

Liebe auf den zweiten Blick



Text: Florian Sievers Illustrationen: Anne Peter

Einmal von Bord, für immer fort? Von wegen. Mitarbeiter kehren heute immer häufiger zu ihrem alten Arbeitgeber zurück, nachdem sie eine Zeit lang woanders gearbeitet haben. Die einst verlassenen Chefs freuen sich und halten ihren Top-Kräften gern die Tür für ein Comeback auf.

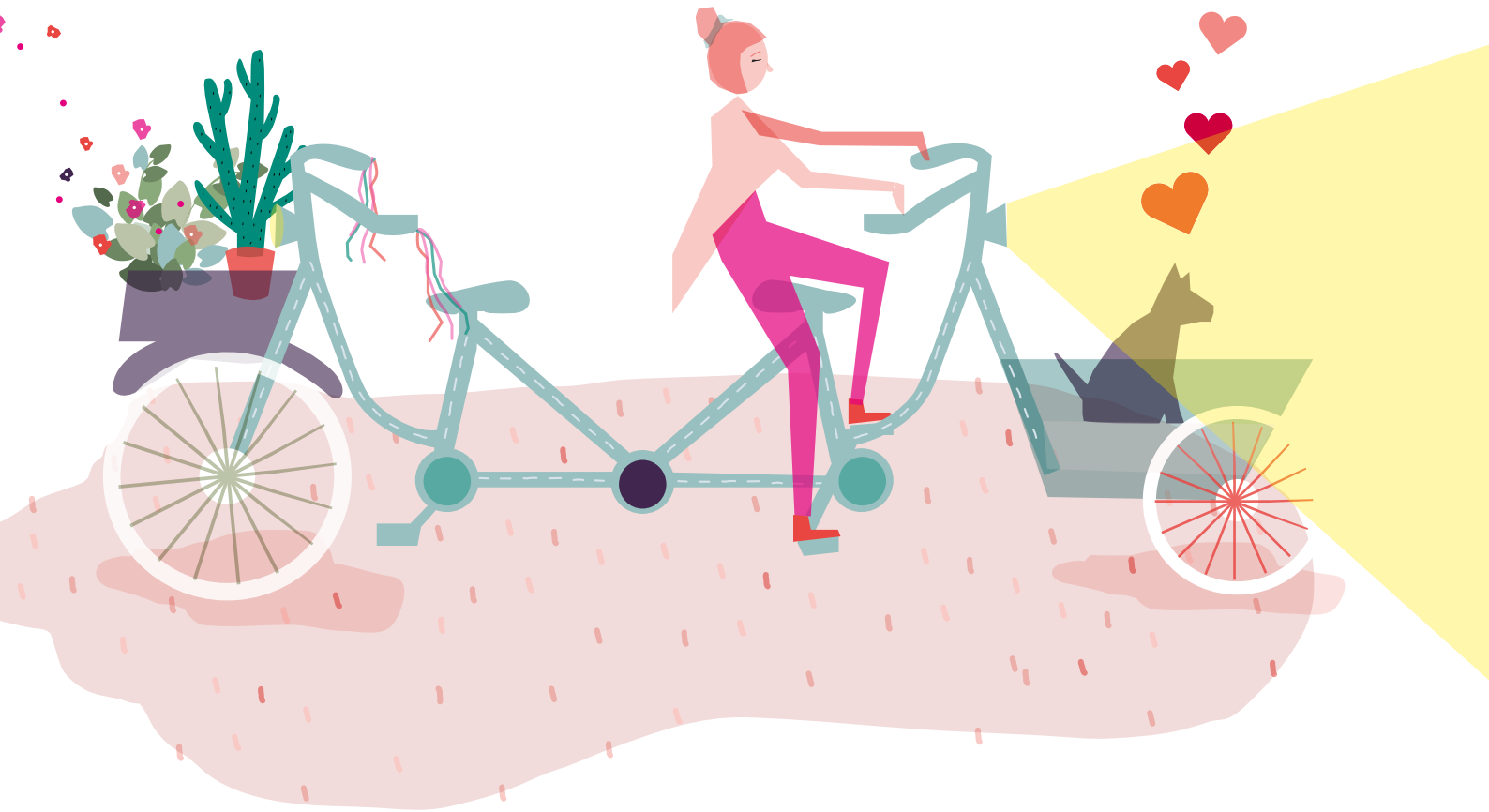


Nach sieben Jahren wollte Peter Wiedenhoff mal was Neues sehen. Er hatte 2006 direkt nach seinem Uni-Abschluss bei der Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG) angefangen. In den folgenden Jahren stieg der Wirtschaftsingenieur bis zum Projektleiter auf, Fachbereich Automobilindustrie. Doch 2013 kündigte er seinen Arbeitsvertrag – und wechselte zum Automobilzulieferer Webasto. „Ich war neugierig auf neue Erfahrungen“, erzählt Wiedenhoff. Bei seinem neuen Arbeitgeber baute er binnen eines Jah-

res eine neue Abteilung auf, die für die firmeneigene Entwicklungsabteilung neue Trends in Produkte umsetzte.

