



Bild: stock.adobe.com 275068025 ©Андрей Яланский

Fach- und Führungskräfte – Herausforderungen für das Personalmanagement

Ein zentrales Thema des Personalmanagements ist das Recruiting von Fach- und Führungskräften. Einerseits erschweren Entwicklungen wie demographischer Wandel, Digitalisierung und Fachkräftemangel diese Aufgabe ungemein. Andererseits benötigen gerade Fach- und Führungskräfte bei einer Freisetzung oder einem Stellenwechsel Unterstützung mit einem Outplacement beziehungsweise Newplacement. Welche Unterstützung können Direct Search von potenziellen Kandidaten und Beratung durch externe Professionals dabei bieten?

AUTOREN

**Dr.-Ing. Stephan Huber**

ist Partner der HR-Expertgroup Executive Search & Consulting mit Hauptsitz in Konradsreuth und betreut die Schwerpunkte Umformtechnik, Wärmebehandlung und Werkstoffe

**Michael Grünschoß**

ist Managing Partner der HR-Expertgroup Executive Search & Consulting mit Hauptsitz in Konradsreuth und betreut die Schwerpunkte IT und Digitalisierung sowie Karriereberatung einschließlich Newplacement/Outplacement

Ein Unternehmen ist nur so gut, wie es Mitarbeiter gewinnen, halten und weiterentwickeln kann. Dabei spielt auch eine wesentliche Rolle, wie es von seinen Mitarbeitern wahrgenommen wird. Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssen Schlüsselpositionen mit Leistungsträgern und High-Performern besetzt werden – eine Herkulesaufgabe. Gilt es doch, zum einen die Generationennachfolge rechtzeitig zu planen und zum anderen auf Marktveränderungen mit der richtigen Strategie und dem passenden Personal zu reagieren. Erschwerend kommt hinzu, dass in der Bevölkerung der Anteil der 20- bis unter 67-jährigen kontinuierlich sinkt. Bis 2030 werden dem Arbeitsmarkt in dieser Altersgruppe voraussichtlich bis zu 3,5 Millionen potenzielle Kandidaten weniger zur Verfügung stehen. Oft bringen traditionelle Methoden wie Inserate weder die ausreichende Zahl an Bewerbungen noch haben diese die erforderliche Qualität für die zu besetzende Position. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, nutzen Unternehmen immer häufiger externe Unterstützung zur gezielten Besetzung freier Positionen und zur Planung und Realisierung von Nachfolgeregelungen.

Wenn eine vorzeitige Trennung von Fach- und Führungskräften erforderlich ist, setzen Unternehmen seit einigen Jahren zunehmend auf eine professionelle Begleitung mittels Out- und Newplacement. Denn sie sehen, dass dies für beide Seiten vorteilhaft ist. Dieser Trend wird sich voraussichtlich in den kommenden Jahren noch verstärken. So eine Vorgehensweise wirkt sich auch positiv auf das soziale Ansehen in der verbleibenden Belegschaft aus, denn Gerichtsprozesse werden vermieden und der ausscheidende Mitarbeiter bekommt Hilfe bei seiner Neuausrichtung und im gesamten Bewerbungsprozess.



Bild: stock.adobe.com 142081773 ©Graf Vishenka

Zu diesen zentralen Themen hat die massivUMFORMUNG Dr. Stephan Huber und Michael Grünschoß befragt, zwei Partner der HR-Expertgroup Executive Search & Consulting, einer Personalberatung mit erfahrenen Branchenspezialisten aus der Praxis, und dankt ihnen für das Interview.



Worin sehen Sie die aktuellen Herausforderungen bei der zielgerichteten Rekrutierung von Fach- und Führungskräften?



Dr. Stephan Huber: Der demographische Wandel führt zu Besetzungsschwierigkeiten, wenn Unternehmen im Rahmen einer Nachfolgeregelung einen geeigneten Kandidaten finden müssen. Dies gilt nicht nur für geschäftsführende Positionen, sondern schon für die Ebenen darunter. Wollen Sie Positionen im technischen Bereich besetzen, bereitet Ihnen der Fachkräftemangel in den sogenannten MINT-Fächern Schwierigkeiten. Durch diese Verknappung verändert sich der Prozess. Der frühere Bewerber wird heute zum Kandidaten, der sich Firma und Arbeitsumfeld aussucht. Da heißt es für den potenziellen Arbeitgeber, schnell zu sein und den Auswahlprozess zu optimieren. Hinzu kommen noch veränderte Wertvorstellungen und neue Denkweisen, zum Beispiel die Erfüllung der „Work-Life-Balance“.



Welchen Einfluss übt die Coronakrise aus?



Dr. Stephan Huber: Wir erkennen bei Unternehmen häufig personelle Fehlentscheidungen und Fehler in der Personalpolitik. Die Coronakrise wurde teils als Ausrede für einen starken Personalabbau genutzt, um Strukturen zu bereinigen. Gleichzeitig hat sich ein großer Stau bei mittelfristig notwendigen Veränderungen aufgebaut. Der nicht absehbare Verlauf der Pandemie hat zu einer deutlichen Zurückhaltung bei notwendigen Personaleinstellungen geführt.



In welcher Weise kann die Unterstützung durch eine Personalberatung Abhilfe schaffen?



