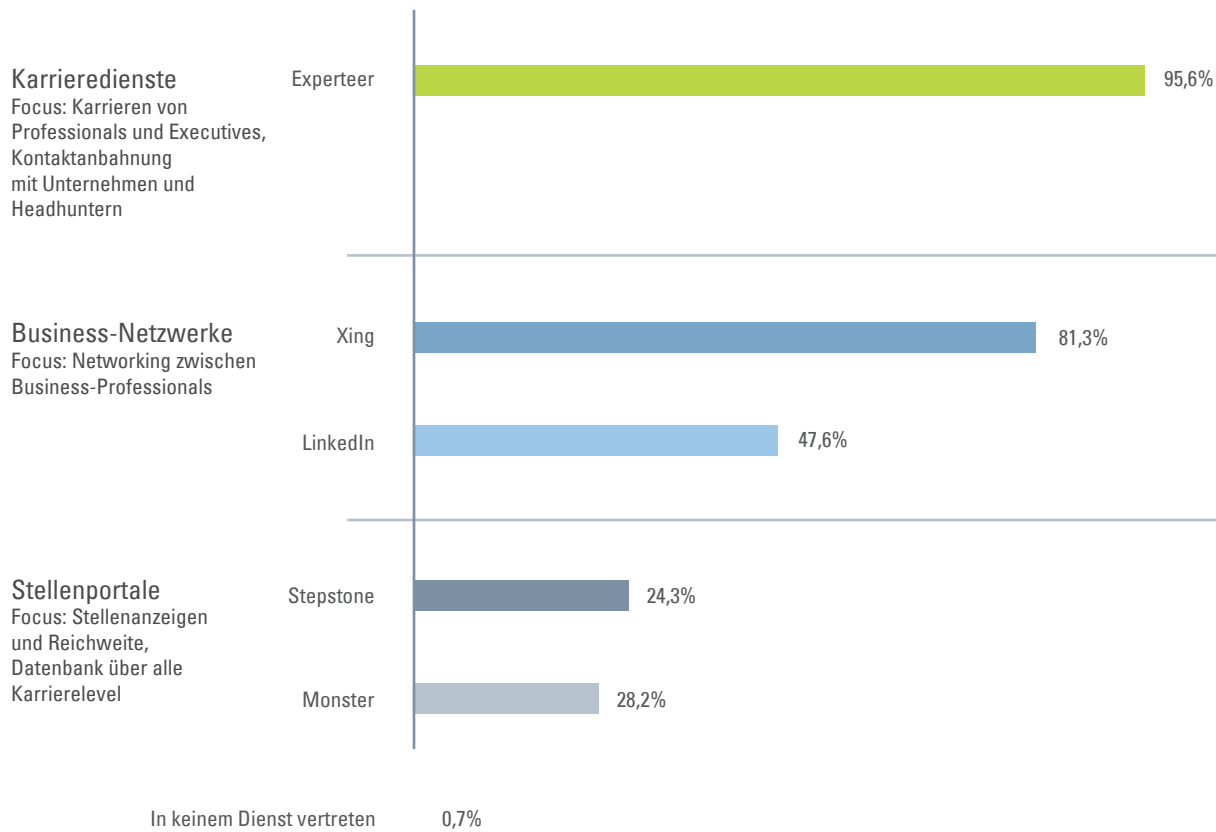
Kandidaten pflegen meist zwei oder mehr Online-Profile



Karriereumfrage 2013

Aufteilung der Profile nach Kategorie*

Beliebteste Netzwerke für die Karriere von Spitzenkräften: Experteer und Xing



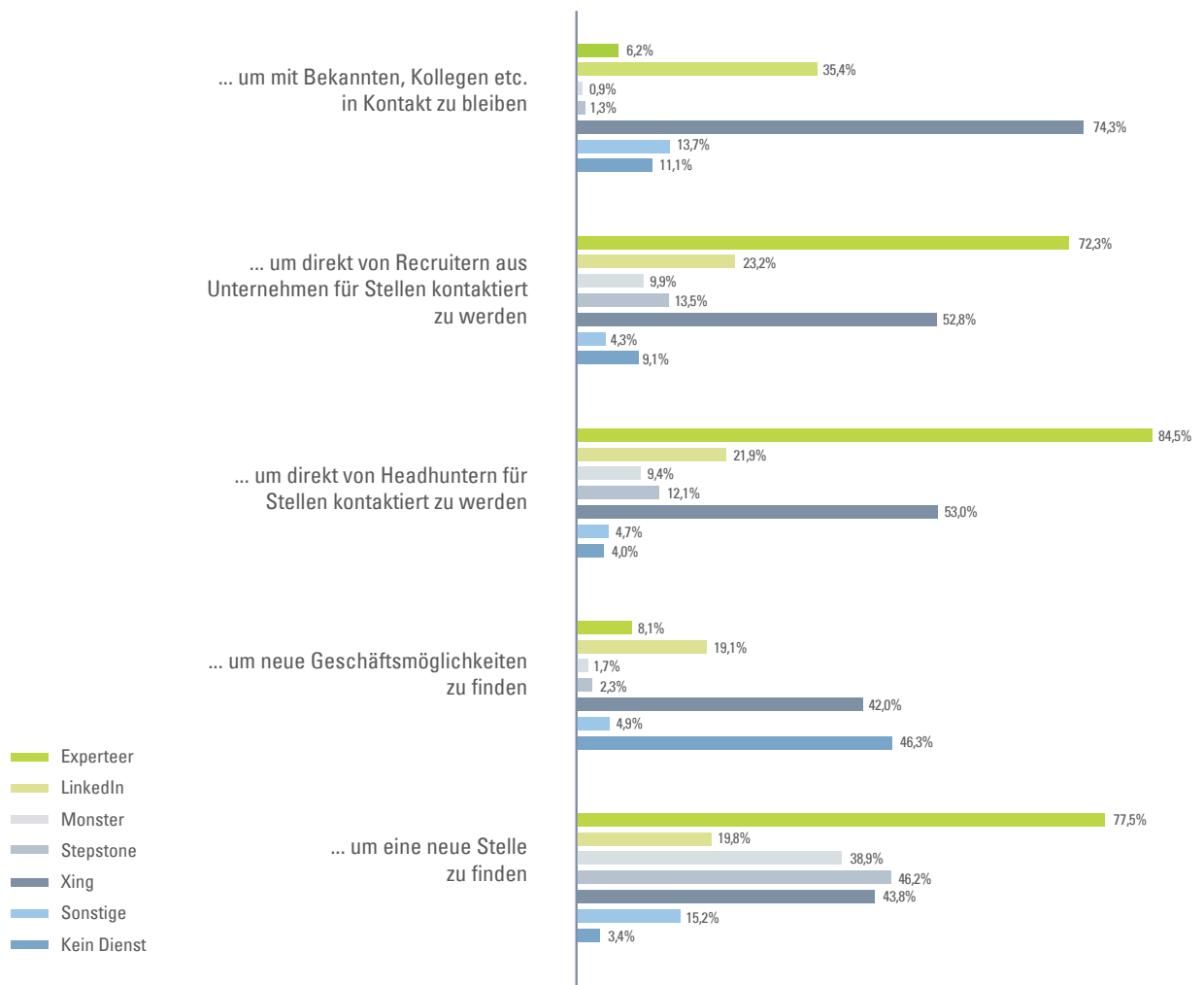
*Reihenfolge nach Beliebtheit

Karriereumfrage 2013



Allgemeine Nutzung der verschiedenen Online-Dienste*

Ob Kontaktpflege, Recruiterkontakte oder Stellensuche - Online-Netzwerke werden unterschiedlich eingesetzt



*Alphabetische Reihenfolge

Karriereumfrage 2013

Direktansprache erwünscht

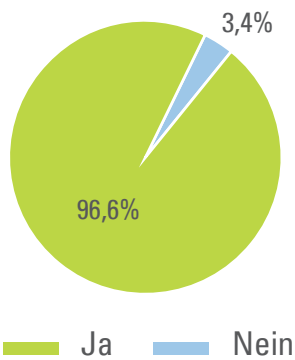
Generell sind die befragten Spitzenkräfte sehr offen in der Präsentation ihres Profils. Nur vereinzelt äußern Kandidaten Bedenken, dass der aktuelle oder vorherige Arbeitgeber auf das Profil zugreifen könnte und sie mit negativen Konsequenzen rechnen müssten. Über 96 Prozent der

Befragten möchten sogar gerne direkt von Unternehmen für offene Stellen angesprochen werden, aber nur 38 Prozent der Kandidaten wurden bereits angesprochen. Dies bedeutet, dass weit mehr Spitzenkräfte an Direktansprache interessiert sind, als momentan aktiv angesprochen werden. Insofern ergibt sich hier ein großes Potenzial für HR-Manager.

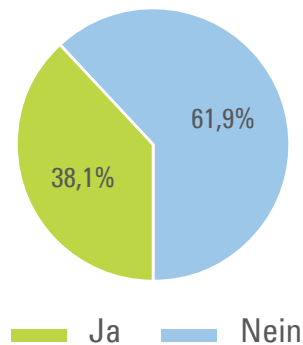
Direktansprache

Es besteht eine große Diskrepanz zwischen Kontaktwunsch und der tatsächlichen Ansprache bei Spitzenkandidaten

Möchten Sie direkt von Unternehmen für offene Stellen angesprochen werden?



Wurden Sie bereits von Personalverantwortlichen aus einem Unternehmen direkt für eine Stelle angesprochen?



Karriereumfrage 2013



Kandidaten-Datenbanken als neuer Recruiting-Kanal für Unternehmen

Neben der Nutzung der klassischen Personaldienstleistungen von Headhuntern ist Active Sourcing auch immer mehr ein Thema, in dem Unternehmen eigene Kompetenzen aufbauen. Besonders Datenbanken von Karriere- und Business-Netzwerken werden gerne zur Identifikation von passenden Kandidaten genutzt.

Direktansprache als flankierende Maßnahme

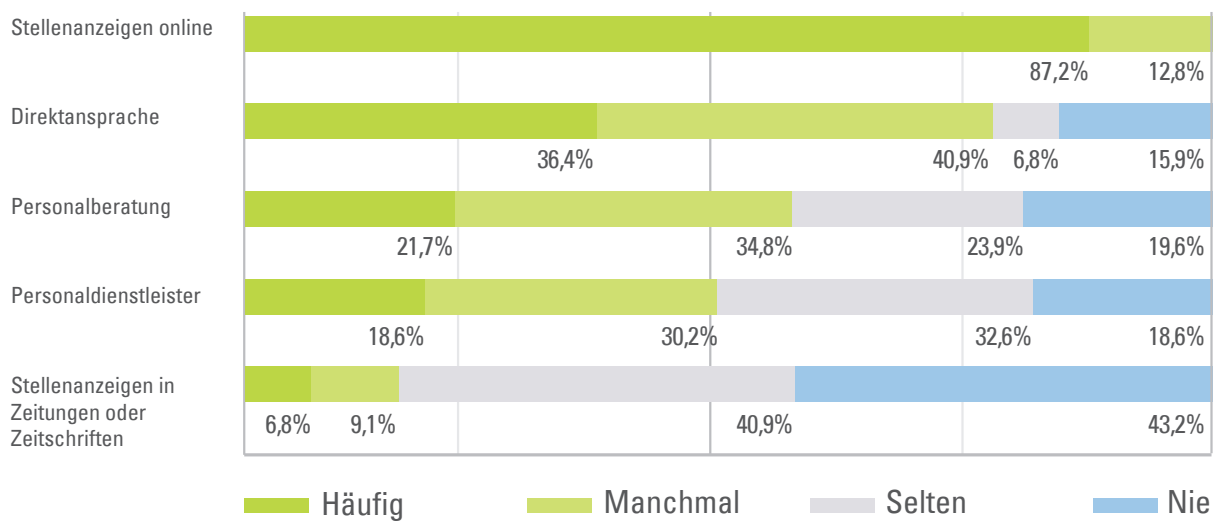
Active Sourcing wird von HR-Managern besonders bei der Rekrutierung von Spitzenkräften ab einem Jahresgehalt von über 60.000 Euro als essentiell erachtet. Zwei Drittel der befragten Personalverantwortlichen gab an, die Bedeutung der proaktiven Direktansprache als „Sehr Wichtig“ einzuschätzen. „Passende Bewerber können direkt kontaktiert werden, Unternehmen können die Suche aktiver gestalten,“ so ein Senior Recruiter aus der Automobilbranche. Der Stellenwert der Nutzung von Kandidaten-Datenbanken zur Identifikation von Profilen und Ansprache von passenden Kandidaten wird auch in Zukunft steigen: 78 Prozent der Umfrageteilnehmer erwarten eine Zunahme des Stellenwertes der Direktansprache, 22 Prozent

glauben, dass dieser gleich bleiben wird. Keiner der Befragten gab an, dass sie seiner Ansicht nach an Bedeutung verlieren wird.

Die Online-Stellenanzeige ist auch bei Spitzenkräften immer noch das meistgenutzte Medium, um eine offene Position zu präsentieren. Kandidaten-Datenbanken gewinnen aber immer mehr an Beliebtheit. Besonders für schnell oder schwer zu besetzende Positionen, ist die aktive Direktansprache ein beliebter Kanal. Seltener wird ein Personaldienstleister mit der Auswahl von passenden Kandidaten und deren Kontaktierung beauftragt. Dies liegt zum Teil an Kosten- aber auch an Zeitgründen.

Wie finden Sie passende Kandidaten für Positionen ab 60.000 € Jahresgehalt?*

Stellenanzeigen und Kandidaten-Datenbanken sind die beliebtesten Kanäle für das Recruiting von Spitzenkräften



*Reihenfolge nach Nutzung

Umfrage zur Direktansprache - Personalverantwortliche 2013



Direktansprache-Kanäle: Business-, Karriere-Netzwerke und firmeneigene Datenbanken

Zur Auswahl passender Kandidaten stehen Recruitern in Deutschland diverse Plattformen zur Verfügung. Wie bereits zu Beginn des Whitepapers erwähnt, werden diese von Kandidaten in Business- und Karriere-Netzwerke unterschieden und auch unterschiedlich genutzt.

Die größten **Business-Netzwerke** im deutschsprachigen Raum sind Xing und LinkedIn. Xing ist laut eigenen Angaben mit über 6,5 Millionen Profilen mit Abstand das größte Business-Netzwerk in Deutschland und wird dementsprechend von Recruitern unter anderem auch zur Direktansprache eingesetzt. Mit 2,5 Millionen kommunizierten Mitgliedern im deutschsprachigen Raum ist LinkedIn deutlich kleiner. Diese Netzwerke werden von vielen Nutzern hauptsächlich zur Kontaktpflege im Business-Bereich eingesetzt. Dementsprechend sind nicht alle Mitglieder an Karrierechancen interessiert.

