



MARONDO

Rekrutierung für KMU: Wer passt zu mir?

Von Dr. Stefan Elßer, Gründungspartner Marondo Capital GmbH, und Andreas Gallus, Managing Partner tetris Personalberatung



© Andreas Gallus, Managing Partner tetris Personalberatung, Foto: tetris



© Dr. Stefan Elßer, Gründungspartner Marondo Capital GmbH, Foto: Marondo

Wie man als kleines, deutsches Unternehmen bei der Jagd nach Talenten zum Zug kommt

Kapital war lange Zeit der Engpassfaktor für kleine und mittelgroße Unternehmen. Heute finden sie eine breite Palette an Anbietern und maßgeschneiderten Finanzierungsformen, von Kreditgenossenschaften über Mittelstandskredite und Private Equity bis zum Börsengang. Seit den 90er Jahren wurde viel über die Frage diskutiert, ob Deutschland die Unternehmer ausweichen und ob man „Entrepreneurship“ erlernen oder gar studieren kann.

Heute, vor dem Hintergrund von Geburtenrückgang und langsamem Abgang der Babyboomer, ist die „Jagd nach Talenten“ in den Fokus gerückt. KMUs, die expandieren oder ihre Nachfolge regeln wollen, brauchen dafür dringend hochqualifizierte Führungskräfte. Gleichzeitig benötigen sie Personal mit spezieller Fachkompetenz – am besten in Kombination. Solche Ressourcen zu finden und ans Unternehmen zu binden, ist zu einer echten Herausforderung geworden.

Wer sich schnell in die Tiefe und Breite entwickeln und den Fortgang des Unternehmens eher früher als später mitgestalten will, wer vor Verantwortung im Sinne von Risikotragung nicht zurückschreckt und mit flachen Hierarchien umgehen kann, ist als Führungskraft in einem KMU mit Sicherheit besser aufgehoben als im Großunternehmen.

Nicht von „Big Names“ beeindruckt lassen

Genau diese Fähigkeiten muss der Personalberater (den man für die Suche unbedingt engagieren sollte) deshalb in sein Suchmuster einbauen.



MARONDO

Das ist schwieriger als man denkt, denn solche Qualitäten sind aus Lebensläufen und Gesprächen nicht einfach abzulesen. Oft lassen sich Personalberater oder das suchende Unternehmen von Karrieren in namhaften großen Konzernen mit scheinbar großer Personal- und/oder Umsatzverantwortung beeindrucken. In welchem Umfang sich solche Konzernkarrieren dem Kandidaten und seinen Fähigkeiten überhaupt zuordnen lassen und welche Rolle andere Umstände spielten, ist von außen, ohne die Konzerninterna zu kennen, kaum zu beurteilen. Ergo: Nicht gleich von großen Namen beeindruckt lassen und hoffen, mit einem solchen Kandidaten sei der schwierige nächste strategische Schritt, z.B. die Internationalisierung, schon „abgehakt“.

Dies funktioniert keineswegs automatisch. KMU unterscheiden sich vom Großunternehmen vor allem darin, wie Entscheidungen getroffen werden, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wie kommuniziert wird. Flache Hierarchien, Tuchfühlung zum Markt, Fähigkeit zur schnellen Entscheidung angesichts begrenzter (finanzieller) Mittel hier – lange Vorbereitungen, viele Fachbereiche, die einzubeziehen sind und Unternehmensziele, die es abzuwägen gilt, dort.

Entscheidungen autark treffen anstatt Risikominimierung nach allen Seiten

Dem Personalberater muss bewusst sein: Eine klassische Konzernpersönlichkeit ist im KMU nicht gefragt. Dort hat nur die Führungskraft dauerhaft Erfolg und kann sich durchsetzen, die breite Kompetenz mit Persönlichkeit und Willen zur Vorbildfunktion verbindet. Wer für seine Autorität die „Hierarchie“ benötigt und versucht, eigene Entscheidungsrisiken durch möglichst breite Einbindung unterschiedlicher Bereiche und Nutzung umfangreicher externer Beratungsressourcen zu minimieren, wird scheitern. Organisation und Kommunikation eines KMU passen nicht dazu.

Bereitschaft zum eigenen Investment

Ein Hinweis auf das unternehmerische Denken und Fühlen eines Kandidaten für eine Führungsaufgabe in einem KMU ist sicher die Bereitschaft zum eigenen Investment. Aber dieses sollte nicht übergewichtet werden. Es geht nicht darum, sich einen Arbeitsplatz nach beendeter Konzernkarriere „zu kaufen“. Wichtiger scheint die genaue Prüfung des bisherigen Lebenslaufs und auch die Prägung. Für jemanden, der in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen ist, ist vieles selbstverständlich, was manchem Manager im Konzern immer fremd bleibt.

KMU sind stark von ihrem Gründer und seiner Sicht auf die Welt geprägt. Genau daran kann die Integration von hochwertigen Führungskräften auch scheitern. Allzu oft lassen irrationale Faktoren auf Seiten der etablierten Führung die „Neuen“ nicht zur Entfaltung kommen. Wer als Unternehmen wachsen will, muss aber die Spitze verbreitern. Er muss bereit sein, Kontrolle und Macht abzugeben. In der Realität ist dies viel schwieriger als auf dem Papier oder im Organigramm.

