Zukunft sichern

Wie Unternehmen neue Fach- und Führungskräfte gewinnen können. Der Arbeitsmarkt ist im Wandel begriffen. Immer mehr müssen sich auch die Firmen als Bewerber verstehen und darstellen, wenn sie qualifizierte Mitarbeiter gewinnen wollen. Unternehmens- und Personalberater aus der Region Hannover berichten, welche Rolle sie dabei spielen.

Cornelia Bergner berät vorwiegend mittelständische Firmen bei der Personalsuche. Im Laufe der Jahre hat sie sich ein eigenes Netzwerk von Kontakten aufgebaut, das ihr dabei hilft, Unternehmen mit passenden Bewerbern zusammenzubringen.

Bild: el lobo – Fotolia.com

WAS BEWERBER BEACHTEN SOLLTEN

Sechs Tipps von Personal- und Karriereberaterin Cornelia Bergner:

- Bereiten Sie sich immer gut vor.
- Lesen Sie genau, was in der Anzeige stand und gehen Sie schon im Anschreiben auf die ausgeschriebene Position ein.
- Nehmen Sie im Vorstellungsgespräch Bezug auf das Unternehmen. Der Gesprächspartner soll merken, dass Sie sich mit dem Betrieb auseinandergesetzt haben.
- Beschreiben Sie, wie Sie mit schwierigen Situationen umgehen.
- Erzählen Sie von sich – nicht nur unter fachlichen Aspekten.
- Auf die berühmte Frage nach den eigenen Stärken und Schwächen gibt es keine Patentantwort, aber einen Leitgedanken: Stellen Sie sich dabei vor, sie berichten einem Vorgesetzten, was gerade an einer Aufgabe gut geklappt hat und was sich noch verbessern ließe.

Text: Ingrid Lorbach Fotografie: Marco Bühl

Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht die Wirtschaftsseiten der Zeitungen mit einem weiteren Beitrag zum Thema „Fachkräftemangel“ aufwarten – sei es mit einer Nachricht aus Unternehmen oder Branchen, in denen schon jetzt Positionen unbesetzt bleiben oder mit einer beunruhigenden Prognose von Personalengpässen in den kommenden Jahren. Doch wenn Unternehmensberater Uwe Loof bei einer Firmenleitung das Thema Veränderungen im Arbeitsmarkt anspricht, bekommt er nicht selten eine Antwort wie: „Das kriegen wir schon hin.“ Dann, so der Gründer und Geschäftsführer der in Hannover ansässigen PAON GmbH, spiele er mit den Gesprächspartnern „Zahlen, Daten, Fakten“ durch. „Wie sieht die Altersstruktur im Unternehmen aus, wie gut ist das Qualifikationsniveau der Beschäftigten im Hinblick auf die Marktanforderungen?“ Mit Fragen wie diesen bringt Loof die Diskussion über eine langfristige Personalstrategie in einem Unternehmen, das er berät, in Gang. Fertigkonzepte bietet er mit seinem Unternehmen nicht an, seine Beratung versteht er als einen mehrstufigen Prozess, der sich von einer ersten Analyse bis zur Umsetzung und Einführung neuer Konzepte erstreckt. Beteiligt daran sind Geschäftsleitung, Personalverantwortliche und Mitarbeiter. Fragestellungen und Lösungen werden in Gesprächen, Interviews oder Workshops erarbeitet. „Am Anfang geht es vor allem darum, erst einmal zuzuhören“, beschreibt der Berater seine Vorgehensweise.

Je stärker Unternehmen wachsen, desto wichtiger werden Organisation und Personalpolitik.

Uwe Loof war vor seiner Beratungstätigkeit selbst in führenden Management- und Personalfunktionen, unter anderem bei der Nord LB und der Hamburg-Mannheimer-Versicherung, tätig und kennt die typischen Personal- und Organisationsprobleme von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Entwicklungsstadien: Während die zunehmend international agierenden Großunternehmen mit 3.000 bis 5.000 Mitarbeitern heute aufgrund ihrer komplexen Organisationsstrukturen einen hohen Bedarf an Flexibilität und Dynamik haben, fehlt es kleinen und mittleren Unternehmen – den sogenannten KMU – besonders in der Anfangsphase oft an entsprechenden Strukturen im Personal- und Organisationsbereich. Die eine wie die andere Situation kann zu Unzufriedenheit unter Mitarbeitern führen und die Anwerbung von neuen Fach- und Führungskräften behindern.

