

REHIRING

Komm zurück!

von Anna Friedrich

25. September 2023

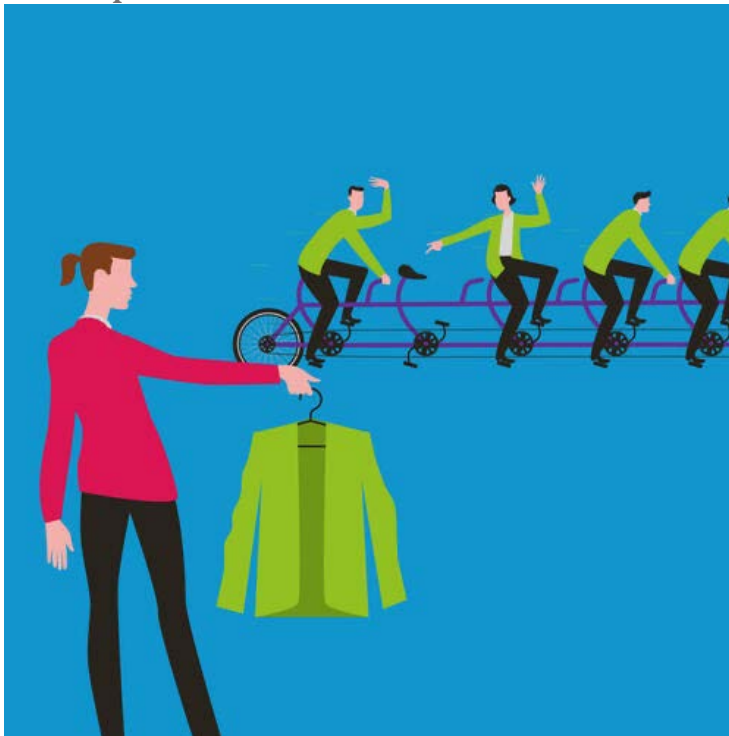


Bild: Dmitri Broido

Es gibt durchaus Menschen, die gerne zum einstigen Arbeitgeber zurückkehren würden. Doch selbst in Zeiten des Fachkräftemangels nutzen dieses Potenzial nur wenige

Firmen. Wer Mitarbeiter zurückgewinnen will, die bereits gekündigt haben, sollte vor allem eines: gut zuhören.

Der gelernte Chemiker Mihael Boras ist eine Ausnahmeerscheinung. Denn im Reich von [BASF](#) gilt die ungeschriebene Regel: Wer bei dem Chemiekonzern anfängt, geht dort auch in Rente. Nicht einmal einer von 100 Mitarbeitern in Europa verlässt das Unternehmen in den ersten drei Jahren.

Boras ist einer der wenigen, die den Absprung gewagt haben: Seit seinem Start bei [BASF](#) vor 22 Jahren führte ihn sein Weg über den Vertrieb bis in die Personalentwicklung, zuletzt betreute er fünf Jahre lang eine interne Schulungsplattform im Bauchemiegeschäft. Als BASF diese Sparte vor drei Jahren ausgliederte, hatte Boras die Wahl: eine andere Stelle innerhalb des Konzerns antreten – oder zur neuen Gesellschaft, der MBCC Group, wechseln. Er [entschied sich für den Wechsel](#). „Ich dachte: Wenn ich das jetzt nicht mache, werde ich nie etwas anderes sehen“, erinnert er sich.

Bei MBCC baute Boras das Schulungsgeschäft auf, lernte neue Abläufe und Kollegen kennen. Doch als sich abzeichnete, dass der Schweizer Chemiekonzern [Sika](#) das Unternehmen übernehmen wollte, entschied er sich, zu BASF zurückzukehren. Boras wollte nicht wieder einen Integrationsprozess beim neuen Eigentümer mitmachen, nicht wieder eine neue Struktur kennenlernen. Nach zweieinhalb Jahren klopfte der Chemiker bei seinem alten Arbeitgeber an, schrieb Nachrichten an ehemalige Kollegen, erkundigte sich nach offenen Stellen und Umstrukturierungen. In der Personalabteilung tat sich die gesuchte Chance auf: Sein jetziger Chef suchte jemanden, der sowohl die BASF-Kunden kennt als auch Erfahrung mit Weiterbildungen mitbrachte – [eine Stelle wie maßgeschneidert](#) für Boras.

