

„Personalsuche ist Chefsache“

Personalberater mit Branchenkenntnissen können helfen, Fehlbesetzungen zu verhindern



Ralf Kreutzberg setzt bei der Personalsuche auf das Prinzip der Passung.

Redaktion: Warum benötigt ein Autohändler überhaupt einen externen Personalberater, wenn er eine vakante Führungsposition neu besetzen will.

Ralf Kreutzberg: In der Regel sind die Unternehmen ganz gut in der Lage, die fachliche Kompetenz von potenziellen Mitarbeitern einzuschätzen. Sie kennen den Betrieb und die Branche und wissen daher, welche fachlichen Anforderungen jemand für eine bestimmte Position erfüllen muss. Dagegen fällt es ihnen schwerer, die weichen Faktoren zu überprüfen. Das heißt: Was motiviert jemanden, was für ein Führungsziel hat ein potenzieller Mitarbeiter? Wie lange wird er sich im Unternehmen aufhalten? Ist es vielleicht nur ein Sprungbrett für die nächste Position? Was treibt ihn an? Das sind zwar Fragen, die Autohändler im persönlichen Gespräch mit einem Kandidaten erörtern können, aber

ihnen fehlt häufig die fachliche Kompetenz, Antworten und Reaktionen der Kandidaten wirklich beurteilen zu können. Daher ist es hilfreich, wenn man einen Berater dabei hat, der mit seiner methodischen Kompetenz einen Kandidaten viel professioneller überprüfen kann. Ein Personalberater muss aber umfangreiches Branchenwissen mitbringen. Er muss wissen, worum es im Unternehmen geht.

Wie sollte ein Autohaus-Geschäftsführer die Neubesetzung einer wichtigen Position strategisch angehen?

Inhaber oder Geschäftsführer sollten sich vor der Suche möglichst genau mit den künftigen Herausforderungen der Position und beschäftigten und den Anforderungen, die sich daraus für den Kandidaten ergeben. Dabei spielen auch die Vorstellungen der Hersteller oder Importeure eine immer bedeutendere Rolle. Der Autohausgeschäftsführer sollte sich die Zeit nehmen, den Markt mithilfe eines Beraters zu durchforsten, statt vorschnell eine Lücke zu schließen. Er muss sich zudem vor der Suche ganz klare Vorstellungen über die eigene Strategie und die Bedeutung der betreffenden Position machen. Das ist die Grundlage dafür, die richtige Person zu finden. Wenn man eine Führungsposition neu besetzen will, muss das immer mit einem strategischen Blick in die Zukunft verbunden sein.

Was sind die typischen Fehler bei der Personalsuche?

Auch wenn es sich banal anhört: Es ist wichtig, herauszufinden, welche Kompetenzen vor Ort bereits vorhanden sind. Ein professioneller Personalberater kann bei der Bestandsaufnahme helfen: Wo liegen die Stärken der vorhandenen Mitarbeiter? Welche Fach- und Führungskompetenz benötigt das Unternehmen, um sich erfolgreich weiterzuentwickeln und wo müssen fehlende Kompetenzen ergänzt werden? Aus dieser Bestandsanalyse heraus kann man den Bedarf ableiten.

Wie kann man Fehlbesetzungen am besten

verhindern?

Um diese zu vermeiden, arbeiten wir mit dem Konzept der Passung: Es gibt bestimmte Werte, die den Charakter eines Menschen und auch eines Unternehmens ausmachen. Sie manifestieren sich beispielsweise im Umgang mit Gesprächspartnern, im Umgang mit Problemen und Konflikten, im Kooperations- und Durchsetzungsvermögen. Alles das, was früher unter dem Oberbegriff „Soft Skills“ zusammengefasst wurde, sind aus unserer Sicht die entscheidenden Eigenschaften, die ein Unternehmen ausmachen. Daher ist es wichtig, Unternehmen und Mitarbeiter,

„Man sollte sich die Zeit nehmen, den Markt gründlich zu durchforsten, statt vorschnell eine Lücke zu schließen.“

die die gleichen Werte teilen, zusammenzubringen. Das ist die Basis für den Erfolg: des Unternehmens, aber auch des Mitarbeiters.

