

Der Personalnotstand im Bereich der Fach- und Führungskräfte

- kann Headhunting das Problem lösen?

Seit Jahren wird in den Statistiken der Fachverbände und in den Medien von Politikern und Wirtschaftsexperten auf den Fachkräftemangel hingewiesen. In direkten Gesprächen mit Verantwortlichen aus mittelständischen Betrieben wird sogar ein noch düsteres Bild gezeichnet: konkrete Projekte können mangels Fachkräfte nicht realisiert werden.

Ein Paradoxon angesichts rd. 60.000 arbeitssuchender Ingenieure (gem. VD). Die Ursachen und Gründe hierfür sind vielschichtiger Natur. Im Sinne einer wohlfunktionierenden Volkswirtschaft bedarf es einer grundsätzlichen Lösung. Die Komplexität der Fragestellung und der Lösungsansätze auf politischer und gesellschaftlicher Ebene lässt jedoch eine schnelle Realisierung nicht zu.

Für kleine und mittlere Betriebe klingt es nicht befriedigend. Sie haben jetzt Aufträge abzarbeiten, sie können jetzt Aufträge einholen, sie müssen jetzt Vorsorge für ihre unternehmerische Existenz treffen. Allen fehlt es an Fachkräften, mit denen sie heute die Weichen für die Zukunft von morgen stellen können.

Frustration und Resignation greifen um sich. Unternehmer, die über Jahre erfolgreich Ihre Strukturen entwickelt haben, sehen sich an der Grenze des Machbaren. Technologien und Anforderungen ändern sich schneller als dass durch Ausbildung und Qualifizierungsmaßnahmen geeignete Fachkräfte zur Verfügung stehen.

Also was ist zu tun? Abwarten und auf die „gute Fee“ warten, die alle Probleme löst? Mit den bisherigen Mitteln und Methoden weitermachen und sich über die Unzulänglichkeiten weiter ärgern?

Oder vielleicht doch mal andere Wege gehen als bisher? Warum nicht gezielt einen Spezialisten mit der Besetzung einer bestimmten Position einsetzen? Warum nicht einen Profi, einen Headhunter beauftragen?

„ Nein, Headhunting ist unmoralisch und unseriös!! So etwas machen wir nicht! Das ist ja auch viel zu teuer! “

Trotz Aufklärung in den Medien bestimmen noch viele Vorurteile die Szene des head hunting. Von Kopfprämien ist die Rede, manchmal sogar von einer rechten Hatz auf die Spezialisten. Verborgен bleibt die Detailarbeit des headhunters, um für seinen Auftraggeber nicht irgend einen, sondern den richtigen Kandidaten zu finden.

Kann headhunting helfen, wenn eine ganze Branche sich im Personalnotstand befindet?

Bietet headhunting mit der Direktansprache eine wirkliche Alternative gegenüber dem headfishing mit der anzeigengestützten Suche in der Zeitung und per Internet?



hunting heads executive Search International

Headhunter: Uwe Zirbes

Anlässlich einer kleinen Diskussionsrunde wurde dieses hoch brisante und doch vielen unter den Nägeln brennende Thema mit erfahrenen Personen aus dem Metier diskutiert. Als Diskussionspartner stand Uwe Zirbes aus Speyer der das Institut hunting heads executive Search International gegründet hat zur Verfügung:

Frage: headhunting – headfishing. Was ist eigentlich der Unterschied?

U. Zirbes: hunting, fishing oder besser jagen, angeln: das sind Begriffe, die dem Menschen eigentlich nicht unbekannt sind. Im Zusammenhang mit der Personensuche erhalten diese Begriffe jedoch eine erweiterte Bedeutung.

Beim Angeln zum Beispiel wird mit Hilfe einer aufwendigen Ausrüstung und eines Köders versucht, einen Fisch einer besonderen Gattung zu fangen. Im Wasser sieht man nicht unbedingt wo sich die Fische befinden. Es gibt allerdings anhand bestimmter Erfahrungswerte Vermutungen. Ist ein Fisch an der Angel, muss er an Land gebracht werden, um dann zu entscheiden, ob man den Fang nach Art, Größe, Qualität oder anderen Kriterien behalten möchte oder wieder frei gibt.

