

Gutes Personal finden – eine zentrale Führungsaufgabe



»I spend all my time on people. It's people first, strategy second.« (Jack Welch)



Thomas Bender hat im Management von DAX-Unternehmen, als Vorstand, Bereichsleiter und Vertriebsdirektor, einiges an Business-Erfahrung gesammelt. Jetzt ist er Personalberater, insbesondere für die Direktsuche von Führungskräften und für Standortbestimmungen von Führungskräften. Hier macht er sich Gedanken zur Beschaffung qualifizierten Personals in Zeiten hoher Beschäftigungsquoten.

GUTES PERSONAL BRAUCHT GUTES RECRUITING

Die Deutschen wollen es nicht wahrhaben, aber die Wirtschaft brummt, und es gibt makroökonomisch eigentlich kaum etwas zu beklagen. Auf der anderen Seite, den einzelnen Unternehmen, herrscht verstärkter Wettbewerb, durch Globalisierung und Digitalisierung, die nicht nur in allen Branchen und Unternehmen ankommen, sondern das Schwungrad an Veränderungen, bis hin zu Disruptionen, weiter beschleunigen.

Die Folge: Ein Mangel an Fachkräften, insbesondere in wachsenden Segmenten wie den Naturwissenschaften und der IT. Aus Sicht der Wirtschaft werden gegenwärtig

zu wenige Personen in diesen Fachbereichen ausgebildet. Auch durch die gegenwärtige Zuwanderung kann diese Versorgungslücke kurzfristig nicht geschlossen werden, denn die gesuchten Fachkräfte zieht es, trotz der weltweit zunehmenden Migrationsbewegungen, noch nicht nach Deutschland. Und politisch ist eine Einwanderungsregelung, die die gesuchten Arbeitnehmer ins Land bringt, nicht in Sicht. Ebenso gesucht wie dieses Fachpersonal sind Führungskräfte, die den neuen Herausforderungen in Handel, Industrie und Dienstleistungen gewachsen sind. Denn die Ansprüche der Wirtschaft sind hoch: Eine gute Ausbildung in einem branchenrele-

vanten Fach plus mehrjährige Führungserfahrung plus ein Persönlichkeitsprofil, das Änderungen willkommen heißt und diese Haltung auch in den Teams umsetzen kann, sollte eine Führungskraft mitbringen. Ein rar gesätes Profil.

Was tun? Wenn man nicht nur auf Zuwanderung bauen will, sind Politik und Wirtschaftsverbände aufgerufen eine Bildungspolitik zu etablieren, die Einzelne motiviert, die horizontal und vertikal durchlässig ist und lebenslanges Lernen befördert. Die Unternehmen müssen den Wettbewerb um Talente ernst nehmen. In meinem Beratungsalltag erlebe ich immer wieder, dass die

eigene Attraktivität des Unternehmens für externe Rekrutierungen vom Management überschätzt wird. Dazu gibt es Lücken im Methodenwissen und den Ressourcen, die für erfolgreiches Finden von Führungs- und Fachkräften notwendig sind.

Die Qualität der Umsetzung der folgenden Aufgaben der Unternehmen haben sich als Erfolgsfaktoren für das Talentmanagement erwiesen:

- **Personalbedarfsplanung** – sind Personal- und Unternehmensentwicklungsplanung kongruent?
- **Personalentwicklung** – Mitarbeiter begeistern durch passende Aufgaben und Weiterbildung
- **Employer Branding** – nach außen und innen!
- **Nachfolgeplanung** – jede intern besetzbare Stelle schon Ressourcen und reduziert das Risiko
- **Kontinuierliche Standortbestimmung** der Führungskräfte und Mitarbeiter (360 Grad Feedback; nicht ritualisiertes Feedback (keine Jahresgespräche, sondern aufgabenbezogene Beurteilungen)
- **Aktives Management** der externen Rekrutierungsprozesse
- **Passende Dienstleister**, die den jeweiligen Kunden wertschätzen (ein Beratungskonzern passt nicht zum KMU)

Einen Faktor möchte ich hier besonders beleuchten: Die Rekrutierung externer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen. Vor wenigen Jahren noch wurde nach der Erstellung einer Positionsbeschreibung ein festes Suchprofil entwickelt und dies in einer Stellenanzeige publiziert. Die FAZ und andere Zeitungen hatten dutzende Seiten Stellenanzeigen in ihren Wochenendausgaben. Dann wurden die vielfach eingehenden Bewerbungen gesichtet, gefiltert und der Vorstellungsprozess je nach Unternehmenskultur in die Wege geleitet. Nur die höchsten Führungspersonen wurden von Headhuntern, überwiegend mit der Methode der Direktsuche, gefunden.

