

Ein guter Kandidat ist ein Gewinn und kein Bittsteller

ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT | Wie können sich mittelständisch geprägte Brauereien im Wettbewerb um Leistungsträger mit Leidenschaft für ihre Brauerei und Engagement im Recruitingprozess erfolgreich durchsetzen? Dafür ist eine besondere Arbeitgeberattraktivität und ein gut organisierter Recruiting- und Onboardingprozess von Bedeutung.

SEIT VIELEN JAHREN setzt sich die Wirtschaft in Deutschland mit dem Fachkräftemangel auseinander. Dieser resultiert aus dem demographischen Wandel und der hohen Erwerbstätigkeitsquote von jungen Fach- und Führungskräften, basierend auf der bis heute gut laufenden Binnenkonjunktur. Vor diesem Hintergrund stellt sich auch für die Brauwirtschaft die Frage, ob und wie sie sich damit auseinander setzen sollte?

Fachkräftemangel und Wettbewerb um Leistungsträger

Abgesehen von spezifischen Herausforderungen, z. B. Fachkräfte für die Logistik und für den gewerblichen Bereich, wie Elektromeister oder Schlosser für die Instandhaltung von Maschinen zu finden, hat die Brauwirtschaft laut dem Bayerischen Brauerbund noch keinen Mangel an Fachkräften für die Herstellung und Abfüllung von Bier. Dies insbesondere, weil „der Beruf des Brauers eine Renaissance erlebt und sich großer



Autor: Dr. Josef Pschorr, Personalberater CERC/BDU Certified Executive Recruitment Consultant, München

Beliebtheit erfreut (was für die berufliche wie die akademische Ausbildung gleichermaßen gilt)“, so der Bayerische Brauerbund.

Wenn es aber um die Gewinnung von Leistungsträgern über die gesamte Wertschöpfungskette von Bier geht, stellt sich die Situation insbesondere für mittelständische Brauereien anders dar.

Als Leistungsträger werden die Fach- und vor allem Führungskräfte gesehen, denen es gelingt, einen Mehrwert für einen möglichen Arbeitgeber zu entwickeln. Sie verfügen nicht nur über die nötigen fachlichen, sondern auch über die erforderlichen Leadership-Kompetenzen. Sie besitzen soziale Fähigkeiten, können mit ihrer Empathie ihre Kollegen oder Mitarbeiter mitnehmen und den Teamspirit fördern. Schließlich sind sie durch Leidenschaft und Engage-

ment für ihre Aufgabe in der Lage, die „Extrameile“ zu bewältigen.

Dieser Anspruch an Fach- und Führungskräfte als Leistungsträger basiert auf dem „resource based view“ Ansatz von Edith Penrose, bei dem die eigenen Ressourcen des Unternehmens, also qualifizierte Menschen und besondere Anlagen etc. und weniger die wettbewerbs- und markenorientierte Vorgehensweise im Vordergrund stehen [1] (vgl. Abb. 1).

Arbeitgeberattraktivität als Schlüssel zum Erfolg

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten Fachkräftemangels ergibt sich ein Wettbewerb um Leistungsträger, der besonders mittelständische Brauereien treffen wird. Diese Situation stellt sich für die national bzw. international tätigen Großbrauereien und lokal bekannten Spezialitätenbrauereien wie Craft Bier-Brauereien anders dar. Während es Großbrauereien durch ihre überregional bekannten Biermarken leichter haben, sich bei Leistungsträgern bekannt zu machen, und sie ihnen durch ihre Größe mehr Chancen und Perspektiven bieten können, sind die sog. Craft Bier-Brauereien durch ihr Angebot an kreativen

