

Personalfachleute als Verkäufer der eigenen Firma

Manchen Personalverantwortlichen fehlt bei der Rekrutierung der Sinn dafür, die eigene Firma ins gute Licht zu stellen. In Grossbritannien sind «Verkaufsfähigkeiten der HR» ein grosses Thema. Hier ist es ein derzeit weniger entwickelter Lernprozess in der HR-Weiterbildung. Gedanken zur Grundeinstellung zum Verkauf.

Die geplatze Dotcom-Blase und die «Es gibt viele gute Fachkräfte auf dem Markt»-These hin oder her: Gute Talente sind rar und suchen sich Karrieremöglichkeiten bei attraktiven Arbeitgebern. Sie sind keine Bittsteller. Der Evaluationsprozess läuft mit umgekehrtem Vorzeichen. Der Arbeitgebende und seine Karrieremöglichkeiten werden evaluiert und selektioniert. Im Jahre 1997 identifizierte eine McKinsey-Studie den «Krieg um Talente» als eine strategische Herausforderung auf Stufe Geschäftsleitung. Trotz Wirtschaftsschwäche und relativ hoher Arbeitslosenzahlen ist die Situation nach wie vor die gleiche. Ein typisches Beispiel, wie es leider immer noch vorkommt, zeigt folgende Bemerkung einer HR-Verantwortlichen eines renommierten Technologiekonzerns: «Wenn der Kandidat diesen Interviewtermin nicht wahrnehmen kann, dann hat er kein Interesse und ist für mich abgeschrieben» – und vermutlich ist das Unternehmen beim talentierten Kandidaten auch nicht mehr erste Wahl.

Eine attraktive Karrieremöglichkeit muss verkauft werden, denn auch gute Produkte verkaufen sich nicht von selbst. Eine ein- oder zweiseitige Stellenbeschreibung und ein sechs Monate alter Geschäftsbericht locken kein gutes Talent hervor. Der Auftritt des HRM ist, wie andere Bereiche ebenfalls, prägend für das Image der Unternehmung. Wie die Präsentation eines Lebenslaufs einen Personalverantwortlichen bei der Entscheidung beeinflusst, ob er den Bewerber zu einem Gespräch einlädt oder nicht, so ist es auch bei den guten Talenten, wenn sie die Präsentation einer Karrieremöglichkeit beurteilen. Nur wenige Unternehmen wissen, welches die «Kaufkriterien» sind, die für ein gutes Talent wichtig sind – und wie man diese bei einem Vorstellungsgespräch als Argumente verwendet. Der Erfolg einer Unternehmung hängt entscheidend davon ab, wie gut deren Mitarbeitende sind. Damit wird die Talent-Akquisition und Mitarbeiterbindung zu einem strategischen Element der Firmenführung. Da-



Foto: Beat Märki

Der Auftritt des HR ist prägend für das Image des Unternehmens.

mit das Unternehmen ein «Employer of Choice» – ein Arbeitgeber erster Wahl – wird, muss die HR-Abteilung aktives Marketing betreiben und eine Verkaufshaltung einnehmen. Die zum Teil arrogante Haltung, dass die Firma ja einen ausgezeichneten Ruf besitze und deshalb der Kunde – in diesem Falle der Mitarbeitende – froh sein kann, hier zu arbeiten, ist schon manch renommiertem Unternehmen zum Verhängnis geworden.

Aktuelle Marktinformationen sind nicht nur ein essenzielles Element im Verkauf, sondern auch beim HRM. Wenn Sie wissen, welche Talente Ihre Konkurrenz beschäftigt, wie viel diese den Mitarbeitenden bezahlt und warum Talente gern oder nicht gern dort arbeiten, dann können Sie diese Informationen in Konkurrenzvorteile der eigenen Firma umwandeln und ausspielen. Auch macht es den Rekrutierungsprozess wirksamer, wenn man weiss, wo die

guten Talente sitzen und mit welchen Argumenten man sie für die eigene Firma begeistern kann. Für gute Recherche sollte Zeit sein. «Expectation Management» – oder das proaktive Setzen von Erwartungen seitens der Kandidaten wie auch der Linie – ist eine Aufgabe der HR. Durch offene und wirksame Kommunikation vor und während der Rekrutierung können die Erwartungen aller Beteiligten richtig gesetzt werden. Viele Fehlbesetzungen können so vermieden werden.

Wichtig ist dabei ein klares, strukturiertes Vorgehen: angefangen bei einer detaillierten und sauberen Analyse der gestellten Aufgabe und deren Anforderungen über die umfassende Information während des Akquisitionsprozesses bis hin zu einer Begleitung und Betreuung während der Integrationsphase.

Angebot und Nachfrage sind die klassische Problemstellung im Verkauf. Das Karriereangebot muss den Anforderungen des Talentmarkts entsprechen. Dies ist nicht eine einmalige Definition, sondern eine permanente Aufgabe. Entsprechende Parameter müssen laufend den Gegebenheiten angepasst werden. Ein Beispiel, das immer wieder vorkommt: Ein Top-Talent wird nicht angestellt, weil die etwas hohen, aber gerechtfertigten Saläranforderungen nicht in das unflexible Salärsystem passen. Damit wird zwar das Prinzip gewahrt, aber es geht ein Talent verloren, das der Unternehmung ein Mehrfaches an Wert eingebracht hätte. Wenn das Talent dann zur Konkurrenz geht, ist der Verlust noch grösser.

Verkaufen im HRM heisst im Wesentlichen:

- Das Produkt, das verkauft wird, das heisst die Karrieremöglichkeit, muss klar, umfassend und objektiv definiert und beschrieben werden.
- Die Kunden, die gewonnen werden sollen, sprich die Kandidaten und Mitarbeitenden, sind gezielt zu begeistern.
- Der Erfolg wird sichergestellt, indem bei der Einführung von Mitarbeitenden in neue Aufgaben eine optimale Betreuung gewährleistet wird. Die gegenseitigen Erwartungen müssen von Anfang an klar und bekannt sein.

Die HR-Aus- und Weiterbildung sollte – nebst den klassischen Fragen wie Organisationspsychologie, Arbeitsrecht und Potenzialbeurteilung – auch Marketing- und Verkaufsthemen beinhalten. Verkaufsfähigkeiten sind unabdingbar, damit das HRM im Unternehmen auf strategischer Ebene einen Beitrag zur Konkurrenzfähigkeit leisten kann. *Jürg Hofer*



Der Autor

Jürg Hofer ist Gründer und Managing Partner der Coreteam AG in Baar ZG, einem Unternehmen, das auf die Akquisition und das Coaching von Verkaufskadern spezialisiert ist.

Kontakt: welcome@coreteam.ch