

# 1 Personaldienstleistung heute: Neue Machtverhältnisse

*»Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.«*

(Albert Einstein – angeblich)

*Menschen und Unternehmen zusammenzubringen – das ist eine Aufgabe, die wir auch nach mehr als zwei Jahrzehnten in der Personaldienstleistung ungeheuer spannend finden. Die Herausforderungen haben sich gewandelt, so viel ist sicher. Es genügt längst nicht mehr, eine Anzeige zu schalten und abzuwarten, dass das Telefon klingelt. So gesehen ist die Arbeitnehmerüberlassung tatsächlich schwieriger geworden. Was bei den branchentypischen Klageliedern allerdings ausgeblendet wird: Auch unsere Möglichkeiten haben sich gewandelt. Noch nie waren die Wege, Bewerber/innen anzusprechen, so vielfältig wie heute. Wer sie nutzt, wird auch weiterhin die Nase vorn haben. Schwierig wird es, wenn die Rezepte von gestern die Anforderungen von heute lösen sollen. Unser Credo: Gehen Sie neue Wege, und Sie werden vom Erfolg überrascht sein, auch und gerade im Zeitalter des vermeintlichen Fachkräftemangels!*

## **Alltagsfrust: Aufträge über Aufträge, aber keine Bewerber/innen?**

Wir arbeiten seit über 20 Jahren voller Leidenschaft in der Personaldienstleistung, zunächst als leitende Manager in namhaften Zeitarbeitsunternehmen, inzwischen als Unternehmer und Berater in Sachen Sales und HR. Aus unserer täglichen Praxis kennen wir daher die Branche und zahlreiche ihrer Unternehmen landauf, landab – ob groß, ob klein, ob auf dem flachen Land oder in der Stadt. Eines haben sie alle gemeinsam: So schlecht war die Stimmung noch nie. *»Vertrieb macht keinen*

*Sinn, wir haben keine Bewerber mehr.« »Die Qualität der Bewerbungen ist eine Katastrophe und wird immer schlechter.« »Die Bewerber werden immer unzuverlässiger.«* – Solche Klagen hören wir fast täglich. Gern wird im nächsten Atemzug die vermeintlich heile Welt der Neunzigerjahre heraufbeschworen, als jede Suchanzeige eine Menge Anrufe auslöste und sehr viele Arbeitssuchende gleich ohne Terminvereinbarung ins Büro strömten. Auch wir kennen das noch: Der Fokus unserer Arbeit lag zu Beginn der Arbeitnehmerüberlassung auf der Gewinnung von Unternehmensneukunden und auf dem Auftragsausbau bei Stammkunden. Die Zeit war geprägt durch ein ungebrochenes Erfolgsdenken. Viele Firmen hatten die Zeitarbeit noch überhaupt nicht für sich entdeckt. Über jeden neuen Auftraggeber freute sich das gesamte Niederlassungsteam, auch wenn die Auftragsdauer nur wenige Tage betrug.

Diese Pionierzeit ist längst vorbei und wird gern verklärt. Wie mühsam das Arbeiten ohne Internet, mit Festnetztelefon und Fax als schnellsten Kommunikationsmitteln manchmal war, gerät dabei in Vergessenheit. Wahr ist aber auch: Der Markt hat sich radikal geändert. Zuerst auf leisen Sohlen und dann mit großer Wucht kam der Wandel in der Personaldienstleistung, weg von einem Kundenmarkt, hin zu einem Bewerbermarkt. Anfangs spürten die Kunden der Zeitarbeitsfirmen diese grundlegende Veränderung noch nicht, und die Personaldienstleister kamen auch mit etwas weniger Bewerbungen zurecht. Doch bald war der Fachkräftemangel in aller Munde. So standen 2018 statistisch jeder offenen Stelle für Fachkräfte oder Spezialisten zwei arbeitslos gemeldete Arbeitnehmer gegenüber, während es 2007 mit neun Arbeitnehmern noch mehr als vier Mal so viele waren. Das meldet die aktuelle »Fachkräfteengpassanalyse« der Bundesagentur für Arbeit.<sup>1</sup> Zeitgleich erklärt die Online-Jobbörse StepStone, im ersten Halbjahr 2018 seien in Deutschland etwa 46 Prozent mehr Fachkräfte-Stellen ausgeschrieben worden als noch 2012. »Geeignete Kandidaten zu finden« sei daher für 82 Prozent der 15 000