Nach einem Jahr Konzentration auf ein einzelnes Thema suchte Wiedenhoff allerdings wieder die Themenbreite und die Geschwindigkeit, die er von seinem alten Arbeitgeber aus der Beratung kannte. Also klopfte er wieder bei BCG an und konnte 2014 nach einem vereinfachten Rekrutierungsverfahren ohne Probleme zurückkehren. Heute berät er von





Gute Gründe

So profitieren Unternehmen und Angestellte vom Job-Bumerang.



Weniger Risiko Sowohl Chef als auch Rückkehrer wissen, was sie am jeweils anderen haben – und was er kann. Das beugt unliebsamen Überraschungen vor.



Passt schon Bumerang-Mitarbeiter müssen nicht so lange eingearbeitet werden und passen sich schneller wieder in die Firmenkultur ein.



Neue Ideen Rückkehrer können sich profilieren, indem sie gesammelte Erfahrungen und neue Perspektiven vom Ausflug in ein anderes Unternehmen im neuen Job einbringen.



Gute Stimmung Der Rückkehrer belegt eindrucksvoll die Stärke des Unternehmens. Denn niemand würde freiwillig ein zweites Mal in einer schlechten Firma anheuern. Das erinnert auch die alten Kollegen daran, dass sie eine gute Wahl getroffen haben, indem sie geblieben sind und bleiben.

München aus wieder Firmen aus der Autobranche. Dabei profitiert er von seinem Ausflug in die Industriewelt. „Aus diesem Jahr habe ich ein großes Verständnis für die Prozesse und Entscheidungswege in der Automobilbranche und in einem Unternehmen mitgebracht“, sagt der 38-Jährige.

Karriereschritte, wie sie der Unternehmensberater Wiedenhoff hingelegt hat, bezeichnen Personaler als Bumerang-Hiring. Andere sagen auch Jojo-Recruiting oder schlicht Re-Hiring dazu. Immer geht es darum, dass Aussteiger wieder bei ihrem alten Arbeitgeber einsteigen – häufig mit neuen Erfahrungen und zu besseren Konditionen als noch zum Zeitpunkt der Kündigung. Im Fußball ist das Phänomen schon lange nichts Ungewöhnliches mehr. Udo Lattek wurde als Trainer von Bayern München Anfang der Siebzigerjahre drei Mal Deutscher Meister und kehrte nach zehnjähriger Pause zurück, um erneut drei Mal die Meisterschale zu holen. Und lange schon gehen Handwerker auf die Walz, wenn sie in einem Betrieb ausgelernt hatten und sich dort nicht mehr weiterentwickeln konnten. Unterwegs sammelten sie neue Erfahrungen und kamen anschließend oft in den alten Betrieb zurück.

Doch davon mal abgesehen wäre vor einigen Jahrzehnten wohl kaum ein Personalverantwortlicher auf die Idee gekommen, ehemalige Mitarbeiter

einfach wieder einzustellen. Wer einmal gekündigt hatte oder wem gekündigt worden war, galt als verbrannt. In den vergangenen Jahren allerdings setzte ein Wandel ein. Und er begann an den Unternehmensspitzen. Apple-Mitgründer Steve Jobs beispielsweise schied 1985 im Streit aus seiner Firma aus, 1997 kehrte er zurück. Und Jack Dorsey, der 2006 Twitter mit ins Leben gerufen hatte, wurde zwar 2008 als CEO gefeuert. Doch nach einigen Wechseln an der Spitze holte ihn das Unternehmen 2015 wieder an Bord. Heute verstehen zunehmend mehr Personalverantwortliche, dass ihre Mitarbeiter aus unterschiedlichen Gründen kündigen. Und nicht immer müssen diese Gründe und Ursachen gegen eine spätere Rückkehr sprechen (siehe Kasten).