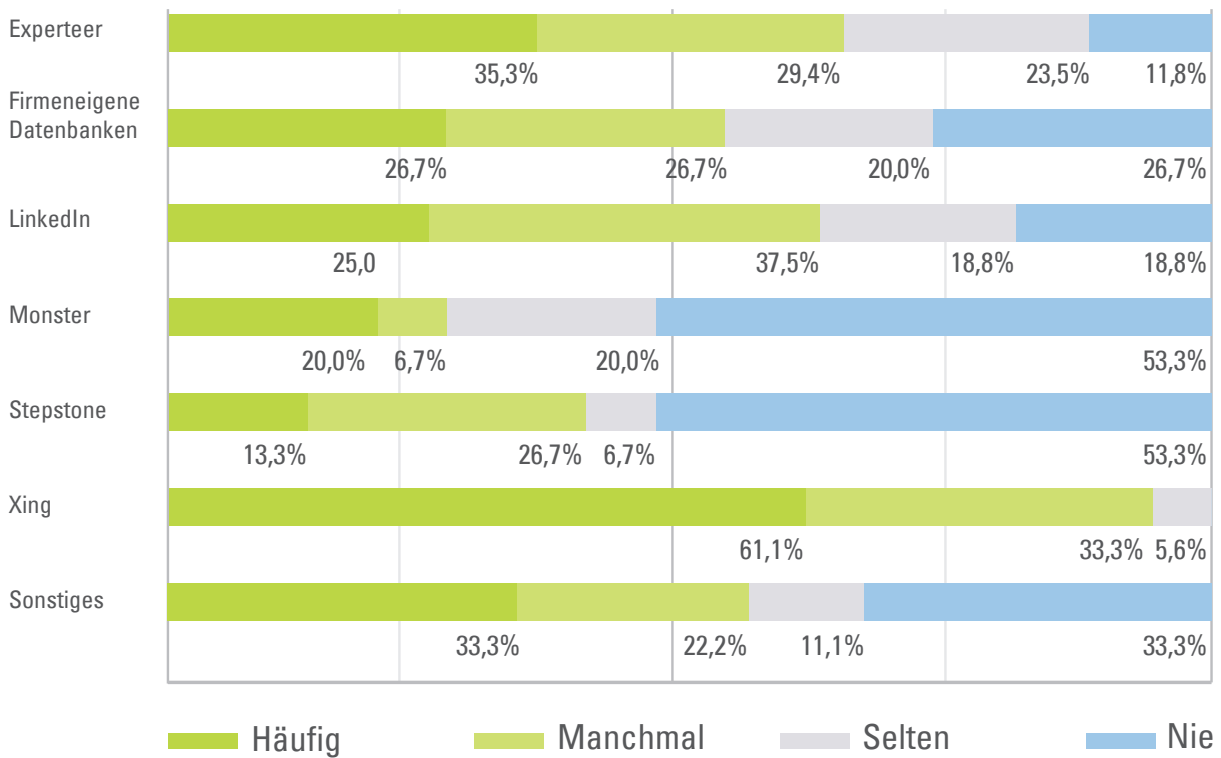
Im Gegensatz zu den Business-Netzwerken registrieren sich Kandidaten bei Experteer ausschließlich um Stellen in hohen Karriereleveln zu finden sowie um mit Unternehmen und Personalberatern in Kontakt zu treten. Der **Karrieredienst** Experteer bietet eine Datenbank mit über 299.000 Spitzenkandidaten, in der passende Profile für Schlüsselpositionen identifiziert und Kandidaten angesprochen werden können.

Die **Stellenportale** Stepstone und Monster sind ausgerichtet auf Reichweite und haben auch Datenbanken für Kandidaten aufgebaut. HR-Verantwortliche finden bei Stepstone 260.000 und bei Monster 247.000 Lebensläufe mit einem starken Anteil an Karriere- und Gehaltsleveln unter 60.000 Euro.

Firmeneigene Datenbanken ermöglichen ein sehr enges Kandidatenmanagement, stehen aber meist nur bei größeren Unternehmen für eine systematische Suche zur Verfügung. Je nachdem, wie diese aufgebaut sind, welche Stellen zu vergeben sind und welche Kandidatenprofile gesucht werden, werden diese entsprechend eingesetzt. Ein Drittel der Befragten nutzt zudem sonstige Dienste, die spezifisch auf spezielle Kandidatengruppen z.B. nach Branche ausgerichtet sind.

Verteilung der Dienste für die proaktive Direktansprache von Kandidaten*

Xing und Experteer werden besonders häufig bei der Direktansprache eingesetzt



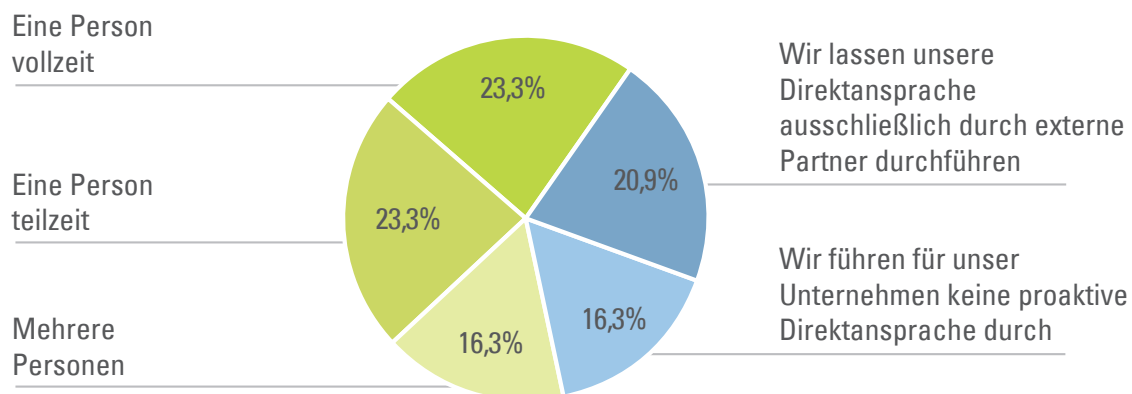
*Alphabetische Reihenfolge

Umfrage zur Direktansprache - Personalverantwortliche 2013



Wie viele Mitarbeiter führen in Ihrem Unternehmen die Direktansprache von Kandidaten über 60.000 € Jahresgehalt durch?

63 Prozent der HR-Manager betreiben Active Sourcing



Umfrage zur Direktansprache - Personalverantwortliche 2013

Datenbanken als vielseitiges Recruiting-Tool

Laut eigenen Angaben nutzen 63 Prozent der befragten HR-Manager Kandidaten-Datenbanken zur Identifikation passender Profile und zur Ansprache dieser Kandidaten. In den meisten Unternehmen ist eine Person entweder Vollzeit (23,3 Prozent) oder Teilzeit (23,3 Prozent) mit diesen Aufgaben betraut. Nur 16,3 Prozent beschäftigen mehrere Mitarbeiter mit Active Sourcing. Nur knapp 21 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, ausschließlich über externe Berater Direktansprache zu betreiben.

Allerdings werden die Datenbanken auch von den Befragten verwendet, die angaben, für die Direktansprache ausschließlich durch externe Partner

durchführen lassen: Mehr als die Hälfte dieser Gruppe gab an, häufig (25 Prozent), manchmal (37,5 Prozent) oder zumindest selten (25 Prozent) auf Kandidaten-Datenbanken zurückzugreifen.

Beste Antwortraten: Experteer und firmeneigene Datenbanken

Wie bereits im ersten Teil der Studie beschrieben, besteht auf Kandidatenseite ein Interesse daran, direkt kontaktiert zu werden. So gaben 96,6 Prozent der befragten Spitzenkräfte an, von Unternehmen für offene Stellen angesprochen werden zu wollen. Dennoch gibt es Unterschiede im Rücklauf auf gesendete Kontaktanfragen. Dies hat verschiedene Gründe. Zum Beispiel variiert die Ansprechbarkeit nach Funktion: 62,5 Prozent der befragten HR-Manager gaben an, ein unterschiedliches Verhalten der Kandidaten beobachtet

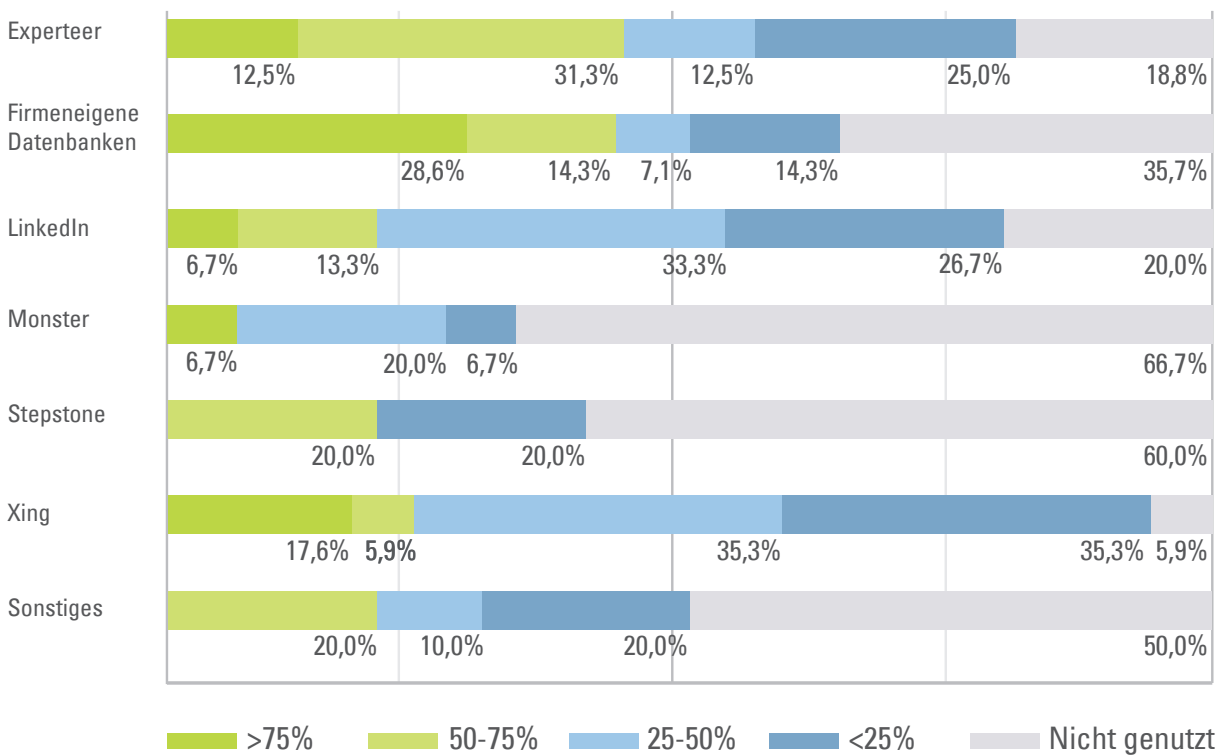
zu haben. So sind Vertriebsmitarbeiter (54,5 Prozent), Consultants und IT-Mitarbeiter (je 36,4 Prozent) am besten ansprechbar.

Neben den Kandidaten und der Kontaktaufnahme selbst, hängt die Antwortrate auch jeweils mit der Aktualität, Qualität und Zielgruppe der Datenbank

zusammen. Wenn mehr als 50 Prozent der Anfragen beantwortet werden, kann man hier von einer guten Antwortrate ausgehen. Die befragten HR-Manager gaben an, bei Experteer bei 43,8 Prozent und bei firmeneigenen Datenbanken 42,9 Prozent der Anfragen eine Antwortrate von 50 Prozent oder mehr erreicht zu haben.


Antwortraten auf Kontaktanfragen bei der proaktiven Direktansprache von Kandidaten über 60.000 € Jahresgehalt

Experteer und firmeneigene Datenbanken erreichen am häufigsten Antwortraten über 50 Prozent



*Alphabetische Reihenfolge

Umfrage zur Direktansprache - Personalverantwortliche 2013



Direktansprache – Nachfolger der Stellenanzeige?

Die klassische Stellenanzeige allein genügt nicht mehr. Generell gilt es, stärker auf den Kandidaten zuzugehen und ihn vom Unternehmen zu überzeugen. Die aktive Direktansprache passender Kandidaten bietet hier eine individuelle, erfolgsversprechende Alternative.

Strategischer Vorteil Direktansprache

„Darauf zu warten, dass sich Kandidaten melden ist nicht die Ideallösung“ so fasst einer der interviewten HR-Manager aus der Life Science-Branche das Feedback der Befragten zusammen. Obwohl die Stellenanzeige der meistgenutzte Recruiting-Kanal ist, bedarf es oft zusätzlich weiterer Maßnahmen, um eine Pipeline passender Kandidaten aufzubauen.

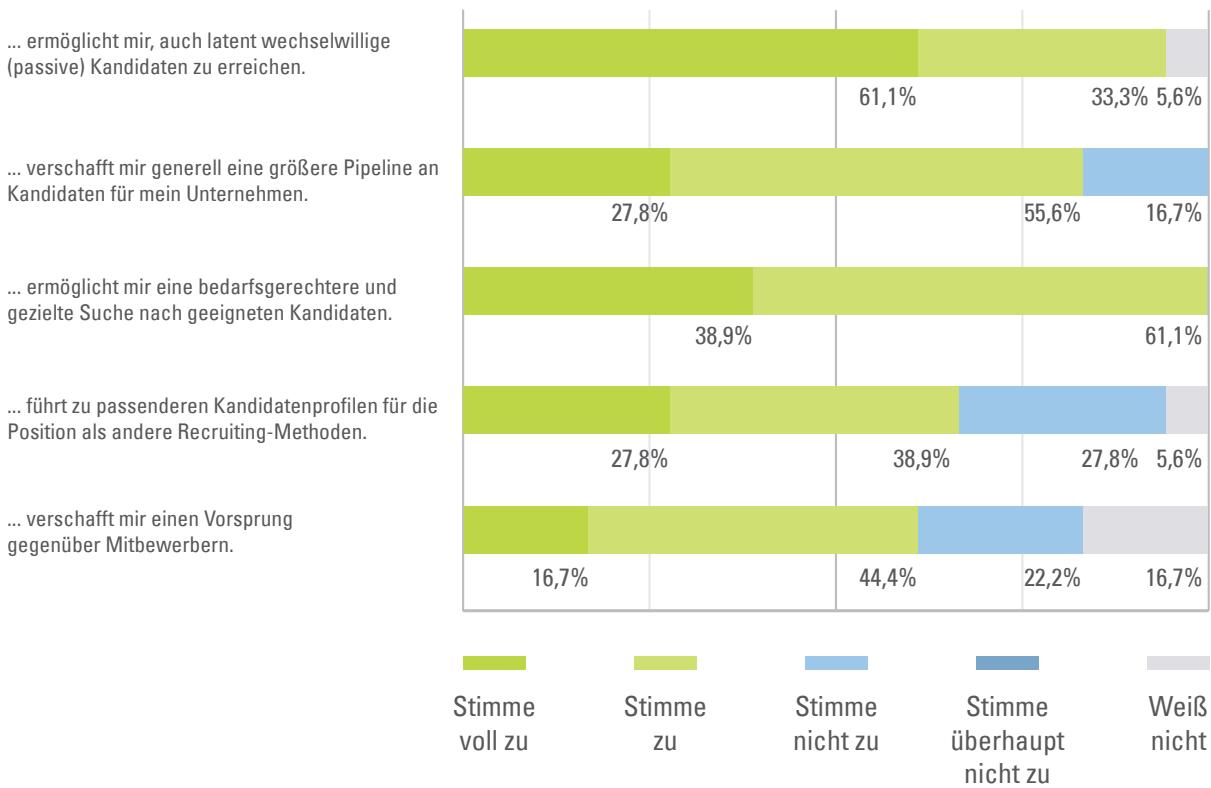
Besonders passiv Suchende können über Direktansprache als potenzielle Mitarbeiter gewonnen werden. Über zwei Drittel der Befragten stimmen zu, über diesen Kanal latent wechselwillige Kandidaten erreichen zu können.