von StepStone befragten Unternehmensvertreter (Führungs- und Fachkräfte sowie Recruiter) die größte Herausforderung der Zukunft.<sup>2</sup> Und schon 2013 warnte die Robert Bosch Stiftung, bis 2030 gehe »etwa jede achte Person im erwerbsfähigen Alter ›verloren‹«. Diesen Arbeitskräfteverlust gleiche auch die Zuwanderung nicht aus.<sup>3</sup> Inzwischen sind auch Helferstellen wie Lagerarbeiter oder Produktionshelfer in manchen Branchen und Regionen nicht mehr problemlos zu besetzen, wie wir von unseren Kunden in der Personaldienstleistung immer wieder hören. Parallel zur demografischen Entwicklung und zur neuen Arbeitsmarktsituation gab es weitere einschneidende Änderungen im Hinblick auf die Branche: Tarifverträge, die Branchenzuschläge und zu guter Letzt die Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) mit Equal Pay und einer wieder eingeführten Höchstüberlassungsdauer. Das Ganze wurde 2018 mit der Einführung der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) gekrönt.

Ja, es gibt eine Menge neuer Herausforderungen in der Arbeitnehmerüberlassung. Mit den skizzierten Problemen steht die Branche allerdings nicht alleine da, und einige der oft beklagten Misereen sind definitiv hausgemacht. So wird in Zeiten des vermeintlichen Arbeitskräftemangels Bewerber/innen nicht etwa der rote Teppich ausgerollt, im Gegenteil, man schickt sie wieder vor die Tür. Glauben Sie nicht? Dann kommt es bei Ihnen sicher auch nicht vor, dass Interessenten am Telefon mit einem »Senden Sie uns erst mal Ihre Unterlagen, wir melden uns dann bei Ihnen« abgewimmelt werden. Oder dass Bewerber/innen mit einer Kaskade von Fragen (Mobil? Wann verfügbar? Bereit zur Schichtarbeit?) in die Flucht geschlagen werden und man nach einem Ersttelefonat nie wieder etwas von ihnen hört. Dass jemand mit dem Personalbogen im Wartebereich vergessen und ein eintretender Bewerber minutenlang ignoriert wird, weil alle gerade anderweitig beschäftigt sind – ist alles nicht ungewöhnlich, wie wir aus Praxistests vor Ort wissen. Diese Vorgehensweisen waren auch schon vor 20 Jahren wenig wertschätzend.

Heute, wo sich die Machtverhältnisse geändert und attraktive Bewerberinnen und Bewerber die Qual der Wahl haben, sind sie schlicht geschäftsschädigend.

Es bringt nichts, über Fachkräftemangel, anspruchsvolle Bewerber/innen und mangelnde Resonanz auf angeblich bewährte Standard-Stellenanzeigen zu klagen und gleichzeitig auf überkommenen Verhaltensweisen und Rekrutierungsmethoden zu beharren – also noch mehr Stellenanzeigen zu schalten, Telefonate weiter so zu führen wie seit Jahren, soziale Medien als Tinnef abzutun, Empfehlungsmarketing nur halbherzig zu betreiben, unaufgeforderte Bewerbungen wie lästige Störungen zu behandeln, um nur einige Beispiele zu nennen. Die Welt hat sich verändert, ändern wir uns mit! Das ist ungewohnt, manchmal auch unbequem, in jedem Fall aber lohnend.

### **Der Markt hat sich gedreht, aber er ist nicht leergefegt**

Natürlich kann kein Zweifel daran bestehen, dass wir heute weniger Stelleninteressenten haben als noch vor zehn Jahren. Ein Blick auf die Arbeitslosenstatistik genügt: Es gibt einfach weniger Menschen, die händeringend Arbeit suchen. »Leergefegt« ist der Bewerbermarkt dennoch nicht, denn auch in Zeiten der Fast-Vollbeschäftigung sind noch über eine Million Fachkräfte arbeitslos, wie die Bundesagentur bei einer »Engpassanalyse« betont. Hinzu kommen weitere 1,2 Millionen Arbeitslose mit geringerer Qualifikation sowie knapp eine Million Menschen in »entlastenden Arbeitsmarktprogrammen« oder »vorübergehender Arbeitsunfähigkeit«. <sup>4</sup> Davon einmal abgesehen: Warum zieht die Arbeitnehmerüberlassung sich den Schuh »Fachkräftemangel« so gern an, wo doch mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer (2018: 55 Prozent) in diesem Bereich ungelernte Helfer sind? <sup>5</sup>