Dr. Stephan Huber: Ein Vorteil liegt darin, Fach- und Führungskräfte diskret ansprechen zu können. Heutige Erkenntnisse zeigen, dass mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter nicht wirklich mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind, dass viele innerlich schon gekündigt, aber oft einen Neuanfang noch nicht in Erwägung gezogen haben. Dieser Personenkreis stellt einen großen Markt für eine zielgerichtete Ansprache durch erfahrene und kompetente Personalberater dar. Viele Kandidaten und Unternehmen schätzen, dass sie sich erst einmal über eine neutrale Stelle in den Bewerbungs- beziehungsweise Suchprozess einbringen und unerkannt im Markt agieren können.

Michael Grünschoß: Zudem erhalten die Unternehmen eine neutrale Beratung durch Dritte und können sich bei der Erstellung und Verifizierung realistischer Anforderungsprofile unterstützen lassen. Ebenso spielt eine kurze Vorlaufzeit eine große Rolle, bis erste passende und vorqualifizierte Kandidatenprofile präsentiert werden. Wir sehen außerdem durch eine externe Vergabe signifikante Kosteneinsparungen für Unternehmen.



Wie lautet Ihre Strategie – was zeichnet Ihre Personalberatung aus?



Michael Grünschoß: Wir sind ein Zusammenschluss von Partnern mit langjähriger operativer Managementenerfahrung. Jeder ist Spezialist in „seinem“ Branchensegment und auch nur dort tätig. So sind wir immer auf Augenhöhe mit unseren Kunden und allen Persönlichkeiten, die wir in der Direktansprache kontaktieren. Für uns ist die „Beratung“ im Wort „Personalberatung“ der Schlüssel zum Erfolg.



Welche vorbeugenden Möglichkeiten empfehlen Sie für eine bessere Mitarbeiterbindung?



Dr. Stephan Huber: Die Mitarbeiterbindung fängt schon bei der Mitarbeiterfindung an. Wichtig ist, dass die passende Fach- und Führungskraft für die ausgeschriebene Position gefunden und besetzt wird. Somit muss das Anforderungsprofil mit Hard- und Softskills dem entsprechen, was notwendig ist, und nicht dem, was man sich gerne wünscht. Es werden oft Kenntnisse gefordert, die bei gemeinsamer Betrachtung mit dem Mandanten nicht wirklich entscheidend sind. Genauso muss die Persönlichkeit des Kandidaten zu dem Umfeld passen, in dem er arbeiten soll.

Es ist wichtig, dass der gesamte Onboarding-Prozess mit einer aktiven Einarbeitung stimmig ist, damit der neue Mitarbeiter auch richtig ankommen kann. Ebenso bestimmen offene Kommunikation und Motivation die Zufriedenheit von Beginn an und während des gesamten Arbeitsverhältnisses.



Wie sichern Sie sich gegenüber subjektiven Wahrnehmungen von Kandidaten ab?



Dr. Stephan Huber: Jeder von uns neigt dazu, ein bestimmtes Mindset und Bild in Kandidaten hinein-zuproieizieren. Um dem entgegenzuwirken, bedienen

wir uns eines Persönlichkeitsprofilings. Dies ist ein Werkzeug zur Absicherung unserer eigenen subjektiven Wahrnehmungen. Es analysiert die Charaktereigenschaften eines Kandidaten in direkter Verbindung mit den Anforderungen der zu besetzenden Position. Generell kann man sagen, dass hier ein Tool zur Verfügung steht, das unbekannte Merkmale eines Kandidaten offenlegt, die in den Auswahlgesprächen oft nicht zutage treten. So lässt sich die Auswahlentscheidung entscheidend absichern und eine Fehlbesetzung oft verhindern.



Welche weiteren Angebote als Dienstleistungen rund um das Thema Personal nehmen die Unternehmen verstärkt in Anspruch?



Michael Grünschloß: In letzter Zeit werden in Branchen, in denen disruptive Umbrüche stattfinden, immer öfter New- und Outplacement von Unternehmen für ihre Mitarbeiter angefragt und gebucht, wenn ein Trennungsprozess ansteht. Dieser ist häufig mit starken Emotionen verbunden und eine professionelle Begleitung für eine berufliche Neufindung ist in diesen Zeiten sehr hilfreich. Viele Fach- und Führungskräfte sind innerhalb einer einzigen Organisation aufgestiegen und haben sich dabei nie richtig bewerben müssen. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung und unseres

lebendigen Netzwerks können wir die Kandidaten bei ihrem Neuanfang optimal unterstützen.



Welchen Einfluss hat aus Ihrer Sicht die Digitalisierung auf unsere Branche?



Michael Grünschloß: Die Digitalisierung bringt eine ganze Reihe neuer oder geänderter Berufsbilder mit sich. Es fehlen Fachkräfte, die die klassischen Produktionsprozesse und deren Umsetzung und Anbindung an digitale Prozessketten verstehen. Es gilt, die an den

Produktionsanlagen vorhandenen komplexen Datenstrukturen und Datenmengen zu verknüpfen, aufzubereiten und auszuwerten.

Gefragt sind auch Businessarchitekten, die als Bindeglied zwischen den digitalen Abläufen auf der einen Seite und den technischen und kaufmännischen Prozessen auf der anderen Seite agieren, und klassische „Full-Stack-Entwickler“, die Anwendungen webbasiert bauen und pflegen. Diesen Trend hat Deutschland zu spät erkannt. Es gibt sehr gute, junge Programmierer aus dem Ausland, die diese Tätigkeiten wunderbar beherrschen. Leider scheitert es oft an Sprachbarrieren und der fehlenden Bereitschaft vieler Unternehmen, sich in diese Richtung zu öffnen.