Active Sourcing bedeutet für den Großteil der Befragten eine Erweiterung der Pipeline an Bewerbern, die Möglichkeit zu einer bedarfsgerechteren Suche nach Kandidaten und passenderen Profilen für die offenen Positionen. 61,1 Prozent der HR-Manager halten deshalb auch die proaktive Direktansprache für einen Vorteilsfaktor gegenüber Mitbewerbern, 22,2 Prozent stimmen dem nicht zu und 16,7 Prozent sind unentschlossen. „Ich besetze meine Stellen schneller und muss nicht warten, bis sich ein passender Kandidat bei uns bewirbt“, bestätigt eine HR-Managerin aus der Logistik.

Auswirkungen der Direktansprache

Direktansprache bietet strategische Vorteile im Recruiting

Direktansprache ...



Umfrage zur Direktansprache - Personalverantwortliche 2013



Die Direktansprache erlaubt es den HR-Managern, Kandidaten persönlich und individuell anzusprechen und wird als kostengünstig betrachtet. Allerdings wird der zeitliche Aufwand im Vergleich zu anderen Recruiting-Methoden als eher hoch eingeschätzt. Hier gibt es aber auch Personalverantwortliche, die dies anders sehen. „Die Auswahl der Profile kostet zwar etwas Zeit, aber ich habe hinterher weniger Aufwand bei der Selektion“, so ein Personalleiter aus der Automobil-Branche. Dadurch, dass gezielt Personen angesprochen werden, deren Qualifikationen mit dem gesuchten Profil übereinstimmen, ist die Anzahl der Bewerber aus denen ausgewählt werden kann unter Umständen geringer, aber dafür passender.

Was die Antwortraten betrifft, sind diese von vielen Faktoren abhängig. Die Möglichkeit, dass Kandidaten sich momentan nicht verändern wollen, erhöht die Ineffizienz dieses Kanals gegenüber anderen Recruiting-Kanälen. Aus diesem Grund bieten Online-Netzwerke oftmals Funktionen, mit denen Kandidaten anzeigen können, dass sie offen für Kontaktanfragen sind. Der Karrieredienst Experteer klassifiziert sogar basierend auf dem Nutzerverhalten die Profile in aktiv, passiv oder aktuell nicht suchend, sodass ein Headhunter die Wechselbereitschaft eines potenziellen Bewerbers optimal einschätzen kann.

Auswirkungen der Direktansprache

Direktansprache ist eine kostengünstige und individuelle Recruiting-Methode

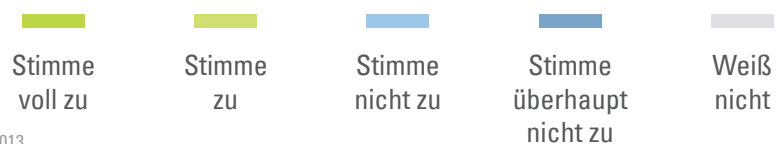
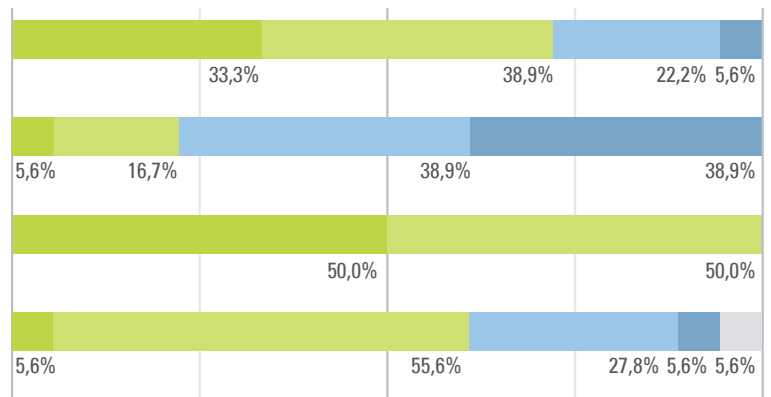
Direktansprache ...

... ist zeitaufwändiger als andere Recruiting-Methoden.

... ist kostenintensiver als andere Recruiting-Methoden.

... erlaubt mir eine persönliche und individuelle Ansprache von Kandidaten.

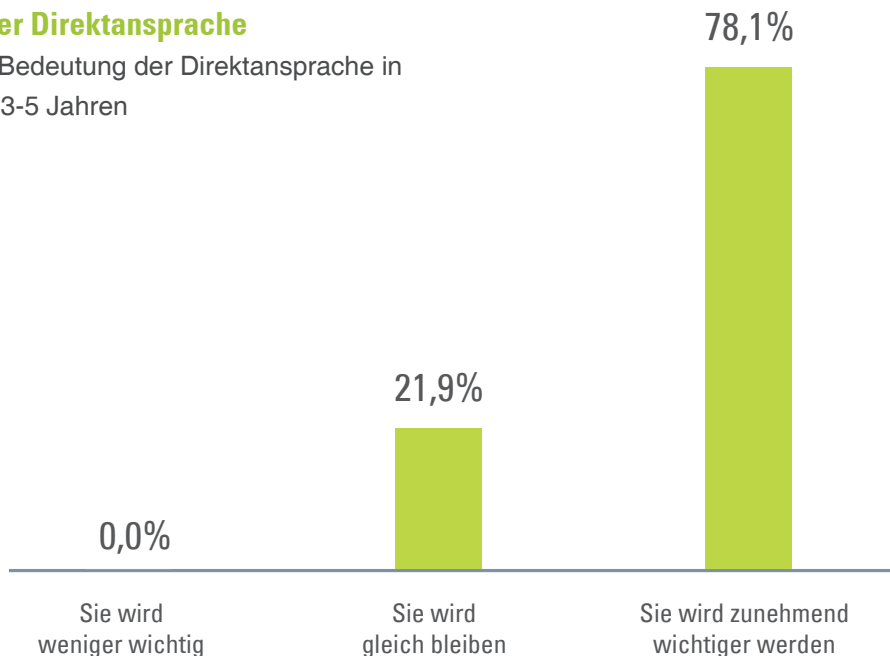
... kann ineffizient sein, da viele angesprochene Kandidaten sich beruflich nicht verändern wollen.



Umfrage zur Direktansprache - Personalverantwortliche 2013

Bedeutung der Direktansprache

Zunehmende Bedeutung der Direktansprache in den nächsten 3-5 Jahren



Umfrage zur Direktansprache - Personalverantwortliche 2013

Direktansprache gewinnt zukünftig an Wichtigkeit

Schon heute ist die Direktansprache ein zentrales Thema im Recruiting: 62,5 Prozent der Befragten erachten sie als „Sehr Wichtig“, 37,5 Prozent als „Wichtig“. Keiner der HR-Manager hielt sie für „Weniger Wichtig“ oder „Nicht Wichtig“.

In Zukunft wird Active Sourcing an Bedeutung gewinnen. Besonders in Deutschland, vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen und dem Wandel des Arbeitsmarktes werden vor allem Spitzenkräfte sehr gefragt sein. Auch die Ansprüche der Kandidaten an einen potenziellen Arbeitgeber steigen und die Verweildauer in Unternehmen

sinkt. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass knapp vier Fünftel der Befragten angeben, dass die Bedeutung der Direktansprache in den nächsten drei bis fünf Jahren zunehmen wird.

Auch die generelle Wirkung der Direktansprache für das Employer Branding darf nicht unterschätzt werden, -einen Faktor, auf den Arbeitnehmer immer mehr achten. „Wir sind aktiv und wir suchen unsere Mitarbeiter selbst aus. Wir haben hier keine Post & Pray Kultur“, so eine HR-Managerin aus der IT-Branche.



Erfolgreich Spitzenkräfte ansprechen

Kandidaten möchten angesprochen werden. Aber wie? Oftmals gibt es Unterschiede zwischen den Erwartungen der Kandidaten und der gängigen Praxis.

Nur wenige Unternehmen schließen die Direktansprache aus

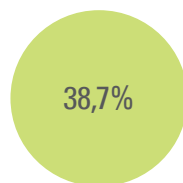
Gefragt, ob bereits Kandidaten-Datenbanken genutzt werden, um Profile zu identifizieren und passende Kandidaten zu kontaktieren, gaben 2/3 der befragten HR-Manager an, dass sie dies

bereits durchführen oder zumindest planen. Nur 9,7 Prozent gaben an, kein Active Sourcing für ihr Unternehmen betreiben zu wollen. Von den 51,6 Prozent der Teilnehmer, die die Einführung der Direktansprache planen, gaben 37,5 Prozent an, dies bereits innerhalb der nächsten drei Monate zu tun.

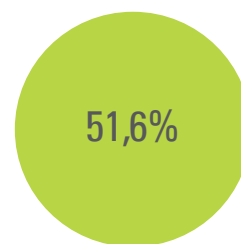
Auswirkungen der Direktansprache

Nur 9,7 Prozent der Befragten möchten keine Direktansprache einführen

Planen Sie die Einführung von proaktiver Direktansprache von Kandidaten über 60.000 € Jahresgehalt als Recruiting-Methode in Ihrem Unternehmen?



Wir nutzen bereits Kandidaten-Datenbanken zur Direktansprache.



Ja, wir planen die Einführung der Direktansprache.

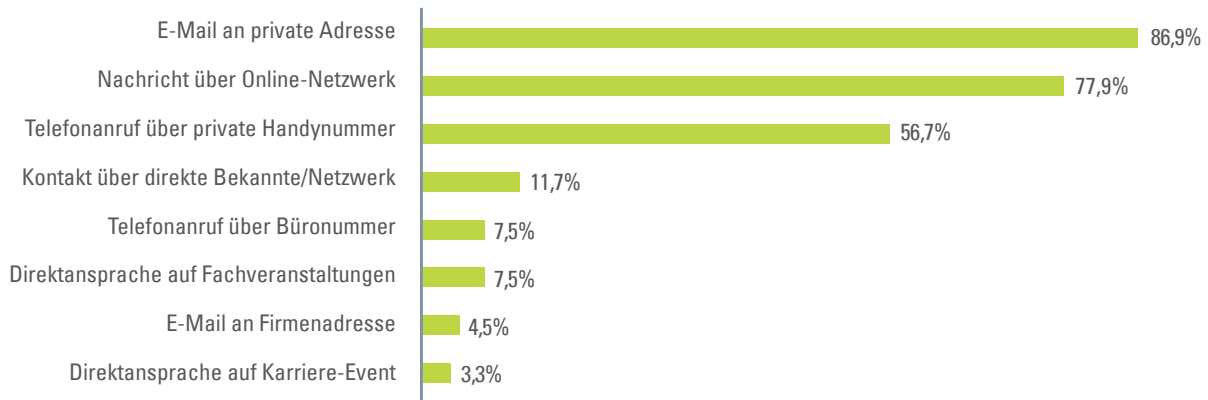


Wir möchten keine Direktansprache durchführen.

Umfrage zur Direktansprache - Personalverantwortliche 2013

Idealer Kanal für Erstkontakt für Kandidaten*

Der beliebteste Kanal für den Erstkontakt ist für Spitzenkräfte die private E-Mail-Adresse



*Reihenfolge nach Nutzung

Karriereumfrage 2013

Privater E-Mail-Kontakt bevorzugt

Gefragt nach den beliebtesten Kontaktmöglichkeiten, führt bei den befragten Kandidaten die private Mail-Adresse (87,1 Prozent) knapp vor der Nachricht über Online-Netzwerke (77,9 Prozent). Mit etwas mehr Abstand folgt der direkte Anruf auf dem privaten Handy (56 Prozent). Was von den Teilnehmern der Umfrage mehrfach betont wurde, ist die Wichtigkeit der Diskretion beim Erstkontakt.

Auf Seiten der Recruiter ist die meistgenutzte Kontaktmöglichkeit eine Nachricht über Online-Netzwerke. 88,9 Prozent der Befragten gaben an, diesen Kanal häufig zu nutzen. Da diese Dienste wie zuvor beschrieben auch oft zur Identifikation potenzieller Kandidaten genutzt werden, liegt dies nahe. An zweiter Stelle folgt die vom Kandidaten präferierte Kommunikationsmethode E-Mail mit 58,8 Prozent. Nur 35,3 Prozent der Recruiter griffen für den Erstkontakt zum Telefonhörer.



Wichtigste Informationen: Aufgabengebiet und Unternehmen

Beim Erstkontakt wünschen sich Spitzenkräfte primär Informationen zur Aufgabe und den Anforderungen. Danach folgen in der Priorität eine informative Beschreibung des Unternehmens, dem Ort der Tätigkeit und zum Karrierelevel der Position. Dies sind die zentralen Eckdaten, die sich auch in jeder Stellenausschreibung wiederfinden sollten. Themen wie Qualifikationen des Kandidaten sowie Gehalt und Leistungspaket interessieren erst im zweiten Schritt.

Gefragt nach weiteren wichtigen Themen für den Erstkontakt gaben Kandidaten Entwicklungsmöglichkeiten, Gründe für die Nachbesetzung oder Entstehung der offenen Position sowie die Frage, wieso genau sie ausgewählt wurden, an.

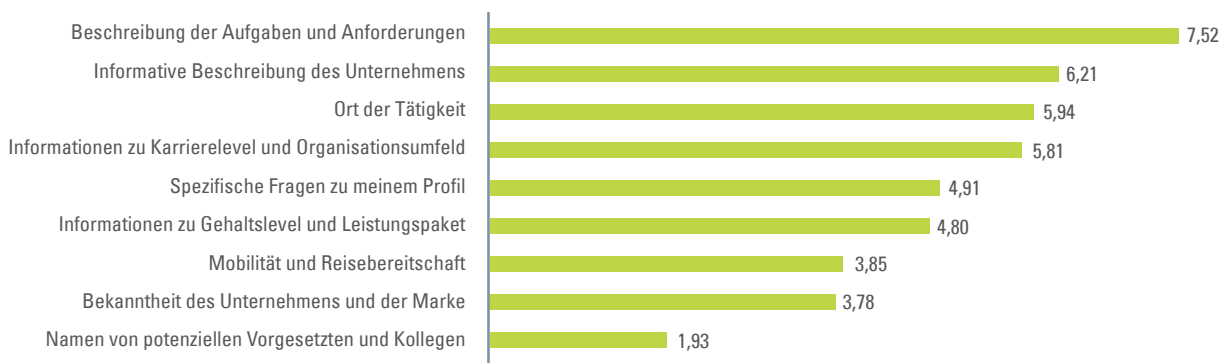
Auch organisatorische Informationen, wie z.B. der Ablauf des Bewerbungsprozesses oder der Zeitrahmen für die Besetzung der Position sind beim Erstkontakt bereits von Interesse.