**„Wir
bemerken ein
höheres
Interesse bei
Unternehmen,
Mitarbeiter
erneut
einzustellen.“**

Katrin Luzar,
Karriere-Expertin bei der
Online-Stellenbörse monster.de

Neue Quellen für die Kandidatensuche

„Wir bemerken ein höheres Interesse bei Unternehmen, Mitarbeiter erneut einzustellen“, stellt Katrin Luzar fest, Karriere-Expertin bei der Online-Stellenbörse monster.de. Das gelte insbesondere in den oberen Hierarchieebenen, wo Top-Kräfte rar gesät sind, sowie allgemein in jenen Branchen, in denen der Arbeitsmarkt eng ist. Dazu gehören Luzar zufolge neben der IT- und Technologie-Branche auch der Versicherungs- und Bankenbereich sowie der Pflegesektor. „Der sich in solchen Branchen abzeichnende – und zum Teil schon existierende – Fachkräftemangel führt dazu, dass Unternehmen zusätzliche Quellen für die Kandidatensuche erschließen müssen und dabei das Bumerang-Recruiting als Strate-



Interview: Florian Sievers

„Seien Sie ein Profi!“

Mark Hayes, Deutschlandchef des IT- und Engineering-Personaldienstleisters Harvey Nash, über smartes Netzwerken für einen möglichen Wiedereinstieg.

Herr Hayes, eine Kündigung geht oft mit einem unguuten Gefühl auf beiden Seiten einher. Was sollte ich als Arbeitnehmer beachten, wenn ich mir eine Tür zur Rückkehr offen halten möchte?

Ein Unternehmen zu verlassen, um sich einer neuen Herausforderung zu stellen, ist heutzutage nichts Ungewöhnliches mehr. Nichtsdestotrotz kann der Ausstieg eines Mitarbeiters sehr störend für das operative Geschäft sein. Das sollten Sie im Hinterkopf behalten. Seien Sie ein Profi: Stellen Sie eine ausführliche Übergabe während der Kündigungszeit sicher. Bringen Sie, soweit es geht, Ihre schwierigsten Projekte zu Ende. Und vor allem lassen Sie Ihren Arbeitgeber nicht im Stich. Nur so bleiben das Vertrauen und damit die Chance auf einen künftigen Wiedereinstieg erhalten.

Was sollte auf der anderen Seite der Arbeitgeber für mich leisten?

Unabhängig davon, ob ein Mitarbeiter selber kündigt oder entlassen wird, sollten Arbeitgeber den Beitrag des Mitarbeiters zum Erfolg des Unternehmens offen anerkennen. Dazu gehört ein gutes und fehlerfreies Arbeitszeugnis. Aber der Arbeitgeber sollte auch intern für eine respektvolle Trennung sorgen. So bietet die Kündigungsphase für beide Seiten die Gelegenheit für ein offenes und ehrliches Gespräch. Dabei kommen oft auch Angelegenheiten zur Sprache, die sich der Mitarbeiter während der Beschäftigung nicht anzusprechen getraut hat.

Dann bin ich draußen. Wie halte ich am besten Kontakt zu meiner alten Firma?

Als Personalberater weiß ich, dass Beziehungen der Schlüssel zum beruflichen Aufstieg sind. Letztlich wird die Mehrheit der Stellen durch persönliche Netzwerke besetzt. Halten Sie sich über die Entwicklung des ehemaligen Arbeitgebers auf dem Laufenden, etwa über Alerts, soziale Netzwerke oder Blogs. Aber man sollte auch den persönlichen Kontakt zu den ehemaligen Kollegen und Chefs nicht unterschätzen.

Was darf ich denen erzählen – und was nicht?

Networking ist ein Geben und Nehmen. Aber falls Sie zu einem Wettbewerber gewechselt sind, sollten Sie beispielsweise gut aufpassen, dass Sie keine Schweigeverpflichtungen verletzen. Bringen Sie Ihren Networking-Partner nicht in Schwierigkeiten. Davon mal abgesehen bin ich ein Anhänger von direkten Wegen: Wenn Sie so weit sind, dass Sie zurückkehren möchten, suchen Sie das Gespräch mit dem ehemaligen Arbeitgeber und stellen Sie konkret dar, welchen Mehrwert Sie bringen können.

Und worauf muss ich schließlich nach meiner erfolgreichen Rückkehr achten?