Vor diesem Hintergrund kann von einem flächendeckenden Arbeitskräftemangel kaum die Rede sein, auch wenn es in be-

stimmten Regionen und Berufen Engpässe gibt. Und selbst da müssen Unternehmen sich den Vorwurf gefallen lassen, den Fachkräftemangel als bequeme Ausrede für eigene Defizite im Recruiting zu benutzen. Der Personalexperte und Unternehmensgründer Martin Gaedt, der ein Buch unter dem Titel *Mythos Fachkräftemangel* geschrieben hat, verweist darauf, dass es manchen Unternehmen sehr wohl gelinge, »hochqualifizierte Fachkräfte selbst in die tiefste Pampa zu locken«, und anderen eben nicht.<sup>6</sup> Hidden Champions wie die Sick AG, Hersteller von Sensoren für die Fabrik-, Logistik- und Prozessautomation mit Sitz im beschaulichen Waldkirch, sind eben etwas rühriger als die Konkurrenz. Sick punktet mit Messepräsenzen, Praktikumsangeboten, Arbeitgebersiegeln (»Great Place to Work«) und Wettbewerbsteilnahmen (»Jugend forscht«) – ein Beispiel dafür, dass belohnt wird, wer neue Wege geht. Welche neuen Wege sind Sie beim Recruiting Ihrer Zeitarbeitsmitarbeiter/-innen in den letzten Jahren gegangen?

Auch wenn es provokant klingt: In der Personaldienstleistung haben wir keinen Bewerbermangel oder Fachkräftemangel! Woran es derzeit mangelt, sind arbeitslose Menschen in Massen (wie das früher war). Es gibt Fachkräfte ohne Ende, nur haben die alle einen Job, und es ist die Kunst, sie zu identifizieren bzw. anzusprechen. Wir stellen unseren Seminarteilnehmern deshalb gern folgende Fragen:

1. Können Sie jedem Kandidaten, der Ihr Büro betritt, einen Job anbieten – ja oder nein?
2. Können Sie jedem Mitarbeiter, der frei wird, sofort einen Folgeauftrag vermitteln? Oder kommt es immer noch vor, dass Sie einem Ihrer Mitarbeiter kündigen müssen?
3. Wie hoch ist Ihr Marktanteil in Ihrer Stadt? 5 Prozent? Dann haben Sie noch 95 Prozent Luft nach oben!

Wenn Sie diese Fragen ehrlich beantworten, stellt sich wahrscheinlich heraus, dass Sie manchmal sogar mehr Kandidaten haben als Unternehmenskunden und dass nicht nur bei den

Recruiting-Anstrengungen, sondern auch beim Vertrieb neues Denken gefragt ist. Vermeiden Sie außerdem den Denkfehler mancher Arbeitgeber, die immer dann anklagend »Fachkräftemangel!« rufen, wenn sich auf eine ausgeschriebene Position nicht Hunderte Kandidaten bewerben, sondern vielleicht nur eine Handvoll – ganz so, als sei eine Stelle erst dann adäquat besetzt, wenn man mindestens ein paar Dutzend Bewerber/innen eine Absage erteilen konnte. Es kommt letztlich nicht auf die Anzahl der Bewerbungen an, sondern auf deren Qualität, auch darin sind wir uns einig mit Martin Gaedt.<sup>7</sup> Wer in der Lage ist, als findiger Dienstleister den Unternehmen passgenaue Kandidaten zu präsentieren, könnte daher sogar vom Mythos des Fachkräftemangels profitieren.