Die Situation von Start-ups, die erst wenige Jahre am Markt sind, charakterisiert Loof folgendermaßen: „Sie sind kreativ, haben unbändige Kraft – und die Mentalität, zunächst alles alleine machen zu wollen. Doch je stärker sie wachsen, desto wichtiger werden Organisation, langfristige Strategie und eine klare Personalpolitik.“ Wurde anfangs vor allem aus dem eigenen Netzwerk rekrutiert, ist es nun notwendig, sich als Arbeitgeber zu profilieren. Hatte bisher der Steuerberater Personalfragen „miterledigt“, braucht es nun einen hauptamtlich Verantwortlichen für diese Aufgaben.

Nachwuchskräfte wünschen sich Angebote, um ihr persönliches Potenzial entfalten zu können.

Bei KMU, die schon länger existieren – zum Beispiel inhabergeführten Familienunternehmen – steht dagegen die inhaltliche Weiterentwicklung und Anpassung der Personalarbeit im Vordergrund. „Oft sind es die Firmen gar nicht gewohnt, in Personal kontinuierlich zu investieren. Viele Unternehmer begreifen den Arbeitsmarkt noch gar nicht als Markt“, stellt der Berater fest. Sich nicht nur über die eigenen Produkte, sondern auch als Arbeitgebermarke für unterschiedliche Zielgruppen zu definieren, um bei Nachwuchskräften überhaupt erst bekannt zu werden, ist einer der Lösungsansätze, in denen die PAON GmbH mittelständische Klienten fachlich unterstützt. Um junge Talente aber auch längerfristig zu binden, ist jedoch vor allem Umdenken nötig: „Für kleine und mittelständische Unternehmen ist es oft schwierig zu verstehen, dass für den Nachwuchs andere Werte zählen“, beobachtet Uwe Loof, „die Jungen sind zwar wieder an Sicherheit und Nachhaltigkeit interessiert, zeigen aber nicht die gleiche Loyalität zum Unternehmen wie die Elterngeneration.“ Damit sie in der Firma bleiben, erwarten Nachwuchskräfte konkrete Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung und Potenzialentfaltung. Konkret gehören dazu auch flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbetreuung oder attraktive Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein spezielles Thema sieht Loof noch bei den KMU der Region Hannover: „Die Wirtschaftskultur und das

Personalberaterin Bergner unterstützt auch Bewerber bei der Optimierung ihrer Bewerbungsunterlagen und der Vorbereitung des Auftritts im Vorstellungsgespräch.

Bild: nyul – Fotolia.com

WAS TUN, WENN DER HEADHUNTER ANRUFT?

Benjamin Thomsen von der Personalberatung HAPEKO zu den Dos und Dont's für Kandidaten im Visier eines Personalvermittlers:

- Bleiben Sie gelassen.
- Stellen Sie konkrete Fragen, um herauszufinden, ob es eine Basis für die Zusammenarbeit gibt.
- Die Frage „Wie kommen Sie auf mich?" sollten Sie aber – bei aller verständlichen Neugier – nicht stellen. Der Headhunter wird sie nicht beantworten.
- Heben Sie nicht ab und stellen unrealistische Forderungen. Sachlich-authentisch zu bleiben, ist die beste Verhandlungsstrategie.
- Klären Sie, wie das Thema Datenschutz behandelt wird: Wann sollen welche Informationen über Sie weitergegeben werden?
- Diskretion ist Ehrensache. Auch wenn dieser Job nichts für Sie ist, sollten Sie verschwiegen bleiben. Der Personalberater könnte zu einem späteren Zeitpunkt „Türöffner" für Sie sein.

Selbstbewusstsein sind hier gegenüber den großen Metropolregionen nur gering ausgeprägt. Deshalb gilt Hannover eher als schwieriger Arbeitskraftstandort." Dabei sollten die Unternehmen nach Meinung des Beraters die Vorzüge von Stadt und Region ruhig offensiver vertreten, wenn sie Fach- und Führungskräften für die Zukunft anwerben wollen. Dabei helfen kann ihnen die speziell auf den Bedarf mittelständischer Betriebe ausgerichtete, vom Europäischen Sozialfonds geförderte Beratung im Rahmen der Initiative „unternehmensWert Mensch". Mehr Information dazu finden Sie auf Seite XVII.

Diskretion ist oberstes Gebot, wenn Positionen auf Führungsebene besetzt werden sollen.

Wenn Unternehmen Fach- und Führungskräfte suchen, dann nehmen sie dafür gerne die Dienste von Personalberatern und -vermittlern in Anspruch. Diese sind nicht zu verwechseln mit Zeitarbeitsfirmen beziehungsweise Personaldienstleistern – hier geht es um die langfristige Besetzung gehobener Positionen mit qualifizierten Kandidaten.

