

RECRUITING

Warum Unternehmen Teams jagen

von: Lazar Backovic

Datum: 01.02.2018 17:16 Uhr

PREMIUM Statt einzelne Talente zu scouten, werben immer mehr Unternehmen ganze Teams ab. Das spart oft Zeit und Geld – birgt aber auch Risiken.



Teamhunting

Bei Unternehmen wird es immer beliebter, komplette Teams abzuwerben.

Berlin. Es war ein Donnerstagnachmittag im August, als Pascal Volz merkte, dass etwas in seinem Unternehmen gehörig schief lief. Volz' Vorstand wünschte sich von dem Manager und seinem Onlinemarketing-Team kurzfristig eine Kampagne, die vorne und hinten nicht zur Gesamtstrategie passte. „Das Ganze lief entgegen zu dem, was wir Jahre davor gemacht hatten“, erinnert sich Volz. Nach einer Nachtschicht für ihn und sein 35-köpfiges Team hieß es dann: Kommando zurück. Eine Begründung für den zweimaligen abrupten Schwenk blieb aus.

„Irgendwas explodiert da gerade“, erinnert sich Volz an sein ungutes Gefühl damals. Es sollte ihn nicht trügen. Am Dienstag darauf war Volz' Arbeitgeber pleite. Es war der 15. August 2017. Der Tag der Insolvenz von Air Berlin .

Auch wenn damals noch unklar war, welche Fluggesellschaft die insolvente Airline übernehmen würde, in einem waren sich Volz und seine 35 Leute sicher: Noch eine Marketingabteilung wird der neue Besitzer nicht brauchen. „So etwas hat jeder in der Branche“, weiß der Manager. Nach dem ersten Schock ging Volz viel durch den Kopf. „In erster Linie tat es mir um die Leute leid.“ Mit einigen

arbeitete er bereits in der dritten Firma in Folge zusammen. „Das waren jahrelange Verbindungen.“
Warum sollten die auf einmal enden?



Ex-Air-Berlin-Manager Volz

Kraft des Kollektivs.

(Foto: Fischer Appelt)

Volz, 39, weißes Hemd mit kleinen Flugzeugen als Manschettenknöpfen, erzählt seine Geschichte in einem Büro mit Glasfassade und Aufklebebuchstaben im Fahrstuhl im Prenzlauer Berg. Seit Anfang des Jahres arbeitet er hier als Geschäftsführer von Fischer Appelt Performance, einer neuen Onlinemarketing-Tochter der Kommunikationsagentur Fischer Appelt. Allzu schwer dürfte ihm die Einarbeitung nicht fallen: Zehn seiner zwölf Teammitglieder kennt Volz bereits. Er hat sie von Air Berlin mitgenommen.

Aktuelle Club-Events



MONTAG, 19.02.18, 10:00

Berlin: Global Business Strategy Day

[MEHR ANZEIGEN](#)

Warum einen nehmen, wenn man alle haben kann: Angesichts von Hochkonjunktur und zunehmendem Fachkräftemangel greift dieser Trend immer stärker um sich. Waren es früher vor allem führende Investmentbanker, die bei ihrem eigenen Weggang ihr ganzes Rudel mit zur Konkurrenz schleppten, haben inzwischen auch andere Branchen die Kraft des Kollektivs für sich entdeckt. So fand der IT-Verband Bitkom schon vor zweieinhalb Jahren bei einer Umfrage unter 205 Managern heraus, dass jede sechste IT-Führungskraft bei der Personalsuche gezielt ganze Teams anspreche (oder in Zukunft ansprechen wolle) – vor allem, wenn es um fähige Programmierer oder IT-Berater geht.

Teamhunting senkt massiv Kosten

Überhaupt scheint die Beraterbranche prädestiniert für größere Teamrochaden. So wechselte erst im Dezember ein 40-köpfiges Beraterteam von Kienbaum Consultants zum Konkurrenten EY. Die neue Truppe soll für die Kunden von EY Produktionsprozesse optimieren. Kienbaum hatte sich zuvor von der Mannschaft getrennt, um sich selbst einen klareren Fokus zu geben.