Für die Personalabteilung muss das ein Glückstag gewesen sein. Denn auch wenn sich [der Dax](#)-Konzern leichter tut als manch ein Mittelständler: Er spürt den [Fachkräftemangel](#) inzwischen schmerzhaft. Vor allem Ingenieure und Chemikanten bewerben sich immer seltener. Zahlen will das Unternehmen nicht preisgeben. Klar ist aber: Wenn Talente sich von selbst melden, ist das ziemlich bequem. Wenn sich sogar ein ehemaliger Kollege meldet, ist das noch bequemer: Schließlich kennt er das Unternehmen mit all seinen formellen wie informellen Besonderheiten. Er muss nicht lange eingearbeitet werden. Und er weiß, worauf er sich einlässt.

Ausnahme Alumninetzwerk

Und doch haben hierzulande nur wenige Unternehmen erkannt, [welch ein Wert in den Mitarbeitern schlummert](#), die bereits einmal gekündigt haben. Auch BASF nicht. Dort gibt es kein Alumninetzwerk. Auch keine konzernweiten Veranstaltungen, zu denen die Ehemaligen geladen werden. Nicht einmal einen monatlichen Newsletter, in dem Mitarbeiter, die sich verabschiedet haben, weiterhin verfolgen können, was sich bei dem einstigen Arbeitgeber tut.

Dass Boras zurück zu BASF fand, war allein sein Verdienst. Die großen Unternehmensberatungen und internationalen Wirtschaftskanzleien betreiben nach angloamerikanischem Vorbild seit vielen Jahren Alumninetzwerke. Viele Berater wechseln im Laufe ihrer [Karriere](#) auf die Kundenseite – da lohnt es sich, in Kontakt zu bleiben. Ähnliches gilt für den Softwarekonzern SAP: Wer freiwillig ausscheidet, bekommt dort deshalb, wenn er möchte, zum Abschied eine goldene, personalisierte Scheckkarte. Rund 17.000 ehemalige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben sich diesen symbolischen Türöffner seit Start des Alumniprogramms im Jahr 2015 schicken lassen, insgesamt sind mehr als 25.000 ehemalige [SAP](#)-Mitarbeiter in dem Netzwerk organisiert. Sie bekommen Rabatt auf Tassen und Pullover mit [SAP](#)-Schriftzug,

erhalten Jobangebote und Neuigkeiten von ihrem ehemaligen Arbeitgeber. Und: Manch einer der Alumni kehrt auch wieder zu SAP zurück, mitunter nachdem ein Recruiter ihn im Netzwerk angesprochen hat.

So optimieren Personaler den Rekrutierungsprozess

Stellenprofil neu definieren

Bei der Stellenausschreibung sollten Sie von Beginn an hinterfragen, ob das Angebot an Bewerbern zu den Anforderungen in der Abteilung passt. Die Digitalisierung führt zu Veränderungen: Jobinhalte fallen weg oder Tätigkeiten verändern sich. Hierbei reicht es nicht, alte Ausschreibungen für neue Stellen wiederzuverwerten, sondern der Bedarf sollte individuell bestimmt werden.

Time-to-Hire verkürzen

Zudem ist es sinnvoll, zu messen, wie viel Zeit zwischen der initialen Stellenausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung der gewählten Kandidaten vergeht. Sind die Besetzungszeiträume zu lang, sollten Sie den Recruiting-Prozess verschlanken. Bewerber erwarten innerhalb weniger Wochen eine Entscheidung.

Bewerbungsprozess vereinfachen

Die One-Click-Bewerbung, bei der Kandidaten sich direkt bewerben können, vereinfacht den Prozess für Bewerber an vielen Punkten. Auch bietet es sich bei einigen Jobs an, anstelle umfangreicher Bewerbungsunterlagen zunächst nur den Lebenslauf anzufordern.

Transparent mit Bewerbern kommunizieren

Bekommen Bewerber immer in einem angemessenen Zeitraum eine Reaktion auf ihr Anschreiben oder das Einstellungsgespräch? Zwischen dem Eingang der Bewerbung und der Einladung der Kandidaten sollte nicht mehr als eine Woche vergehen. Kommt es doch zu Verzögerungen, nehmen Bewerber diese eher in Kauf, wenn

die Personalabteilung in engem und regelmäßigem Austausch mit ihnen steht.

Interviewprozess schlanker aufsetzen

Überprüfen Sie, ob die Anzahl der Gesprächsrunden reduziert werden kann. Ist der Zeitpunkt für die Auswahl gekommen, treffen Sie Ihre Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten schnellstmöglich.

