

Führungskräfte-Rekrutierung unter hohem Zeitdruck bei gleichzeitiger Sicherstellung der Auswahlqualität

Zeitdruck ist eine nicht seltene Nebenbedingung in einem Rekrutierungsprojekt. Daher ist es für einen Personalberater nicht unüblich, gelegentlich mit engen zeitlichen Vorgaben arbeiten zu müssen. Manchmal stellen aber besonders ambitionierte Zeitpläne sowohl eine gewisse Herausforderung als auch eine Sondersituation für unsere Berufsgruppe dar.

Im vorliegenden Fall, in dem drei Führungskräfte gleichzeitig zu suchen und auszuwählen waren, legten stark eingeschränkte terminliche Verfügbarkeiten des Top Managements auf Auftraggeberseite die wichtigsten Meilensteine fest. Hinzu kam ein wichtiger und medienwirksamer Marketingauftritt des Unternehmens, an dem die neuen Manager bereits teilnehmen sollten. Bei dem Mandanten, dem weltweiten Marktführer einer Sparte der Medizintechnik, lag die Freigabe der neu geschaffenen und zu besetzenden Managementpositionen lediglich 3 ½ Monate vor dem ersten Auftreten der neuen Manager am Markt. Hinzu kamen die knapp bemessenen Verfügbarkeiten der Entscheider (Geschäftsführer aus Deutschland – CEO aus der Schweiz). Nach Abgleich der Terminkalender ergab sich auf diesem Wege ein Endtermin, der die finalen Entscheidungsgespräche für die Einstellung bereits auf die Woche sechs nach Erstellung der Anforderungsprofile fixierte.

Damit unter solchen Vorgaben ein Rekrutierungsprojekt gelingen kann, muss eine Reihe von Voraussetzungen gegeben sein oder geschaffen werden.

Der Zeitplan

Beide Parteien, Mandant und Berater, müssen sich in einem solchen Fall bereits während des Projektstartmeetings/Briefings auf einen Zeitplan festlegen, an dem nichts mehr verschoben werden kann. Nur auf diese Weise gelingt es, sich auch unter den Einflüssen des Tagesgeschäfts die für das Projekt notwendigen Kapazitäten frei zu halten. Mit diesem Vorgehen beraubt man sich zwar grundsätzlich einiger Freiheiten, man kann sich jedoch damit voll auf die Kandidaten und deren Auswahlgespräche konzentrieren. Ohnehin wird innerhalb eines so kurzen Zeitraums die Verfügbarkeit von Kandidaten zu einem sehr bestimmenden Faktor. Ein Vorteil jedoch ist ebenso, den Ablauf eines Projektes sowie dessen Ende bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt an die Bewerber kommunizieren zu können. Damit können auch Bewerber ihren eigenen Zeitplan mit dem Vorgehen im Projekt synchronisieren.

Wahl der Kandidatenansprache und Medien

Um innerhalb eines so kurzen Zeitraums Bewerber anzusprechen und dennoch mit aller Sorgfalt auszuwählen und zu beurteilen, bedarf es einer schnellen Mobilisierung von Kandidaten. Müssten hier zunächst noch eine Zielfirmenliste erarbeitet und abgestimmt sowie mögliche Positionsinhaber identifiziert werden, reichte die Zeit auf keinen Fall aus. Somit schied die Direktansprache aus. Das Arbeitsgebiet und die vorausgesetzten Kenntnisse hatten im geschilderten Fall jedoch auch keinen unbedingten Branchenbezug. Daher muss an dieser Stelle mit schnellen Medien und unmittelbar verfügbaren Personen aus einer Datenbank gearbeitet werden. Im geschilderten Fall wurden alle drei Positionen in einer angemessen großen Stellenanzeige in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung sowie den am stärksten frequentierten Internetstellenbörsen Deutschlands geschaltet. Da der Markt des Mandanten ein attraktives Arbeitsfeld im Gesundheitswesen darstellte und es für alle drei Positionen nicht erforderlich war, aus der Branche zu stammen, konnte ein breites Publikum angesprochen werden. So lagen bereits zwei Wochen nach Beginn der Annoncierung knapp 500 Bewerbungen, die sich nahezu gleichmäßig auf die Positionen verteilten, zur Auswahl vor. Um möglichen Kandidaten den Zutritt zu erleichtern und gleichzeitig das Projekt zu beschleunigen, wurden an den ersten beiden Wochenenden der Schaltung zu in den Annoncen veröffentlichten Zeiten telefonische Auskünfte angeboten. Von diesem Angebot wurde nicht nur reger Gebrauch gemacht, sondern es förderte nachweislich sowohl das Auseinandersetzen mit den veröffentlichten Positionen als auch die schnelle Reaktion auf die jeweilige Stellenanzeige. Die Nutzung bzw. das Ausweichen für Kandidatenkontakte auf Zeiten am Wochenende ist in einem solchen Projekt unumgänglich und war in der Planung bereits von Anfang an einkalkuliert. Schließlich kamen auf

alle Kandidaten eines engeren Bewerberkreises innerhalb von ca. fünf Wochen im Extremfall vier Termine zu, von denen mindestens drei an einem Werktag stattfinden würden.

