

# Personalgewinnung für KMU: Die Vorteile von Nähe und Dynamik

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Ein erster Schritt bei der Personalgewinnung besteht darin, diese Einzigartigkeit nach aussen zu tragen und erlebbar zu machen. Grosse Unternehmen versuchen dies mit aufwendigen Marketingkampagnen und dem langfristigen Aufbau einer Arbeitgebermarke. KMU vermitteln ihre Besonderheiten eher auf persönlichem Weg, über ihre Geschäftsführer und die besten Mitarbeitenden.

Auch kleinere Unternehmen können mit geringem Aufwand Wettbewerbsvorteile im Kampf um Talente erringen, indem sie ihre Marketingauftritte gezielt verbessern. Hier spielen Anzeigen und die Karrierewebsite eine wichtige Rolle. Besucht man Karrierewebsites unterschiedlicher Unternehmen und stellt sich die Frage, warum sich ein talentierter und qualifizierter Arbeitnehmer für das jeweilige Unternehmen interessieren sollte, lassen die meisten Seiten eine überzeugende Antwort vermissen. Vielmehr begegnen einem Langeweile und Beliebigkeit. Der wohl am inflationärsten genutzte Satz lautet: «Wir

## Personalgewinnung in der Zukunft ist eine Aktivität mit ausgeprägtem Vertriebscharakter

verdanken den Erfolg unseres Unternehmens den Mitarbeitenden – Menschen wie Ihnen.» Die Bild- und die Textsprache sind kaum in der Lage, etwas von dem zu vermitteln, was das Unternehmen besonders macht.

Damit die Botschaft, die man über Werbemedien vermittelt, überzeugend, einzigartig und realistisch ist, sollte sich das Unternehmen insbesondere folgende Fragen stellen:

- Was schätzen unsere Mitarbeitenden ganz besonders?
- Was bieten unsere Wettbewerber im Arbeitsmarkt?
- Was ist den Menschen, die wir erreichen wollen, wichtig?

Erst auf den Antworten zu diesen Fragen kann eine wirksame Werbekampagne aufgebaut



Dr. Armin Trost ist Professor an der Hochschule Furtwangen, Fakultät für International Business. Er lehrt und forscht im Bereich Human Resource Management mit den Schwerpunkten Talentmanagement und angewandte wissenschaftliche Forschungsmethoden. Er ist Partner und Mitgesellschafter der Unternehmensberatung Promerit AG.



werden. Diese sollte die Besonderheiten in Abgrenzung zum Wettbewerb so darstellen, dass sie in den Augen der Zielgruppe attraktiv und authentisch erscheinen. Zur Beantwortung dieser Fragen sind keine aufwendigen Studien erforderlich. Meist genügt es, wenn man mit Bewerbern, den eigenen Mitarbeitenden und insbesondere neuen Mitarbeitenden spricht.

## Es geht fast nur noch über Netzwerke

Es gibt Funktionen im Unternehmen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Nicht selten sind das Funktionen in der Forschung und Entwicklung oder im Vertrieb, je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens. Mitarbeitende für diese Funktionen sind häufig schwer zu bekommen. Man gewinnt sie nicht mehr durch Stellenanzeigen.

Und Personalberatungen sind gerade für kleine und mittelständische Unternehmen langfristig eine sehr kostspielige Angelegenheit.

Die Unternehmen selbst sind am besten in der Lage, für ihre kritischen Funktionen Mitarbeitende zu gewinnen, wenn sie erkennen, dass diese Aufgabe in der Verantwortung der Fachbereiche und der Geschäftsleitung liegt (und nicht in der Verantwortung der Personalabteilung). Die Fachbereiche spielen zukünftig bei der Gewinnung von Mitarbeitenden eine zentrale Rolle:

- Sie verfügen über persönliche Netzwerke zu Menschen ausserhalb des Unternehmens, die aber für Funktionen im Unternehmen geeignet wären.
- Sie haben Kontakte in Institutionen (Hochschulen, Verbände, Wettbewerber), über die man Mitarbeitende gewinnen könnte.