Bevor Sie überhaupt die Entscheidung zur Rückkehr treffen, sollten Sie sich eine Frage stellen: Warum bin ich damals gegangen, und ist dieser Grund jetzt beseitigt? Immerhin: Firmen und Menschen entwickeln sich weiter, es ist darum höchstwahrscheinlich nicht mehr dasselbe Unternehmen, das Sie damals verlassen haben. Aber nehmen Sie sich deshalb auch die Zeit, sich neu zu orientieren. Der Bumerang mag sich wie ein Wiedereinstieg anfühlen. Er ist allerdings in den meisten Fällen ein echter Neustart.

Geplant oder ungewollt



Dave Almeda, Personalchef (Chief People Officer) bei Kronos, hat vier Typen von Bumerang-Angestellten ausgemacht.

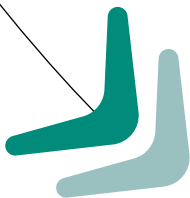
1. PLANER

Sie haben einige Jahre für einen Arbeitgeber gearbeitet, fanden dann aber ein gutes Angebot andernorts – und kommen schließlich auf einem neuen Karrierelevel und mit besserer Bezahlung zurück. Meist sind sie zwischen drei und fünf Jahre weg.



2. ENTTÄUSCHTE

Sie sahen eine Gelegenheit, die sie nicht verstreichen lassen konnten, oder sie wollten mal etwas Neues probieren, vielleicht eine andere Branche kennenlernen oder einer Leidenschaft folgen. Manchmal klappt das – manchmal aber auch nicht. Also machen sie kehrt und wenden sich wieder an ihren alten Boss.



3. PRIVATE

Der Ehepartner hat möglicherweise den Arbeitsort gewechselt, weshalb sie ihren Job kündigen mussten, oder sie haben eine Auszeit genommen, um ein Elternteil zu pflegen oder eine Familie zu gründen. Nun wollen sie wieder einsteigen oder zumindest von zu Hause aus flexibel arbeiten.

4. SAISONALE

Sie arbeiten regelmäßig für eine bestimmte Zeit – und kommen dann bei nächster Gelegenheit wieder. Es sind besonders Babyboomer im Ruhestand oder Angestellte an Touristenorten im Einzelhandel oder in der Gastwirtschaft. Solche saisonalen Bumerang-Werdegänge werden zunehmend beliebt.



gie entdecken“, erklärt die Karriereexpertin. Zudem rufen Unternehmen in Boomphasen Ruheständler zurück an den Arbeitsplatz – ebenfalls eine Form von Bumerang-Hirings. In anderen Fällen sorgen Gewerkschaften und Betriebsräte dafür, dass Firmen zunächst jene Mitarbeiter wieder anstellen, denen vorher wegen Restrukturierungen oder betriebsbedingt gekündigt worden war, bevor sie neue anwerben.

Die Trendwende lässt sich durch Zahlen belegen. So hat das US-amerikanische Workforce Institute im Herbst 2015 1.800 Personalverantwortliche und Unternehmensmitarbeiter in den USA zum Bumerang-Recruiting befragt. Immerhin 85 Prozent der teilnehmenden Unternehmen hatten in den fünf Jahren vor der Befragung Bewerbungen von ehemaligen Mitarbeitern auf dem Tisch. Und 40 Prozent haben Ehemalige auch wieder an Bord geholt. Insgesamt gaben drei Viertel der HR-Spezialisten an, häufiger Ex-Mitarbeiter einzustellen als in der Vergangenheit. Früher, so erklärten sie, sei das undenkbar gewesen. Vor allem Young Professionals denken der Studie zufolge zunehmend auch an Bumerang-Werdegänge. Sie bleiben häufig nur zwei bis drei Jahre bei einem Arbeitgeber und wechseln dann, um sich beruflich weiterzuentwickeln. Dabei schließen sie eine Rückkehr nicht aus. So können sich 46 Prozent der Millennials eine Tätigkeit bei einem ehemaligen Arbeitgeber vorstellen. Bei der vorangehenden Generation X ist es nur ein Drittel, bei den älteren Babyboomern noch weniger.

Langwierige Bewerbungen hinfällig

Dabei stehen die Chancen gut, dass beide Seiten etwas von einem beruflichen Comeback haben, Arbeitnehmer wie Arbeitgeber. „Zunächst sind langwierige Rekrutierungs- und Bewerbungsphasen hinfällig“, sagt Christoph Niewerth, der als Vorstand beim Personalvermittler Hays unter anderem den Bereich Talent- Solutions verantwortet. „Zudem ist der Mitarbeiter, der wieder zum ehemaligen Arbeitgeber zurückkehrt, meist schon sehr gut mit dessen Unternehmenskultur, den Arbeitsprozessen und sonstigen Gepflogenheiten vertraut.“ Daher wisse der ehemalige Kollege genau, was ihn erwartet. Bei einem neuen Arbeitgeber ist das Risiko zu scheitern dagegen hoch. So gehen laut einer Erhebung des US-amerikanischen Instituts Leadership IQ immerhin 46 Prozent aller Neueinstellungen in den ersten 18 Monaten wieder in die Brüche.

