



Spezialisten gesucht

Wenn Betriebe hochqualifizierte Spezialisten suchen, kommen sie mit dem Schalten von Anzeigen oft nicht weit. Denn die gesuchten Experten sind nicht nur rar. Sie sind zumeist auch bei anderen Unternehmen beschäftigt – und mit ihrem Job (weitgehend) zufrieden. **Entsprechend professionell muss das Vorgehen bei der Mitarbeitersuche sein.**

Frank Adensam

Ein Maschinen- und -anlagenbauer sucht einen Steuerexperten, der zugleich fit im internationalen Reporting ist. Eine Bank möchte einen Informatiker einstellen, der sich auch mit dem Finanzrecht auskennt. Ein Pharmakonzern sucht einen Chemiker, der mit der Produktion von Seren vertraut ist.

Immer wieder sind Unternehmen auf hochqualifizierte Spezialisten mit einem besonderen Fachwissen angewiesen. Diese Experten sind meist rar. Deshalb versagen in solchen Situationen vielfach die klassischen Wege der Personalsuche wie zum Beispiel das Schalten von Stellenanzeigen – unter anderem, weil von den ohnehin raren Spezialisten oft nur ein paar wenige aktiv eine Stelle suchen. Dieser Beitrag liefert einige hilfreiche Tipps, wie Unternehmen in solchen Situationen vorgehen sollten.

Ein detailliertes Anforderungsprofil erstellen

Der erste Schritt besteht im Formulieren eines detaillierten Anforderungsprofils. Ein solches Profil existiert oft nicht – vor allem, weil die Personalabteilung, die den Experten sucht, und die Fachabteilung, die ihn braucht, häufig zu wenig miteinander kommunizieren.

Das wäre aber nötig, denn die Personalabteilung allein weiß meist nicht, welche Fähigkeiten der Neue in seinem Job genau braucht. Und die Fachabteilung? Sie erachtet oft das, was der

bisherige Stelleninhaber getan hat, als selbstverständlich. Also artikuliert sie die Anforderungen nicht.

Deshalb sollten Unternehmen, die rare Experten suchen, sich fragen: Wäre es eventuell sinnvoll, einen Personalberater als Unterstützer beim Formulieren des Anforderungsprofils zu engagieren? Dessen Job ist es unter anderem zu fragen:

- > Was macht der Spezialist genau im Unternehmen?
- > Mit wem muss er kooperieren?
- > Über welche persönlichen Eigenschaften sollte er verfügen?

Alles scheinbar banale Punkte. Und hier liegt die Gefahr. Oft geben sich Unternehmen vorschnell mit Worthülsen wie „umsetzungsstark“ oder „teamfähig“ zufrieden, statt nachzufragen: Was bedeutet es konkret, dass der neue Controller „ein Stratege“ sein soll? Soll er das Controlling neu strukturieren? Oder soll er bei der Arbeit auch die langfristigen Ziele des Unternehmens im Auge haben?

Anforderungen gewichten

Sind die Anforderungen definiert, heißt es, diese zu gewichten. Denn für die Suche nach hochqualifizierten Spezialisten gilt: Meist es eher unwahrscheinlich, dass das Unternehmen seinen Traumkandidaten findet.

Also muss es Abstriche machen und sich zum Beispiel fragen: Ist es wirklich

DER AUTOR



Frank Adensam ■
Inhaber der ADENSAM Die Personalberater GmbH in Ludwigshafen (www.adensam.de)

unabdingbar, dass sich unser neuer Expeditionsleiter mit dem japanischen Zollrecht auskennt, oder können wir dieses Wissen nicht auch von externen Spezialisten einkaufen?

Ein attraktives Angebot schnüren

Ist das Anforderungsprofil erstellt und sind die Anforderungen gewichtet, sollte das Unternehmen überlegen: Was können und wollen wir den Wunschkandidaten eigentlich bieten? Ob sie 4000 oder 5000 Euro mehr oder weniger pro Jahr verdienen, ist vielen Top-Leuten egal. Zumindest nehmen sie hierfür allein keinen Ortswechsel in Kauf.

Bliebe die Aussicht auf die Übernahme einer gehobenen Führungsposition. Diese können und wollen Unternehmen den begehrten Spezialisten meist nicht bieten. Schließlich sind diese ja gerade wegen ihres Spezialwissens für sie interessant.