Bei all dem gilt auch: Jede Statistik hat ihre Tücken, auch die der Bundesagentur. Denn es hilft Ihnen erst einmal wenig, wenn Sie in München Mitarbeiter/innen suchen und es in Bremen heimatverwurzelte Stellensuchende mit einschlägiger Qualifikation gibt. Doch zu den explizit Arbeitssuchenden kommen eben zahlreiche wechselwillige Arbeitnehmer: Menschen, die latent auf der Suche sind, aber Ihre Stellenanzeige nicht lesen, weil der Leidensdruck so groß nun auch nicht ist; Menschen, die bei einem Wettbewerber angestellt sind oder trotz großer Unzufriedenheit im aktuellen Unternehmen ausharren. Dieser latente Bewerbermarkt wird von Branchenexperten auf rund 30 Prozent geschätzt.<sup>8</sup> Laut Gallup Engagement Index 2018 möchte fast jeder zweite Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung ans Unternehmen in einem Jahr bei einer anderen Firma sein. In der großen Gruppe der Menschen mit geringer emotionaler Bindung (71 Prozent aller Beschäftigten) ist es immerhin jeder Fünfte.<sup>9</sup> Wenn Sie überlegen, wie viele Ihrer Bekannten abends beim Bier in der Kneipe über ihre Firma oder ihren Chef jammern und »eigentlich mal was anderes« machen wollen, wirkt das ziemlich realistisch. Konkret heißt das: Es gibt ein riesiges Potenzial von wechselwilligen Arbeitnehmern direkt vor Ihrer

Haustür. Dieses Potenzial verschenken Sie, wenn Sie ausschließlich auf gewohnte Rekrutierungsmethoden setzen, denn latent suchende Arbeitnehmer melden sich nicht auf Ihre Anzeigen und sie spazieren auch nicht unaufgefordert bei Ihnen vorbei. Sie reagieren allenfalls auf eine Empfehlung aus ihrem Freundes- oder Bekanntenkreis oder kommen ins Handeln, wenn sie aktiv angesprochen werden. Damit sind bereits zwei zeitgemäße Wege der Bewerberakquise benannt: Empfehlungsmarketing und »Active Sourcing«.

Insbesondere die gezielte Kandidatenansprache wird von vielen unserer Kunden skeptisch gesehen, oft mit dem Argument: »Ich würde das auch nicht wollen, dass man mich anspricht.« Befragungen wie die »Recruiting Trends«, die die Universität Bamberg und die Online-Börse Monster jährlich erheben, sprechen eine andere Sprache. Bereits 2016 gab über die Hälfte der 3400 Befragten an, sie würden lieber von einem Unternehmen oder einem Personalberater angesprochen, als sich dort zu bewerben.<sup>10</sup> 2019 sagten 36 Prozent der Kandidaten, sie hätten sich aufgrund einer Direktansprache bei einem Unternehmen beworben, bei dem sie sonst nicht angeklopft hätten. 18 Prozent wechselten auf diesem Weg die Stelle.<sup>11</sup> Das ist fast jeder Fünfte. Wie würden sich 20 Prozent mehr Einsätze und Vermittlungen auf Ihren Umsatz auswirken?

Befragt wurden für die Studie überwiegend qualifizierte Fachkräfte, darunter IT-ler, die sich über einen Mangel an Stellenangeboten nicht beklagen können. Wenn schon heiß umworbene, in Sachen Bewerbung versierte und eloquente Arbeitnehmer Unternehmensinitiativen begrüßen, wie sehr wissen dann weniger Qualifizierte, Helfer und Arbeitskräfte mit Sprachdefiziten es wohl zu schätzen, wenn ihnen Personaldienstleister aktiv den Weg zu einem Job ebnen? Doch in vielen Personalerköpfen steckt die unverrückbare Überzeugung: »Aktive Ansprache lohnt sich nicht, das wollen die Leute nicht!« Mit solchen Glaubenssätzen, die auf Hörensagen oder Einzelerfahrungen beruhen, stehen wir uns

selbst im Weg und sabotieren unseren Erfolg. Das gilt auch für Überzeugungen wie »Der Markt ist leergefegt« und »In diesem oder jenen Bereich gibt es keine Bewerber«. Wer das glaubt, findet tatsächlich kaum jemanden – das bekannte Phänomen der sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Ein anderer Einwand lautet: »Was sollen wir denn noch alles machen? Dafür haben wir keine Zeit!« Wir fragen dann immer: »Was haben Sie mehr *nicht*? Keine Bewerber? Oder keine Zeit?« Neues Handeln braucht zuallererst neues Denken. Einige Überlegungen zum Thema Mindset lesen Sie daher weiter unten in diesem Kapitel (»Eine neue Situation erfordert neues Denken«).