Was bei dem einen nicht mehr ins strategische Portfolio passt, kann für einen anderen eine dringend benötigte Ergänzung sein. Zudem sinken die Kosten für die Personalsuche massiv, wenn statt eines neuen Abteilungsleiters gleich die ganze Abteilung kommt – nicht zuletzt, weil viele Headhunter in solchen Fällen Mengenrabatte auf ihre Vermittlungsprovision einräumen. Fest eingespielte Teams können sich zudem deutlich schneller an die Arbeit machen als eine frisch zusammengewürfelte Abteilung. Letztlich beschreitet das sogenannte Teamhunting einen Mittelweg zwischen einem Firmenzukauf, bei dem es immer auch um das rare Personal der übernommenen Firma geht – eine vor allem im Tech-Sektor übliche Praxis –, und der weitverbreiteten informellen Ansage an einen neu verpflichteten Manager, er könne „gerne noch ein paar gute Leute mitbringen“.

Tipps zum Teamhunting

Schnappen Sie sich den Kopf!

Mischen unbedingt possible!

Obacht – Sprungkraft!

Kreativ siegt!

Groß, größer, gescheitert!

Rechtlich sauber bleiben!

Bei Fischer Appelt stopfte das Air-Berlin-Team eine bisherige Lücke in der Unternehmensstrategie. Digitalchefin Franziska von Lewinski berichtet, bei der Kommunikationsagentur sei bereits vor anderthalb Jahren die Entscheidung gefallen, sich stärker mit dem Feld Performance-Marketing zu befassen, also dem gezielten Onlinevertrieb anhand eines Trichtermodells, an dessen Ende für gewöhnlich ein Abschluss oder Kauf steht. Lewinski: „Wir hatten nur die passenden Kandidaten bis dato nicht gefunden.“

Manche Personalberater haben sich inzwischen sogar ganz aufs Teamhunting spezialisiert. Für Jörg Schneider, Inhaber der Personalberatung Profcon, ist nach eigenem Bekunden inzwischen fast jedes zweite Mandat ein Teamhunting-Auftrag. Für ihn entscheidend: den Kopf des Teams überzeugen. „Das muss nicht der disziplinarisch Vorgesetzte sein“, erklärt Schneider. Es könne sich auch um einen erfahrenen Projektleiter handeln, der das Vertrauen der Mitarbeiter genießt. „Gerade die soziale Komponente ist extrem wichtig bei einem Teamwechsel. Da funktioniert es nicht, wenn der Zusammenhalt rein fachlicher Natur ist.“

Auf ins Allgäu

Ein solcher Kopf ist auch Philipp Schröder. Als der ehemalige Deutschland-Chef des Elektroauto-Pioniers Tesla vor zweieinhalb Jahren zum Allgäuer Energie-Start-up Sonnen wechselte, war die Verwunderung in der Branche zunächst groß. Wer tauscht freiwillig einen Namen wie Tesla in seinem Lebenslauf gegen einen Nobody aus Wildpoldsried im Oberallgäu?

„Je mehr ich den Leuten erzählt habe, warum ich gewechselt bin, desto interessierter hörten sie mir zu“, erklärt Schröder. Der Manager berichtete seinen Ex-Kollegen begeistert davon, wie er aus dem kleinen Solarspeicherproduzenten einen Energieversorger der Zukunft machen möchte. Heute ist etwa ein Dutzend ehemaliger Tesla-Mitarbeiter bei Sonnen, darunter auch vier Manager, mit denen Schröder unter anderem das Berlin-Office des Allgäuer Start-ups aufbaute.

Dass ihm so viele Leute folgten, sei nie seine Absicht gewesen, beteuert Schröder, der während seiner Zeit bei Tesla ein explizites Abwerbverbot im Arbeitsvertrag stehen hatte. Tatsächlich sind Massenabwanderungen von einem Unternehmen zum anderen juristisch heikel. „Grundsätzlich dürfen Vorgesetzte, die auf dem Sprung sind, niemanden abwerben, solange sie noch bei dem alten Arbeitgeber unter Vertrag stehen“, erklärt Erik Schmidt, Partner und Arbeitsrechtler bei Beiten Burkhardt in München. Im schlimmsten Fall droht dem abwerbenden Manager sogar eine

Schadensersatz- oder Unterlassungsklage. „Allerdings ist es mit dem Nachweis solcher Abwerbeversuche meist schwierig“, erklärt der Jurist. Vor allem wenn sich der Abwerber und der Wechselwillige einig sind.