Fachkräfte, die Verantwortung übernehmen wollen

Die Kombination aus einer Bildungspolitik mit sinkenden Anforderungen an Mathematik und Naturwissenschaften und einer sich wandelnden Demographie, aber auch geänderte Vorstellungen vom Familienleben und der Arbeitsteilung der Eltern haben in den letzten Jahren den Wettbewerb um hochqualifiziertes Fachpersonal und seine Bindung an ein Unternehmen zur wachsenden Herausforderung für KMU gemacht.

Sie konkurrieren dabei mit Großunternehmen und deren scheinbar unbegrenzten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Diese sind bekannter, können sich schon im Vorfeld des Arbeitsmarkts für Berufsanfänger mit attraktiven Praktikums-Angeboten breit aufstellen, bieten vermeintliche si-



MARONDO

chere Arbeitsplätze, vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten im Konzern und oft ein besseres Angebot bei der betrieblichen Altersvorsorge.

Ähnlich wie bei den Führungskräften aber kommt es hier auch auf die Persönlichkeit an. Wem die „Strahlkraft“ des Namens seines Arbeitgebers nicht so wichtig ist, wer vielmehr schnell Verantwortung übernehmen will, die unmittelbare Kommunikation schätzt und sich auf seine eigenen Qualitäten und Fähigkeiten verlässt, wird bei einem KMU zufriedener sein. Kandidaten mit diesen Qualitäten brauchen keine komplexen Potentialanalysen und stehen auch nicht auf „Politik in der Matrixorganisation“.

Rekrutierung ist ein Vertriebsprozess

Im Mittelpunkt einer professionellen Rekrutierungsstrategie muss die Frage stehen: Mit welcher „Vertriebsstrategie“ adressiere ich den Markt/ potentielle Zielpersonen? Die richtige Haltung beim suchenden Unternehmen ist entscheidend für den Erfolg. Rekrutierung ist ein Vertriebsprozess und potentielle Zielpersonen sind Interessenten, keine Bewerber. Das drückt sich in entsprechender Wertschätzung aus. Warum sich bei der Terminvereinbarung zum Interview nicht auch mal nach dem Kandidaten richten? Beim Gespräch sollte dann auch der Geschäftsführer/Inhaber persönlich für sein Unternehmen werben. Wer sich verändern will, verfolgt in der Regel mehrere Alternativen. Prozessgeschwindigkeit ist daher entscheidend für den Erfolg. Hilfreich ist zudem eine realistische Selbsteinschätzung: Spielt mein Unternehmen nicht in der 1. Liga, sondern zwei Klassen darunter, ist jemand mit Champions-League-Ambitionen bei mir eher fehl am Platz.

Nach erfolgreicher Rekrutierung folgt der nächste Schritt: Der neue Mitarbeiter ist an das Unternehmen zu binden und dauerhaft zu motivieren. Welches Potential hier schlummert, zeigen Befragungen, nach denen mehr als die Hälfte der Beschäftigten sich wechselwillig zeigen oder 70% nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Motivation und ein gutes Betriebsklima haben wichtige Rückwirkung auf die Personalakquise. Jedes Unternehmen sollte daher die Pflege seines „Rankings“ auf Kununu & Co im Auge behalten. Es sind eigentlich die naheliegenden Dinge, die dabei den Unterschied machen:

- klar definierte Aufgaben/Stellenbeschreibungen und das regelmäßige Gespräch
- Ziele müssen quantifizierbar sein und transparent kommuniziert werden, nicht nur persönliche Ziele, sondern auch die des Unternehmens
- Investitionen in die Weiterbildung, Kinderbetreuungsangebote, flexible Arbeitszeitregelungen, Sachleistungen, die geldwerte Vorteile darstellen etc.
- Nicht zu vergessen, trotz aller Work-life-balance-Ansprüche: Bei Auswahl der Stelle bzw. Wechselbereitschaft steht das Kriterium Gehalt (Boni, Provisionen etc.) immer noch ganz oben auf der Entscheidungsliste!

Unabhängig von der ganzen Vielfältigkeit des heutigen Personalmanagements stimmt aber auch: Nichts ist so anziehend wie der Erfolg – siehe Tesla. Eine charismatische Führungskraft vom Schlage eines Elon Musk mag anziehend sein. Es gilt aber auch: „Man kommt wegen des Chefs und geht wegen ihm“. Wer sich also als (alte oder neue) Führungskraft mit Personalführung schwer tut, sollte von Personalverantwortung daher auch schnell wieder entbunden werden. Dabei erweist es sich als nützlich, wenn man den Neuzugang nicht gleich allzu kumpelhaft in die Arme geschlossen hat. Mit Duzen, gemeinsamen Boulder-Events, Kickerturnieren etc. Ein ausgewogenes Nähe-Distanz-Verhältnis ist noch immer die beste Garantie, dass man auch auf lange Sicht erfolgreich zusammenarbeitet. In guten wie schlechten Zeiten.