Bindung statt Werbung

Um den Kontakt zu halten, tut es manchmal auch eine geschlossene Gruppe bei LinkedIn oder [Xing](#), in die Ehemalige eintreten können und auf dem Laufenden bleiben. Wichtig dabei:

„Ehemaligennetzwerke sollten ein Bindungsinstrument sein und keine Werbeplattform fürs Unternehmen“, betont Thomas Hartenfels, der das Düsseldorfer Büro der Personalberatung Robert Walters leitet. Statt nur anonyme Nachrichten aus der Firma zu posten, die sowieso auf der Firmenseite stehen, braucht das Ehemaligennetzwerk einen „Chef“ aus den eigenen Reihen. Am besten einen Mitarbeiter, der seine ehemaligen Kollegen über aktuelle Veränderungen informiert und sie regelmäßig zu Veranstaltungen einlädt. Spätestens, wenn die Ehemaligen ihren neuen Kollegen berichten, dass sie vom einstigen Arbeitgeber zum Kegeln eingeladen wurden und dort jeden Sommer eine super Sause steigt, zeugt das von Wertschätzung – und zahlt insgesamt auf die Arbeitgebermarke ein. Und im besten Fall kommt dann nicht nur der alte Kollege zurück, sondern bringt noch einen neuen mit.

Langjährige Mitarbeiter zu verlieren ist nicht nur ärgerlich, weil mit ihnen meist auch viel Fachwissen, eingespielte Abläufe und wertvolle Kontakte gehen. Zudem ist es teuer: Wer eine Stelle nachbesetzen muss, investiert mindestens sechs Monatsgehälter des gegangenen Mitarbeiters in diese Bemühungen, bei Top-Managern können es schätzungsweise gut und gerne auch mal zwei Jahresgehälter sein. Und der Arbeitgeber braucht Geduld:

Frühestens nach 30 bis 50 Tagen Recruiting stehen die ersten Gespräche für die offene Stelle an. Und ob der oder die Neue die Arbeit dann auch wirklich genauso gut erledigt, sich ebenso ins Team fügt? Das herauszufinden dauert noch länger.

Wie loyal sind die Wechsler?

All diese Bemühungen sind deutlich geringer, auch weniger riskant, wenn Unternehmen im Kreise ihrer ehemaligen Mitarbeiter [auf die Suche nach Bewerbern gehen](#). Doch so einleuchtend das in der Theorie klingen mag, so selten wird es in der Praxis gelebt.

„Viele Führungskräfte haben noch im Kopf: [Wer geht, ist nicht loyal](#)“, sagt Andrea Derler vom Plattformanbieter Visier, der sich auf die Analyse personenbezogener Daten spezialisiert hat. Ihr Team hat zwischen Januar 2019 und April 2022 Datensätze von drei Millionen Mitarbeitern aus 129 Unternehmen ausgewertet, die ihren Arbeitgeber freiwillig verlassen haben. Und festgestellt: [Mit fehlender Loyalität](#) hat eine Kündigung meist wenig zu tun. Wer geht, will häufig nur etwas Neues kennenlernen, sich weiterentwickeln.

Die Chancen, ehemalige Mitarbeiter nach ein paar Jahren dann doch wieder einzustellen, stehen tatsächlich gar nicht so schlecht: 71 Prozent der Fachkräfte hierzulande ziehen eine Rückkehr zum ehemaligen Arbeitgeber in Betracht, zeigte etwa eine Umfrage der Personalberatung Robert Walters unter 480 Führungskräften im mittleren Management im ersten Halbjahr 2023. Jeder Dritte würde demnach für ein höheres Gehalt oder bessere Arbeitszeiten zurückkommen oder auch, wenn sich die Führung geändert hätte. Allerdings lässt sich in der Studie auch nachlesen, dass sich nur 15 Prozent bei ihrem früheren Arbeitgeber gemeldet haben, um in Kontakt zu bleiben. „Wir beobachten eine [steigende Bereitschaft, zum ehemaligen Arbeitgeber zurückzukehren](#)“, sagt Personalberater Hartenfels. Doch dieses Potenzial werde nur von wenigen

Unternehmen erschlossen. „Viele haben nicht auf dem Schirm, dass man Ehemalige gezielt anwerben muss.“