Was sich als Allererstes ändern muss, ist die Grundhaltung der Personaldienstleister (wie auch der Unternehmen im Allgemeinen) gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern. Wer die Wahl hat, darf Ansprüche stellen. Das waren jahrzehntelang die Arbeitgeber, die meist unter einer Vielzahl von Kandidaten auswählen konnten, wann immer sie eine Stelle zu besetzen hatten. Heute sind die guten Kandidaten rar. Behandelt werden sie vielfach immer noch, als sei die Besetzung einer offenen Stelle ein Luxusproblem, bei dem man sich lange bürokratische Auswahlverfahren, intransparente Prozesse und wenig zugewandte bis arrogante Kommunikation problemlos leisten kann. Anschließend wundert man sich, wenn die Leute abspringen, und klagt über die Qualität der verbleibenden Bewerber/innen. Doch warum sollte ein Kandidat, der Alternativen hat, sich auf schlechten Service einlassen? Recruiting ist das neue Verkaufen! Anders ausgedrückt: Unsere Kunden in der Personaldienstleistung sind nicht länger nur die Unternehmen, an die wir Arbeitskräfte vermitteln. Unsere Kunden sind in gleicher Weise die Bewerberinnen und Bewerber – Kunden, die man magisch anziehen, gewinnen, begeistern und an sich binden muss. Noch vor wenigen Jahren lösten wir mit dieser These in Trainings oder Vorträgen Stirnrunzeln aus. Inzwischen nicken viele Personaldienstleister zustimmend. Woran es hapert, ist vielfach noch die



Umsetzung. Das ist eine gute und schlechte Nachricht zugleich. Eine gute Nachricht, weil jeder Personaldienstleister, der Ernst macht mit der Kundenorientierung im Recruiting, sich positiv von anderen abhebt und einen unschlagbaren Vorteil im Wettbewerb gewinnt. Die etwas weniger gute Nachricht: Ohne die Bereitschaft, aktiv etwas zu ändern in der Bewerberakquise wie im Bewerbermanagement, wird es nicht funktionieren. An welchen Stellschrauben Sie drehen können, verrät Ihnen dieses Buch.

### **Irgendwie anders? Junge Bewerber/innen und ihre Ansprüche**

Ein junger Bewerber, der auf die Frage, was ihm im Beruf wichtig ist, wie aus der Pistole geschossen antwortet: »Keine Überstunden!« Ein anderer, der einen potenziellen Arbeitgeber (gönnert?) wissen lässt, die Firma sei bei ihm, dem Bewerber, in der engeren Auswahl. Eine Bewerberin Anfang 20, die gar nicht erst erscheint und auf telefonische Nachfrage lapidar mitteilt, na ja, sie habe den Termin halt vergessen: Kaum ein Personaler, der nicht solche Geschichten erzählen kann und dabei zwischen Verblüffung und Empörung schwankt. Zur Klage über den Fachkräftemangel gesellt sich regelmäßig das Lamento über die »Jugend von heute« und ihre Ansprüche. Dieses Klagelied ist vermutlich so alt wie die Menschheit: *»Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. (...) Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.«* Zu diesem Schluss kam der griechische Philosoph Sokrates schon vor rund 2500 Jahren. Im 13. Jahrhundert urteilte ein Mönch ganz ähnlich: *»Die jungen Leute von heute denken an nichts anderes als an sich selbst. (...) Sie sind ungeduldig und unbeherrscht. Sie reden so, als wüssten sie alles, und was wir für weise halten, empfinden sie als Torheit.«* Und auch schon 1965 beklagte der DIHK, dass jeder zweite Azubi sehr mangelhafte Mathematikkenntnisse habe.<sup>12</sup>

All diese Klagen gibt es bis heute, zum Teil wortgleich. Doch heute hat das Lamento über die überzogenen Ansprüche der Jugend wissenschaftliche Nahrung erhalten, in Gestalt von Generationen-Modellen:

- Die »Babyboomer« (geboren 1946 bis 1964): pflichtbewusst, strebsam, karriereorientiert, sorgfältig und loyal.
- Die Generation X (geboren 1965 bis 1979): pragmatisch, individualistisch, ergebnisorientiert, aber auch skeptisch und mit Blick dafür, ob ihre Leistung vom Arbeitgeber belohnt wird.
- Die Generation Y (geboren 1980 bis 1995): selbstbewusst, sprunghaft, anspruchsvoll, mit Fokus auf Sinnhaftigkeit der Arbeit und Selbstverwirklichung.
- Die Generation Z (geboren ab 1996): egozentrisch, fordernd, stark vernetzt, sucht Sicherheit und eine Beschäftigung, die Spaß macht.