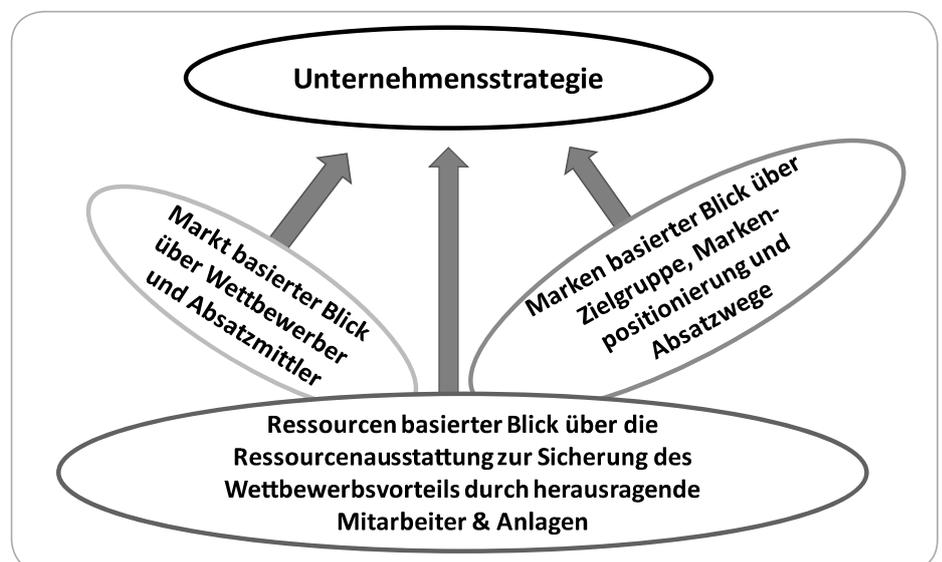


Abb. 1 Blickwinkel auf die Unternehmensstrategie

Geschmacksimpulsen und das damit verbundene Bierbrauererlebnis für junge Bierbrauer besonders interessant.

Aufgrund ihrer Größe ist es vor allem für mittelständische Brauereien schwieriger, den Anforderungen der anspruchsvollen Kandidaten und der jüngeren Leistungsträger gerecht zu werden. Einerseits erstreben sie eine Karriere in ihrem Beruf, wünschen sich aber andererseits eine ausgewogene Work-Life-Balance. Dies hat zur Konsequenz, dass der Beruf in ihrem Leben nur noch eine Rolle von mehreren Rollen wie Freizeit, Hobbys und Familie spielt. Diese neuen Ansprüche der Kandidaten 4.0 an Arbeitsplätze zeigen, dass der Markt für Human Resources komplexer geworden ist (vgl. Abb. 2).

Um sich dem Wettbewerb um Leistungsträger stellen zu können, ist es gerade für mittelständische Brauereien von großer Bedeutung, sich mit ihrer Arbeitgeberattraktivität auseinanderzusetzen. Die anderen Brauereien können sich dagegen mehr auf ihre Marktbedeutung oder Marktbesonderheit beziehen.

Die folgenden Fragen sollten deshalb mit besonderem Engagement für die Aufgabenstellung geklärt werden:

- Warum sollte man sich bei uns bewerben und wie stellt sich in diesem Zusammenhang die besondere Leidenschaft der Unternehmensführung und der Mitarbeiter für die Brauerei und ihre Markenprofilierung dar? Die Leidenschaft für die Brauerei ist ein maßgeblicher und nicht imitierbarer Aspekt, um der Marke die erforderliche Geltung und der Brauerei die nötige Durchsetzungskraft im Verdrängungswettbewerb verschaffen zu können. Ohne die unternehmensrelevante Ressource Leidenschaft können weitere wichtige Ressourcen im Unternehmen wie Können, Beharrlichkeit und Mut nicht mobilisiert werden [2].
- Wird das Anforderungsprofil nicht nur den Ansprüchen des Unternehmens, sondern auch den möglichen Wünschen der Kandidaten 4.0 gerecht?
- Wie stellen sich die spezifischen operativen wie strategischen Aufgaben der Position dar, die sich von ähnlichen Positionen in der Brauwirtschaft unterscheiden, und was ist der besondere, emotionale Reiz der Position? Zu diesen zählen z.B. die Persönlichkeit des Unternehmers, der die Brauerei geprägt und weiterentwickelt hat, oder der leidenschaftliche Teamspirit der Mitarbeiter für die Marke und die Bierqualität (vgl. Abb. 3).

Abb. 2
Der Kandidat 4.0
Quelle: In Anlehnung an ein Chart von Weissman & Cie.



Erst wenn man sich abteilungsübergreifend darüber im Klaren ist, macht es Sinn, mit geeigneten Kandidaten in Kontakt zu treten.

Kontaktaufnahme und Vorstellungsgespräch

Schon von der ersten Kontaktaufnahme bis zum ersten Vorstellungsgespräch sind verschiedene Schritte und Kontaktpunkte zu beachten, wenn man den Prozess bis zum Vorstellungsgespräch schon als ersten Teil des so wichtigen Onboardings (Einführung eines neuen Mitarbeiters in seinen Arbeits- bzw. Einsatzbereich) auffassen möchte. Dieser beginnt schon mit einer geeigneten Ansprache der Kandidaten/innen, berücksichtigt den eigenen Auftritt in den sozialen Medien und beachtet die Planung und Organisation der ersten Vorstellungsgespräche im eigenen Haus.

Am Tag des ersten Vorstellungsgesprächs, bei dem bei guter Planung vielleicht zwei bis drei Kandidaten interviewt werden können, sind wichtige Details zu bedenken. Dies beginnt mit einer Agenda über die wesentlichen Aspekte für das Vorstellungsgespräch, betrifft das pünktliche Eintreffen aller Gesprächspartner, das Reservieren des relevanten Besprechungsraumes in Verbindung mit einem weiteren Raum für den nächsten Kandidaten, sollte das betreffende Gespräch doch länger als geplant dauern oder der nächste Kandidat zu früh eintreffen.

Beim Ablauf des Gesprächs ist wichtig, dass der Kandidat (w/m) wie auch die Vertreter der Brauerei ausreichend Gelegenheit haben, sich über die Aufgabe, ihre Herausforderungen und Perspektiven, das betref-

fende Team und den möglichen Vorgesetzten auszutauschen.

Ein guter Kandidat wird sich selbst gute Fragen überlegen und den Verlauf des Gesprächs nicht nur den Gesprächspartnern auf Seiten der Brauerei überlassen. So sollten diese ebenfalls gut vorbereitet sein. Nur dann kann man das gegenseitige fachliche und persönliche Interesse am Gespräch mit dem Kandidaten dokumentieren sowie die besonderen Kompetenzen auf beiden Seiten erfassen und sein spezifisches Interesse für die Aufgabe prüfen.

Ein guter Kandidat ist kein Bittsteller, sondern, wenn er exakt passt, ein Gewinn! Er will verstanden und umworben werden.

Um einen möglichen Top-Kandidaten für das eigene Unternehmen gewinnen zu können, ist es für den Ablauf des 1. Vorstellungsgesprächs wichtig zu definieren, wann, wie und wer die besonderen Aspekte der Attraktivität des Unternehmens und der Position „verkauft“, wenn der entsprechende Kandidat passen könnte?

Schließlich sollte das erste Gespräch mit einem möglichen Top-Kandidaten das Ziel verfolgen, sie oder ihn zum zweiten Gespräch mit entsprechender Zeitplanung gewinnen zu können.

Sollte das erste Gespräch mit einem der möglichen Kandidaten gut verlaufen sein, heißt dies aber noch nicht, dass dieser Kandidat auch für das zweite Gespräch zusagt oder vielleicht später sogar einen möglichen Arbeitsvertrag unterzeichnet. So kann es vorkommen, dass der Kandidat wegen eines Gegenangebotes des aktuellen Arbeitgebers doch noch nicht kündigt oder gar zum vereinbarten Arbeitsbeginn nicht antritt. Manche Kandidaten sind schließlich in Gesprächen mit anderen oder dem

eigenen Unternehmen und nutzen das betreffende Gespräch, um sich mit Alternativen auseinander setzen zu können.

HR-Verantwortliche sowie Personalberater, die sich langjährig mit Recruitingprozessen beschäftigen, können bestätigen, dass auch nach guten Vorstellungsgesprächen Absagen durch Kandidaten erfolgen können. Damit verliert das suchende Unternehmen viel Zeit bei der Besetzung der für sie wichtigen Position. Man kann natürlich noch eine weitere Anzeige schalten. Dadurch verliert man aber noch mehr wichtige Zeit, bis sich vielleicht ein weiterer Top-Kandidat bei der Brauerei meldet.

Berechnet man dann noch die Kosten, die eine nicht besetzte Position verursacht, zeigt sich, dass es auch von Vorteil ist, gleich einen professionellen Personalberater zu beauftragen, der nicht nur Kandidaten für die Position gewinnen, sondern auch den Arbeitgeber beim Recruitingprozess umfassend und entscheidungsorientiert beraten kann.

Professionelle Personalberater mit Branchen-Know-how

Zunächst einmal sollte der Personalberater die Fähigkeit besitzen, mit dem Kunden seine Arbeitgeberattraktivität zu analysieren und für die Gewinnung von Kandidaten auszuformulieren, damit sie entsprechend hervorgehoben und gewinnend eingesetzt werden kann.

Er sollte durch seine Berufserfahrung das spezielle Branchen-Know-how mit dem erforderlichen Beziehungsnetzwerk zu möglichen Top-Kandidaten aufweisen und damit in der Lage sein, auch Branchenfremde als Kandidaten zu gewinnen und dann ihre Passgenauigkeit zu prüfen. Auch sollte er die Fähigkeit und den dafür relevanten Ruf besitzen, Top-Leistungsträger in oder für die Branche gezielt und mit einem kurzen Angebot eines Stellenprofils anzusprechen. Die Rechtsprechung gesteht einem seriösen Personalberater nur wenige Minuten zu, um einen Mitarbeiter während dessen Arbeitszeit anrufen zu können. Weiterführende Gespräche müssen dann in der Freizeit des Kandidaten erfolgen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass viele mögliche

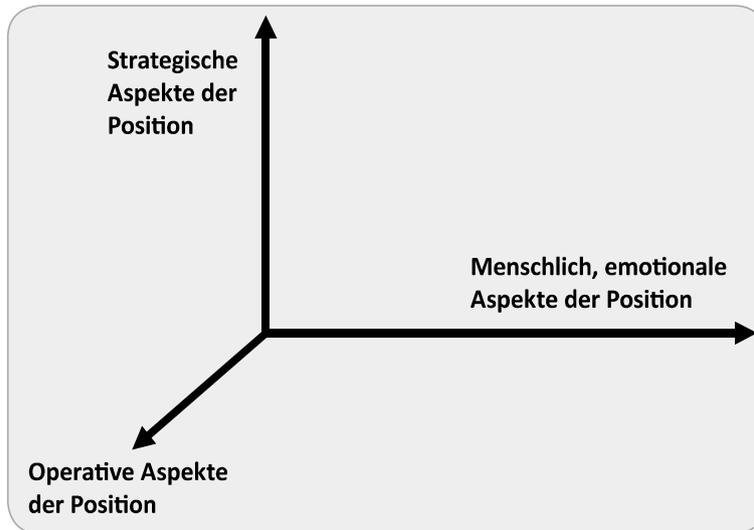


Abb. 3 Reizvolle Aspekte der Position für die Kandidaten

Top-Kandidaten sich nicht bewerben, sondern umworben werden wollen. Andere fühlen sich durch eine Unmenge von Recruitingmails belästigt und reagieren nicht mehr auf Kontaktmails.

Die Beauftragung eines professionellen Personalberaters ist zudem sinnvoll, um dessen Such-, Auswahl- und Interviewmethoden inkl. das Involvieren psychologischer Analyseinstitute und das neutrale Durchführen von Referenzgesprächen zur Bewertung von Kandidaten nutzen zu können. Dann kann er dem Kunden bei der Entscheidung für den richtigen Kandidaten beratend zur Seite stehen. Ebenso kann er das Umfeld des Kandidaten leichter in den Prozess integrieren und den Kandidaten beim Entscheidungsprozess begleiten und ihm bei möglichen wichtigen Fragen zur Seite stehen.

Gelungenes Onboarding-Programm

Im Rahmen des Vorstellungsprozesses hat der zukünftige Mitarbeiter zuerst nur die oberflächlichen Strukturen und Facetten des Unternehmens und seines zukünftigen Teams erfahren können. Deshalb sollte der Personalberater den Kunden schließlich beim Onboarding beraten, das mit dem Abschluss des Arbeitsvertrages in die letzte wichtige Phase tritt.

Ein gut geplantes und durchgeführtes Onboarding-Programm kann dabei helfen, dass neu eingestellte Leistungsträger Beziehungen in ihrem zukünftigen Arbeitsumfeld rascher aufbauen, die gewünschte hohe Arbeitsqualität schneller liefern und die Unternehmenskultur besser verstehen.

Die tiefer erscheinenden Aspekte der Position und ihres menschlichen Umfeldes

können durch regelmäßige Kontaktaufnahmen, weitere Informationen und ggf. durch eine Einladung zu Veranstaltungen der Brauerei gezeigt werden.

Es macht schließlich Sinn, eine Checkliste für die wichtigsten Aspekte zu erstellen, bei der unter anderem der erste Arbeitstag und das damit verbundene Vorstellen in der neuen Firma organisiert werden. Auch wenn dies als selbstverständlich angesehen wird, wird auch in Firmen mit großer Personalabteilung manchmal z. B. der

„Blumenstrauß“ zur Begrüßung der neuen Mitarbeiter oder Führungskräfte übersehen. Damit kann ein Arbeitgeber bewirken, dass der neue Leistungsträger in seinem Umfeld über den für ihn wichtigen ersten Arbeitstag positiv und damit werbend berichten kann.

Gelingt dagegen das Onboarding nicht, weil der neue Leistungsträger bei Arbeitsantritt und darüber hinaus allein gelassen wird, weil z. B. die Hektik des Tagesgeschäfts angeblich keine Zeit für eine Einarbeitung lässt, wird er/sie die erst getroffene Entscheidung für den neuen Arbeitgeber hinterfragen. Schließlich kann er/sie die Probezeit auch für eigene weitere Überlegungen nutzen!

Wenn man abschließend die bisherigen Recruitingprozesse im Unternehmen kritisch hinterfragt, so ist zu prüfen, wie Prof. Armin Trost auf einem Branchenkongress ausführte, ob ein Bewerber seinem Freund empfehlen würde, sich bei dem betreffenden Unternehmen zu bewerben, selbst dann, wenn er abgelehnt wurde. ■

Literatur

1. Pschorr, J.: „Ein Human-Resources-basierter Blick auf Unternehmensstrategien und seine Bedeutung für die Personalberatung“, Handbuch der Personalberatung, 2. Aufl. Hrsg. Heidelberger, M., Kornherr, L., München 2014, S. 303 ff.
2. Pschorr, J.: „Dem europäischen Verdrängungswettbewerb mit Leidenschaft für die Marktbearbeitungsstrategie für Markenbiere begegnen, Entwicklungen und Tendenzen der Wirtschaftswissenschaften, Festschrift zum 80. Geburtstag von Wolfgang Lück, (Hrsg.) Montag, Jung, Lück, Siebert, Wommert, Berlin 2018, S. 99 ff.