Rascher Wechsel bevorzugt

Über 35 Prozent der befragten Spitzenkräfte gaben an, bereits in drei Monaten eine neue Position an-treten zu wollen.

Themen beim Erstkontakt - Kandidaten*

Wichtigste Themen beim Erstkontakt für Spitzenkräfte: Basisinformationen

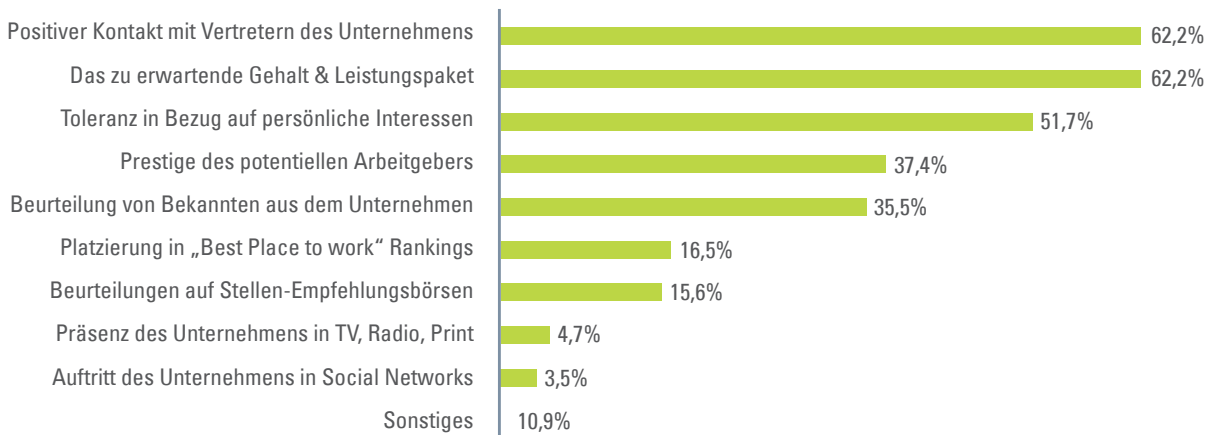


*Reihenfolge nach Beliebtheit, Punktevergabe von 1-10 Punkten

Karriereumfrage 2013

Beurteilung eines Arbeitgebers aus Kandidatensicht*

Qualitative Aspekte gewinnen an Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl



*Reihenfolge nach Wichtigkeit

Karriereumfrage 2013

Qualitative Aspekte zählen bei der Beurteilung potenzieller Arbeitgeber

Bei der Auswahl des neuen Arbeitgebers zählen bei Spitzenkräften nicht unbedingt nur das zu erwartende Gehalt und Leistungspaket. Besonders der Kontakt mit der Organisation und das Auftreten der Ansprechpartner im Erstkontakt und dem weiteren Gespräch ist eines der wichtigsten Entscheidungskriterien für eine Bewerbung. „Positiv war durchweg das kompetente Auftreten des Repräsentanten, dessen Fachkompetenz“, so ein Kandidat aus der IT-Branche über seine Erfahrungen mit einem Unternehmen. Auch die Toleranz in Bezug auf persönliche Interessen ist nach dem Gehalt ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung potenzieller Arbeitgeber.

Andere Kriterien wie Prestige, Präsentation des Unternehmens in der Werbung und Rankings sind bei weniger Kandidaten relevant für deren Entscheidung.

Wie bereits in der Umfrage 2012 wurden auch dieses Jahr wieder BMW und Google am häufigsten als positive Beispiele für potenzielle Arbeitgeber genannt. Die wichtigsten Aspekte hierfür waren die individuelle Ansprache und Betreuung der Kandidaten sowie ein herausragendes Employer Branding.



Tipps für die Direktansprache von Spitzenkräften

Aus der Analyse der Datenpunkte der Karriereumfragen und der Experteninterviews lassen sich einige konkrete Tipps für die Optimierung der Direktansprache von Führungskräften ableiten:

- **Diskretion ist das A und O bei der Direktansprache.** Kandidaten möchten nicht direkt im Unternehmen oder über ihre beruflichen Kontaktdaten angesprochen werden. Seien Sie diskret in der Ansprache und vermeiden Sie es, den Kandidaten am Arbeitsplatz zu kontaktieren.
- **Schriftlicher Kontakt bevorzugt.** Eine unmittelbare Konfrontation am Telefon ist manchen Kandidaten unangenehm. Eine schriftliche Kontaktaufnahme gibt ihnen die Möglichkeit, flexibel zu reagieren und sich auf ein Gespräch vorzubereiten.
- **Fakten, Fakten, Fakten.** Gerade beim Erstkontakt sollten die wichtigsten Informationen zur Stelle wie Aufgabenbereich, Unternehmensinformation und Ort der Tätigkeit enthalten sein. Ungenaue Anfragen wecken geringeres Interesse.
- **Persönliche und gezielte Ansprache.** Kandidaten möchten individuell angesprochen werden und verstehen, wieso genau sie angesprochen wurden. Sie erwarten, dass man auf ihr Profil eingeht. Breite Massenanfragen bleiben eher unbeantwortet.
- **Zeitnahe Follow-Up.** Nachdem im Erstkontakt das Interesse geweckt wurde, sollten die Gespräche rasch konkreter werden. So kann für beide Seiten rasch abgeklärt werden, ob der nächste Schritt im Bewerbungsprozess unternommen werden sollte.
- **Auf Augenhöhe mit dem Kandidat.** Spitzenkräfte haben klare Erwartungen an einen potenziellen Arbeitgeber. Diese variieren je nach Generation und Karrierelevel. Finden Sie gemeinsam mit dem Kandidaten heraus, ob Ihre Anforderungen als Arbeitgeber mit seinen Bedürfnissen zusammenpassen.
- **Kompetenz zeigen.** Kandidaten erwarten einen vorbereiteten Gesprächspartner, der auch bei etwas komplexeren Rückfragen Antworten geben kann oder diese nach Rücksprache einholen kann.
- **Nächste Schritte klar aufzeigen.** Kommunizieren Sie dem Kandidaten klar, wo er sich im Prozess befindet und was die nächsten Schritte sind. Sollten Sie sich gegen einen Bewerber entscheiden, teilen Sie ihm dies auch zeitnah mit.
- **Beziehungen pflegen.** Manchmal ist zwar der Match für die aktuell offene Position nicht gegeben, aber der Kandidat würde gut zum Unternehmen passen. Pflegen Sie diese wertvollen Beziehungen und bauen Sie sich langfristig einen Kandidatenpool für zukünftige Stellen auf.



Zukunft des Personalmanagements: Wir müssen auf Augenhöhe kommen

Die Wertvorstellungen der Arbeitnehmer haben sich verändert und die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften auf dem Markt wird dramatisch abnehmen, sagt Siegfried Baumeister und beschreibt in diesem Experteninterview, wie Personalexperten deshalb das „System Arbeit“ in Deutschland verändern müssen.

Experteer: *Seit dem 3. Mai sind Sie Vorsitzender der Personaler-Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Was wollen Sie mit Ihrer Initiative erreichen?*

Baumeister: Wir positionieren uns als unabhängiges Netzwerk für Innovationen im System Arbeit. Wir setzen uns als Netzwerk zwar überwiegend aus Personalprofis zusammen, sind aber kein berufsständischer Verband. Wir denken über Veränderungen im System Arbeit nach und versuchen diese zu forcieren. Dazu gehört sicher in besonderer Weise auch die Rolle der Personalarbeit im Unternehmen. Aber wir versuchen aus den Perspektiven Wissenschaft, Arbeitnehmer und Unternehmensleitung am System Arbeit zu

arbeiten, deshalb verstehen wir uns bewusst nicht als berufsständische Clique.

Experteer: *Das System Arbeit ist ein abstrakter Begriff. Gehört dazu ein aus dem Wandel von der Produktions- zur Wissens-, Innovations- und Dienstleistungsgesellschaft zu veränderndes Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer?*

Baumeister: Natürlich! Ganz besonders sogar. Allerdings bin ich mir nicht ganz sicher, ob bei diesem Transfer die Dienstleistungsgesellschaft eine besondere Rolle spielt. Für die deutsche Wirtschaft ist der Bezug zur Technik, und damit zur Produktion weltweit gesehen, immer noch ein Alleinstellungsmerkmal. Daran wird sich sicher auch so schnell nichts ändern. Was uns weltweit stark macht, ist nicht so sehr unsere Dienstleistungsqualität, sondern unsere Technik, die deutsche Automobilindustrie, der deutsche Maschinen- und Anlagenbau. Aber natürlich wird auch Dienstleistung immer wichtiger, vor allem als Unterstützer für industrielle Produktionsunternehmen.

Aber wenn wir von einer Innovationsgesellschaft reden, dann sehe ich sehr wohl großen

„Die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften wird dramatisch abnehmen.“



Veränderungsbedarf, insbesondere in zwei Richtungen: Da sind zum einen die sich ändernden Wertvorstellungen der Arbeitnehmer. Hinzu kommt die demographische Problematik: Die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften auf dem Markt wird dramatisch abnehmen. Und das wird natürlich auch die Art und Weise verändern, wie Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander umgehen. Hier vertreten wir ganz klar das Prinzip: Wir müssen auf Augenhöhe kommen. Arbeitnehmer und Arbeitgeber müssen sich als gleichwertige Partner verstehen und von den „guten alten“ arbeitsrechtlichen Grundsätzen der so genannten Treue- und Fürsorgepflichten wegkommen.

Ebenso wie die Loyalität der Arbeitnehmer zukünftig einen anderen Stellenwert haben wird, wird auch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers an Bedeutung verlieren, weil die Arbeitnehmer sie nicht mehr wollen. Was sie wollen, sind Aufgaben die sie fordern, sie wollen sich entwickeln können. „Alles andere“, so sagen sie schon mal, „lasst mal mei-

„Arbeitnehmer und Arbeitgeber müssen auf Augenhöhe kommen.“

ne Sorge sein. Es reicht mir schon, wenn ihr mich behandelt, wie einen erwachsenen Menschen!“. Eine Personalpolitik, die Menschen noch immer zu Objekten ihres Handelns macht, auch wenn es mit der Fürsorgepflicht noch so gut gemeint ist, muss abgelöst werden. Qualifizierte Mitarbeiter der Zukunft wollen „sich entwickeln“, und nicht „entwickelt werden“! Gefragt ist also eine zukunftsweisende Personalpolitik mit dem richtigen Verständnis von Partnerschaft auf Augenhöhe.

Experteer: *Geht die Partnerschaft auf Augenhöhe so weit, dass die Arbeitsbedingungen auf Leistungsträger angepasst werden?*



Siegfried Baumeister

Siegfried Baumeister ist seit dem 3. Mai 2013 Vorsitzender der Personaler-Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“, zudem Vorstandsmitglied der Hans Hermann Voss-Stiftung. Die Fachzeitschrift „Personalmagazin“ kürte ihn mehrfach zu den „40 führenden Köpfen im Personalwesen“ – und nominiert ihn auch 2013.

Dreizehn Jahre lang, bis 2012 verantwortet Baumeister für den Automobilzulieferer VOSS den Bereich Personal und Organisation. Baumeister ist Personaler durch und durch. Erfahrungen sammelt er beim britischen Verpackungsmittel- und Getränkedosenhersteller Rexam plc., dem Hersteller von Antriebs- und Steuerungstechnologien, Parker-Hannifin und beim amerikanischen Multi-Konzern Mars.

Baumeister: Genau das ist für mich ein wesentlicher Inhalt der angestrebten partnerschaftlichen Beziehung. Sie beruht darauf, dass Arbeitnehmer ihrerseits bereit sind, sich und ihre Potenziale, ihre Kreativität, eben alles, was ihre Leistungsfähigkeit ausmacht, einzubringen. Im Gegenzug ist der Arbeitgeber bereit, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sich die Arbeitnehmer gestalterisch einbringen und sich dabei entwickeln können – und dürfen. Dann werden sie auch entsprechend erfolgreich sein. Wenn wir Mitarbeiter mit einem heute leider immer noch oft anzutreffenden, falsch verstandenem Fürsorgeverständnis zu Objekten unseres Handelns machen, dann nutzen wir nicht die Fülle der Mitarbeiterpotenziale.

„Arbeitgeber müssen bereit sein, Strukturen um Menschen herum zu bauen.“

Wir begrenzen uns vielmehr auf Dinge, von denen wir meinen, sie passten zu irgendeinem Verständnis davon, wie man Unternehmen organisiert. Die Vorstellung, wir könnten ein Unternehmen hierarchisch strukturieren und die Menschen müssten dann in die Kästchen passen und alles, was außerhalb dieser Kästchen liegt, sei ohne Bedeutung, diese Vorstellung können wir uns nicht mehr erlauben. Wir müssen bereit sein, Strukturen um Menschen herum zu bauen.

Letztendlich machen uns ja nicht die Strukturen erfolgreich, sondern das, was wir an Werten aus den Prozessen schöpfen: Die Wertschöpfung.

Experteer: *Sie haben Ihr Handwerk in amerikanischen Unternehmen gelernt. Nun ist es in Amerika offenbar so, dass Personaler näher an den Unternehmensstrategien dran sind, mehr Einfluss auf sie ausüben können. Das ist in Deutschland möglicherweise nicht ganz so. Wie kann man hierzulande dazu kommen, die Wertschöpfungspotenziale der Mitarbeiter strategisch besser nutzen zu können?*

Baumeister: Indem man die Personaler fordert! Man muss sie auf einem Gebiet fordern, das meiner Wahrnehmung nach in der deutschen Personalerszene unterentwickelt ist: das Thema Organisation.

In den amerikanischen Unternehmen, in denen ich gelernt habe, war es ganz selbstverständlich, dass ich als Personalverantwortlicher auch für das Thema Organisationsentwicklung und Strukturentwicklung zuständig war. Nur wenn ich als Personaler mit im Spiel bin, kann ich sicherstellen, dass ich die betroffenen Menschen frühzeitig mit in solche Prozesse hineinnehme, ihre Möglichkeiten berücksichtige und sie nicht überfordere. Aber das kann ich nur, wenn ich qua Amt eine Zuständigkeit habe – und das trifft man hierzulande viel zu selten an. Deshalb habe ich mir auch, als ich bei VOSS anfang, diese Funktionsbezeichnung ausdrücklich erbeten: Personal und Organisation. Und so war ich dann bei Restrukturierungen aus Kosten- oder Effizienzgründen, aber auch bei wachstumsbedingten Restrukturierungen, immer an oberster Stelle in den Lenkungsgremien der Projekte involviert.



