

Direct Search eines technisch hoch Qualifizierten in einem limitierten Wettbewerbsumfeld

Für die erfolgreiche Besetzung einer Position mit Bewerbern aus dem direkten Marktumfeld eines Unternehmens sind in der Regel mehrere Dutzend Zielfirmen mit mindestens ebenso vielen möglichen Kandidaten erforderlich. Darüber hinaus muss man davon ausgehen, dass nicht für jeden potenziellen Kandidaten eine Wechselmotivation zu einem Wettbewerbsunternehmen vorhanden ist. Daher ist immer auch ein Suchfeld zu bestimmen, das in angrenzenden Bereichen (Branche, Produkte, Anwendungen, Kunden) aktiv ist.

So ist es die absolute Ausnahme, ein Suchmandat anzunehmen, das lediglich zwei Unternehmen mit acht möglichen Kandidaten ausweist. Die extreme Limitierung des Suchfeldes in diesem Fall war der Tatsache geschuldet, dass sich im deutschen wie auch dem gesamten europäischen Markt lediglich zwei Unternehmen das Feld einer besonderen Anwendung und Lösung fertigungsnaher Intralogistik teilten. Der Auftraggeber wollte sich in diesem Markt als dritte Kraft etablieren, war jedoch darauf angewiesen, vorhandenes Produkt- und Anwendungs-Know-how aus seinem Wettbewerbsumfeld zu akquirieren. Der Personalsuche ging eine Marktstudie voraus, die den wachsenden Bedarf an gleich gelagerten Lösungen bestätigte sowie die Marktaussage beinhaltete, dass ein dritter Anbieter in diesem sehr oligopolistischen Anbietermarkt aus Kundensicht geradezu herbeigesehnt wurde.

Genau in einer solchen Marktstudie liegt bereits der erste Erfolgsfaktor für das Gelingen eines solchen Suchprojektes. Wer als hochkarätiger Know-how-Träger in kundennaher Funktion eingesetzt ist, benötigt für seine Wechselmotivation ein hohes Maß an Sicherheit für das Gelingen eines solchen Schachzuges im Markt. Jeder Verdacht, es könne sich um ein „Versuchsprojekt“ oder gar um eine eher halbherzige und wenig vorbereitete Sache handeln, wird von Potenzialträgern auf Kandidatenseite mit Desinteresse und Absage bestraft. Eine solche Vorbereitung ist gleichzeitig für den Berater ein Zeichen dafür, dass sich der Auftraggeber intensiv mit dem Fall auseinandergesetzt hat und dass es trotz des hohen Risikos, das mit einem so eng gesteckten Suchfeld verknüpft ist, möglich ist, das Mandat erfolgreich abzuschließen. Um gegen ein Scheitern des Unternehmens gewappnet zu sein, ist es trotzdem erforderlich, einen „Plan B“ sowohl für alternative Kandidatenquellen als auch für das Vorgehen in der Ansprache zu haben.

Neben dem Ausschalten von Risiken stellt die Motivation für das Interesse an einem Wechsel wie auch an der angebotenen Position einen weiteren entscheidenden Erfolgsfaktor dar. In einem derart eingeschränkten Suchfeld müssen daher neben klassischen Motivationsfaktoren wie monetäre Aspekte und Kompetenzerweiterung auch Ansprüche bezüglich der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, Strukturen, wirtschaftlicher Stärke des suchenden Unternehmens sowie der Firmenkultur und des Führungsstils bedient werden. Gleichzeitig muss sich auch der Vorgesetzte der zu besetzenden Position seiner entscheidenden Rolle bewusst sein. Eines der aktuell am häufigsten genannten Kriterien bei der Entscheidung eines Kandidaten für einen Wechsel ist die Ausstrahlung und Sympathie des künftigen Vorgesetzten. Hierbei ist es von besonderer Wichtigkeit, dass der Berater die Wirkung seines Auftraggebers auf Kandidaten über lange Jahre kennt oder sie im Laufe der mandatsvorbereitenden Analyse einzuschätzen versteht.

