

Personalbeschaffung light

ZWISCHENRUF. „Recruitment-Process-Outsourcing“ verspricht viel und hält wenig. „Der Sparschuss geht nach hinten los!“, meint Dr. Thomas Heyn.

Von **Thomas Heyn**

Ich habe ein Lieblingsmärchen. Es heißt des Kaisers neue Kleider und erzählt, wie ein Herrscher zwei Gaunern aufsitzt, die ihm ungemein prächtige Gewänder schneiden wollen. Die Gewirke, so versprechen sie, seien zudem so beschaffen, dass nur die Klügsten sie sehen könnten. Das gefällt dem alten Herrn, die Jungs haben den Job. Sie fordern kostbarste Stoffe an, lassen den Webstuhl krachen und spinnen doch nur heiße Luft. Als sie ihr Trugwerk mit

vielleicht nur schöngefärbte Luftgespinste sind, geht im kollektiven Taumel unter.

Ein inflationäres Wundermittel

Outsourcing ist ein Paradebeispiel für diesen Mechanismus. Als Fixkostenbremse euphorisch gefeiert, frisst sich der Auslagerungswahn durch alle Managementebenen. Ob das inflationäre Wundermittel bisweilen nicht doch mehr schadet als nützt, ist eine berechnete, aber verpönte und darum kaum gestellte Frage.

nen, wenn sich ungeachtet aller Ernüchterung bereits der nächste Outsourcing-Hype aufbaut. Diesmal soll der Personalbereich neue Kleider bekommen. Solange die Einsparkünstler nur an der Verwaltungsschraube drehen, kein Problem. Aber das tun sie nicht. Sie wollen mehr. Mehr kürzen, mehr straffen, mehr flexible Sach- statt fixer Personalkosten. Und schon ist ein fesches Label geboren: RPO heißt das jüngste Heilsversprechen, Recruitment-Process-Outsourcing soll es richten.

Bewerberswahl schlau

Die Personalbeschaffung auszulagern, ist ein verlockender Gedanke. Wer einen Mitarbeiter ins Boot holt, muss gut 50 Bewerber suchen, ansprechen, filtern, prüfen. Lohnt es sich wirklich, angesichts konjunktureller oder saisonaler Bedarfsschwankungen eigene Abteilungen vorzuhalten, die zeitweilig nicht ausgelastet sind? Können Outsourcer das nicht billiger erledigen? Klar können sie: in beliebiger Tiefe, vom Anzeigendesign über die Bedarfsermittlung und das Vorsortieren eingehender Bewerbungen bis hin zum ersten Telefoninterview. Klingt doch gut, oder? Ja, klingt gut. Ist aber trotzdem ein Irrweg.

Und warum? Weil es meiner Meinung nach nicht funktioniert. Weil Recruitment-Process-Outsourcing fundamentale Veränderungen des Arbeitsmarkts ausblendet. Weil es Menschen nach Stückkosten erfasst und wie Stückgut behandelt. Weil Recruitment die Nähe zum Unternehmen, zu seinen Menschen und Abläufen braucht. Weil qualifizierte Mitarbeiter die knappste, kostbarste Ressource und der entschei-



„Recruitment ist Beziehungsarbeit. Deshalb können nicht einmal die Vorgespräche ausgelagert werden.“

Dr. Thomas Heyn ist Partner bei Jack Russell Consulting in München.

großem Pomp überreichen, wagen weder der Kaiser noch sein Gefolge einzugestehen, dass keiner die Prunkkroben sieht. Zuletzt bricht ein Kind den Bann. „Der hat ja gar nichts an“, platzt es heraus. Obwohl der Kaiser nun die Wahrheit erkennt, hält er den Schein der Würde aufrecht. Da bleibt auch den Kammerherrn nichts anderes übrig, als eine Schleppe zu tragen, die gar nicht da ist.

Ich mag die Geschichte. Sie fällt mir jedes Mal ein, wenn der Hype um brandaktuelle Wirtschaftswunderwaffen seinen Sog entfaltet. Einer fängt an, am Ende machen alle mit. Inmitten dynamischer Visionäre will niemand den Zauderer geben. Dass des Kaisers neue Kleider

Doch ich will das Kind nicht mit dem Bad ausschütten. Auszulagern, was nicht zum Kerngeschäft zählt, hat ganz gewiss Charme. Der verpufft jedoch rasch, wenn Schlüsselprozesse das Haus verlassen. Abgesehen von finanziellen Bumerangeffekten schwindet damit jede Chance, sich durch ein ureigenes Leistungsprofil vom Wettbewerb abzuheben. Sobald alle beim selben Schneider, sprich Outsourcer, fertigen lassen, bleibt die Individualität auf der Strecke.