Heute sind nicht nur Stellenanzeigen in die **Internet-Jobportale** gewandert, sondern die Anzahl qualitativ passender und zugleich verfügbarer Bewerberinnen und Bewerber hat dramatisch abgenommen. Zum einen wegen der oben skizzierten ho-

hen Beschäftigungsquote, zum andern aber auch wegen Einschränkungen in der Mobilität der Mitarbeiter. Wer versucht hat eine Familie zum Umzug von einer Stadt mit durchschnittlichen Lebenshaltungskosten nach München zu bewegen, trotz hierarchisch attraktivem Entwicklungsschritt mit Mehrgehalt, weiß wovon ich rede.

Stepstone, Experteer und andere Portale sind trotzdem erfolgreich, weil nur noch hier nennenswerte Quantitäten an Stellengesuchen und Offerten zusammenkommen. Es obliegt den Recruitern in den Unternehmen, diese Quellen möglichst gut für sich zu nutzen. Der wichtigste Trend in der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die schnell wachsende Bedeutung der sozialen Medien. Hier sind es nicht nur die **Business-Netzwerke Xing und LinkedIn**, sondern die privat genutzten wie **Facebook, Twitter, Instagram** u.a. Wenn die Einzelne/der Einzelne nicht mehr aktiv sucht, muss sie/er auf die Idee gebracht werden, welche Optionen sie/er hat. Dazu sind Unternehmenspräsenz und -kampagnen in den sozialen Medien unabdingbar. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter findet sein Unternehmen – nicht umgekehrt. Das ist die Herausforderung, die von Unternehmen bewältigt werden muss.

*MitarbeiterInnen
finden ihr
Unternehmen –
nicht umgekehrt.*

Manchmal – oder doch meistens – muss es aber schnell gehen: die Vakanz ist da, die Position muss mit passenden Kandidatinnen oder Kandidaten besetzt werden. Die Pipeline aus geeigneten Kandidatinnen oder Kandidaten aus den Internet-Präsenzen und den Unternehmensnetzwerken mit Universitäten und anderen Partnern zeigt kein Match von Profil und verfügbaren Personen. Bleibt die Direktsuche.

Die **Direktsuche** ist die klassische Vorgehensweise aus Stellenprofil-Erstellung, Suchstrategie-Festlegung, Zielfirmenliste, Identifikation von Personen, die dem Profil entsprechen, beziehungsweise deren nächster Karriereschritt die Zielposition sein könnte, Ansprechen der Personen, Interviews, Persönlichkeitsanalyse, Einholung von Referenzen. Das ist aufwändig und dementsprechend kostenintensiv und war daher der Suche von höheren Führungspositionen vorbehalten. Heute erleben wir aber einen Boom der Direktsuche, da es das

vielversprechendste Instrument ist, schnell und zielgerichtet auch rare Fachkräfte passgenau zu finden. Deshalb gibt es eine wachsende Zahl an Dienstleistungsanbietern, die auf verkürzte bis hin zu automatisierten Varianten der Direktsuche setzen.

Die Beraterbranche wächst mit den Dienstleistungen der Direktsuche, aber insbesondere große Unternehmen bauen selbst das Know-how auf. Die mittleren und kleineren Unternehmen sind gut beraten, Dienstleister zu kontrahieren, die zu ihnen passen und das jeweilige Unternehmen verstehen lernen. Mehr als 5000 Personalberater sind in Deutschland registriert. Es lohnt sich Aufwand in die Auswahl zu investieren.



Thomas Bender
Personal- und Unternehmensberater
Bender Executive Consulting

Thomas Bender ist nicht nur Personalberater, zusätzlich berät er Unternehmen zu Themen der digitalen Transformation der Geschäftsprozesse und steht als Sparring Partner Führungskräften, Führungsteams und Aufsichtsgremien zur Seite.

Nach dem Studium der Philosophie und Sozialwissenschaften (M.A.) begann Thomas Bender als Einkäufer im Handel und wechselte dann zu Unternehmen der Konsumgüterindustrie, später zur Chemieindustrie. Jetzt stehen Personal- und Unternehmensberatungs-Dienstleistungen sowie insbesondere Themen der digitalen Transformation im Fokus seines beruflichen Engagements.

Thomas Bender ist verheiratet. Neben Wassersport und Kunst gilt seine Passion der Behavioural Economics (zu diesem Thema hat er auch wissenschaftlich publiziert) sowie den Möglichkeiten der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen.

www.bender-executive.de