Arbeitgeber nehmen natürlich meist nur solche ehemaligen Mitarbeiter zurück, die vorher ihren Job mindestens gut gemacht haben, möglichst sogar sehr gut. Zwar müssen die Ehemaligen wieder ein



„Viele Unternehmen verkennen, dass Ehemalige bei der Rückkehr neue Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen.“

Christoph Niewerth,
Vorstand beim Personalvermittler Hays

– wenn auch manchmal reduziertes – Bewerbungsverfahren absolvieren. „Aber dann kann sich der wiedereingestiegene Mitarbeiter sofort auf die eigentliche Aufgabenstellung konzentrieren“, erklärt Niewerth. „Es vergeht keine Zeit für eine Einarbeitungsphase oder sonstige Eingliederung in den Betrieb.“ Zudem kehre ein Mitarbeiter mit neuen Qualifikationen zurück. „Viele Unternehmen verkennen, dass Ehemalige bei der Rückkehr neue Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen“, betont Niewerth. Er weiß das aus eigener Erfahrung, weil er bei Hays selbst Bumerang-Recruiting praktiziert und nach eigener Aussage schon diverse frühere Mitarbeiter zurückgewonnen hat. Das schärfe nicht zuletzt auch das Profil als Arbeitgebermarke.



Kathrin Luzar,
Karriereexpertin des
Jobportals monster.de,
beobachtet das steigende
Interesse vieler Firmen an
ehemaligen Mitarbeitern.

„Ein solides Unternehmen mit guter Unternehmenskultur wird den Vorteil, den es durch den ehemaligen Mitarbeiter erlangt, schnell erkennen.“

Christoph Niewerth,
Vorstand beim Personalvermittler Hays



Geschenke an die Ex-Mitarbeiter

Aber auch die Unternehmen – den drohenden Fachkräftemangel im Nacken – bemühen sich zunehmend um ihre ehemaligen Topkräfte. So bedenken einige von ihnen noch jahrelang ausgeschiedene Mitarbeiter am früheren Einstellungstag mit einem kleinen Geschenk oder einer Grußkarte. Viele laden die Ehemaligen weiter zu Betriebsfeiern ein, veranstalten Alumni-Treffs oder schicken ihnen die aktuellen Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift zu. Und in zahlreichen größeren Konzernen gibt es Ehemaligen-Clubs, damit der Kontakt nicht abreißt.

Manche Arbeitgeber haben inzwischen sogar gezielt Programme aufgesetzt, um ehemalige High Potentials wieder an Bord zu holen. So können sich Ex-Berater von Booz Allen Hamilton auf der Website des Unternehmens als „Comeback Kid“ anmelden. Noch weiter geht die US-Firma Kronos, ein Anbieter von Workforce-Management-Lösungen in der Cloud. „Möchten Sie zu Kronos zurückkommen? Die Tür steht offen“, schreibt das Unternehmen auf seiner deutschen Website. Das explizite Angebot ist eine Idee von David Almeda, Personalchef bei Kronos. Er arbeitet seit 2010 beim Unternehmen. Im Jahr 2014 hatte er jedoch das Angebot eines Einzelhändlers auf den Tisch, der ihm versprach, dass er dort an zentraler Stelle mitwirken könne, um die Branche quasi neu zu erfinden. Es war ein verlockendes und lukratives Angebot, sogar ein Dienstwagen samt Fahrer war im Gespräch, um einen längeren Arbeitsweg auszugleichen. „Ich hatte große Lust darauf, dort zusammen mit dem restlichen Management-Team frei gestalten zu können“, sagt Almeda.

Doch schon an seinem ersten Arbeitstag stellte sich heraus, dass der neue Arbeitgeber keineswegs so offen für neue Impulse war, wie er zunächst versprochen hatte. „Es war schnell klar, dass das Unterneh-



Peter Wiedenhoff
ist nach einem Ausflug in die Industrie zurück zur Beratung BCG gegangen.