Fischer-Appelt-Vorstand von Lewinski

Strategische Lücke gefüllt.

(Foto: Fischer Appelt)

Der entscheidende Vorteil eines Teamhuntings sei für das abwerbende Unternehmen, dass es „eine gratis Qualitätskontrolle der Bewerber erhält“, sagt Experte Schneider. So nehme der Kopf der Gruppe üblicherweise nur Leistungsträger mit, von denen er selbst fachlich und menschlich überzeugt sei. „Diese Vorauswahl hilft dem neuen Arbeitgeber enorm.“

Bei Fischer Appelt arbeiten heute insgesamt zwölf ehemalige Air Berliner, zehn davon in Volz' Team. Wäre es nach Volz gegangen, hätte er gerne noch mehr seiner ursprünglich 35 Kollegen vom Wechsel überzeugt. Doch

viele wollten bei einer Airline bleiben oder hatten andere Pläne. „Wir sind ziemlich bald zu dem Schluss gekommen, dass wir es nicht schaffen werden, als komplettes Team zu wechseln“, sagt Volz.

„Eine ideale Integration sieht anders aus“

Die ehemalige Air Berlinerin Janin Viere war anfangs alles andere als begeistert von dem Wechsel zu Fischer Appelt. „Ich dachte: Agentur? Niemals!“ Mittlerweile ist sie Teil des neuen Performanceteams, zu dem auch zwei Nicht-Air-Berliner gehören. Ihr Bild von einer Agentur als hektischem Durchlauferhitzer änderte sich radikal bei der ersten Kennenlernfeier, bei der sich auch zwei Fischer-Appelt-Kollegen vorstellten, die selbst vor einiger Zeit vom Konzern in die Agentur gewechselt waren. „Die konnten vielen die Angst nehmen – und wichtige Fragen beantworten“, erinnert sich Volz.

Dafür hakt es gerade an einer anderen Stelle: dem Platz. Derzeit sitzen die ehemaligen Air Berliner in einem zum Büro umfunktionierten Besprechungsraum im sechsten Stock des Berliner Fischer-Appelt-Büros. Das eigentliche Leben spielt sich eine Etage weiter unten ab, dort sind die meisten Mitarbeiter des Standorts untergebracht. „Eine ideale Integration sieht anders aus“, gibt Franziska von Lewinski zu.

| |
|---|
| STRATEGIE |
| SEXUELLE BELÄSTIGUNG Tabuthema bei Dax-Unternehmen |
| WÄHRUNGSSCHWANKUNGEN Bilanzrisiko starker Euro |
| CONTI, DAIMLER, THYSEN-KRUPP Konzernaufspaltung wird zur gefährlichen Mode |
| GASTBEITRAG ZUR ROLLE VON AUFSICHTSRÄTEN Kompass neu justieren |

Aktuell werden die Räumlichkeiten unten vergrößert, dann soll das neue Team „mitten rein“ gesetzt werden, wie von Lewinski es nennt. Das ist nicht nur aus atmosphärischen Gründen wichtig. Ähnlich wie nach einem Firmenkauf besteht auch bei der Übernahme eines Teams das Risiko, dass die Neuen unter sich bleiben und sich nicht an die Firmenkultur des Arbeitgebers anpassen. Personalberater Schneider: „Letztlich müssen sie die Integration eines neuen Teams ebenso professionell managen wie die Integration einer zugekauften Firma.“

Einen wichtigen Integrationsschritt hat Fischer Appelt bereits hinter sich. Die neuen und die alten Kollegen

konnten zusammen den ersten gemeinsamen Kunden aus der Finanzbranche gewinnen.

© 2016 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min. Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben.