

Interview



Jochen Barringer, Inhaber von Modern Heads, seit 2005 Personalberater, davor Führungspositionen im Distanzhandelsmarketing u.a. bei Otto (www.modern-heads.com)

Herr Barringer, viele Headhunter berechnen ein reines Erfolgshonorar bei Einstellung, Sie auch?

Barringer: Nein, denn das führt zu nichts. Wer einen Personalberater engagiert, hat ein Problem damit, die Stelle zu besetzen. Dieses Problem lässt sich nur durch eine fleißige und systematische Recherche und Direktansprache lösen. Wer nur ein Erfolgshonorar erhält, kann das nicht leisten. Es muss immer beide Komponenten geben, Fest- und Erfolgshonorar. Schließlich versprechen wir auch, die Position zu besetzen, wenn wir den Auftrag angenommen haben. Ein reiner Provisionsmakler verspricht das nicht.

Sie haben doch ein gutes Netzwerk und müssen die Kandidaten nur aus Ihrer Datei ziehen, oder?

Barringer: Ohne Netzwerk funktioniert gar nichts. Sie müssen ja irgendwo anfangen. Aber die Kandidaten warten ja nicht immer auf einen Anruf, wenn sie mit ihrem Job zufrieden sind. Im Netzwerk sitzen vorwiegend Tipgeber. Und ein bisschen Kaltrecherche ist auch immer dabei. Das ist alles eine Fleißarbeit.

Die Headhunter-Honorare sind mit zwei bis drei Monatsgehältern ziemlich hoch. Eine Online-Anzeige ist da doch viel günstiger.

Barringer: Wenn die richtigen Kandidaten mit einer Online-Anzeige zu finden wären, würden die Unternehmen das ja machen. Aber häufig gelingt das nicht. Wenn Sie die Medienkosten und die internen Kosten dagegen halten, sind wir gar nicht so teuer. Und die meisten Personalberater geben noch eine Nachbesetzungszusage. Die gibt Ihnen keine Jobbörse und keine Zeitung.

Was tun, wenn ich keine Mitarbeiter finden kann?

So vermeiden Sie Panik und Hektik bei der Rekrutierung

Fachpersonal für den Online-Handel ist gesucht. Wo finden Sie qualifizierte Mitarbeiter? Wer kann Ihnen wirksam helfen? Was macht Sie für die Bewerber interessant? Wir zeigen Ihnen Strategien auf und geben Ihnen praktische Tipps.

„Wir mussten leider den Neukunden zu einem Wettbewerber gehen lassen“, erzählt Agentur-Inhaber Carsten P. aus Berlin. „Wir hatten nicht genügend Leute, um den Termin zu garantieren. Und Freelancer wären zu teuer geworden.“ Das Risiko, Stammkunden durch Terminverschiebungen zu verärgern, wollte P. aber auf keinen Fall eingehen.

„Bei uns rufen jeden Woche die Headhunter an“, berichtet Nicole F., Diplom-Wirtschaftsmathematikerin und Head of Analytics bei einem norddeutschen Multichannel-Händler. „Das bekommen hier im Großraumbüro alle mit und wir reden darüber auch ganz offen miteinander. Wenn irgendwo ein Spezialist gesucht wird, wissen das hier alle, auch die, die nicht angerufen wurden.“

Keine Hektik, sondern Strategie

Aufträge ablehnen, eingearbeitete Mitarbeiter verlieren? Muss das sein? Oder kann man etwas dagegen tun? „Vielfach reagieren die Firmen hektisch, wenn ungeplant eine Vakanz entsteht. Da werden dann alle Hebel in Bewegung gesetzt“, weiß Jochen Barringer aus langjähriger Erfahrung als Personalberater für den Online- und Distanzhandel. Besser wäre es nach seiner Meinung, langfristig und strategisch vorzugehen, damit man im Falle des Falles nicht kalt erwischt wird.

Welche Strategien hat Barringer da im Auge? „Es sollte einen Dreiklang geben“, antwortet Barringer und nennt seine drei N: „Netzwerk, Nachwuchs, Nachhaltigkeit“. Verschiedene Studien, auch aus dem E-Commerce und Distanzhandel belegen es immer

wieder: Je höher die Führungsebene ist, desto höher ist der Anteil der Manager, die durch das persönliche Netzwerk ins Unternehmen gekommen sind. Man kennt sich in einer Branche aus Verbänden, Kongressen, Arbeitgeberwechsellern. In der Geschäftsführungsebene werden schon 40 bis 50 Prozent auf diesem Wege rekrutiert. Ein Headhunter wird meist nur eingeschaltet, wenn man auf diesem Weg keinen Erfolg hat.