Bei der Jagd wird im Vorfeld bestimmt, welches Wild zu erlegen ist. Der Jäger kennt sein Revier durch permanente Beobachtung, er weiß was sich dort abspielt und er kennt das Jagdwild, das sich dort heimisch fühlt. Gilt es einen 12-Ender zu erlegen, wird er nicht einem Schwarzkittel nachstellen. Er ist letztlich Experte, kennt die Verhaltensweisen der Waldbewohner und weiß die Fährten zu lesen und zu deuten.

Der Unterschied ist letztlich bei der Jagd zielgerichtet zu arbeiten. Der Jäger bereitet seine Arbeit gewissenhaft vor und weiß genau, wann er wo welches Wild antrifft. Beim Angeln wird versucht, per Zufallsprinzip mit einem Köder den richtigen Fisch an Land zu ziehen; und wenn es heute nicht klappt, dann eben morgen oder übermorgen. Der Angler wartet geduldig.

Natürlich ist dies Beispiel bewusst schwarz weiß gemalt. Es soll allerdings den grundsätzlichen Unterschied zwischen passiver und aktiver Suche verdeutlichen.

So verhält es sich auch in der Personalsuche. Mit der Anzeigensuche in der Zeitung oder im Internet versucht man mittels eines „Köders“ –der Stellenausschreibung- den geeigneten Kandidaten zu finden. Nicht selten melden sich 200 Interessierte und mehr auf eine Ausschreibung, aber keiner ist dabei, der tatsächlich alle geforderten Kriterien erfüllt.

Bei der „Jagd“ hingegen wird im Vorfeld das Anforderungsprofil im Detail besprochen. Es gibt keine allgemeine Stellenbeschreibung, sondern ein detailliertes Profil, das die fachlichen, persönlichen und sozialen Anforderungen des Kandidaten beschreibt. Der Jäger (headhunter) kennt sein Revier, weiß wen er wann wie

ansprechen kann und stellt letztlich seinem Auftraggeber eine handverlesene Auswahl ideal passender Kandidaten innerhalb angemessener Zeit vor.

Frage: ... dass heißt, Sie gehen tatsächlich auf die Jagd?

Uwe Zirbes: Im übertragenen Sinn schon. Natürlich nicht im Grünrock mit Fernglas und Flinte bewaffnet. Erhalten wir einen Suchauftrag, wird mit dem Auftraggeber im Detail besprochen, welche Eigenschaften der Kandidat mitbringen soll. Es wird genau abgestimmt, wo wir suchen dürfen und können und wo nicht. Aufgrund unserer Kenntnis aus den vielen bereits realisierten Projekten ist unsere Sicht vielleicht noch umfassender als die des Auftraggebers. In vielen Fällen recherchieren wir zusätzlich im Markt und markieren mit all diesen Eckdaten unser Revier. Unsere Hilfsmittel und Werkzeuge sind der Computer, das Telefon, die Kontakte und die Professionalität in der Ansprache. Wir wollen letztlich niemand erlegen, sonder im Gegenteil, jemand für neue Herausforderungen begeistern.

Frage: „Begeistern!“ Wie soll das gehen? Zahlen Sie doch Kopfprämien?

Uwe Zirbes: Sicherlich nicht. Natürlich wird im Laufe des Suchprozesses auch irgendwann über Geld gesprochen. Der finanzielle Aspekt darf nicht vernachlässigt werden, sowohl aus Sicht des Auftraggebers als auch aus der Sicht des Kandidaten. Begeistern heißt motivieren. Jemand, der ausschließlich über Geld zu motivieren ist, kann für ein Unternehmen nicht nützlich sein, denn es gibt immer jemand, der mehr zahlt. Somit sind solche Kandidaten immer „Wackelkandidaten“, die man nicht für den Aufbau einer Basis nutzen sollte.

Zur Motivation zählen vielmehr die Rahmen- und Randbedingungen des Auftraggebers und der Kandidaten, die jeweiligen persönlichen Entwicklungsstufen und Ziele. Der Kandidat muss eine Position sinnvoll ausfüllen können, er muss sich wohl fühlen, und zwar nicht nur zum Zeitpunkt der Besetzung, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg. Die Anforderungen der Stelle müssen für den Kandidaten eine lohnende Herausforderung darstellen; und; und Es sind viele Kriterien zu diskutieren. Leider können wir nicht mit Checklisten standardisiert vorgehen als würden wir die Leistungsdaten einer Maschine erfassen. Diese Themen sind so komplex und vielfältig wie es Individuen auf der Welt gibt. Deshalb ist Erfahrung und Professionalität gefragt!

