

TEAMHUNTING

Erfolgsmannschaften von „Hüpf-Teams“ unterscheiden

Auch in der Bankenbranche werden ganze Teams abgeworben. Eine besondere Rolle spielen dabei oft die von einem Personalberater angesprochenen „Teamleader“. Doch nicht jeder Wechsel gleich mehrerer Mitarbeiter muss auf Initiative einer Personalberatung zustande gekommen sein.

➤ Rainer Spies

Anfang des Jahres teilte Merck Finck & Co, Privatbankiers (München) in zwei Pressemeldungen mit, vier ehemalige Mitarbeiter der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG (Hamburg) erfolgreich eingestellt zu haben. „Wir sehen das gelassen“, sagt dazu Jürgen Hauser, Leiter Personal bei Berenberg. Nicht nur im Kundenmarkt herrsche freier Wettbewerb, auch bei dem um Mitarbeiter. Ganz ohne Blessuren ist der Wechsel dennoch nicht vonstattengegangen. „Dass wir zunehmend in Überschriften von Pressemitteilungen explizit als Ex-Arbeitgeber genannt werden, verwundert uns“, erklärt Berenberg-Kommunikationschef Karsten Wehmeier. Berenberg genieße in der Branche offenbar den Ruf eines Qualitätsführers auch als Arbeitgeber, schließt er aus dem Gebaren.

Dass bei dem Wechsel zu Merck Finck ein Headhunter mitgewirkt hat, darauf deutet nach Ansicht von Berenberg nichts hin. „Das würde im Markt kommuniziert“, weiß

Jürgen Hauser. Auch Merck Finck bestätigt, dass bei den Übertritten keine Personalberatung mit von der Partie gewesen sei. „Sich in einem People's Business-Markt gut auszukennen bedeutet, gute Berater anderer Häuser zu kennen“, sagt Harald Sunten, Leiter Qualitätsmanagement und Personal bei Merck Finck. Die meisten Kandidaten würden sich aus eigenen Stücken bei Merck Finck bewerben. Schließlich sei das Unternehmen eine renommierte Privatbank mit Wachstumsperspektive.

RABATTE FÜR TEAMWECHSEL

Dass Mitarbeiter von Banken wechselseitig abgeworben werden, ist bekannt. Und neben Rechtsanwälten sowie den Bereichen Managementberatung und IT kommt es speziell auch in der Bankenbranche vor, dass ganze Teams auf einen Schlag zur Konkurrenz gehen. Vor allem Investmentbanker haben in der Vergangenheit durch „Lift Outs“ für

Aufmerksamkeit gesorgt. Für Dr. Jörg Schneider, Gründer der Profcon GmbH (Liederbach im Taunus), ist das Abwerben von Teams sogar so zukunftssträftig, dass in seiner Personalberatung dafür mit dem Bereich „Teamhunting“ eigens ein Geschäftsfeld etabliert wurde. „Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Teams produktiver als einzelne Mitarbeiter sind“, erläutert Jörg Schneider. Zudem sei das Abwerben von Teams eine echte Alternative zu M&A und günstiger als das Direct Searching einzelner Mitarbeiter. Profcon räumt beim Wechsel eines Teams Rabatte ein.

Teams anderer Unternehmen aktiv für sich zu gewinnen, ist für Berenberg in seltenen Fällen eine Option im Recruiting. Anlässe können laut Karsten Wehmeier die schnelle „Durchdringung“ von Regionen, die Platzierung eines neuen Produkts, die Erschließung neuer Kundenfelder oder die Erzielung von Aufmerksamkeit durch

einen „starken Markteintritt“ sein. Hinzu kommen Konsolidierungsphasen von Branchen, wie Schneider erklärt: „Sobald bekannt wird, dass andere Unternehmen Personal abbauen, ist die Gelegenheit gut, mit eigenen Angeboten aufzuwarten.“

Bei Merck Finck, das geht aus deren Pressemitteilungen hervor, soll mit den Ex-Berenberg-Mitarbeitern das Privatkundengeschäft in Norddeutschland ausgebaut werden. Klassisches Teamhunting also? Wohl nicht. Denn nach Angaben der beteiligten Banken war in den Wechsel ja keine Personalberatung eingebunden. Und Berenberg erklärt, dass die vier zur Konkurrenz gegangenen Mitarbeiter, die aufgrund von Umstrukturierungen der „sehr stark gewachsenen“ Privatbank für sich persönlich wohl wenig Entwicklungsperspektiven in dem Unternehmen gesehen hätten, nicht ein und demselben Team angehörten.