So skizziert Martina Mangelsdorf stark zusammengefasst die Generationen, mit denen Arbeitgeber heute zurechtkommen müssen.<sup>13</sup> Auch hier kommen die jüngeren Generationen nicht so gut weg, sie werden als anspruchsvoller und fordernder beschrieben als ihre Eltern und Großeltern. Aber stimmt das auch? Ist die Jugend von heute wirklich und wahrhaftig so viel schlechter als die Generationen vor ihr, zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte? Oder liegt hier schlicht ein Denkfehler vor, weil es nun einmal das Privileg der Jüngeren ist, Gewohntes infrage zu stellen und gegen etablierte Regeln zu rebellieren? Dieser Meinung ist jedenfalls der Soziologie-Professor Martin Schröder, der die umfangreichen empirischen Daten des sozio-ökonomischen Panels (SOEP) im Hinblick auf systematische Generationenunterschiede ausgewertet hat und zu dem Schluss kommt: »Das periodische Ausrufen neuer Generationen mit unterschiedlichen Einstellungsmustern illustriert die Konstruktion gesellschaftlicher Mythen und nicht tatsächliche Generationenunterschiede.«<sup>14</sup> Salopp gesagt: Gen X, Y, Z? – Alles

Humbug! Schröder bemängelt, populäre Studien verglichen Einstellungen nicht »kohortenübergreifend«, etwa indem sie gegenüberstellten, wie die Babyboomer, die Generation X und die Generation Y im Alter von 18 oder 20 Jahren gedacht haben und dabei auf gravierende Unterschiede stießen. Solche Langzeitstudien wären ja auch sehr aufwändig. Stattdessen stellt man fest, dass viele 18-Jährige heute einen anderen Blick aufs Leben haben als viele 45-Jährige, und konstruiert auf dieser Basis eine völlig neue Generation. So gesehen leisten auch die beliebten Generationsmodelle Klischees und Glaubenssätzen Vorschub, die im Rekrutierungsalltag eher hinderlich als hilfreich sind. Wie aufgeschlossen und kundenfreundlich geht wohl ein Personalexperte auf junge Mitarbeiter/innen zu, wenn er sie grundsätzlich für verwöhnt und aufsässig hält? Dabei verrät einem schon die eigene Lebenserfahrung, dass es unter Teens und Twens ähnlich viele charakterliche Unterschiede gibt wie unter den Älteren. Und manches Ärgernis im Recruiter-Alltag hat womöglich weniger mit laxer Einstellung zu tun als mit Unwissenheit, Unsicherheit oder sprachlichen Missverständnissen, gerade in der Klientel weniger qualifizierter Mitarbeiter/innen.

Zwei Unterschiede zwischen den Generationen sind allerdings unbestreitbar, und das sind der Umgang mit sozialen Medien und die bevorzugten Formen der Kommunikation. Die »Digital Natives«, für die das Internet so selbstverständlich ist wie Strom aus der Steckdose, handhaben beides radikal anders als frühere Generationen. Doch »Mobiles Recruiting« und Kandidatensprache über Xing, Facebook und Co. stecken vielerorts noch in den Kinderschuhen. Womit wir erneut beim Thema Mindset und seiner Bedeutung für eine erfolgreiche Personalarbeit wären.

### **Mindset: Eine neue Situation erfordert neues Denken**

»Ob du denkst, du kannst es, oder du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten«, wusste Henry Ford, einer der