Experteer: *Viele Unternehmen werden nahezu permanent an sich verändernde Marktbedingungen angepasst. Restrukturierungen führen zur erhöhten Fluktuation – auch einer unerwünschten. Wenn diese jetzt auch noch von einem Fachkräftemangel begleitet wird: Was können Personaler leisten?*

„Ich brauche Dienstleister, die mir die richtigen Kandidaten an den Tisch bringen.“

Baumeister: Sie sollten sich vor allem intensiv mit dem Thema Mitarbeiterbindung auseinandersetzen. Bevor ich permanent Stellen neu besetze, die vakant geworden sind, weil mir wichtige Mitarbeiter abgeworben wurden, muss ich mir die Frage stellen: Wie kann ich das verhindern? Die Headhunter sind immer unterwegs! Und sie machen um das eigene Unternehmen keinen Bogen. Und wenn ich meinerseits einen solchen Personalberater beauftrage, Mitarbeiter für mich zu suchen, dann hoffe ich, dass er um interessante Unternehmen, in denen Mitarbeiter sitzen, die ich gerne hätte, auch keinen Bogen macht. Das ist das Spiel. Insofern liegt es bei mir, dafür zu sorgen, dass unsere Mitarbeiter gerne bei uns bleiben wollen.

Jetzt ist aber die Frage: Wie stellt man das sicher? Ich habe mich einmal im Rahmen einer kleinen Betriebsstudie mit dem Thema auseinandergesetzt. Nicht mit der Frage, warum gehen die, die gehen – das ist ja Gott sei Dank immer noch

eine Minderheit. Die viel interessantere Frage ist: Warum bleiben die, die bleiben? Was schätzen sie am eigenen Unternehmen? Dazu habe ich eine kleine Umfrage im Unternehmen gemacht. Es kamen dabei drei für mich hoch interessante und entscheidende Faktoren heraus – und das waren nicht Work-Life-Balance oder der Betriebskindergarten. Es waren knallharte Faktoren.

Erstens: Eine eindeutige und stabile Führung des Unternehmens insgesamt, also die Gesellschafterverhältnisse, die Aufsichtsorgane und die Geschäftsführungs-, beziehungsweise Vorstandsebenen betreffend. Aber auch die Frage, wie Führungskräfte vor Ort Führung wahrnehmen, also wie sie mit den ihnen anvertrauten Menschen umgehen.

Was ich tatsächlich immer wieder erlebt habe ist, wie schnell Mitarbeiter für andere Unternehmen ansprechbar sind, wenn sie sich in einer sich destabilisierenden Situation sehen, sprich: Übernahmeprobleme oder in Familienunternehmen, Konflikte im Generationenwechsel. Alles, was Führung destabilisiert, führt unmittelbar dazu, dass Mitarbeiter verunsichert sind. Und Mitarbeiter die verunsichert sind, sind ansprechbar für Headhunter, oft genug regelrecht pflückreif.

Der zweite Punkt betraf das, was wir schon angesprochen haben, die Gestaltungsfreiräume der Mitarbeiter: Wie können sie sich einbringen, wie können sie ihre Kreativität ausleben. Und das Dritte waren die Belohnungsmechanismen – also nicht nur Entlohnung, sondern tatsächlich Belohnungsmechanismen.

Wenn man an diesen Dingen arbeitet, dann hat man eine gute Chance, dass Mitarbeiter bleiben. Ein Arbeitgeberwechsel ist schließlich eine einschneidende Geschichte, das macht man ja auch nicht einfach mal so eben.

„Ich muss meine Story erzählen können. Das wird mir in noch so tollen Anzeigen aber nicht gelingen.“

Experteer: *Wenn Leistungsträger dennoch zur Abwanderung neigen, oder wenn wegen der zunehmenden Dynamisierung der Märkte öfter neue Fachkräfte benötigt werden: Brauchen Personaler eine höhere Professionalisierung im Recruiting?*

Baumeister: Recruitment ist ein Schlüssel für gesundes Wachstum. Gerade wenn man wächst – und VOSS ist in den letzten Jahren stark gewachsen – dann braucht man neues Potenzial. Wobei mir diese Variante immer lieber war, als Löcher zu stopfen, die ich besser nicht gehabt hätte. Wie kann ich also auf dem heiß umkämpften Markt mehr Fachkräfte gewinnen? Dazu gehören zwei Dinge:

Ich brauche Dienstleister, die mir – ganz platt gesagt – die richtigen Kandidaten an den Tisch bringen. Das ist ein ganz wichtiger Schlüssel. Erst dann kann ich ihnen nämlich meine Story erzählen. Das wird mir in noch so tollen Anzeigen nicht gelingen; das müssen die von mir favorisierten Kandidaten authentisch erleben.

Deshalb waren Personalberater und Agenturen für mich über die Jahre immer sehr wichtig. Sie haben zwei wichtige Aufgaben im Vorfeld: An „die“ Top-Kandidaten drankommen, an die ich nicht

rankomme. Das ist deren Know-how! Und ihre zweite Aufgabe ist: Schon im Vorfeld für unser Unternehmen motivieren, zumindest aber positiv interessieren. Das können Dienstleister aus ihrer quasi-neutralen Stellung heraus deutlich besser. Wenn ein Dienstleister ein Unternehmen als eines präsentiert, zu dem es sich lohnt hinzugehen, dann sind die Kandidaten auch eher bereit, mal zu sagen: „Hört sich ja interessant an! Mit denen will ich reden.“ Sitzen sie dann erst einmal am Tisch, dann liegt es in der Tat an mir, die Story so zu kommunizieren, dass meine Wunschkandidaten nicht nur neugierig sind, sondern sagen: „Ja, da will ich gerne hingehen. Das macht einen guten Eindruck.“



Arbeitsmarkt: Orientierungshilfe bei der Kandidatensuche

Kandidaten sind nicht alle gleich. Nicht alle sind nur an Geld interessiert, aber auch nicht alle nur daran, fürs Unternehmen alles zu geben. Aber auch Unternehmen sind nicht alle gleich – aber immer daran interessiert, im Wettbewerb zu überleben. Stammplätze werden heute kaum noch garantiert – von beiden Seiten nicht.

Im Jahr 2003 sorgte das gerade erschienene Buch „Spieler ohne Stammplatzgarantie“ für rege Diskussionen. Nach fast dreijähriger Forschungsarbeit stellt Scholz seine Sicht auf die Arbeitswelt des damals noch neuen Jahrtausends vor – ohne Weichzeichner. Unternehmen befinden sich im internationalen Wettbewerb. Marktradikalität entwickelt sich immer mehr zum dominanten Prinzip: Unternehmen sind darwinistisch geprägt und Mitarbeiter verhalten sich in Organisationen opportunistisch.

Doch Menschen sozialisieren sich gemeinsam in ihrer Zeit. Das Ergebnis sind „Generationenprinzipien“. Sie gelten nicht immer, nicht für jeden und schon gar nicht verbindlich je nach Jahrgang, aber die Forschung hat sie als Muster ausgemacht. Scholz hat diese Generationenprinzipien nicht erfunden, aber er nutzt sie, um aufzuzeigen, wie sich die Arbeitswelt darstellt, in einem Koordinatensystem aus darwinistischer Organisations- und opportunistischer Mitarbeiterhaltung. Dadurch entsteht die Darwiportunismus-Matrix, die durch hohen/



Prof. Dr. Christian Scholz

Prof. Dr. Christian Scholz ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlands. Er lehrt, forscht und berät in den Bereichen strategisches Personalmanagement und internationale Organisationsentwicklung.

Scholz gilt als kritischer Geist. Unter Personalern aus Wissenschaft und Praxis stoßen seine Thesen und Forschungsergebnisse nicht immer auf ungeteilte Zustimmung – aber immer Diskussionen an.

Darwiportunismus



© Christian Scholz

niedrigen Opportunismus und hohen/niedrigen Darwinismus die Arbeitswelt näher charakterisiert.

Die Arbeitswelt 2013 hat sich gegenüber jener von 2003 nicht grundlegend verändert. Daher bietet die Darwiportunismus-Matrix Personalern noch heute Gelegenheit, das eigene Unternehmen zu verorten: In welcher Matrixzelle passt das am besten, was mit den eigenen Mitarbeitern als Unternehmenskultur gelebt – oder nach außen kommuniziert wird?

Gute alte Zeit, wo die Arbeitswelt noch durch Loyalität und Sicherheit beschrieben wird. **Kindergarten**, in dem die Mitarbeiter den Ton angeben. **Feudalismus**, wo Mitarbeiter die eigenen Interessen hinter denen des Unternehmens zurückstellen. **Darwiportunismus pur**, wo Mitarbeiter- und Unternehmensinteresse unvermittelt aufeinandertreffen, solange dies beiden nutzt. Weil sich auch Rekrutierungsstrategien über eine

Verortung der eigenen Unternehmensrealität in der Darwiportunismus-Matrix ausrichten lassen und weil wir wissen sollten, welche Generationenkonzepte aktuell im Kandidatenpool zu erwarten sind, bat Experteer Prof. Dr. Christian Scholz um ein aktuelles Interview zu seinem Buch „Spieler ohne Stammplatzgarantie“.

Experteer: *Herr Professor Scholz, in Ihrem Buch „Spieler ohne Stammplatzgarantie“ ging es um die Generation Y. 2013 sprechen Sie von der Generation Z. Was ist neu und was können Personalverantwortliche daraus für die Suche nach Spitzenkräften mit einem Jahreseinkommen ab 60.000 Euro ableiten?*

Scholz: Die Grundaussagen der Generation Y gelten immer noch, verstärken sich aber zunehmend und werden in der Generation Z ganz extrem ausfallen. Vor allem wird die Bindungsbereitschaft von Mitarbeitern noch geringer werden.



Auch wird sich die Bereitschaft reduzieren, eine Verzahnung von Beruf und Privatleben zuzulassen: Hier werden Unternehmen gut daran tun, die aus Sicht der Mitarbeiter klare Trennung konsequent zu respektieren.

Experteer: Welche Personalrisiken birgt die persönliche Haltung dieser Generation zu Arbeit und Unternehmen?

Scholz: Ganz einfach und ganz dramatisch: Die Gefahren bestehen darin, dass sich diese Kandidaten im schlimmsten Fall nicht richtig auf das Unternehmen einlassen wollen, allenfalls vordergründigen Aktionismus zeigen und keinerlei Loyalität dem Unternehmen gegenüber entwickeln. Nur: Warum sollten sie auch? Unternehmen sind auch nicht loyal zu Mitarbeitern.

Die vier Generationskonzepte

	Baby Boomer	Gen X	Gen Y	Gen Z
geboren	ab 1950	ab 1965	ab 1980	ab 1995
Grundhaltung	Idealismus	Skeptizismus	Optimismus	Realismus
Hauptmerkmal	Selbsterfüllung	Perspektivenlosigkeit	Leistungsbereitschaft	„Flutterhaftigkeit“
Bezug	(lokale) Gemeinschaft	(lokale) Gemeinschaft	(internationale) Gesellschaft	(globale) Gesellschaft
Rolle	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	Individualismus
Aktivitätsniveau	mittel	niedrig	mittel	hoch
Informiertheit	mittel	wenig	mittel	stark
Qualifikation	Lernen für das Unternehmen	wenig lernen	bezahltes Lernen	für sich lernen
Ausrichtung	nur Beruf!	Privat (trotz Beruf)	Beruf, verbunden mit Privat!	Privat (und getrennt Beruf)

© Christian Scholz

Mittelstand: Ohne Spitzenkräfte drohen Standortwechsel

Die reizvollere Unternehmenskultur und den schnelleren Weg zur Karriere bieten oftmals Mittelstandsunternehmen, weiß Rudolf Kast. Aber: Mittelständler müssen ihr Personalmarketing professionalisieren, wenn sie im Wettbewerb um Fachkräfte punkten und am Standort Deutschland international wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Experteer: *Seit 2011 beraten Sie Mittelstandsunternehmen. Die Sick AG hat unter Ihrer Führung etliche Preise für ihr Personalmanagement gewonnen. Ist eine preisträchtige Personalarbeit auch für definitionsgerechte Mittelstandsunternehmen machbar, wenn dort nicht im gleichen Maße in das Personalmanagement investiert wird, wie Sie es bei der Sick AG gewohnt waren?*

Kast: Zunächst einmal zeichnet sich der deutsche Mittelstand dadurch aus, dass er in sehr vielen Marktnischen unterwegs ist, eine unglaublich hohe Exportquote hat, technologisch

führend und deswegen auch international sehr erfolgreich ist. Dies erreicht man natürlich nur mit herausragend ausgebildeten Mitarbeitern. Aber richtig ist auch, dass die Sick AG in der Personalarbeit vergleichsweise sehr gut aufgestellt ist. Aber das entwickelt sich vor dem Hintergrund der „neuen Macht der Arbeitnehmer“, wie ein Sonderheft der Wirtschaftswoche im letzten September titelte. Wir befinden uns in einem Arbeitsmarkt der Verknappung: Arbeitnehmer sind ein knappes Gut geworden – jedenfalls in Deutschland. Deswegen verstehen auch kleinere mittelständische Unternehmen mehr und mehr, wie wichtig das Thema Personal für sie geworden ist und zunehmend sein wird. Ich persönlich bin sehr angenehm überrascht, in wie vielen Unternehmen das in letzter Zeit ein großes Thema geworden ist und wie dort an ganzheitlichen, integrativen Lösungen gearbeitet wird. Solche Lösungen werden zunehmend von der Beraterseite nachgefragt und auch an mich herangetragen. Das ist wirklich auffallend. Wir sehen es auch an der zunehmenden Zahl mittelständischer Unternehmen – gerade auch der kleineren, bis 500 Mitarbeiter – die an Wettbewerben wie „Great Place to Work“ oder „TOP JOB“

„Mittelständische Unternehmen verstehen mehr und mehr, wie wichtig das Thema Personal für sie ist und sein wird.“



teilnehmen: Die Unternehmen verstehen zusehends, dass sie ihre Arbeitgebermarke entwickeln und im Markt platzieren müssen.

Experteer: *Wird sich diese Verknappung zu nächst im Mittelstand bemerkbar machen?*

Kast: Das ist so. Sie wird sich – da reden wir jetzt allerdings nicht nur über die Spitzenkräfte – in erster Linie im Handwerk bemerkbar machen und dann im Mittelstand. Der Mittelstand hat es zumindest in der Breite, bisher nicht für nötig gehalten, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln und diese auf dem Markt zu positionieren. Das wird jetzt allerdings ganz schnell gehen müssen. Denn der Mittelstand wird sehen, dass er mit traditioneller Anwerbung über klassische Medien wie Stellenanzeigen keinen Erfolg haben wird. Gerade Hochschulabsolventen achten darauf: Was ist das für ein Arbeitgeber? Wie ist er aufgestellt? Welche

„Der Mittelstand wird mit traditioneller Anwerbung über klassische Medien keinen Erfolg haben.“

Marke, welche Produkte repräsentiert dieses Unternehmen? Welche Wertvorstellungen hat der Unternehmer und wie kann ich mich als Fach- und Führungskraft in einer sinnvollen Aufgabe mit viel Unternehmensfreiraum – und jetzt kommt das Wichtigste – in einer guten Unternehmenskultur positionieren?

Experteer: *Und wie vertraut ist der Mittelstand mit den neuen, webbasierten Medien?*



Rudolf Kast

Rudolf Kast wird als Personalleiter der Sick AG regelmäßig zu den zehn besten Personalmanagern gewählt, wenn die Fachzeitschrift „Personalmagazin“ die „40 führenden Köpfe im Personalwesen“ kürt. Kast studiert Jura, bevor er seine Karriere bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) beginnt. Anschließend arbeitet er für den Dachziegelhersteller Braas und den IT-Riesen Siemens-Nixdorf in leitenden Personalfunktionen. 1995 übernimmt Kast bei der Waldkircher Sick AG die Personalleitung. Zum Jahresende 2010 verlässt er das Unternehmen um sich einer neuen Herausforderung zu stellen: Kast macht sich als Berater selbstständig und übernimmt Lehraufträge an den Dualen Hochschulen in Lörrach und Villingen-Schwenningen. Rudolf Kast ist Vorsitzender des gemeinnützigen Netzwerks „Das Demographie-Netzwerk“ und Themenbotschafter der „Initiative Neue Qualität der Arbeit für Wissen und Kompetenz“.

Kast: Das entwickelt sich erst – übrigens auch bei vielen Großen, nehmen wir mal herausragende Unternehmen, wie Bombardier oder die Deutsche Bahn aus. Die machen ja sehr viel im Internet. Aber die Frage ist, ob ich als Unternehmen eine durchgehende Strategie habe, die wie alles, was ich in der Öffentlichkeit darstelle, auch zu meinem Innenleben passt, zu meiner Kultur. Man muss immer bedenken, wer neu ins Unternehmen einsteigt, stellt meist sehr schnell fest, wo das Gap zwischen Anspruch und Realität liegt.

Experteer: *Wie viele Mittelstandsunternehmen haben denn überhaupt eine Personalstrategie oder eine deklarierte Unternehmenskultur?*

Kast: Eine Personalstrategie haben die wenigsten. Das ist leider so und im Einklang mit anderen Kollegen ein beständiger Vorwurf an die Personalfunktion: diese orientiert sich nicht hinreichend an der Unternehmensstrategie, um davon abgeleitet eine Personalstrategie zu entwickeln. Nur so können Personaler den Wert ihrer Funktion, ihren Sinn und Nutzen im Unternehmen klar machen.

Experteer: *Wie sind Ihre Kunden organisatorisch aufgestellt?*

Kast: Ich treffe sehr oft auf inhabergeführte Unternehmen. Deren großer Vorteil ist allerdings in der Regel auch: Die haben eine Kultur. Sie ist zwar nicht immer deklariert, aber sie existiert, ist sichtbar und spürbar. Das ist oftmals wichtiger, als wenn sie deklariert ist. Sie merken, wenn sie mit den Personen im Haus zu tun haben, angefangen vom Inhaber bis zum normalen Mitarbeiter, dass dort wirklich eine Kultur lebt. Meine große Empfehlung gerade an mittelständische Unternehmen lautet, sich dieser herausragenden und im Unterschied zu Konzernen, spezifischen Kultur, bewusst zu werden, sie offensiv zu erarbeiten und in die Öffentlichkeit zu tragen. Es ist gerade für Mittelständler eine Riesenchance, ihre sehr viel stärker durch Persönlichkeit, durch Wertschätzung, durch Herzlichkeit und Herzblut gekennzeichnete Unternehmenskultur nach außen zu tragen. Damit werden sie auch für Bewerber attraktiver.

Experteer: *Ist die Unternehmenskultur auch eine Chance, um Fachkräfte in höheren Einkommensbereichen anzusprechen?*

Kast: Das ist eine große Chance. Mit einer Unternehmenskultur, die auf die Wertschätzung des Menschen ausgerichtet ist, geht die Möglichkeit einher, sich zu entfalten. In solchen

**„Der große Vorteil
von Mittelstandsunternehmen ist eine
gelebte Unternehmenskultur.“**



Unternehmen haben gerade Fachkräfte sehr schnell die Möglichkeit, ihre Wirkungsweise zu entfalten. Sie sind nicht so eingeordnet in enge Hierarchien, in enge Verhaltensrichtlinien, Vorgaben und Regelsysteme. Hier können Fachkräfte mit sehr viel größerem Freiraum agieren. Wenn Fach- und Führungskräfte gut überlegen in welches Unternehmensumfeld sie gehen wollen, werden sie darauf kommen, dass sie im Mittelstand weitaus größere Chancen zur Verwirklichung ihrer Arbeitsaufgabe haben.

**„Oft sind die
Entwicklungsmöglichkeiten
für Führungs- und Fachkräfte in
Familienunternehmen schneller
zu erreichen.“**

Oft sind die Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungs- und Fachkräfte im Gehaltsband zwischen 60.000 und 80.000 Euro in einem Familienunternehmen oder mittelständischen Unternehmen viel schneller zu erreichen, als in Konzernen. In mittelständischen Unternehmen können sie sich über entsprechende Leistungen in Aufgaben und Projekten sehr gut präsentieren – und das wird auch gesehen, viel schneller als in Großkonzernen. Die Regelmechanismen über Assessment-Center und Personalentwicklungsstrukturen sind in mittelständischen Unternehmen nicht so austariert und dezidiert entwickelt, wie in Großunternehmen, sodass es mit der beruflichen

Entwicklung oft schneller geht. Ich erlebe eine unglaublich hohe Zufriedenheit von Beschäftigten in Unternehmen kleineren Zuschnitts. Da kann ich Ihnen aus Großkonzernen ganz andere Dinge berichten.

Experteer: *All dies muss aber auch nach außen kommuniziert werden. Mit der Stellenanzeige allein wird man in dieser Beziehung nicht allzu viel ausrichten. Was empfehlen Sie?*

Kast: Ich empfehle die systematische Entwicklung einer Employer Branding-Strategie. Für den Mittelstand kann dies bedeuten, den guten Namen im regionalen Umfeld auf den Markt zu bringen. Ein Unternehmen kann zum Beispiel seine Auszubildenden beim Ausbau eines Freiluftgartens in einer Kindertagesstätte einsetzen. Unternehmen werden verstärkt nachgefragt, sich in gesellschaftspolitischen oder sozialen Projekten ihrer Region zu zeigen. Wenn ich das mit entsprechenden Elementen und Instrumenten der hauseigenen Personalentwicklung verbinde, dann leiste ich etwas für meine Mitarbeiter, stelle aber auch mein Unternehmen für die Öffentlichkeit sichtbar dar. Da gibt es für Unternehmen riesige Chancen. Ein Unternehmen könnte aber auch seine Auszubildenden in Jugend-forscht-Projekte einbringen. Wenn diese dann entsprechende Preise erzielen, wird sofort öffentliche Aufmerksamkeit, sogar über den regionalen Rahmen hinaus, erzielt. Es liegt am Unternehmen, ausgehend von seiner Unternehmenskultur zu definieren: was wollen wir und wo wollen wir präsent sein.

Experteer: *Mit einer Strahlungswirkung im regionalen Bereich erreiche ich aber kaum Fachkräfte für Spitzenfunktionen. Wie geht man da vor?*

„Der Druck auf Mittelständler, an langfristigen Lösungen zu arbeiten, steigt!“

Kast: Eine Strahlungswirkung über die regionale Ausprägung hinaus ist beispielsweise über die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben möglich. Wenn ich erst eine gute Kultur ausgeprägt habe, dann trägt diese auch in den Rankings solcher Wettbewerbe – und zwar durch die Mitarbeiter selbst. Bei Wettbewerben wie „Great Place to Work“ oder „TOP JOB“ werden schließlich die Mitarbeiter befragt und deren Feedback ist dann maßgeblich für die Rankings. Damit kann ich sicherlich bundesweite Aufmerksamkeit erzeugen. Genauso kann ich mich beispielsweise mit anderen Unternehmen im Netzwerk „Wissensfabrik“ zusammenschließen. Auch hier habe ich die Möglichkeit über eine Plattform bundesweite Beachtung zu finden.

Experteer: *Das sind alles strategische Ansätze. Was ist, wenn aufgrund sich kurzfristig verändernder Märkte, oder weil Headhunter Lücken geschlagen haben, ein Unternehmen zeitnah Fachkräfte braucht?*

Kast: Natürlich habe ich ad hoc immer die Möglichkeit eine Einzelsuche anzugehen. Wenn die Not groß ist und alles andere nicht geholfen hat, dann schalte ich eben eine Personalberatung ein. Aber ich rate trotzdem, zwischen kurzfristigen und langfristigen Maßnahmen zu unterscheiden. Ich habe großes Verständnis für kurzfristige

Feuerwehraktionen. Die müssen dann halt getätigt werden und kosten auch viel Geld. Aber damit steigt auch der Druck auf den Mittelständler, an langfristigen Lösungen zu arbeiten, systematisch eine zur Unternehmensstrategie passende Personalstrategie inklusive Personalmarketing aufzubauen.

Experteer: *Ist eine verstärkte Nutzung der Direktansprache möglicherweise eine Alternative, mit der sich Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können?*

Kast: Das ist nur noch kurzfristig relevant. Auf Dauer müssen wir sehen: Alle fischen im gleichen Teich und der wird nicht tiefer und schon gar nicht breiter. Insofern ist es denkbar, dass diese Strategie kurzfristig klappt, aber auf Dauer wird sie nicht von Erfolg gekrönt sein. Das ist die große Gefahr, die ich für den deutschen Markt insgesamt sehe: Wenn es unseren Unternehmen nicht gelingt, die benötigten Fachkräfte zu bekommen, dann werden sie nicht nur mit Teilen der Produktion, sondern auch mit den Sparten ins Ausland gehen müssen, in denen wir bislang unsere einzigartigen Erfolge hatten, mit Forschung und Entwicklung.

Marketing für Spitzenkräfte: Es geht darum, Mitarbeiter zu gewinnen!

Personalmarketing wirbt um Mitarbeiter, ist mehr als eine Stellenanzeige und etwas anderes als Recruiting. Und erst wenn es jederzeit gelingt, passgenaue Kandidaten zum rechten Zeitpunkt mit den richtigen Mitteln zur Entscheidung für das Unternehmen zu führen, dann spricht Christoph Beck von „Personalmarketing 2.0“.

Experteer: *Der Titel Ihres Buches „Personalmarketing 2.0“ könnte den Eindruck erwecken, als erwarte den Leser eine Vorstellung modernster webbasierter Personalwirtschaftsinstrumente. Worum geht es wirklich?*

Beck: Es ist zunächst einmal eine saubere Differenzierung zwischen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting. In der Praxis wird dies gerne durcheinandergeworfen – bis hin zur Vorstandsebene. Recruiting beginnt dort, wo

eine unmittelbare Vakanz zu besetzen ist; wenn in der Fachabteilung ein Personalbedarf gegeben ist und die Personalabteilung daraufhin die Recruitinginstrumente zum Einsatz bringt.

Das Personalmarketing ist dem Recruiting vorgeschaltet. Hier geht es um den Bekanntheitsgrad des Unternehmens, den Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber sowie um Informationen zu den Stellen. Was hinzukommt, ist das Thema Präferenzmanagement als Metafunktion im Personalmarketing. In jeder Phase des Personal-



Professor Dr. Christoph Beck

Professor Dr. Christoph Beck lehrt seit 2000 an der Hochschule Koblenz allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Sein Lehr- und Forschungsschwerpunkt ist die Personalwirtschaft. In seinen Studien beschäftigt er sich mit dem Image der Personaler in Unternehmen, aber auch mit dem der Unternehmen als Arbeitgeber. Weitere Forschungsschwerpunkte sind die Aufgabenfelder Recruiting und Personalmarketing. Hier gilt er bundesweit als Spezialist und auch die Medien schätzen seine Meinung. Seit 2009 zählt er zu den „40 führenden Köpfen im Personalwesen“. 2013 ist er nominiert.

marketings habe ich die Aufgabe, dass die Person, auf die sich mein Interesse richtet – das können Azubis sein, Fach- oder auch Führungskräfte – dass diese Fokalsperson ihre Präferenzentscheidung zugunsten meines Unternehmens und des freien Arbeitsplatzes fällt. Das nenne

ten oder den Aufstiegsmöglichkeiten kann man keine Antworten geben? Dies sind Fragen zur Produktpolitik eines Arbeitgebers, zum Produkt Arbeitsplatz, die selbstverständlich beantwortet werden müssen. Dafür muss wiederum auch die Distributionspolitik stimmen: Habe ich als Arbeit-

„In jeder Phase des Personalmarketings habe ich die Aufgabe, dass die Person auf die sich mein Interesse richtet, die Präferenzentscheidung zugunsten meines Unternehmens fällt.“

ich die nächste Stufe des Personalmarketings, „Personalmarketing 2.0“: Ich muss die Personen meines Interesses führen, in Bezug auf die Bekanntheit meines Unternehmens, die Aufmerksamkeit, das Interesse für mein Unternehmen, bis hin zur bewussten Entscheidung für mein Unternehmen. Das setzt eine ganzheitliche Betrachtung des Personalmarketing und seiner Instrumente voraus.

Nur wenn man den Personalmarketing-Mix richtig konfiguriert, lässt sich das Präferenzmanagement auch richtig durchführen. Es wäre beispielsweise falsch, weil eindimensional, sich ausschließlich mit der Kommunikationspolitik zu beschäftigen. Was nützt es, wenn ein Unternehmen super Anzeigen hat, einen super Messestand und eine super Webseite, aber wenn plötzlich Interessenten kommen und wollen sich über konkrete Inhalte zu einer Stelle unterhalten, zu den Verdienstmöglichkeiten, den Arbeitszei-

geber die richtigen Mitarbeiter im Personalmarketing oder für die Personalmesse? Wäre vielleicht die Direktansprache der geeigneteren direkte Absatzkanal? Hätte ich eher einen indirekten Absatzkanal, wie die Stellenanzeige wählen sollen? Oder besser beide Kanäle kombiniert? Grundlegend ist die Preis- oder Konditionenpolitik: Welche Konditionen muss ich in Bezug auf Vergütung, Sozialleistungen und Incentives bieten? Welche Konditionen kann ich als Unternehmen bieten?

Das Präferenzmanagement beschäftigt sich als Metafunktion immer mit der übergeordneten Frage: Wie fallen eigentlich Arbeitgeber- oder Arbeitsplatzentscheidungen? Wenn man sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzt, wird man feststellen, dass die Antwort je nach Zielgruppe sehr unterschiedlich ausfällt. Die Antwort hängt schließlich auch davon ab, in welcher Phase sich die Zielgruppe mit was beschäftigt. Nehmen wir ein Beispiel aus der Kommunikationspolitik: Sie



„Die Wechselwilligkeit von Kandidaten ist mit zunehmendem Alter und Gehaltsniveau nicht nur von den reinen Arbeitsplatz- und Arbeitgeberfakten abhängig.“

sprechen im Hochschulmarketing die Studenten im ersten Semester mit kognitiven Informationen an: „Wir bieten tolle Gehälter und Dienstwagen“. An all diese Dinge denkt ein Studierender im ersten Semester aber noch gar nicht. Das einzige, was ich in dieser Karrierephase erreichen kann, sind Bekanntheit und Aufmerksamkeit. Das erreiche ich aber eher durch emotionale Informationen, etwa indem ich das Sponsoring der Erst-Semester-Party übernehme oder auf meiner Karriereseite junge Mitarbeiter in Videosequenzen ganz allgemein von meinem Unternehmen schwärmen lasse.

Kognitive Informationen braucht ein Kandidat erst in einer späteren Phase, etwa wenn er als Absolvent auf Arbeitsplatzsuche ist und er ein Unternehmen dank entsprechender Personalmarketingmaßnahmen ins Relevant Set genommen hat. Wenn er also sagt: „Ja, diese drei Unternehmen, in denen würde ich gerne arbeiten“, dann will und braucht er kognitive Informationen, denn dann vergleicht er. Im Prinzip kann man sich das als rationalen Abgleich vorstellen, der vielleicht sogar in eine Excel-Tabelle geschrieben wird: Wie hoch sind in den drei Unternehmen die Einstiegsgehälter? Welches Unternehmen befindet sich an welchem Standort? Bieten die Unternehmen Teilzeit an? Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung werden mir wo geboten?

Der Kandidat sammelt also viele kognitive Informationen. Auf dieser Basis trifft er dann seine Präferenzentscheidung – sozusagen aus seinem persönlichen Prioritätenset.

Experteer: *Personaler müssen also ihre Personalmarketingstrategie sehr genau danach ausrichten, ob sie in den „War for Talents“ eintreten oder in den Kampf um etwas ältere, hochbezahlte Fachkräfte?*

Beck: Ja natürlich. Kandidaten betrachten bei ihren Präferenzentscheidungen nicht nur sich selbst, sondern auch ihr soziales Umfeld. Die Wechselwilligkeit und auch die Mobilität von Kandidaten, sind mit zunehmendem Alter und Gehaltsniveau nicht nur von den reinen Arbeitsplatz- und Arbeitgeberfakten abhängig. Hier zählen auch das soziale Umfeld, private Vorstellungen und Einflussfaktoren, wie Familie oder auch Berufstätigkeit des Partners. Nur wegen 5.000 Euro brutto zieht ein Entwicklungsingenieur nicht von Köln nach München, wenn seine Partnerin in Köln eine richtig gute Teilzeitstelle, wenn das Kind einen Kindergartenplatz und einen festen Freundeskreis hat.

Präferenzmanagement bedeutet immer auch ein Bewusstsein dafür zu haben, dass es im Personalmarketing unterschiedliche Phasen

gibt. Ich muss in den unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Instrumente und unterschiedliche Informationen bereitstellen, weil ich in jeder Phase auch unterschiedliche Ziele habe: Bekanntheit meines Unternehmens, Aufmerksamkeit oder Interesse für mein Unternehmen, bis hin zum Ziel Entscheidung für mein Unternehmen.

„Personalmarketing ist in den letzten zehn Jahren sehr viel komplexer geworden.“

Das Ganze gilt umgekehrt natürlich auch. Wir kommen in der Matchingphase an einen Punkt, an dem der Bewerber sagt: „Das sind die drei Unternehmen. Hier kann ich mir gut vorstellen zu arbeiten“. An diesem Punkt trifft aber auf der anderen Seite auch das Unternehmen seine Präferenzentscheidung: „Wir haben vier Bewerber, können aber nur einen nehmen“.

Experteer: *Sie skizzieren ein sehr heterogenes Bewerber- oder Kandidatenfeld. Personalabteilungen brauchen offenbar ein sehr umfassendes soziologisches Wissen.*

Beck: Das Wissen ist wichtig. Aber das Handeln ist zwingend. Ich habe heutzutage in den Unternehmen mindestens drei Generationen mit unterschiedlichen Sozialisationsprozessen, mit unterschiedlichen Werthaltungen und Prioritäten: Die muss ich irgendwie für ein gemeinsames Unternehmensziel zusammenführen. Eines der wesentlichen Herausforderungen der Zukunft wird sein: Generationsübergreifende Toleranz bei klarer Zielorientierung. In der „ZEIT“ war dazu ein sehr schönes Beispiel zu lesen. Ein Wirtschaftsprüfer hatte einem jungen Mann eine Stelle in der New Yorker Dependence angeboten und bekam als Antwort zu hören: „Ich muss erst meine Frau fragen und auch prüfen, ob das in mein Lebenskonzept passt“. Darüber hat sich der Wirtschaftsprüfer sehr aufgeregt. Er sei eine andere Generation: „Hätte mein Arbeitgeber mir gesagt, Du gehst nach New York, dann hätte ich gesagt, Frauchen, pack die Koffer, wir fahren“. In der heutigen Generation sehen die Antworten dann eben anders aus.

Experteer: *Können sich Mittelständler mit kleinen, wenig spezialisierten Personalabteilungen ein „Personalmarketing 2.0“ überhaupt leisten?*

Beck: Das können sie sicherlich, aber in einer deutlich abgespeckten Form. Das Personal-

„Personalmarketing ist eine strategische Aufgabe der Unternehmensleitung.“



„Der Mittelstand hat im Personalmarkt das Problem, dass sie einfach mal sagen müssten, was sie haben.“

marketing ist in den letzten zehn Jahren sehr viel komplexer geworden. Vor zehn, fünfzehn Jahren bedeutete Personalmarketing: Wir schalten eine Stellenanzeige – und das war’s. Heute brauchen sie eine Expertise im Employer Branding und allem was damit zusammenhängt, wie etwa dem Aufbau und der Führung von Arbeitgebermarken. Hinzu kommt der Bereich Personalmarketing. Das fängt mit der beschriebenen Kandidatenmarktforschung an. Man muss sich mit dem Thema Demographie beschäftigen aber auch mit dem Mediennutzungsverhalten, mit Mobilität, mit Zielgruppen. Da ist der Mittelstand sicher aufgrund der Ressourcenproblematik und des Know-hows noch nicht so weit. Hier gibt es in der Regel nicht einmal eine Stelle „Personalmarketing“. Der Personalreferent schaltet eben ab und an mal Anzeigen. Der Mittelstand ist sicherlich etwas benachteiligt darin, Personalmarketing in der High-End-Lösung durchzuführen.

Experteer: *Dann ist es doppelt bitter, wenn der Mittelstand vielleicht sogar die für Spitzenkräfte attraktiveren Arbeitsplätze hat.*

Beck: Das stimmt. Die Herausforderung ist eigentlich, der Geschäftsleitung im Mittelstand klarzumachen, dass Personalmarketing eine der strategischen Aufgaben der Unternehmensleitung ist. Mit der gleichen Konsequenz, mit der sich

eine Geschäftsleitung Gedanken über Anlagen machen, die sie über zehn, fünfzehn Jahre abschreibt, müssten Unternehmensleiter sich auch mit der Frage beschäftigen: Will ich in mein Personalmarketing investieren. Unternehmen, die dies nicht machen und womöglich noch an nicht ganz so attraktiven Standorten sitzen, müssen vielleicht in Zukunft an einen Standort wechseln, an dem sie möglicherweise noch die Mitarbeiter bekommen, die sie brauchen.

Dabei muss man dann allerdings berücksichtigen – und damit sind wir wieder beim Präferenzmanagement: Unterschiedliche Lebenszyklen bedeuten auch unterschiedliche Prioritäten. Ein Jungakademiker, der mit 24 Jahren gerade von der Hochschule kommt, sagt womöglich: „Ach, ich möchte mal nach München“. Ist er aber vielleicht irgendwann verheiratet und hat kleine Kinder, dann kann er sich möglicherweise durchaus eine eher ländliche Region vorstellen. Darin liegt eine Riesenchance für den Mittelstand.

Das Problem für den Mittelstand ist doch: Man kennt die Unternehmen nicht. Man weiß von vielen Mittelstandsunternehmen nicht, dass sie hochattraktive Konditionen, tolle Arbeitsplätze und teilweise auch richtig gute Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Der Mittelstand hat im Personalmarketing das Problem, dass sie einfach mal sagen müssten, was sie haben – bis hin zu Kulturthemen. Es gibt viele sehr gute mittelständische

Familienunternehmen, die genau das bieten, wo die Großkonzerne erst noch hin wollen.

Experteer: *Wie soll eine mittelständische Personalabteilung einer derart komplexen Aufgabenstellung gerecht werden?*

„Das Personalmanagement wird am Ende daran gemessen, ob es eine Stelle optimal besetzen kann oder nicht.“

Beck: Diese Frage muss jedes Mittelstandsunternehmen aus der Begrenztheit seiner personalwirtschaftlichen Ressourcen für sich beantworten. In der Regel hat man bewusst eine Personalorganisation gewählt, die auf eine Personalbetreuung abgestimmt ist. Hier gibt es die klassischen Aufgaben eines Personalreferenten: Er betreut dreihundert Mitarbeiter, von der Einstellung bis zur Bahre und wirklich viel Zeit für ganzheitliches Personalmarketing ist selten vorhanden.

Hier sollte der Schwerpunkt darin bestehen, die Geschäftsleitung darauf aufmerksam zu machen, dass man in diesen Bereich investieren muss. Und wenn das Know-how ebenso wenig vorliegt, wie zeitliche Kapazitäten, dann muss man eben Dienstleister beauftragen. So funktioniert unsere Wirtschaft: Ich muss nicht alles selbst leisten. Das Handlungsfeld Personalmarketing aber unter den

Tisch fallen zu lassen, wird sich der Mittelstand künftig immer weniger leisten können. Das mittelständische Personalmanagement wird am Ende daran gemessen, ob es eine Stelle optimal besetzen kann oder nicht.“

Experteer: *Wenn ein Mittelständler einem Kandidaten viel zu bieten hat, wäre es wegen der Informationssicherheit, wegen der Entscheidungshoheit, aber auch im Sinne einer Vermittlung von Wertschätzung dem Kandidaten gegenüber, nicht von Vorteil, wenn ein Personalentscheider das eigene Unternehmen vertritt – zum Beispiel über die Direktansprache?*

Beck: Ja, wenn diese Person die zeitlichen Ressourcen und das Know-how dafür hat. Im Regelfall sind die Ressourcen im Mittelstand aber sehr eng gestrikt. Der Begriff Direktansprache mag implizieren, dass man einen Kandidaten einmal kurz anruft, dann lässt man ihn kommen und unterschreibt schließlich einen Arbeitsvertrag. So läuft das aber natürlich nicht. Das ist kein nachhaltiges Recruiting in Form einer Direktansprache. Dazu gehört nun mal auch das Thema Research, dazu gehört, sich mit den Kandidaten intensiv zu beschäftigen. Um einen passgenauen Kandidaten zu bekommen, muss ich ihm auch Zeit widmen. Ich muss ihm die Möglichkeit geben, das Unternehmen kennen zu lernen, Leute aus dem Unternehmen kennen zu lernen, mit ihnen zu sprechen. Ich muss ihn so lange überzeugen, bis er sagt: „Hier will ich arbeiten“.

Experteer: *Mit der entsprechenden logistischen Unterstützung, beispielsweise einer zielgenauen Vorselektion, wäre also eine unternehmenseigene Direktansprache eine sinnvolle Option?*



Beck: Keine Frage, das wird halt nur nicht zum Nulltarif möglich sein: Ich muss Geld, Zeit und Know-how in die Hand nehmen. Dann geht man eben über die Zeitachse von vielleicht einem halben Jahr und lässt die Kandidaten irgendwann mal kommen – wenn wir uns über Spitzenkräfte unterhalten, wird es auch ein zweites und drittes Gespräch geben. In dieser Zeit gilt es dann aber auch die Leidenschaft zu wecken, den Arbeitgeber und den Arbeitsplatz authentisch zu verkaufen.

„Bewerber tendieren dazu, den Arbeitgeber auszuwählen, bei dem Sie sich am besten gefühlt haben.“

Experteer: *Sie schreiben in Ihrem Buch „Personalmarketing 2.0“, je näher der Kandidat seiner Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen kommt, desto mehr wägt er Vor- und Nachteile ab, kalkuliert Risiken, desto mehr handelt es sich um eine kognitive Präferenzentscheidung. Die richtigen Antworten auf entsprechende Fragen hat doch sicher ein Unternehmensrepräsentant unter Umständen schneller zur Hand, als ein Dienstleister.*

Beck: Ja – stimmt, bis zu einem bestimmten Punkt, dann enden die kognitiven Entscheidungsmuster. Das ist zunächst die Situation, in der ein Kandidat rein kognitiv bewertet, alle Argumente sind aufgeschrieben: „Eigentlich sind die Unternehmen A, B und C vergleichbar“. Aber jetzt, am Ende, trifft der Kandidat doch noch eine

emotionale Entscheidung – jenseits des Kriterienkatalogs: „Wie wurde ich im Unternehmen aufgenommen? Habe ich mich wohlgefühlt?“ Wir wissen, dass der Bewerber in einer Entscheidung über drei absolut vergleichbare Arbeitgeber, dazu tendiert, den auszuwählen, bei dem er sich am besten gefühlt hat: Hier kommt noch einmal ein emotionaler Peak, der den Kandidaten zu der Entscheidung bringt: „Hier fange ich an“.

Experteer: *Vermittelt vor diesem Hintergrund nicht gerade der von Anfang an persönliche Kontakt zum Beispiel mit einem höheren Repräsentanten des Unternehmens, eine sehr viel höhere Wertschätzung, als dies durch einen Dienstleister möglich ist?*

Beck: Klares Ja! Es geht in der Endphase darum, dem Kandidaten das Gefühl zu vermitteln, genau im richtigen Unternehmen zu sein. Für das Unternehmen geht es demgegenüber um die Gewissheit: „Ich habe genau den richtigen Kandidaten“. Und genau das müssen wir im Personalmarketing und im Recruiting umsetzen: Es geht nicht darum, Stellen zu besetzen. Es geht darum, Mitarbeiter zu gewinnen.

Spitzenkräfte wissen schließlich wie es läuft. Sie haben beim Anruf eines Headhunters immer auch im Hinterkopf: „Der Headhunter hat seine Telefonlisten durchgearbeitet, hat seine Shortlist und ruft mich deshalb an“. Obwohl sich also der Kandidat natürlich auch gebauchpinselt fühlt, denkt er irgendwo auch daran: „Es ist ein Headhunter, nicht das Unternehmen. Er bekommt so und so viel Prozent von meinem Jahresgehalt, wenn er mich vermittelt: Der kann mir jetzt viel erzählen.“ Die Situation ist natürlich eine ganz andere, wenn ich selbst das Unternehmen repräsentiere.

Zulässige Direktansprache: Maßnahmen im „Rechts-Check“

Wenn Spitzenkräfte über klassische Instrumente, wie die Stellenanzeige allein nicht zu rekrutieren sind, greifen Unternehmen meist auf Personalberater zurück – oder werden selbst als solche tätig. Grundsätzlich ist die Direktansprache von Kandidaten rechtlich zulässig – doch die Rechtsprechung setzt Grenzen.

Wenn der Mitarbeiter eines Unternehmens von einer anderen Person mit dem Ziel angesprochen wird, ihn zu einem Wechsel von seinem aktuellen, zu einem anderen Arbeitgeber zu überzeugen, spricht man gemeinhin von einer Abwerbung. Während das Gesetz selbst keine Definition für die Abwerbung kennt, versteht die Rechtsprechung darunter, dass:

- jemand ernstlich mittelbar oder unmittelbar
- nachhaltig auf einen arbeitsvertraglich gebundenen Arbeitnehmer einwirkt
- mit dem Ziel, ihn zu veranlassen, ein neues Arbeitsverhältnis mit dem Abwerbenden oder einem Dritten einzugehen.



Marco Ferme

Marco Ferme ist Partner und Standortleiter des Münchner Büros von BEITEN BURKHARDT sowie Mitglied der Praxisgruppe Arbeitsrecht.

Praxistipp:

Ob das Unternehmen oder ein von ihm beauftragter Personalberater mittelbar „abwirbt“, ist unerheblich.

Der Bundesgerichtshof (BGH) hat in drei Entscheidungen zur Direktansprache am Arbeitsplatz das Abwerben von Arbeitnehmern fremder Unternehmen als Teil des freien Wettbewerbs in engen Grenzen als zulässig angesehen (Urteil vom 4. März 2004 – I ZR 221/01, AuA Ausgabe 9/04, Seite 54; Urteil vom 9. Februar 2006 – I ZR 73/02; Urteil vom 22. November 2007 – I ZR 183/04). Danach ist ein erster (telefonischer) Kontakt mit potenziellen neuen Mitarbeitern auch an deren bisherigem Arbeitsplatz zulässig, selbst dann, wenn betriebliche Kommunikationsmittel wie Telefon oder Handy genutzt werden, solange der Personalberater:

- den potenziellen Bewerber lediglich nach seinem Interesse an einer neuen Stelle befragt,
- die Stelle nur kurz beschreibt und
- bei Bedarf eine Kontaktmöglichkeit außerhalb des Unternehmens bespricht.



Wann wird Abwerbung unzulässig?

Auch wenn die Abwerbung grundsätzlich zulässig ist, gibt es Grenzen. Unzulässig ist sie immer dann, wenn:

- der Mitbewerber gezielt behindert wird (§ 4 Ziffer 10 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb, kurz UWG),
- die Abwerbung als unzumutbare Belästigung aufgrund einer unzulässigen Werbung, ohne Einwilligung des Angerufenen erfolgt (§ 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG) oder
- wenn die Abwerbung aufgrund eines verwerflichen Zwecks erfolgt und geeignet ist, die Interessen des Konkurrenzunternehmens spürbar zu beeinträchtigen (§ 3 Abs. 1 UWG).

Medien der Direktansprache

Die telefonische Direktansprache ist grundsätzlich zulässig, wenn der Headhunter die Durchwahl des potenziellen neuen Mitarbeiters kennt. Sollte der Erstkontakt über die Betriebsmittel und die Betriebsorganisation des fremden Arbeitgebers (Zentrale, Sekretariat) erfolgen, sind Abwerbungsmaßnahmen nur dann zulässig, wenn Mitarbeiter der telefonischen Vermittlungsstelle nicht über den Zweck des Gesprächs getäuscht werden.

Immer öfter erfolgt die Direktansprache auch über Internetplattformen wie Experteer, Xing, LinkedIn oder Facebook. Das Internet ist längst zu einem unverzichtbaren Medium geworden, um zielgerichtet potenzielle neue Mitarbeiter zu kontaktieren. In der Regel findet der Headhunter hier eine umfassende Bewerbungsmappe mit Lebenslauf, Zeugnissen und Bewerbungsfoto. Die entsprechenden

Mitglieder können unmittelbar kontaktiert werden. Der Kandidat muss den Kontaktwunsch bestätigen und entscheidet selbst, welche Informationen auf seinem Profil zu sehen sind.

Praxistipp:

Allein das Ziel eines abwerbenden Unternehmens, die eigene Personalsituation und Leistungsfähigkeit zu verbessern, führt nicht dazu, dass das Abwerben unzulässig wird. Die Grenzen sind in der Regel jedoch dann überschritten, wenn die Abwerbung des abzuwerbenden Mitarbeiters überwiegend bezweckt:

- die Leistungsfähigkeit des Mitbewerbers zu schwächen,
- von seinen Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen Kenntnis zu erlangen oder
- ihm Kunden abzuwerben.

Eine Kontaktaufnahme über eine Online-Plattform hat – zumindest aus Sicht des Personalberaters – privaten Charakter. Der Mitarbeiter liest die Nachricht (legalerweise) außerhalb seiner Arbeitszeit beziehungsweise an seinem privaten Computer. Insoweit ist es grundsätzlich erlaubt, Mitarbeiter über eine Internetplattform anzusprechen. Unzulässig wird dies dann, wenn etwa durch herabsetzende Äußerungen, Schmähkritik oder pauschale, unsachliche, abfällige Äußerungen ohne jeglichen Informationsgehalt über den bisherigen Arbeitgeber gesprochen wird (vgl. Landgericht Heidelberg, Urteil vom 23. Mai 2000 – 1 S 58/11, vgl. AuA, Ausgabe 7/12, Seite 434).

Rechtsfolgen unzulässiger Abwerbung

Erfolgt eine Abwerbung unzulässig, kommen für das betroffene Unternehmen Unterlassungs-, Auskunfts- und Schadensersatzansprüche sowie ein Beschäftigungsverbot des Betroffenen in Betracht. Erfahrungsgemäß ist das schnellste und effektivste Mittel die Beantragung einer einstweiligen Verfügung auf Unterlassung, entweder der Abwerbung oder – in Bezug auf den abgeworbenen Arbeitnehmer – auf Beschäftigungsaufnahme beim neuen Arbeitgeber. Ein Unterlassungsanspruch kann grundsätzlich sowohl aktuelle, als auch zukünftige Abwerbungsversuche verhindern. Im Hinblick auf Schadensersatzansprüche muss das betroffene Unternehmen darlegen, in welcher Höhe tatsächlich Schäden entstanden sind. Mögliche erstattungsfähige Schäden sind zum Beispiel:

- Gewinnausfall als Mehrwert der Leistung des vertragsbrüchigen Mitarbeiters (Umsatz), abzüglich der ersparten Aufwendung (Vergütung),
- Kosten einer Ersatzkraft,
- nutzlos aufgewendete Kosten für den abgeworbenen Mitarbeiter (zum Beispiel Leasingrate für Dienstfahrzeug),
- Kosten für die Beschaffung und Einarbeitung einer neuen Arbeitskraft als Nachfolger des abgeworbenen Arbeitnehmers (Zeitungs-inserate, Headhunter).

Schutz gegen Abwerbung

Verhindern lässt sich eine Abwerbung so gut wie nicht. Aber der Arbeitgeber hat durchaus Möglichkeiten die Abwerbung zu erschweren, indem er den Arbeitgeberwechsel für seine Mitarbeiter unattraktiv macht. Folgende vertraglich mit ihm zu vereinbarende Instrumente kommen dabei in Betracht:

- Vereinbarung von längeren Kündigungsfristen, als im Gesetz vorgesehen,
- Übernahme von Fortbildungskosten nur unter gleichzeitiger Vereinbarung einer Rückzahlungsklausel bei (vorzeitigem) Ausscheiden,
- Vereinbarung von Stichtagen für variable Vergütungsbestandteile, die nur zur Auszahlung kommen, wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt ein ungekündigtes Arbeitsverhältnis besteht,
- Vereinbarung von nachvertraglichen Wettbewerbsverboten.

Fazit

Eine Abwerbemaßnahme, selbst mit telefonischem Erstkontakt, ist grundsätzlich zulässig, wenn kein „Umwerben“ der Mitarbeiter stattfindet beziehungsweise keine gezielte Schädigung des Konkurrenten erfolgt (im Fachjargon wird von einer Schädigung des „eingerrichteten und ausgeübten Gewerbebetriebs“ gesprochen). Sollten Abwerbungsmaßnahmen unzulässig sein, bestehen Unterlassungs-, Auskunfts- und Schadensersatzansprüche sowie der Anspruch auf ein Beschäftigungsverbot.



„Rechts-Check“ Direktansprache

Zulässig:

Erster telefonischer Kontakt, falls:

- ✓ lediglich Nachfrage nach Interesse an einer neuen Stelle
- ✓ kurze Beschreibung der neuen Stelle
- ✓ Anbieten eines weiteren Kontakts außerhalb der Arbeitsstätte

Unzulässig:

- ✗ Verwerfliche Willensbeeinflussung (täuschende oder irreführende Angaben über den neuen Arbeitgeber oder die neue Stelle)
- ✗ Herabsetzende Äußerungen über den bisherigen Arbeitgeber
- ✗ Verleitung des Arbeitnehmers zu Vertragsbruch, z.B. durch Nichteinhaltung der Kündigungsfrist oder Schlechtleistung
- ✗ Verleitung zu einer Doppelbeschäftigung beim alten und neuen Arbeitgeber
- ✗ Übertriebenes Anlocken mit Prämien und/oder Rabatten
- ✗ „Umwerben“ des Arbeitnehmers bei Erstkontaktaufnahme an dessen Arbeitsplatz, z.B. durch (umfangreiche) Konfrontation mit Lebenslaufkenntnissen oder Kenntnissen über dessen bisherige Tätigkeiten
- ✗ Bewusste Schädigung des bisherigen Arbeitgebers, beispielsweise indem ein Konkurrenzunternehmen ein ganzes Team mit dem Ziel abwirbt, die entsprechenden Kunden zu übernehmen, Geheimnisse und Know-how nutzbar zu machen (humanintensiver Kapitaleinsatz)
- ✗ Vermeintliche Abwerbeversuche, bei denen der angesprochene Arbeitnehmer nicht als potenzieller Abwerbungskandidat, sondern nur als Informationsquelle über die betrieblichen Verhältnisse des Konkurrenzunternehmens noch nicht im Fokus stehende potenzielle Abwerbungskandidaten ausgehorcht wird
- ✗ Motivieren von bereits abgeworbenen Arbeitnehmern, dass diese auf Arbeitskollegen nachhaltig dahingehend einwirken, zu kündigen und zukünftig bei dem neuen Arbeitgeber eine Arbeit aufzunehmen
- ✗ Die Abwerbung eines Mitarbeiters erfolgt nicht, weil ein Bedarf besteht, sondern nur mit dem Ziel, den Wettbewerber zu schädigen, zum Beispiel lukratives Angebot wird nur unterbreitet, wenn das ganze Arbeitsteam wechselt (Mitnahme des kollektiven Know-hows) oder lukratives Angebot wird nur unterbreitet, wenn die Mitnahme des Kundenstammes erfolgt

Recruiting-Lösungen von Experteer

Recruiting von Spitzenkräften erfordert den richtigen Mix aus Direktansprache und gezielter Stellenausschreibung. Die professionellen Recruiting-Lösungen von Experteer ermöglichen diskreten Zugang zu über 4 Millionen Professionals und Executives in Deutschland und Europa zur erfolgreichen Besetzung von Spitzenpositionen.

Hochqualifizierte Kandidaten

Die über 4 Millionen bei Experteer registrierten Kandidaten sind hoch qualifiziert. Sie sind im Durchschnitt 38 Jahre alt, verfügen über mehr als 5 Jahre Erfahrung in der Personalverantwortung und gehören mit einem durchschnittlichen Einkommen von 80.000 Euro zu den absoluten Spitzenkräften in Deutschland und Europa.

Ideale Recruiting-Kombination

Recruiting von Spitzenkräften erfordert den richtigen Mix aus Direktansprache und gezielter Stellenausschreibung. Besonders Spitzenkandidaten auf höherem Karriere-Level erwarten, dass sie direkt für passende Positionen kontaktiert werden. Der einzigartige Matching-Algorithmus von Experteer verbindet die Kandidatensuche mit den Vorteilen der Stellenausschreibung, gleicht automatisch die angegebenen Anforderungen mit den Kandidatenprofilen ab und liefert so effizient passende Spitzenkräfte zur Direktansprache. Durch den innovativen Abgleich zwischen Stellenausschreibung und Kandidatenprofil können Recruiter

sehen, welche Kandidaten den Anforderungen der Stellenausschreibung entsprechen und welche diese angesehen haben.

Direktansprache

Experteer bietet für die Direktansprache die professionelle und leistungsstarke Datenbank für Professionals und Executives in Deutschland und Europa. Personalberater und Unternehmen erhalten damit direkten Zugang zum geschlossenen Netzwerk der karriereorientierten Professionals. In über 700.000 Senior-Level Kandidaten-Profilen kann dabei unlimitiert nach passenden Kandidaten gesucht werden und diese direkt kontaktiert werden. Dabei werden nicht nur aktiv suchende Kandidaten erreicht, sondern auch Kandidaten, die an Kontaktanfragen interessiert sind, sich aktuell jedoch nicht aktiv bewerben. Um das Management der Talent-Pipeline zu erleichtern, können Kandidaten zusätzlich direkt miteinander verglichen und bewertet werden und einem konkreten Recruiting-Projekt zugeordnet werden.



Anzeigengestützte Suche

Unternehmen, Personalberatungen und Agenturen nutzen die innovativen Stellenausschreibungen von Experteer für die erfolgreiche Besetzung von Spitzenpositionen. Damit präsentieren sie ihre Vakanzen weltweit den über vier Millionen Professionals und Executives der geschlossenen Experteer Plattform und profitieren von der zusätzlichen Reichweite durch das starke Partner-Netzwerk.

Persönlicher Service

Nutzen Sie unseren exzellenten persönlichen Service: Lassen Sie sich von unserem Spezialisten-Team mit fundierter Recruiting-Erfahrung individuell beraten und erhalten Sie maßgeschneiderte Recruiting-Lösungen sowie spezielle Produkt-Trainings auf lokaler und internationaler Ebene.

Hier finden Sie Ihren persönlichen Ansprechpartner:

Kontakt für Unternehmen

Telefon: +49 (0)89 - 552793 - 200

E-Mail: unternehmen@experteer.de

Kontakt für Agenturpartner

Telefon: +49 (0)89 - 552793 - 210

E-Mail: agentur@experteer.de

Kontakt für Personalberatungen

Telefon: +49 (0)89 - 552793 - 160

E-Mail: personalberatung@experteer.de

Impressum

Herausgeber:

Experteer GmbH

Lenbachplatz 3

80333 München

Tel.: +49 (0)89 - 552793 - 100

Fax: +49 (0)89 - 552793 - 811

Redaktion:

Katharina Buttenberg

Experten-Interviews:

Jens Schinkel

arbeits Themen.de

Erschienen:

September 2013

Bestellung:

Tel.: +49 (0)89 - 552793 - 100

E-Mail: presse@experteer.de

www.experteer.de

