

»ES GEHT NICHT DARUM, DIE BESTEN ZU FINDEN«

Trotz hoher Arbeitslosigkeit klagen Unternehmen immer noch über Schwierigkeiten qualifiziertes Personal zu finden – besonders gilt das für IT-Spezialisten. Markus Bereszewski sprach mit Klaus Nolte, Geschäftsführer von htc-network, über Möglichkeiten, die richtigen Bewerber zu identifizieren.



Foto: htc-network

**Klaus Nolte,
Geschäftsführer
von htc-network**

Herr Nolte, Sie haben sich auf die Suche und Vermittlung von Führungskräften aus der IT-Branche und High-tech-Industrie spezialisiert. Teilen Sie die Erfahrung, dass Fachkräfte immer noch schwer zu finden sind?

Eine 2003 von der US-amerikanischen Personal-Management-Agentur DDI international durchgeführte Studie ergab, dass 78 Prozent der Unternehmen Probleme haben, qualifizierte Führungskräfte zu finden. Ähnliche Studien

und Zahlen gibt es auch für Deutschland. Meine persönliche Erfahrung ist, dass viele Unternehmen die Personalrekrutierung und Personalentwicklung ohne die notwendige Priorität, so nebenbei betreiben und daher oft Probleme haben.

Was machen Unternehmen bei der Suche falsch?

Die erwähnte Studie besagt auch, dass nicht einmal die Hälfte der Unternehmen über definierte Prozesse bei der Identifikation, Qualifikation und Entwicklung potenzieller Manager verfügt. Darin liegt der Kern des Problems. Ich selbst habe oft erlebt, dass Gespräche mit Bewerbern unvorbereitet und unstrukturiert geführt werden. Da wundert es dann nicht, wenn in der Folge knapp die Hälfte aller rekrutierten Führungskräfte innerhalb der ersten 18 Monate scheitert.

Was müssen Unternehmen für eine erfolgreiche Rekrutierung beachten?

Zunächst müssen sie sich darüber im Klaren sein, dass es bei der Besetzung einer wichtigen Position im Unternehmen nicht darauf ankommt, den besten Bewerber zu finden, sondern den Richtigen. Das ist nicht nur eine Frage der Formulierung sondern vielmehr der Sichtweise. Der Kandidat muss zum Anforderungsprofil, zum Vorgesetzten und zum Unternehmen passen. Das Profil des Bewerbers, also seine Persönlichkeit und Fach- sowie Managementkompetenz, muss in enger Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten erarbeitet und auf die Personalstrategie und -struktur, sowie auf die Unternehmensziele und Unternehmenskultur abgestimmt werden. Das wird häufig nicht oder nur unzureichend beachtet.

Wie wollen Sie sicherstellen, dass auch die genannten »weichen Faktoren« richtig interpretiert werden. Sie können den Bewerbern aber auch den suchenden Unternehmen ja auch nur vor die Stirn sehen?

Das ist richtig. Zwischen htc-network und den suchenden Unternehmen ist natürlich eine langjährige intensive Zusammenarbeit hilfreich. Die Vorlieben und Charaktere der Manager, aber auch die Unternehmenskultur sind dem Personalberater dann viel transparenter. Die Bewerber sind einem häufig unbekannt. Wir filmen deshalb das komplette Bewerbungsgespräch, ein Interview, das durchaus vier oder fünf Stunden dauern kann, und speichern es auf CD. Daneben enthält diese Kandidaten-CD den Lebenslauf, Zeugnisse, das Kompetenzprofil und unsere Beurteilung des Kandidaten. Erst damit stellen wir sicher, dass der Kandidat und unser Qualifikationsprozess für den Vorgesetzten transparent wird.

Nutzen die Unternehmen dieses Tool?

Sehr intensiv sogar. Die Videodatei kann jederzeit an jedem Ort etwa auf dem Notebook angesehen werden. Bei Wartezeiten an Flughäfen oder während einer Reise im Zug hat man durchaus Leerlaufzeiten, die zur Kandidatenstudie genutzt werden können. Wir setzen bei der Beurteilung des Bewerbers aber auch Zeitmarken im Video, zu denen der Vorgesetzte dann gezielt springen kann, so dass er nicht notwendigerweise den gesamten Film ansehen muss beziehungsweise entscheidende Stellen jederzeit leicht finden kann. Die Kandidaten-CD hat darüber hinaus den Vorteil, dass man den Bewerber durch wiederholtes Ansehen des Interviews viel intensiver studieren kann, als das herkömmlich der Fall ist und dass alle am Entscheidungsprozess Beteiligten den Bewerber in der gleichen Situation erleben.

Eignet sich dieser kostenintensive Auswahlprozess nur für Konzerne, oder lohnt er sich auch für Mittelständler?

Gerade für den Mittelstand. Denken Sie nur an die vielen offenen Nachfolgeregelungen, die in den nächsten Jahren dort anstehen. Und bei einer mittelständischen Firma gilt es noch mehr als bei Konzernen, die richtigen Bewerber zu finden. Zum einen, da der Aspekt der Unternehmenskultur stärker durchschlägt, zum anderen, weil hier eine Fehlentscheidung viel eher die Existenz bedroht, als bei Konzernen.