Das Projektmanagement / Aufgabenprofile

Aufgrund des eng gesteckten Terminplans kommt dem Management des Projektes größte Bedeutung zu, da neben der Koordination von Interviewterminen genügend Zeit für die sorgfältige Auswahl und Beurteilung der Kandidaten zur Verfügung stehen muss. Alle Kandidaten sind daher von Anfang an mit der dichten Taktung von Terminen vertraut zu machen. Da der Termin für ein erstes Gespräch mit dem Kunden bereits zum Projektstart feststand, konnte das genaue Datum dafür in der Anzeige genannt werden. Die Veröffentlichung des Datums machte den Kandidaten damit frühzeitig deutlich, dass Flexibilität für das Fällen schneller Entscheidungen gefordert ist. Diese Projektvorgaben reichen alleine jedoch nicht aus. Die Aufgabenprofile sowie die aktuellen Positionen, die die geeigneten Bewerber derzeit ausübten, spielten eine ebenso große Rolle. Da es sich bei den gesuchten Personen ausschließlich um Führungskräfte im Vertriebsaußendienst und Marketing handelte, ist bei einer solchen Zielgruppe von vorn herein mit größerer terminlicher Flexibilität zu rechnen als bei Personen aus operativen oder in Abwicklungs- und Produktionsfunktionen. Daher kann eine erfolgreiche Projektdurchführung (Ansprache, Auswahl, Einstellungsentscheidung) innerhalb eines so kurzen Zeitraums fast ausschließlich im Vertriebs- und Marketingumfeld zugesagt werden.

Kandidatenmanagement und Fokussierung

Um den Projektablauf in der vorgesehenen Geschwindigkeit zu halten, war schnelle Kommunikation mit den Kandidaten erforderlich. So bekam jeder in Frage kommende Kandidat bereits wenige Tage nach seinem Kontakt ein Feedback bzw. hatte es beim Berater einzureichen. Bereits im ersten persönlichen Zusammentreffen mit dem Berater wurde der festgelegte Zeitplan besprochen, um die Verfügbarkeit für die möglicherweise drei weiteren Termine abzuprüfen oder vorzeitig einzurichten. Um hier keine Enttäuschungen bei den Bewerbern zu erzeugen, ist der Projektfortschritt für den Einzelnen in schneller Folge zu kommunizieren. Gleichzeitig muss man sich als Berater von Anfang an auf den aussichtsreichsten Bewerberkreis konzentrieren. Hier zeigte sich der Erfolg der bereits in früher Phase gewonnenen Eindrücke am Telefon, die beiden Seiten ein möglichst realistisches Bild der gegenseitigen Erwartungen vermittelten. Diese führten einerseits zu einer sehr geringen Absagequote durch die Kandidaten selber und steigerte andererseits den Anteil geeigneter Kandidaten in den persönlichen Gesprächen. Die frühe Fokussierung auf den so gewonnenen Bewerberkreis schafft anschließend die Freiräume für die sorgfältige Auswahl in Form methodischer Eignungsinterviews sowie der Einholung von Referenzen.

Begeisterung durch den Auftraggeber / Attraktivität des Pakets

Alle getroffenen Maßnahmen des Beraters sowie der präzise getaktete Zeitplan sind ohne großen Wert, wenn innerhalb eines solchen Projektes nicht der Auftraggeber seinen Anteil zum Gelingen beiträgt. Dass an den einmal fixierten Terminen nichts mehr geändert wird, sollte selbstverständlich sein. Vielmehr geht es darum, einem Bewerberkreis, der innerhalb eines bestimmten Zeitraumes die Stelle wechseln möchte, eine hervorragende Perspektive zu bieten. Diese Perspektive besteht selbstverständlich in der Aufgabe sowie dem damit verbundenen Vergütungspaket. Viel stärker wiegt oftmals jedoch das Persönliche, das die Person des Vorgesetzten ausmacht. Hier ist es unabdingbar, dass der Auftraggeber zum Beginn des Projektes eindeutig klarmacht, welche Resultate er von den neuen Führungskräften erwartet, wie sie diese erreichen können und welchen Typ Mensch er sich in der jeweiligen Aufgabe vorstellt. Nur klar formulierte Anforderungen an dieser Stelle verhindern hohe Kandidatenverluste sowie Ablehnungen von Auftraggeberseite. Auf diese Weise gewonnene und ausgewählte Bewerber gelangten so zum ersten Auftraggeberkontakt. Von acht empfohlenen und vorgestellten Kandidaten wurden lediglich drei abgelehnt. Von sich aus sagte keiner der Kandidaten ab. Vielmehr äußerten sich alle Kandidaten wenige Tage nach dem ersten Kontakt mit dem Auftraggeber in einer von diesem erbetenen schriftlichen Stellungnahme, dass gerade dessen Ausstrahlung und seine klare Zielformulierung sie veranlasse, weiterhin an der jeweiligen Aufgabe interessiert zu sein. Diesen Enthusiasmus des Auftraggebers muss der Berater in seinen zunächst anonymen Kandidatenkontakten vermitteln können, um eine so niedrige Selbstabsagequote seitens der Bewerber zu erreichen. Alle fünf Kandidaten hatten bereits eine Woche später einen Vorstellungstermin beim CEO der Unternehmensgruppe. Noch am selben Tag fiel die Einstellungsentscheidung. Drei Kandidaten erhielten innerhalb einer Woche ihre Verträge, die alle

unterzeichnet wurden. Am ersten öffentlichkeitswirksamen Termin, einer Kundenveranstaltung in den USA, nahmen alle drei teil - sie nahmen beim noch aktuellen Arbeitgeber für diesen Termin Urlaub.

Fazit

Um ein solches Rekrutierungsprojekt in einem dermaßen kurzen Zeitraum erfolgreich durchzuführen und gleichzeitig die Auswahlqualität auf höchstem Niveau zu halten, sind viele Voraussetzungen und Nebenbedingungen notwendig. Sollte auch nur mehr als eine der oben beschriebenen Bedingungen nicht gegeben sein, ist nicht von einem Erfolg auszugehen. Das bedeutet, dass entweder das Projekt deutlich länger dauert als geplant oder dass innerhalb der festgelegten Zeit nicht alle Positionen besetzt sind. So gesehen werden Projekte wie das oben beschriebene machbar, aber eher die Ausnahme bleiben.