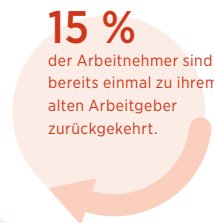
Christoph Niewerth
ist davon überzeugt, dass beide Seiten von einem Comeback profitieren.

Vollkommen reibungslos geht eine Rückkehr natürlich nicht immer ab. Viele Young Professionals haben sogar. Wer an anderer Stelle neue Erfahrungen gesammelt hat, muss sich häufig überwinden, den ehemaligen Arbeitgeber wieder ins Kalkül einzubeziehen, wenn es um die eigene Weiterentwicklung geht. „Wer sich allerdings zwischenzeitlich fachlich und persönlich entwickelt hat, sollte seine Bedenken ruhig über Bord werfen und zum alten Arbeitgeber zurückkehren“, rät Niewerth. „Ein solides Unternehmen mit guter Unternehmenskultur wird den Vorteil, den es durch den ehemaligen Mitarbeiter erlangt, schnell erkennen. Damit eine Rückkehr möglich bleibt, müssen Arbeitnehmer allerdings dafür sorgen, dass trotz des Absprungs die Tür weiter offen steht. Vor allem Young Professionals, die sich häufig ihres Marktwerts bewusst sind, sollten sich nicht zu Hochnäsigkeit verleiten lassen. Eine professionelle Kündigung mit Stil und ein fairer Trennungsprozess sind die Grundvoraussetzung für eine Rückkehr. Sehr hilfreich ist natürlich ein bleibender Kontakt zum alten Arbeitgeber (siehe Interview).



men keineswegs in die Richtung gehen wollte, die ich im Sinn hatte“, sagt Almeda. Glücklicherweise hielt er weiterhin guten Kontakt zum Kronos-CEO. Nach anderthalb Monaten und einem langen Gespräch mit seinem ehemaligen Boss kündigte Almeda seinen neuen Job wieder – und kehrte zu seinem alten Unternehmen zurück.

Auch wegen dieser Erfahrung und weil Kronos damals rund um die Welt versprengt schon mehr als 180 Bumerang-Angestellte beschäftigte, setzte Almeda das koordinierte Rückkehr-Programm auf. Zudem regt er seine Manager dazu an, den Ehemaligen öfters mal eine freundliche Mail zu schreiben oder sich mit ihnen auf einen Kaffee zu treffen. „Das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern hat sich grundlegend verändert“, sagt Almeda. Früher bestimmte der Arbeitgeber, wer dableiben durfte und wer gehen musste, während die Mitarbeiter dem nur folgen konnten. „Aber heute“, so Almeda, „sind die Arbeitnehmer ebenso frei in der Wahl, zu gehen und sich einfach einen neuen Job zu suchen. Und darum sind Firmen gut beraten, ihren Mitarbeitern alle Türen offen zu halten.“ ■



Quelle: The Workforce Institute, 2015, Befragung unter amerikanischen Angestellten

EINSTEIGEN BEI HAYS

HAYS Recruiting experts worldwide

ERFOLG IST EINSTELLUNGSSACHE

Du hast es in der Hand.

Dein Herz schlägt schneller. Das erste Meeting beim Kunden. Selbstbewusst erklärst Du dem Geschäftsführer und Personalchef, wie wir von Hays helfen können: die passenden Experten finden, neue Projekte flexibel besetzen ... Überzeugt. Wow, drei neue Anfragen! Ein fester Händedruck zum Abschied. Zurück im Büro gemeinsam mit den Recruiting-Kollegen die Ärmel hochkrepeln und Kandidaten auswählen. Der Kunde wartet schon auf Vorschläge. Und abends dann entspannt mit dem Team anstoßen.

Könnte das zu Dir passen? Dann bewirb Dich jetzt unter:
hayscareer.net

Besuche uns auch auf: [facebook.com/hayscareer.net](https://www.facebook.com/hayscareer.net)



ACCOUNTANCY & TAX/CONSTRUCTI
CONTACT CENTR
ATIONS/EDUCATI
NOLOGY/LEGAL
SAFETY/POLICE
DURCES & MINING
ENGINEERING/HU
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALLES & MARKETI
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN
NCY & FINANC/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU
STRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM
ENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
RATEGY/BANKING PUBLIC SERVICES
MARKETING/ENE
ING/TELECOMS
HUMAN RESOURC
TRIES/FINANCIAL
PHARMA/MANUF
HEALTHCARE/AR
PROCUREMENT/H



Julia aus München