Kein Wunder, dass viele Unternehmen nach jahrelangen, oft blindwütigen Auslagerungsorgien das Ruder umwerfen und wieder auf Maßarbeit statt Stangenware setzen. Umso mehr muss es erstau-

dende Differenzierungshebel im Wettbewerb sind. Weil die Personalbeschaffung ein ganzheitlicher Kernprozess und damit eindeutig Chefsache ist.

Unternehmen, die sich qua Innovativität, Globalisierungstauglichkeit und Qualität im Wettbewerb behaupten, brauchen qualifizierte Mitarbeiter. Die richtigen, das heißt, die besten Köpfe zu finden und zu halten, ist die Nagelprobe der Zukunftssicherung. Und genau hier liegt der Hase im Pfeffer. Bereits heute bleiben 22.000 offene Ingenieurstellen unbesetzt, klagt der VDI. High-Potentials fehlen allenthalben, nach wie vor gehen mehr in Rente als von den Hochschulen nachrücken. Besserung ist nicht in Sicht. Im Gegenteil: Standen 2006 noch vier Millionen Jugendliche im Ausbildungsalter zwischen 16 bis 20 Jahren, werden es 2012 nur noch drei Millionen sein. Zugleich sinkt die Zahl der 35- bis 45-jährigen Mitarbeiter um 27 Prozent.

Die Folgen liegen auf der Hand. Laut einer Studie der Initiative Unternehmer-Perspektiven rechnen 73 Prozent der befragten Firmen mit wachsenden Schwierigkeiten bei der Stellenbeset-

Download



Wer das Märchen von des Kaisers neuen Kleidern nachlesen möchte, findet es unter <http://gutenberg.spiegel.de/> als kostenlose Online-Lektüre. Link dorthin unter www.personalmagazin.de/downloads

zung. Dass Personalengpässe den wirtschaftlichen Erfolg dauerhaft gefährden, geben 80 Prozent der Befragten zu Protokoll. Sie alle sehen sich durch Qualifizierungsmängel und fehlenden Nachwuchs bei der Umsetzung konkreter Globalisierungsstrategien und der Entwicklung innovativer Produkte ausgebremst.

Recruitment ist Beziehungsarbeit

Schön und gut. Aber kann man nicht wenigstens das Erfassen und Verwalten von Lebensläufen, das Suchen und Sieben geeigneter Kandidaten oder die telefonischen Vorgespräche auslagern? Nein,

kann man nicht! Auch das ginge am Kern des Prozesses vorbei. Recruitment ist lebendige, persönliche Beziehungsarbeit. Und die beginnt nicht beliebig irgendwo in der Mitte, sondern spätestens bei der ersten Kontaktaufnahme. Ob das anfängliche Beschnuppern in eine lange, stabile Bindung mündet, ob es gelingt, die besten Köpfe anzuwerben und zu binden, entscheidet sich im Lauf eines ganzheitlichen, hochkomplexen und äußerst filigranen Liebeswerbens.

Das kommt allzu abgehoben und gefühlig daher? Gut, dann kehren wir die Blickrichtung um und fragen, was den erfolgreichen Recruiter ausmacht. Der braucht, und das ist meine tiefste Überzeugung, den denkbar engsten Kontakt zur Firma und ihrer Führungsmannschaft. Wer keine persönliche Identifikation einbringt und seinen Job mit echtem Herzblut füllt, wer von außen kommt und lediglich einen profitmaximierten Job erledigt, macht im Rennen um die besten Köpfe keinen Stich. ■

Dr. Thomas Heyn ist Partner bei Jack Russell Consulting in München.

**VERWANDELN SIE
SPERRIGE PERSONALAKTEN
IN ÜBERSICHTLICHE DATENSÄTZE.
MIT IHREM FINGER.**



Menschen machen Erfolge.

Mit HR Spectrum können Sie per Mausklick auf alle Ihre Personalakten zugreifen. Wir kümmern uns um Abholung und Digitalisierung der Akten – kostenlos: mit dem „Rundum-Sorglos-Paket“. www.mein-Finger.de