Nach der Lesart von Profcon setzt Teamhunting bei einem funktionierenden Team als Ganzes und dessen „Kopf“ an. „Teamhunting verbürgt eine indirekte Qualitäts-

kontrolle“, sagt Jörg Schneider. Könnte der Kopf eines Teams ausfindig gemacht und zu einem Wechsel zum Auftraggeber bewegt werden, habe er ein Interesse daran, die besten Mitarbeiter seines Teams mitzunehmen. Dabei muss der Leader nicht unbedingt auch der Vorgesetzte sein. „Ein Teamhead ist der zentrale Punkt in einem Team. Fast die gesamte Kommunikation geht über ihn, und es besteht eine ausgeprägte Vertrauensbeziehung der Teammitglieder zu ihm“, erklärt Jörg Schneider.

Bereits in dieser Phase will der Personalberater erkennen können, ob es sich bei dem identifizierten Team wirklich um das angenommene gut funktionierende handelt. Nennen die Mitarbeiter unterschiedliche Köpfe als Führungspersönlichkeit, ist der Teamleader bereit, auch ohne seine Mitarbeiter zu wechseln, oder ist nur ein sehr kleiner Teil des Teams willens, ihm zu folgen, so deutet dies darauf hin, nicht auf eine sich wechselseitig vertrauende Erfolgsmannschaft gestoßen zu sein. „Dann werde ich skeptisch“, so Schneider.

Für die von dem Headhunter kontaktierten Personen ist diese Phase der Abwerbung nicht ohne Wagnis. Mitarbeiter, die Kollegen animieren, das Unternehmen zu verlassen, riskieren eine fristlose Kündigung. Und ein Vorgesetzter darf seine Position nicht dazu missbrauchen, dass Mitarbeiter ihm aufgrund von Druck folgen (siehe Interview Seite 58). Das Teamhunting bewegt sich also in einer juristischen Grauzone.

RISIKEN AUCH FÜR ABWERBENDE

Ein Risiko trägt aber auch das abwerbende Unternehmen. So neigen manche Teams dazu, ihrem Chef auch später wieder zu folgen. Diese „Hüpf-Teams“ meint Jörg Schneider allerdings schnell an der Berufsbiografie erkennen zu können. Auch die Gefahr, dass ein Teamhead nicht geeignete Mitarbeiter mit zu dem neuen Arbeitgeber mitnehmen könnte, sei eher gering. „Unserer Erfahrung nach gehen die Teamleader sehr bedacht bei der Auswahl vor“, sagt Schneider. Gleichwohl ist es ratsam, als abwerbendes Unternehmen die Passgenauigkeit der Mitarbeiter zu überprüfen. Für den Teamchef kann es neben der Kompetenz auch andere Gründe geben, einen Mitarbeiter mitzunehmen.

Nicht ohne Schwierigkeiten ist zudem die Integration ganzer Teams in ein bestehendes Unternehmen und seine Kultur. „Ein Patentrezept für eine gelingende Integration gibt es nicht“, erklärt Jürgen Hauser. In der Vergangenheit seien die Mitarbeiter eines hinzukommenden Teams gezielt mit Mitarbeitern von Berenberg „vermischt“ oder unterschiedlichen Leitungen unterstellt worden. „Gleichzeitig haben wir für neue Mitarbeiter ein Patensystem installiert, damit diese schnell ankommen und sich mit der Kultur des Hauses vertraut machen können“, berichtet Hauser. ↩

TEAMS SIND NICHT IMMER DIE BESTE LÖSUNG

Wird im Teamhunting die Leistungsfähigkeit von Teams überschätzt? Der Organisations- und Wirtschaftspsychologe Professor Dr. Guido Hertel von der Universität Münster legt zumindest nahe, differenziert an den Teamgedanken heranzugehen. Die Forschung zeige beispielsweise, dass bei der Kreierung von Ideen das Brainstorming in einer Gruppe zu schlechteren Ergebnissen führe als die Ideenfindung von einzelnen Personen, so Professor Hertel in der Zeitschrift „Personalführung“.

Daneben könne die Arbeit in Gruppen zwar grundsätzlich sinnvoll sein, aber auch nicht funktionieren. Zu erfolgreicher Teamarbeit gehöre ein gutes und umsichtiges Management der Teams in Form einer sinnvollen Aufteilung von Aufgaben und deren Monitoring, führt der Wissenschaftler in seinem Artikel weiter aus. Führungskräfte benötigten dafür neben einer hohen Fachkompetenz soziale Kompetenzen. Gutes, effizientes Teammanagement verknüpft laut Professor Hertel die Einzelinteressen der Mitglieder mit den Gesamtzielen des Teams. Gefördert wird dies durch eine hohe Identifikation der Mitglieder mit dem Team und die Bereitschaft, egoistische Interessen zurückzustellen.