- Sie können am überzeugendsten und glaubhaft vermitteln, wie es ist, in ihrem Unternehmen und ihrer Funktion zu arbeiten.
- Sie kennen die erforderlichen Qualifikationen und Arbeitsbedingungen am besten.
- Sie haben den grössten Leidensdruck beim Finden von Mitarbeitenden.
- Talentierte Bewerber und Interessenten wollen in erster Linie mit Vertretern der Fachbereiche sprechen, wenn es um ihre Karriere geht.

Wichtigstes Instrument, um dieses Potenzial auszunutzen, sind Mitarbeiterempfehlungsprogramme. Das heisst, Mitarbeitende erhalten einen Bonus, wenn sie einen Kandidaten (beispielsweise einen früheren Kollegen oder Kommilitonen) empfehlen und es schliesslich zu einer Einstellung kommt. Es gibt viele Gründe für Programme dieser Art. Eine wichtige Annahme ist: «Gute Leute kennen gute Leute.» Es ist zu beobachten, dass sich diese Methode zum zentralen Instrument im Rahmen der Rekrutierung entwickelt. Hier ist es wichtig, es nicht passiv den Mitarbeitenden zu überlassen, ob sie Bekannte empfehlen oder nicht. Zunehmend gehen Unternehmen dazu über, ihre Mitarbeitenden dazu zu verpflichten, ihren Teil zum Personalwachstum beizutragen.

Neben der zunehmend aktiven Nutzung von Netzwerken wird Personalgewinnung wettbewerbsorientierter: Wo sind die Wettbewerber im Arbeitsmarkt, die geeignete Mitarbeitende haben? Zur Beantwortung dieser Frage helfen die eigenen Mitarbeitenden oder eine Wettbewerbsanalyse. Davon ausgehend stellt sich die Frage, in welchen lokalen Zeitungen man eine Anzeige schalten sollte, um diese Mitarbeitenden zu erreichen. Sind bestimmte Personen bekannt, wird man diese über unabhängige Dritte ansprechen und abzuwerben versuchen, und zwar dann, wenn deren Loyalität am geringsten ist. Dies ist etwa bei Firmeneinkäufen oder bei Wechseln im oberen Management der Fall.

## Unbürokratisch, schnell, wertschätzend

Es geht heute nicht mehr um die Entscheidung eines Unternehmens für oder gegen einen Bewerber. Es geht heute viel mehr um die Frage, ob sich der Bewerber für oder gegen das Unternehmen entscheidet. Es kommt zunehmend auf Geschwindigkeit, Offenheit und vor allem auf persönliche Wertschätzung an. So empfiehlt es sich, den aktuellen Recruiting-Prozess entlang diesen drei Kriterien systematisch zu prüfen.

Es gibt sehr viele Dinge, die gerade kleine und mittelständische Unternehmen tun können, um hier besser als «die Grossen» zu sein. Ein paar Beispiele sollen dies verdeutlichen: Nachdem sich ein Top-Kandidat beworben

hat, erhält er noch am selben Tag einen Anruf vom Geschäftsführer mit dem Angebot, so bald wie möglich (schon morgen) ein Interview durchzuführen. Dass die Bewerbung unvollständig ist, spielt in diesem Moment keine Rolle. Rückmeldungen auf Bewerbungen aus dem Fachbereich werden nach drei Tagen an die Geschäftsleitung eskaliert. Zur Vorbereitung auf das Interview erhält der Bewerber einseitige Profile (mit Bild) von den Gesprächsteilnehmern. Zum zweiten Gespräch wird der Lebenspartner mit eingeladen. Die Zusage erhält der Bewerber von seinem zukünftigen Chef. Es wird direkt ein Termin zur Vertragsunterzeichnung vereinbart. Eine Woche vor dem ersten Arbeitstag wird der zukünftige Kollege von seinem zukünftigen Chef kurz angerufen: «Wir freuen uns auf Sie.»

Am Ende ist entscheidend, dass sich ein Unternehmen als Arbeitgeber mit sehr geringen Mitteln und mit kleinen Signalen von anderen abheben kann. Anstatt verwalterischer Korrektheit in der Personalbeschaffung zählt zunehmend die persönliche Wertschätzung gegenüber dem individuellen Kandidaten.