Frage: Dann sind Sie doch mehr Berater als Jäger oder vielleicht mehr Psychologe?

Uwe Zirbes: Die Wahrheit ist, es gibt kein schwarz-weiß! Der erfolgreiche head hunter ist von allem etwas. Vor allem aber verfügt er über umfassende Erfahrungen. Solche, die er selbst durchlebt oder auch erlitten hat. Die Partner und Berater von hunting heads haben für sich alle erfolgreich Karrieren absolviert, ob im Management oder als Fachingenieur. Insoweit unterscheiden wir uns nicht von anderen erfolgreichen Menschen. Wir haben uns allerdings entschieden, keine Formen zu bauen oder technischen Werkzeuge zu entwickeln, wir konzentrieren uns auf den Menschen. Unsere Kernkompetenz ist: Firmen mit ihren individuellen Ausprägungen die gewünschten Kandidaten zu bringen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Frage: Die Anzahl der Personalberater wächst täglich. Der Beruf wird nicht ausgebildet, also kann sich jeder Personalberater nennen. Wie kann man Seriosität und Professionalität erkennen? Nach welchen Kriterien soll man wählen?

Uwe Zirbes: In der Tat haben wir hier ein fast unübersehbare Anzahl von Beratern. Täglich kommen neue hinzu, aber es verschwinden auch wieder viele. Leider hinterlassen die sogenannten Berater nicht immer einen guten Ruf, so dass die gesamte Branche darunter leidet. Wichtiges Kriterium ist die Positionierung im Markt. Wir sind nicht die Berater, die über große Strategien diskutieren oder Probleme gar erst erzeugen. Wir werden im Regelfall gerufen, wenn der Auftraggeber genau weiß, was er will. Letztlich ist er der Profi in seinem Fach.

Seriosität und Professionalität zu erkennen oder sogar zu messen ist extrem schwierig. Anhaltspunkte geben hier sicherlich die Dauer der Firmenexistenz, die Größe der Organisation, die Anzahl der Projekte, die Qualifikation der Personen. Wir sind mit 24 Personen direkt im Markt aktiv, alle mit umfangreicher Berufserfahrung aus eigener Management- und Ingenieurstätigkeit ausgestattet. Mit durchschnittlich weit über 300 Projekte im Jahr gehören wir zu den Größeren der Branche.

Frage: Dann schöpfen Sie Ihre Erfahrung aus der breiten Masse?

Uwe Zirbes: Nein! Unser Geschäft ist kein Massengeschäft. Wir können auch nicht jede Position besetzen. Da wir für ein Honorar tätig werden, gelten natürlich auch wirtschaftliche Prinzipien. Für Auftraggeber und uns machen Projekte ab € 70.000 Sinn. Der Aufwand muss schon in rechter Relation zum Ergebnis stehen. Damit ist auch klar, dass wir nur bestimmte Personen ansprechen.

Frage: Fördern Sie damit nicht die Vorstellung, dass von Ihnen angesprochene Personen einem elitären Kreis angehören?

Uwe Zirbes: Eine Portion Eitelkeit spielt sicher auch mit. Aus meiner Sicht ist es auch nicht verwerflich. Für mich sind aber eher andere, sachliche Beweggründe ausschlaggebend. Die Projekteinstiegsgrenze verdeutlicht, dass bestimmte Mindestanforderungen erfüllt sein müssen. Die Position hat eine gewisse Attraktivität im Unternehmen, der Kandidat benötigt eine bestimmte Ausbildung oder Berufserfahrung und der Kandidat muss flexibel sein. Im Regelfall arbeiten wir überregional, dass heißt für den Kandidaten meistens Wohnortwechsel.

Frage: Welchen Nutzen bringen Sie der Branche? Sie stopfen ein Loch an einer Stelle und an anderer Stelle reißen Sie ein neues!