erfolgreichsten Industriellen seiner Zeit. Bevor Sie das als schalen Kalenderspruch abtun: Henry Fords Bonmot enthält eine tiefe psychologische Wahrheit. Wie wir leben, lieben und arbeiten, hängt wesentlich von unseren Glaubenssätzen ab. Glaubenssätze sind tief verwurzelte Überzeugungen, Faustregeln für die Bewältigung des Alltags sozusagen. Sie basieren auf Erziehung, Vorbildern, Erfahrung, manchmal auch auf bloßem Hörensagen. Glaubenssätze können hilfreich sein und uns durch schwierige Situationen tragen, etwa die Überzeugung, »Anstrengung wird früher oder später belohnt!«, oder die Maxime: »Wenn es linksrum nicht geht, versuche ich es halt rechtsrum!« Andere ermutigende Maximen sind zum Beispiel »Das Glück ist mit dem Tüchtigen« oder: »Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.« Mindestens ebenso verbreitet sind allerdings Glaubenssätze, die uns ausbremsen, einschränken und entmutigen. »Als Frau wirst du im Vertrieb sowieso nicht ernst genommen!«, sagte einmal eine sehr begabte Nachwuchskraft zu mir, die in Preisverhandlungen regelmäßig einknickte. »Montags macht Akquise keinen Sinn«, belehrte uns ein anderer Trainingsteilnehmer. Selbst nachdem er an einem Montag dank guter Vorbereitung einen interessanten Unternehmenskunden gewonnen hatte, wiegelte er ab: »Okay. Aber das war jetzt ein Einzelfall!« Negative Glaubenssätze sind ungeheuer hartnäckig, so hartnäckig, dass Nicole ein ganzes Buch über diese »Hirngespenster« geschrieben hat.<sup>15</sup> Hirngespenster sind emsig damit beschäftigt, uns im Beruf, aber auch im Privatleben immer wieder ein Bein zu stellen. Sie sind die Leibwächter des Gewohnten und Bequemen. Wer mehr erreichen will, muss daher als Erstes seine Hirngespenster vertreiben. Ein Beispiel aus der Personaldienstleistung, das zeigt, was Glaubenssätze anrichten können. Es geht um Rekrutierung über Xing als Möglichkeit aktiver Kandidatenansprache und eine typische Erfahrung von Nicole dazu:

**Besser Altes glauben als mal Neues ausprobieren?**

Ich frage in die Seminarrunde: *»Wer hat ein Xing-Profil?«*  
Von 15 Teilnehmern melden sich gerade einmal sechs.

*»Wie oft nutzen Sie es?«* – Schulterzucken.

*»Kennen Sie das super Tool der Suchanfrage auf Xing?«* – Ja, nein, keine Ahnung, lauten die Antworten. Nachdem ich das Tool demonstriere: *»Ach nein, das kannten wir noch nicht. Aber auf Xing gibt es doch keine Facharbeiter!«*

Ich gebe die Qualifikation und die Stadt ein und erhalte mit einem Klick 300 Kandidaten. – *»Ja, aber die ohne Bild [Anmerkung: Ohnehin eine kleine Minderheit], die gibt es ja nicht. Die sind nicht aktiv, die brauchen wir nicht anzuschreiben.«*

Ich sage: *»Wir haben das alles ausprobiert und wir wissen, dass die Kandidaten ohne Bild existieren und auch Interesse an Jobangeboten haben. Deshalb sind die nämlich auf Xing.«* – Reaktion: *»Da brauche ich aber den Premium Account. Und den zahlt mir mein Unternehmen nicht.«*  
Etliche Teilnehmer nicken zustimmend.

Wieder muss ich widersprechen. *»Doch, Ihr Chef zahlt sogar Xing Talent.«* – *»Das wusste ich nicht«*, räumt immerhin ein Teilnehmer ein.

Ich verweise darauf, dass man durch das Anlegen eines Suchauftrags sogar jeden Tag neue Xing-Mitglieder gemeldet bekommt, die auf der Suche sind. – Und die Antwort: *»Ja, aber dann muss ich die ja anschreiben jeden Tag.«*

Schuld am akuten Bewerbermangel sind im Verständnis der meisten Teilnehmer natürlich nicht solche ungeprüften Glaubenssätze, sondern – Sie ahnen es – schuld ist der Fachkräftemangel!

Glaubenssätze sind wahre Überlebenskünstler, sie halten auch dem harten Gegenwind der Realität erstaunlich lange stand. Wenn Sie als Personaldienstleister richtig durchstarten wollen, beginnen Sie am besten damit, dass Sie Ihre Glaubenssätze überprüfen und diejenigen über Bord werfen, die sich als Hirngespenster erweisen. Das geht am wirkungsvollsten durch einen Praxistest! Denn wie schon der am Kapitelanfang zitierte Albert Einstein (oder ein anderer kluger Mensch) bemerkte: Wer andere Ergebnisse will, muss anders handeln als bisher.