Mit einem Alumninetzwerk allein ist es nicht getan. [Unternehmen, die ehemalige Mitarbeiter wieder für sich gewinnen wollen](#), müssen sich [ernsthaft mit ihren Bedürfnissen auseinandersetzen](#). Zurück kommt nur, wer etwas davon hat. Sei es, weil er wieder mit Kollegen zusammenarbeiten möchte, die er enorm geschätzt hat. Weil eine höhere Position lockt. Oder weil der alte Arbeitgeber seine Firmenkultur verändert hat. „Menschen kommen ungern zu den gleichen Konditionen zurück“, betont Derler von Visier. Ihre Forschung zeigt, dass 40 Prozent derjenigen, die zu einem Unternehmen zurückkehren, als Manager eingestellt werden – obwohl sie als normales Teammitglied gegangen waren. Diese Rückkehrer verdienen Derler zufolge im Schnitt zudem 25 Prozent mehr als zum Zeitpunkt ihrer Kündigung.

Nicht immer geht es ums Geld, so wie bei Mihael Boras. Seine Rückkehr zu [BASF](#) ging nicht mit einem höheren Gehaltsscheck einher, dafür aber mit einem vertrauten Umfeld und neuen Kompetenzen. Er betreut jetzt keine Schulungsplattform mehr, sondern rekrutiert intern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf schwer zu besetzende Stellen passen könnten und von der Personalabteilung dafür qualifiziert werden.

„Menschen sind dann zufrieden, wenn sie das meiste aus ihren Fähigkeiten machen können“, sagt Derler. Die Überlegungen, wie ein Unternehmen ehemalige Mitarbeiter für sich gewinnen kann, sollten also idealerweise Teil der allgemeinen Personalentwicklung sein – und immer auch der Frage nachgehen, wie solch ein Job zugeschnitten sein sollte, [damit dort jeder auf seinem Posten seine Stärken ausspielen kann](#).

Der erste und oftmals [entscheidende Schritt des Rehirings erfolgt somit schon bei der Kündigung](#). Denn nur wer seinen Mitarbeitern in diesem Moment aufmerksam zuhört, weiß später, mit welchen Argumenten er sie zurückholen kann. Warum ist derjenige gegangen? Wie zufrieden war er mit seinem Gehalt? Mit der Arbeitszeit? Mit den Entwicklungsmöglichkeiten? Was hat ihn gestört? Und was hat er geschätzt? Mit diesen Fragen lässt sich ausloten, ob jemand die Firma verlassen hat, weil er zufällig ein persönliches Problem mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten hatte oder ob es wirklich ein grundlegendes Problem über mehrere Abteilungen hinweg gab.

Türen immer offen halten

Wer diese Erkenntnisse sorgfältig auswertet, bemerkt im besten Fall auch, [wenn eine Führungskraft eingeschnappt auf Kündigungen reagiert](#) – und so die Tür für ein mögliches Wiedersehen verschließt. „Es ist ganz natürlich, dass man nicht begeistert ist, wenn ein Talent geht“, sagt Andrea Derler. Doch jeder und jede könne lernen, mit Schmerz und Enttäuschung umzugehen – etwa in Führungstrainings. „Wer dem Mitarbeiter das Gefühl gibt, er hätte mit der Kündigung etwas falsch gemacht, der schießt sich ins Aus.“ Der Personalberater Thomas Hartenfels beobachtet allerdings, dass solche Gespräche nach der Kündigung nur „halbherzig bis gar nicht“ stattfinden. Der Chemiekonzern [BASF](#) versendet immerhin einen Fragebogen an all diejenigen, die sich verabschieden, und erkundigt sich nach den Gründen. Besser allerdings sei ein persönliches Gespräch, betont Hartenfels, gebe es doch „dem ausscheidenden Mitarbeiter das Gefühl, dass seine Meinung geschätzt wird und der Arbeitgeber daran interessiert ist, was er besser machen kann“. Im besten Fall führt eine neutrale Instanz aus der Personalabteilung das abschließende Gespräch – und nicht der direkte Vorgesetzte. Denn es geht mitunter nicht nur um die Kündigungsgründe, sondern auch darum, wie sich die Führungskraft verhalten hat.

Und dann läuft die Zeit. Die Chancen, ehemalige Kollegen zurückzuholen, auch das zeigt die Studie von Visier, sinken nach 16 Monaten deutlich.



Anna Friedrich

© Handelsblatt GmbH – Alle Rechte vorbehalten. [Nutzungsrechte erwerben?](#)