AUTOR: Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck.

Teamhunting ist nicht ohne Risiko

Dr. Boris Dzida ist seit 2004 Partner der Sozietät Freshfields in Hamburg. Er berät nationale und internationale Unternehmen zu allen Aspekten des Arbeitsrechts.



BANKMAGAZIN: Was ist beim Headhunting erlaubt und was nicht?

Dzida: Abwerbung wird dann problematisch, wenn der Headhunter unzulässige Mittel einsetzt. Er darf den Kandidaten nicht unaufgefordert unter seiner dienstlichen E-Mail-Adresse anschreiben. Auch lange Telefonate während der Arbeitszeit sind tabu. Der Headhunter darf den umworbenen Arbeitnehmer außerdem nicht dazu verleiten, die Kündigungsfrist zu ignorieren und sofort beim neuen Arbeitgeber anzufangen.

BANKMAGAZIN: Halten sich die Personalberater immer daran?

Dzida: Bei telefonischen Abwerbeversuchen wird die Grenze des Zulässigen oft überschritten. Erlaubt ist lediglich ein kurzer Anruf am Arbeitsplatz, bei dem sich der Headhunter vorstellt, den Zweck seines Anrufs nennt und fragt, ob der Umworbene Interesse an einem Gespräch hat. Nur wenn das bejaht wird, darf der Headhunter die Stelle kurz beschreiben und ein ausführliches Gespräch außerhalb des Arbeitsplatzes anbieten.

BANKMAGAZIN: Bestehen beim aktiven Abwerben ganzer Teams besondere rechtliche Bedingungen?

Dzida: Ja. Hier ist insbesondere verboten, ein Team des Wettbewerbers nur deshalb abzuwerben, um dem Konkurrenten zu schaden. Eine solche Absicht ist in der Praxis allerdings sehr schwer nachzuweisen. Auch die Mitarbeiter des Teams müssen aufpassen: Wer vom Headhunter abgeworben wird und beharrlich auf seine Kollegen einwirkt, ebenfalls zu wechseln, riskiert die fristlose Kündigung.

BANKMAGAZIN: Wie geschieht das Teamhunting in der Praxis?

Dzida: Gute Headhunter sprechen die einzelnen Mitarbeiter des Teams selbst an und animieren nicht dazu, ihnen bei der Abwerbung der anderen Teammitglieder zu helfen. Dies kann wie gesagt eine fristlose Kündigung zur Folge haben.

BANKMAGAZIN: In welchem Rahmen darf ein Teamleiter auf seine Mitarbeiter einwirken?

Dzida: Er darf seinem Team mitteilen, dass er wechselt und wohin er geht. Er darf auch berichten, dass er dort mehr verdient und sehr gute Aufstiegschancen für sich sieht. Aber er darf seine Stellung als (Noch-)Vorgesetzter auf keinen Fall missbrauchen, um Druck auszuüben.

BANKMAGAZIN: Ist das Risiko nicht groß, dass Mitarbeiter später ihrem Chef wieder folgen?

Dzida: Das ist in der Tat häufig zu beobachten. Solange die Mitarbeiter dem Chef ohne Vertragsbruch und aus freien Stücken folgen, ist dies auch völlig in Ordnung. Ausnahmen gelten nur, wenn im Arbeitsvertrag ein wirksames nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart worden ist. Insbesondere bei Führungskräften ist das gelegentlich der Fall.

BANKMAGAZIN: Was besagt das Wettbewerbsverbot?

Dzida: Das ist eine Vereinbarung, wonach der Arbeitnehmer am Ende des Arbeitsverhältnisses für maximal zwei Jahre nicht zum Wettbewerber gehen darf. Dafür muss ihm der Arbeitgeber während der Dauer dieses Verbots mindestens die Hälfte der zuletzt bezogenen Gesamtvergütung zahlen. Es ist also recht teuer, Arbeitnehmer vertraglich daran zu hindern, zur Konkurrenz zu wechseln.

BANKMAGAZIN: Gelten für unternehmenseigene Recruiter bei der Direktansprache andere Bedingungen als für Personalberater?

Dzida: Es gelten die gleichen Grundsätze, allerdings lauern in sozialen Netzwerken oder auf Veranstaltungen weitere Fallen. Der Recruiter sollte sich davor hüten, unsachlich über den aktuellen Arbeitgeber des Umworbenen herzuziehen. Wenn der geschmähte Wettbewerber sich das nicht bieten lassen will, können von einem Gericht Abmahngebühren verhängt werden.

Das Interview führte Rainer Spies.