Uwe Zirbes: Wir werden den Personalnotstand grundsätzlich nicht beseitigen können. Wir können aber einzelne Firmen helfen, bestimmte Positionen zu besetzen. Unser Nutzen für die Branche liegt darin, im Auftrag einzelner Unternehmen mit überregionaler und branchenübergreifender Sichtweise spezielle Probleme professionell zu lösen. Wir transferieren erfolgreiche Menschen zu Unternehmen, die diesen die Möglichkeiten für weitere Entwicklungen bieten. Natürlich entstehen durch einen Wechsel neue offene Positionen. Aber diese entstehen so oder so. Jeder, der nach Ansprache bereit ist, jetzt zu wechseln, wechselt irgendwann auch ohne Ansprache aufgrund von Initiativbewerbung oder Anzeigenbewerbung. Es liegt in der Natur des Menschen, sich unter bestimmten Rahmenbedingungen

weiterzuentwickeln, oft eben auch durch Firmenwechsel. Erfolgreiche Firmen nutzen dies auch für Ihre eigene Entwicklung, denn jede Veränderung bietet wieder neue Chancen.

Frage: Der Nutzen für die Branche scheint nicht gerade hoch, zumal die meisten Firmen eigene Personalverwaltungen haben. Wollen Sie die arbeitslos machen?

Uwe Zirbes: Ob es viel ist oder nicht hängt doch letztlich von der Bedeutung der Position innerhalb der Firma ab. Sie haben recht, für die Branche wirkt es sich angesichts der hohen Zahl offener Positionen nicht grundsätzlich aus. Und wir können auch nicht grundlegende Systemfehler ausmerzen. Für die einzelne Firma hingegen kann es aber die Existenz bedeuten. Mit unserer Tätigkeit erheben wir nicht den Anspruch, die Arbeit der Personalverwaltungen überflüssig zu machen oder das System zu ändern. Unser Einsatz ist dann sinnvoll, wenn die normalen, üblichen Mittel –im Regelfall auf regionaler Ebene eingesetzt- keine Resultate bringen oder nicht die Zeit gegeben ist, so lange zu warten, bis der „richtige Fisch anbeißt“. Wir verstehen uns als Partner, nicht als Konkurrenten.

Frage: head hunting wird oft als unseriös und unmoralisch bezeichnet. Wie leben Sie mit diesem Makel?

Uwe Zirbes: Wir leben ganz gut. Es ist ähnlich wie mit einer bekannten Boulevard-Zeitung mit großen Überschriften. Niemand liest die Zeitung und doch liegt die Verkaufsauflage bei rd. 4 Mio. Exemplare.

Unsere Arbeit wird doch vielfach von Unternehmern oder Geschäftsführern oder Personalabteilungen in begrenztem Umfang auch durchgeführt. Dann heißt es lediglich, die langjährigen persönlichen Kontakte werden genutzt oder das Netzwerk wird angezapft. Niemand kommt auf die Idee, das Nutzen persönlicher Kontakte als unmoralisch oder unseriös zu bezeichnen. Wir als headhunter konzentrieren uns auf diese Nutzung und haben es zu unserem Beruf gemacht. Wir helfen denen, die vielleicht nicht ganz so umfangreiche Kontakte haben oder die nicht die Zeit haben. Wir kombinieren diese Tätigkeit mit professioneller, systematischer Vorgehensweise und liefern Ergebnisse auf hohem Qualitätsniveau innerhalb kurzer Zeit.

Frage: Sie bezeichnen sich als große Organisation. Nirgendwo gibt es etwas zu lesen über hunting heads. Wie passt das zusammen?

Uwe Zirbes: Das ist nicht ganz richtig. Mit den 24 Personen im Markt und der Anzahl der Projekte spielen wir tatsächlich in der oberen Liga. Im Internet sind wir gut vertreten. Unsere Homepage zählt im Monat durchschnittlich 1 Mio. Besucher!!! Fragen Sie mal die Verbandsmitglieder, wie viel Besucher ihre Homepages anziehen. Dies ist übrigens die einzige Form der Werbung, die wir betreiben. Sie finden von uns keine Anzeigen und wir werben auch nicht mit den erfolgreich abgeschlossenen Projekten. Wir arbeiten im Verborgenen. Diskretion ist wichtig für die Auftraggeber und die Kandidaten. Headhunting ist Vertrauenssache und wird durch die Menschen verkörpert, die es nach außen tragen. Unsere beste Werbung sind zufriedene Kunden, die uns weiterempfehlen.