Die Hanseatische Personalkontor Hannover & Kassel GmbH ist Teil der bundesweit tätigen Personalberatungsfirma Hanseatisches Personalkontor (HAPEKO) mit 18 Standorten in Deutschland. Vom Standort in Hannover aus betreut Benjamin Thomsen mit seinem Team etwa 150 Unternehmen in der Region Hannover, im Großraum Niedersachsen und bis nach Nordhessen hinein. Zum großen Teil handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus unterschiedlichen Branchen, darunter Handel oder Zulieferer der Autoindustrie. Thomsen erklärt, was die Firmen veranlasst, sich externe Hilfe bei der Suche nach Mitarbeitern zu holen: „Manche haben selber schon gesucht und niemanden gefunden. Einigen fehlt die einschlägige Erfahrung und Expertise, insbesondere, wenn sich der Markt gewandelt hat. Wir können dagegen bei der Suche alle Kanäle abdecken. Außerdem ist Diskretion einer der wichtigsten Gründe, eine Beratung einzuschalten, insbesondere wenn Führungspositionen zu besetzen sind." Das sind zunächst einmal ganz traditionelle Suchmöglichkeiten, wie etwa das Schalten einer Anzeige. Die klassische Zeitungsannonce allerdings verliert immer mehr an Bedeutung im Vergleich zu Online-Jobbörsen wie Stepstone oder Monster. Zudem werden im Online-Zeitalter natürlich Business-Netzwerke wie Xing, oder auf internationaler Ebene LinkedIn, für die Talentsuche genutzt. Größere Personalberatungen führen auch eigene Bewerber-Datenbanken. Für Unternehmer ist es wichtig zu schauen, auf welchen Kanälen die Personalberatung sucht, ob sie für bestimmte Branchen oder Funktionen eine Expertise besitzt und im persönlichen Gespräch mit dem Unternehmen ein Verständnis für die Aufgaben und die Unternehmenskultur gewinnt denn, so Benjamin Thomsen: „Die Kernfrage ist immer, ob der Kandidat zum Unternehmen passt, sowohl fachlich als auch menschlich."

Fachkräftemangel macht den Arbeitsmarkt immer mehr zu einem Markt der Bewerber.

Meistens, bei HAPEKO in etwa 80 Prozent der Fälle, wird bei der Personalsuche diskret vorgegangen, also ohne öffentlich zu machen, bei welchem Unternehmen da gerade ein Mitarbeiter gesucht wird. Wenn es ganz besonders diskret zugehen soll – zum Beispiel, weil eine Stelle zur Zeit noch besetzt ist oder nur eine Handvoll Kandidaten für die Position in Frage kämen –, wird auch per Headhunt gesucht. Die in der Karrierewelt immer noch von Mythen umwobene Tätigkeit des Headhunters definiert Benjamin Thomsen ganz sachlich als „telefonische Identifikation von potenziellen Kandidaten für eine zu besetzende Position." Woher der Headhunter seine Informationen bekommt, bleibt im Einzelfall geheim. Mögliche Wege sind die Recherche auf Unternehmensseiten im Internet, Empfehlungen oder sich beispielsweise mit einer Coverstory „in Unternehmen hineintelefonieren". „Dabei muss aber nach sauberen Kriterien und rechtlich einwandfrei vorgegangen werden", betont der Personalberater. Während Headhunt als Suchmethode früher meist Spitzenpositionen vorbehalten war, wird sie heute immer häufiger auch zur Besetzung von Fachfunktionen wie beispielsweise Vertriebsfachkräften, Ingenieuren oder Softwareentwicklern angewandt. In diesem Trend, so Thomsen, zeigten sich der Fachkräftemangel und der daraus folgende Wandel zu einem Bewerbermarkt. „Unternehmen müssen sich immer mehr überlegen, was sie als Arbeitgeber einem Bewerber zu bieten haben. Dies in Kernpunkten zu definieren, ist ebenfalls Teil der Personalberatung."

Bild: contrastwerkstatt – Fotolia.com

UNTERNEHMENSWERT MENSCH

Weil insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oft nicht über die nötigen Ressourcen verfügen, um die Herausforderungen des sich abzeichnenden Fachkräftemangels zu begegnen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Programm unternehmensWert Mensch initiiert. Mit finanzieller Unterstützung aus Mitteln des Bundes und des Europäischen Sozialfonds (EFS) können KMU professionale Beratung zu personalpolitischen Fragen – von Gesundheitsthemen über flexible Arbeitszeiten bis hin zu Entwicklungsmöglichkeiten – in Anspruch nehmen. Voraussetzungen sind unter anderem, dass das Unternehmen weniger als 250 Beschäftigte hat und seit mindestens fünf Jahren besteht. Mehr Information sowie die Kontaktdaten der regionalen Beratungsstellen unter www.unternehmens-wert-mensch.de

Ob Bewerber und Firmen zusammenpassen, ist auch eine Frage der Unternehmenskulturen.