Derart vorbereitet konnte nun die Ansprache der potenziellen Kandidaten starten. Dabei war es klar, dass bei einem so extrem eingeschränkten Suchfeld nicht nur die Motivation genutzt werden kann, die die Attraktivität einer neuen Stelle bzw. eines neuen Arbeitgebers ausmacht. Es mussten gleichzeitig Gründe ermittelt werden, die einen potenziellen Bewerber erst ansprachebereit machen. Dafür muss man sich die Grundsäulen vor Augen führen, die dafür verantwortlich sind, dass ein Mitarbeiter motiviert seine Position ausfüllt. Die wesentlichsten Säulen sind dabei der Aufgabeninhalt, das dafür in Aussicht gestellte Gehalt sowie die Person des Vorgesetzten. Nachdem durch die Vorbereitung des Projektes die Verbesserung im Inhalt der Aufgabe sowie im Gehalt bereits fest verankert wurde, musste gleichzeitig in der Ansprache eine Möglichkeit gefunden werden, Ansatzpunkte für eine Wechselmotivation zu ermitteln, die im Verhältnis zum aktuellen Vorgesetzten zu finden sind. Das setzt voraus, dass man sich in der Phase der Ansprache wesentlich intensiver mit dem potenziellen Bewerber auseinandersetzt, als es in einer deutlich größeren Zielgruppe machbar ist. Gleichzeitig sind Berater wie Auftraggeber aufgefordert, aktuelle Informationen über das Unternehmen sowie Personalien aus dessen Umfeld in das Suchprojekt einfließen zu lassen, um mögliche weitere Ansatzpunkte schnell zu verarbeiten. Im aktuellen Fall stellte der kürzlich erfolgte Austausch des für den deutschen Markt zuständigen Country Managers eine solche Quelle dar.

Der aufgrund der überschaubaren Zielgruppe kurzen Identifikations- und Ansprachephase folgte eine schnelle persönliche Kontaktaufnahme mit den interessierten Kandidaten, da auch der zeitliche Aspekt eine wichtige Rolle spielt. Auch hierauf ist der Mandant einzustellen, damit verhindert wird, dass nach Ansprache und Auswahl wertvolle Zeit vor einer Vertragsverhandlung verloren geht. Da alle möglichen Kandidaten sich schon längere Zeit in ihrer aktuellen Aufgabe befanden, erfüllten alle die fachlichen Kriterien, so dass man sich frühzeitig stark auf das zu besetzende Mandat sowie die Ermittlung von Wechselgründen konzentrieren konnte. Tatsächlich ergab sich bei einigen Kandidaten eine Kombination mehrerer der oben angeführten Gründe, die für einen Wechsel sprachen, so dass sogar aus verschiedenen Kandidaten eine Auswahl stattfinden konnte. An dieser Stelle konnte die Situation genutzt werden, dass in den beiden den Markt dominierenden Unternehmen eine gewisse Trägheit ausgebrochen war, die sich bis hin zu den Kunden bemerkbar machte. Hier als dritte Kraft am Markt aktiv zu werden, machte einen der Reize für die Kandidaten aus. Da der Mandant frühzeitig darauf eingestellt wurde, dass er gegen Ende des Suchprojektes schnell auf die Kandidatenwünsche bezüglich Terminen, Entscheidung und Vertrag reagieren muss, war die endgültige Einstellung des Kandidaten schnell arrangiert. Alles in allem hat das Suchprojekt von der Aufgabenanalyse bis zur Vertragsunterbreitung nur 8 Wochen in Anspruch genommen. Auf einen zweiten Anlauf unter Anwendung alternativer Zielfelder konnte verzichtet werden.

Fazit:

In einem Suchprojekt mit stark limitierter Zielgruppe muss über die üblichen Nebenbedingungen wie Monetäres oder Kompetenzen hinaus vor allem großer Wert auf die zu einem Arbeitgeberwechsel motivierenden Faktoren gelegt werden. Diese Faktoren müssen durch das Unternehmen auch durch belegbare Tatsachen unterstützt werden. Am Ende eines solchen Suchprojektes die Auswahl aus mehreren Bewerbern zu haben, wird die absolute Ausnahme bleiben. Darüber hinaus ist die Geschwindigkeit, in der ein solches Projekt durchgeführt wird, ein ganz entscheidender Faktor.