Wer sein Netzwerk nicht pflegt, verschenkt Chancen

„Also, wer sein Netzwerk nicht pflegt, wer nicht zu Kongressen fährt, wer niemanden kennt, dem entgeht ein Großteil der Rekrutierungschancen“, gibt Barringer zu bedenken. Und das ist der strategisch-langfristige Aspekt der Netzwerk-Arbeit: Wenn einmal ein dringender Bedarf auftritt, können Sie sofort handeln. Es gibt dann genügend Personen, die Sie entweder direkt ansprechen oder um einen Tipp bitten können. Nun ist nicht jeder ein geborener Netzwerker und hat die Zeit umherzureisen. Das ist dann die Aufgabe eines gut vernetzten Headhunters, der eigentlich die ganze Zeit nichts anderes macht, als Leute kennen zu lernen, sei es persönlich oder am Telefon. „Von einem spezialisierten Personalberater kann man erwarten, dass er die Player in seiner Branche kennt“, sagt Barringer.

Das zweite N steht für Nachwuchs. Wenn der Markt leergefegt ist, kann man sich die Mitarbeiter auch im eigenen Hause heranbilden. Dabei geht es nicht nur um Berufsanfänger: „Wir geben viel zu selten Quereinsteigern eine Chance“, meint Barringer und spricht da wohl aus eigener, leidvoller Erfahrung, denn die Arbeitgeber schicken die Headhunter üblicherweise mit sehr präzisen Anforderungen auf die Suche. „Das Fachliche kann man lernen. Aber die Persönlichkeitsei-

genschaften wie Flexibilität, Teamfähigkeit, Zielorientierung bringt ein Kandidat mit oder eben nicht.“

Eigenes Personal qualifizieren und intern versetzen

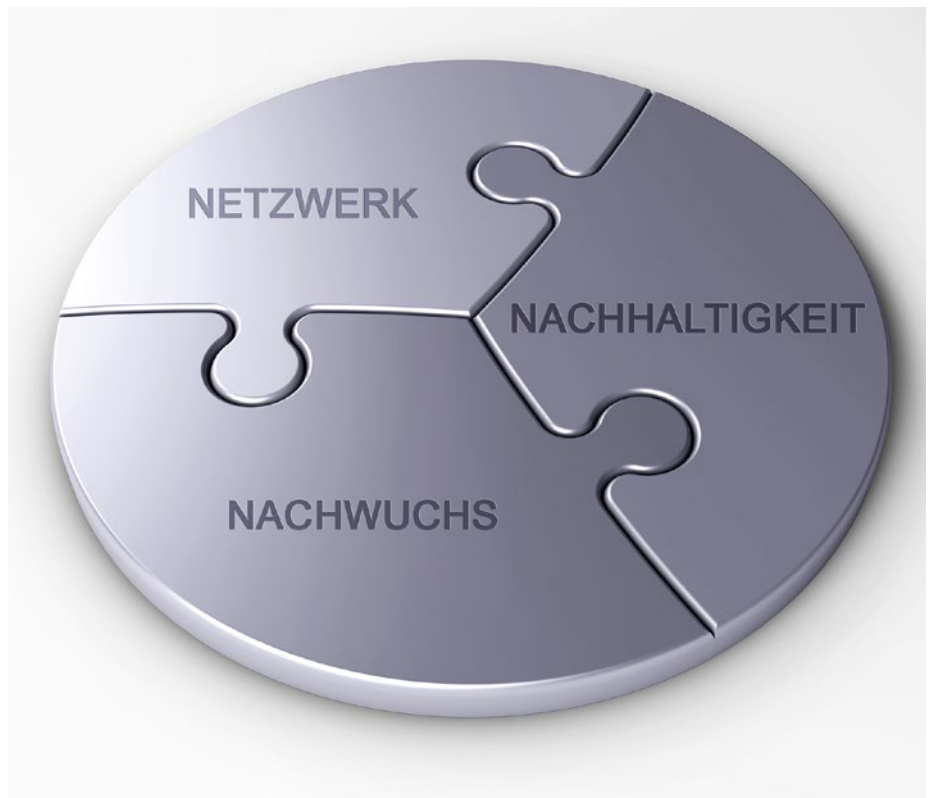
Personalberater sollten dazu qualifiziert sein, eine Persönlichkeit einzuschätzen. Zumindest sollten sie als ehrliche Sparringspartner bei einer Personalentscheidung sehen, ob jemand in ein Unternehmen oder zu einem Chef passt. Es gibt mittlerweile ein recht breites nebenberufliches Fortbildungsangebot zum E-Commerce. Da kann es durchaus sinnvoll sein, einen bewährten Mitarbeiter aus einer anderen Funktion ins Online-Marketing zu versetzen und für die frei gewordene Standardfunktion jemanden von außen zu suchen.