„Als Hannoveranerin kenne ich die Region gut und kann für sie werben", sagt Cornelia Bergner, die 2002 in der Landeshauptstadt ihre eigene Personalberatungsfirma gründete. Von hier aus berät sie vorwiegend mittelständische Unternehmen in Norddeutschland und sucht für sie Fach- und Führungskräfte, vorwiegend aus dem kaufmännischen und technischen Bereich. Das Spektrum der zu besetzenden Positionen reicht dabei vom Sekretariat bis zur Geschäftsführung, denn manche kleineren Unternehmen haben keine eigene Personalabteilung und sind somit ganz auf die externe Hilfe angewiesen. „Für eine systematische Personalsuche fehlt vielen Firmen die Expertise", erklärt Bergner.

Das übernimmt dann die studierte Pädagogin für Unternehmenskunden, unterstützt von einer Mitarbeiterin im Büro und vier freien Mitarbeitern, die vor allem bei der Direktansprache oder Executive Search – das sind andere Bezeichnungen für Headhunting – zum Einsatz kommen. Diese Form der diskreten, zunächst telefonischen Kontaktaufnahme mit potenziellen Kandidaten für eine bestimmte Position sei mittlerweile auch für technische Berufe eine wichtige Suchmethode, weil sich für diesen Bereich auf Anzeigen meist nur wenige Bewerber meldeten, so Cornelia Bergner. Daneben nutzt sie – gerade auch im technischen Umfeld – Karrierenetzwerke wie Xing und Experteer. „Nach zwölf Jahren Tätigkeit kann ich inzwischen aber auch auf mein persönliches Netzwerk zurückgreifen", fügt die Personalberaterin hinzu. Immer wieder kommen auch Initiativbewerbungen von Jobsuchenden, die in einer Bewerberdatenbank gesammelt werden.

Wie auch immer der Suchprozess vor sich geht – im Mittelpunkt steht die Frage „Wer passt zu wem?" Für Cornelia Bergner kommt es dabei nicht nur auf fachliche Qualifikationen, sondern insbesondere auch auf die Soft Skills an. Auch die Unternehmenskulturen müssen zusammenpassen, wie sie an einem Beispiel verdeutlicht: „Jemand, der aus einem Konzern kommt, passt nicht immer in ein mittelständisches Unternehmen." Allerdings sollten die Firmen auch eine gewisse Flexibilität zeigen, was die Ansprüche an mögliche Mitarbeiter angeht. „Ich sage dem Kunden auch offen, wenn ein Bewerber nicht alle Kriterien erfüllt", sagt Bergner, „wenn ein Ingenieur gesucht wird und es meldet sich ein Techniker, dann sollte man erst einmal schauen, was der kann."

Vor einer Kandidatenvorstellung erstellt die Personalberaterin ein Bewerberprofil, stellt die Bewerbungsunterlagen neu zusammen und gibt dem Unternehmen Anregungen für die eigene Präsentation. Je knapper Fachkräfte auf dem Markt werden, desto mehr müssen sich auch die Firmen als Bewerber verstehen. „Das fängt schon damit an, wie man einen Kandidaten als Gast begrüßt, ob man ihm Kaffee oder Wasser anbietet", so Cornelia Bergner, „bei Direktansprache erinnere ich auch manchmal daran, dass diese Person sich gar nicht beworben hat – wir wollen etwas für uns!"

Personalvermittlung zielt darauf, Firmen und Fachkräfte langfristig zusammen zu bringen.

Ebenso offen gibt sie aber auch Bewerbern Feedback: Wo hapert es noch bei den Bewerbungsunterlagen, oder wie ließe sich der persönliche Auftritt verbessern? Karriereberatung hat sich so zu einem eigenständigen Angebot der Beratungsfirma entwickelt. Intensive Arbeit mit beiden Seiten – Unternehmen wie Bewerbern – betrachtet Cornelia Bergner als ihr Erfolgsrezept in der Personalvermittlung. Für den Fall, dass beide doch nicht zueinander passen, bietet sie ihren Unternehmenskunden für 24 Monate eine Garantie auf die Auswahl von Führungskräften und Spezialisten, in Form einer neuen Suche ohne Honorar. Dazu sei es in mehr als zehn Jahren aber nur einmal gekommen. □