Ist es sinnvoll, auch Fachleute aus anderen Branchen anzusprechen?

Es kommt auf die Situation an. Besteht beispielsweise akuter Handlungsbedarf in einem erfolgskritischen Unternehmensbereich, weil der Vorgänger wegegangen ist, dann hat man wenig Zeit, einen branchenfremden Nachfolger einzuarbeiten. Abgesehen von solchen Situationen sollte man sich aber zuerst mit den Anforderungen der Zukunft auseinandersetzen und dann entscheiden, ob es branchenfremde Kandidaten gibt, deren Know-how von größerem Nutzen sein könnte. Ich denke beispielsweise an Mitarbeiter aus dem Hotelgewerbe für den nicht technischen Service oder an Mitarbeiter aus dem Luxusgüterumfeld als Verkaufsleiter oder Verkaufsberater.

Ist das Gehalt die wirklich entscheidende Stellgröße für Bewerber?

Es ist weiterhin ein sehr wichtiges Kriteri-

um für Bewerber, insbesondere im Vertriebsbereich. Mitarbeiter wechseln meist nur zu gleichen Konditionen, wenn sich etwas Grundlegendes in der neuen Position verändert. Wenn sie beispielsweise in einem Unternehmen mit einem besseren Image arbeiten können oder deutlich bessere Karrierechancen bekommen. Bei den Führungskräften stehen das Arbeitsumfeld sowie die Gestaltungsmöglichkeiten im Vordergrund. Gleichwohl muss unternehmerisches Handeln auch zu „unternehmerischen Einkünften“ führen.

Nach welchen Kriterien sollten Autohäuser die wichtigen Positionen im Unternehmen besetzen, um den eigenen Betrieb fit für die Zukunft zu machen?

Arbeitgeber sollten in der Lage sein, die künftigen Rahmenbedingungen und konkreten Herausforderungen in ein Anforderungsprofil der Positionen zu überführen. Darin sind fachliche und persönliche Merkmale enthalten. Der teils schwierige Blick in die Zukunft zeigt vielen Arbeitgebern, dass unternehmerisch denkende

Persönlichkeiten gefragt sein werden, die nicht allein aus Erfahrung handeln, sondern neue Trends und Entwicklungen bewerten und zum Wohle des Unternehmens einsetzen können. Diese Form der Offenheit wird positiv auf die nächste Führungsebene „abfärben“ und sich zu einer Führungskultur im Unternehmen entwickeln. Dies ist für mich die entscheidende Basis,

„Arbeitgeber sollten die künftigen Rahmenbedingungen und die konkreten Herausforderungen genau kennen.“

um einen Betrieb fit für die Zukunft zu machen.

Worauf müssen sich Unternehmen zukünftig einstellen?

Der Bereich Personalmanagement befindet sich im Umbruch. Während auf der einen Seite Netzwerke in den neuen Medien klassische Bewerbungsverfahren und

Headhunting ersetzen, professionalisieren sich die Auswahlverfahren, wenn es um Führungskräfte geht. Die Passung in die bestehenden Firmenkulturen gewinnt durch die längeren Lebensarbeitszeiten eine noch größere Bedeutung. Ein Unternehmen wird nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn es ihm gelingt, junge Nachwuchskräfte zu integrieren, sodass sie mit den langjährigen, erfahrenen Mitarbeitern harmonisch zusammenarbeiten und jeder vom anderen profitiert.

Das Gespräch führte Joachim v. Maltzan

ZUR PERSON

Ralf Kreuzberg (45)

- ▶ Seit 2007: Managing-Partner Headsearch GmbH; Düsseldorf
- ▶ 2002-2006: kaufmännischer Geschäftsführer der Lenze Vertrieb GmbH, vorher bei Deutsche Bank, DZ-Bank und Deloitte & Touche
- ▶ Banklehre und Studium der Betriebswirtschaft