Netzwerkarbeit und Nachwuchsrekrutierung sind eng miteinander verbunden. Gerade in der jungen Generation ist das Netzwerken sehr verbreitet. Das liegt nicht nur an den sozialen Medien. Junge Leute gehen in der Regel offener und unbefangener miteinander um. Die Information, ob ein Unternehmer als Arbeitgeber zu empfehlen ist oder nicht, macht in der jungen Generation schnell die Runde. Portale wie Kununu.com tun da ein Übriges.

„Einen nachhaltigen Bewerberstrom erzeugen“

Damit kommen wir zum dritten N: Nachhaltigkeit. „Employer Branding ist schon so ein abgegriffenes Schlagwort geworden“, meint Barringer. „Die meisten stellen sich darunter teure Imageanzeigen von großen Unternehmen vor.“ Das ist es aber nicht. Es kommt auf die nachhaltige Wirkung des Images als Arbeitgeber an. „Erst einmal sollte ein Unternehmen einen nicht abreißen, also nachhaltigen Strom von Bewerbern erzeugen.“ Und das erreicht man nicht durch teure Imageanzeigen sondern durch ein Netzwerk, in dem positiv über den Arbeitgeber gesprochen wird. So schließt sich der Kreis der drei N.

Viele Unternehmen, gerade in der IT- und



Online-Branche, haben das schon gut verstanden. Sie schaffen eine hierarchiefreie Teamatmosphäre. Die gemeinsame Sache ist wichtiger als Statussymbole. Lob und Bestätigung sind wichtiger als Kritik. Kreativität, Querdenken und offene Diskussion werden gefordert und nicht unterdrückt, weil es niemandem weh tut. Hier macht das Arbeiten Spaß, und genau das wird weitererzählt. „Als Personalberater haben sie schnell ein Bild davon, ob ein Laden verkrustet oder modern ist,“ sagt Barringer, „denn die Berichte der Kandidaten aus einem Unternehmen stimmen meistens überein.“

Was in den Großstädten geht, ist auf dem Lande Spitze

Das mag vielleicht in Berlin, Hamburg oder München so sein, wo die Szene vernetzt ist und die Leute leichter wechseln können, könnte man einwenden. Aber auf dem Lande kann man doch nicht einfach eine Kulturrevolution veranstalten. Vielleicht gerade dort? Als Vorreiter hätten Sie so einen Wettbewerbsvorsprung und würden so die Nachteile des geringeren Bewerberangebots

ausgleichen können.

Und kleine, weniger bekannte Unternehmen, was können die für ihr Image tun? Wie sollen die denn überhaupt einen „nachhaltigen Strom an Bewerbern“ erreichen? „Gerade kleine Unternehmen sollten damit beginnen, ihr Netzwerk zu erweitern, wenn sie wenig bekannt sind. Da ist sowohl der Chef gefragt aber auch die Mitarbeiter, sich nach außen zu orientieren.“ (jt)

Auf Online-Handel spezialisierte Headhunter (Auswahl):

1. Dwight Cribb, Dwight Cribb, www.cribb.de
2. Menovia, Bernd Knickrehm, www.menovia.de
3. Modern Heads, Jochen Barringer, www.modern-heads.com
4. Shortlist Europe, Antonia Latta, www.shortlisteurope.com
5. Target People, André Soder, www.targetpeople.de
6. TGMC Management Consulting, Jürgen Pistol, www.tgmc.de