### Mindset-Bilanz: Welche Glaubenssätze teilen Sie?

Im Folgenden finden Sie eine Liste weit verbreiteter Glaubenssätze in der Personaldienstleistung. Machen Sie den Test: Welche davon teilen Sie? Kreuzen Sie ganz spontan an, wenn Sie der Meinung sind, die jeweilige These stimmt.

Verbreitete Glaubenssätze	Stimmt!?
»Das schlechte Image der Zeitarbeit ist schuld daran, dass wir keine Bewerber/innen bekommen.«	<input type="checkbox"/>
»Wieso soll ich denn zu Kundenunternehmen fahren und mir die Arbeitsplätze anschauen? Das steht heute doch alles im Netz.«	<input type="checkbox"/>
»Über Zeitarbeit und wie das funktioniert muss ich nicht aufklären. Der Bewerber war ja schon bei anderen Personaldienstleistern.«	<input type="checkbox"/>
»Warum soll ich zu Beginn des Vorstellungsgesprächs etwas über mich erzählen? Das interessiert Bewerber/innen doch nicht.«	<input type="checkbox"/>
»Imageverbesserung ist die Aufgabe der Verbände und die machen nichts. Wir sind viel zu klein, um daran etwas zu ändern.«	<input type="checkbox"/>
»Eine völlig andere, humorvoll-direkte Stellenanzeige? So möchte ich selbst nie angesprochen werden. Das macht keinen Sinn.«	<input type="checkbox"/>
»Die Bewerber/innen werden immer unzuverlässiger. Und jetzt soll ich mich noch anstrengen, guten Service zu bieten?	<input type="checkbox"/>
»Printmedien bringen heutzutage sowieso nichts mehr.«	<input type="checkbox"/>
»Facebook ist tot. Und junge Leute sind da ohnehin nicht mehr. Die sind alle auf Snapchat.«	<input type="checkbox"/>
»Ohne Bewerber/innen macht Akquise von neuen Unternehmenskunden sowieso keinen Sinn.«	<input type="checkbox"/>
»Wunscharbeitgeber? Mit der Frage können meine Bewerber nichts anfangen!«	<input type="checkbox"/>

Verbreitete Glaubenssätze	Stimmt!?
»Akquise-Telefonat beim Unternehmen in Anwesenheit des Bewerbers oder der Bewerberin? Das ist denen doch peinlich, wenn ich über sie spreche!«	<input type="checkbox"/>
»Empfehlungen kommen automatisch, wenn ich einen guten Job mache.«	<input type="checkbox"/>
»Ab sofort ... .. anders machen? Das erlaubt mein Chef sowieso nicht.« [Setzen Sie oben eine Maßnahme ein, die Sie sinnvoll finden.]	<input type="checkbox"/>
»Bewerber/innen geben kein Feedback über den Einstellungsprozess.«	<input type="checkbox"/>
[Hier können Sie eine für Sie wichtige Überzeugung eintragen: .....]	<input type="checkbox"/>

Wir schlagen vor, noch einmal zu dieser Liste zurückzublättern, wenn Sie am Ende des Buches angekommen sind. Welche Ihrer Glaubenssätze haben überlebt? Welche haben wir zumindest ins Wanken gebracht? Und welche neuen optimistischen Glaubenssätze sind womöglich entstanden? Abschließend hier wie am Ende jedes Kapitels unsere Kernbotschaften auf einen Blick.

### Ihre Chancen auf einen Blick

- Viele Personaldienstleister klammern sich an traditionelle Wege der Bewerberakquise, obwohl der Markt heute anders tickt. Wer das erkennt und daraus die richtigen Konsequenzen zieht, hat die Nase vorn.
- Moderne Personaldienstleister haben zwei Kundengruppen, die sie durch guten Service überzeugen: Unternehmenskunden auf der einen, Bewerber/innen auf der anderen Seite. Wer sich als kompetenter Mittler zwischen beiden positioniert und Bewerber/innen wertschätzend behandelt, zieht Kandidaten magisch an.
- In der Branche wird viel geglaubt, aber wenig ausprobiert. Bei vielen Personaldienstleistern herrschen Glaubenssätze, die erfolgreiches Handeln im Alltag ausbremsen. Wer offen ist für neue Wege, kann mit wenigen gezielten Maßnahmen viel bewegen.