Was bleibt also, um Spezialisten zu ködern? Oft reizen Experten die fachlichen Entwicklungsperspektiven, die ihnen eine Stelle bietet. Ein weiterer Trumpf können die Ressourcen sein, die ihnen zur Verfügung gestellt werden.

So wechselte zum Beispiel schon mancher Biochemiker die Stelle, weil der neue Arbeitgeber besser ausgestattete Laboratorien hatte. Oder weil ihm für die Forschung ein größeres Budget zur freien Verfügung stand.

Ein weiteres Ass im Ärmel kann der Zugang zu fachlicher Weiterbildung sein. Dies ist gerade für Spezialisten, deren Fachwissen schnell veraltet, oft ein Motiv zum Wechseln. Als Beispiele seien Fachjuristen und Steuerexperten genannt. Aber auch viele Naturwissenschaftler, Ingenieure und IT-Fachleute plagt (zu Recht) latent die Angst: Wenn ich mich nicht weiterbilde, sinkt mein Marktwert.

Und keinesfalls sollte man die Bedeutung der weichen Standortfaktoren unterschätzen. Oft ist ein Entscheidungskriterium auch, welches Bildungs- oder Freizeitangebot der neue Wohnort bietet.

Aktuelle Arbeitgeber möglicher Kandidaten ermitteln

Sind das Anforderungsprofil und das Angebot formuliert, beginnt die eigentliche Kandidatensuche. Hilfreich kann

Checkliste: Professionelle Vorstellungsgespräche

- 01** Die Vorbereitung ist das A und O. Erstellen Sie ein Anforderungsprofil, das die fachlichen und die persönlichen Anforderungen umfasst.
- 02** Berücksichtigen Sie neben den aktuellen auch die künftigen Anforderungen, die der Stelleninhaber erfüllen muss.
- 03** Definieren Sie K.o.-Kriterien – also Kriterien, die der Bewerber auf alle Fälle erfüllen muss.
- 04** Leiten Sie aus dem Anforderungsprofil einen Gesprächsleitfaden ab. So behalten Sie die Anforderungen im Blick und können Bewerber gut miteinander vergleichen.
- 05** Behandeln Sie den Bewerber als Gast. Schließlich bewirbt sich auch Ihr Unternehmen.
- 06** Führen Sie Vorstellungsgespräche nie allein. So minimieren Sie Beurteilungsfehler, die sich zum Beispiel durch persönliche Sympathien ergeben.
- 07** Erzählen Sie (in der Startphase) nicht zu viel über Ihr Unternehmen, die vakante Position und Ihre Anforderungen. Sonst gibt Ihnen der Bewerber die Antworten, die Sie hören möchten.
- 08** Fragen Sie den Bewerber auch, wie er sich bestimmten Aufgaben und Problemen nähern würde, damit Sie seinen Arbeitsstil einschätzen können.
- 09** Notieren Sie die Antworten stichwortartig. Anderenfalls verlieren Sie bei mehr als drei Kandidaten die Details aus den Augen.
- 10** Erstellen Sie nach den Gesprächen ein Ranking der Top-Bewerber.
- 11** Thematisieren Sie beim Auswerten der Gespräche auch Ihr „Bauchgefühl“. Analysieren Sie, warum Sie bei Bewerber A ein „eher schlechtes“ und bei Bewerber B ein „eher gutes“ Gefühl haben – jedoch ohne die funktionalen Anforderungen aus dem Blick zu verlieren.
- 12** Lassen Sie nach dem letzten Vorstellungsgespräch eine Nacht verstreichen, bevor Sie im Team die Auswahl treffen. Mit etwas Abstand sehen Sie die Dinge objektiver.



Hochqualifizierte Experten mit einem speziellen Fachwissen zu finden ist meist nicht ganz einfach.

in Einzelfällen das Durchforsten von Online-Portalen wie XING sein. Gerade bei hochqualifizierten Spezialisten kommt man aber so meist nicht weit – auch weil die wenigen wirklich guten Leute, die sich dort präsentieren, mit Anfragen überschüttet werden.

Also bleibt den Unternehmen oft nichts anderes übrig, als eine Liste der Firmen zu erstellen, in denen mit hoher Wahrscheinlichkeit Kandidaten für die vakante Stelle arbeiten – um diese abzuwerben. Auch hierbei benötigen sie in der Regel Unterstützung, denn in den wenigsten Firmen sind die Kapazitäten und Kompetenzen hierfür vorhanden.

Hinzu kommt: Ihren Mitarbeitern fallen als Antwort auf die Frage, in welchen Firmen Spezialisten mit dem gesuchten Profil arbeiten könnten, meist nur die unmittelbaren Mitbewerber und die Giganten der Branchen ein. Nur selten befinden sich auf ihrem Monitor die Nischenanbieter in ihrer Branche; ebenso die Unternehmen außerhalb ihrer Branche, in denen Spezialisten mit einem ähnlichen Profil arbeiten. Genau dort findet man aber oft wirklich interessante Kandidaten.

Heiße Kandidaten kontaktieren

Sind die Zielfirmen definiert, gilt es, die Namen der Personen zu ermitteln, die dort die betreffende Funktion innehaben. Dieser Prozess gleicht einer zeitintensiven Detektivarbeit. Deshalb übertragen Unternehmen diesen Job zumeist

Personalberatern – auch weil diese oft über Netzwerke verfügen, die das Ermitteln der Namen erleichtern.

Sind diese bekannt, gilt es, die Kandidaten zu kontaktieren. Auch das erfordert Spezial-Know-how. Denn gerade Kandidaten, die eigentlich einen guten Job haben, muss die vakante Stelle in der Regel zunächst so schmackhaft gemacht werden, dass sie einen Stellenwechsel überhaupt erwägen. Dies gelingt nur einer Person, bei der der kontaktierte Kandidat das Gefühl hat: Mein Gesprächspartner kennt mein Tätigkeitsfeld und kann den Wert meines Know-hows einschätzen.

Top-Kandidaten einladen und überzeugen

Sind die potenziell wechselwilligen Kandidaten ermittelt, beginnt ein normales Personalauswahlverfahren. An diesem sollte ein Experte aus der betreffenden Fachabteilung teilnehmen. Denn gerade die absoluten Top-Kandidaten haben meist auch ganz konkrete fachliche Fragen.

Sofern möglich, sollte auch der bisherige Stelleninhaber in das Auswahlverfahren einbezogen werden. Denn er kann oft am besten einschätzen, welcher Kandidat am ehesten über die erforderliche Kompetenz verfügt. [rm]

STATEMENT



Jens Rieger ■
Geschäftsführer bei Maiborn Wolff et al

Direkte Ansprache

„Wir suchen die IT-Generalisten und nicht die IT-Spezialisten, also brauchen wir Mitarbeiter, die vielseitig sind. Wir benötigen Mitarbeiter, die mitdenken und Prioritäten setzen können, die hoch motiviert sind und sich das nötige Fachwissen schnell aneignen. Kurzum, wir suchen den richtigen Mix aus persönlicher und fachlicher Kompetenz. Und genau das ist die große Herausforderung, der wir auf dem hart umkämpften Bewerbermarkt gegenüberstehen.“

In der Personalsuche stellen sich daher zwei zentrale Fragen: Wie spreche ich potenzielle Bewerber an? Und wie wähle ich unter ihnen die Besten aus? Selbstverständlich schalten auch wir Stellenanzeigen auf den wichtigsten Job-Portalen. Damit allein ist allerdings wenig gewonnen, denn ein guter IT-Generalist lässt sich schwer zielgenau per Anzeige finden. Daher setzen wir auch auf die direkte Ansprache von potenziellen Bewerbern. Empfehlungen durch Mitarbeiter und die Präsenz des Unternehmens auf Fachveranstaltungen und Vorträgen haben eine hohe Multiplikatorwirkung im Markt. Die Basis bilden eine ausgezeichnete Unternehmenskultur und das damit verbundene Wertesystem.

Des Weiteren hilft uns unser neues Auswahlverfahren, schnell und gezielt die richtigen Teammitglieder zu finden. Der Bewerber stellt sich mit einer kurzen Präsentation vor, füllt einen Motivationsfragebogen aus und führt Fachgespräche. Er erhält noch am selben Tag Feedback und gegebenenfalls ein konkretes Vertragsangebot. Zudem bekommt er einen tiefen Einblick in die Strukturen und die Kultur des Unternehmens.

Nicht ein Einzelner, sondern das richtige Team sorgt für den Erfolg. Dieses Motto unserer Kundenprojekte bewährt sich auch in unserem Recruiting-Prozess.“