## Nachhaltiger Beziehungsaufbau

Oft weiss man von ehemaligen Praktikanten, ehemaligen Mitarbeitenden, Azubis, die noch ein Studium anhängen, oder von Kandidaten, die einen Arbeitsvertrag abgelehnt haben, dass sie für das Unternehmen geeignet wären. Man hat bereits Zeit und Geld in das gemeinsame Kennenlernen investiert und es wäre Verschwendung, diese Investition im Rahmen zukünftiger Personalgewinnung ausser Betracht zu lassen. Gerade zu den vielversprechenden Kandidaten, bei denen zugleich eine Erfolgsaussicht besteht, sie früher oder später für das Unternehmen zu gewinnen, sollte eine Beziehung aufrechterhalten werden. Im modernen Personalmanagement spricht man von Talent Relationship Management. Das schafft ein Recruiter nicht mit 5000, aber vielleicht mit 50. Die Beziehungen müssen persönlich und wertschätzend sein. Entsprechend sollte von Newsletter oder dergleichen abgesehen werden. Hier gibt es kein Patentrezept. Vielmehr kommt es auf das Unternehmen und den Kandidaten an, welche Massnahmen adäquat sind. Typische Beispiele sind die Versendung der Firmenzeitschrift, die Einladung zu internen Firmenveranstaltungen oder Fachkongressen. Manche Unternehmen laden ihre ehemaligen Praktikanten auf Wochenendtreffen ein, um Spass zu haben. Immer mehr Unternehmen bieten Studenten bereits nach den ersten Semester einen Arbeitsvertrag an, um sie zu binden. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt – je überraschender die Massnahme für den Kandidaten, desto wirkungsvoller ist sie häufig. Praktisch

bedarf die Umsetzung dieser Idee lediglich einer Liste, in der die 50 bis 100 Top-Kandidaten eingetragen werden. In dieser Liste werden alle bisherigen und vor allem die geplanten Massnahmen zur Beziehungspflege eingetragen. Darüber hinaus wird man all jene Informationen dokumentieren, die in irgendeiner Weise relevant (nicht nur interessant) sein könnten. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass es hier darauf ankommt, sich auf wenige Kandidaten zu fokussieren,

## Personalgewinnung hat aufgrund der Veränderung in den Arbeitsmärkten kaum mehr etwas mit dem zu tun, was noch heute in den Lehrbüchern steht

mit diesen aber einen systematischen, geplanten und dokumentierten Prozess zu verfolgen. Auch hier ist es wichtig, dass die Fachbereiche stark in die Netzwerkbildung einbezogen werden. All dies erinnert sehr stark an Vertriebstätigkeit. In der Tat, Personalgewinnung in der Zukunft ist eine Aktivität mit ausgeprägtem Vertriebscharakter.

## Fazit

Auf vier Dinge wurde in diesem Beitrag Bezug genommen: Aussendarstellung als Arbeitgeber, aktive und zuweilen aggressive Suche nach Kandidaten über persönliche Netzwerke der Mitarbeitenden, wertschätzende Behandlung des Kandidaten im Rahmen schneller Abläufe und schliesslich die langfristige Beziehungspflege zu vielversprechenden Kandidaten. Ziel war es, diese vier Handlungsstränge anzudeuten und die dahinter liegende Philosophie zu vermitteln. Die konkrete Ausgestaltung bedarf weitergehender Überlegungen. Manches mag selbstverständlich und unmittelbar einleuchtend klingen. In der Praxis ist aber das hier Thematisierte bei weitem noch keine Selbstverständlichkeit.

Insgesamt wurde deutlich, dass der Kandidat das Talent immer mehr in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns rückt und den Fachbereichen eine besondere Verantwortung zukommt. Man sieht, dass Personalgewinnung aufgrund der Veränderung in den Arbeitsmärkten kaum mehr etwas mit dem zu tun hat, was noch heute in den Lehrbüchern steht. Personalgewinnung insbesondere für erfolgskritische Funktionen im Unternehmen kann nur funktionieren, wenn das Thema aus Sicht der Geschäftsleitung eine hohe sichtbare Priorität erfährt. Sonst bleibt all das Gesagte reine Theorie.

Armin Trost