# "Recruiting muss schneller als der Wandel sein"

Düsseldorf. Aufgrund des Wandels im Kandidatenmarkt ist modernes Recruiting heute nur noch über einen Methodenmix möglich, sagt Sebastian Schäfer, Senior Partner und global Practice Head Automotive der craine executive consult.

#### Herr Schäfer, viele Unternehmen, auch in der Automobilindustrie, haben Schwierigkeiten qualifiziertes Personal zu finden. Woran liegt das?

Der vielzitierte demografische Wandel ist sicher einer der zentralen Gründe. In den sogenannten MINT-Bereichen (Mathematik. Informatik, Naturwissenschaften und Technik – Anm. der Redaktion) waren in 2011 ca. 240.000 Stellen unbesetzt und gleichzeitig suchten nur 74.000 Menschen mit naturwissenschaftlicher oder technischer Qualifikation eine Arbeit. Die in Deutschland vorhandenen Personal-Ressourcen reichen also schlicht und ergreifend gar nicht aus, um die Nachfrage zu decken. Daraus wiederum ergibt sich eine Veränderung im Kandidatenmarkt, was die Situation noch verschlimmert

### Können Sie die Veränderung im Kandidatenmarkt näher erläutern?

Aufgrund des Bewerber-Mangels suchen sich die Kandidaten heutzutage das Unternehmen aus und nicht umgekehrt. Dadurch erhöhen sich natürlich auch die Ansprüche der Arbeitnehmer. Es werden höhere Gehälter und Zusatzleistungen gefordert und das derzeit wohl größte Problem: Die wenigsten sind noch bereit für einen Job umzuziehen! Das macht die Suche für Unternehmen natürlich nicht gerade leichter.

#### Wie reagieren die Personalabteilungen in der Automobilindustrie darauf?

Zu 80% noch gar nicht! Von einigen wirklich sehr gut aufgestellten Unternehmen mal abgesehen, ist ein Umdenken noch nicht erfolgt. Das Verständnis, dass gute Bewerber sich nicht aktiv auf dem Markt bewegen und manche Vakanzen nicht "mal eben" besetzt werden können, ist noch nicht überall angekommen. Zudem müsste mehr berücksichtigt werden, dass aufgrund der starken Internationalisierung im Bewerbermarkt die Lebensläufe wesentlich mehr Stationen enthalten wie es in England, Frankreich oder den USA schon länger der Fall ist Fin Lebenslauf mit nur einer oder zwei Stationen vom Berufseinstieg bis zur Rente wird es nicht mehr geben.

### Gibt es dann überhaupt eine Lösung für das Problem?

Natürlich gibt es eine! Sich in sein Schicksal ergeben, hohe Gehälter zahlen und ein Home-Office anbieten kann ja nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Das "Spielfeld" muss erweitert werden. Wer Führungskräfte sucht, sollte nicht an der Landesgrenze stoppen, sondern die internationalen Ressourcen nut-



Sebastian Schäfer, geschäftsführender Gesellschafter von craine international, besetzt weltweit erfolgreich Führungspositionen in der produzierenden Industrie.

zen. Auch wenn differenziert zu sehen, ist eine weitere Möglichkeit die verstärkte Frauenförderung. Diese ist schon wegen der teils bereits implementierten Frauenquote notwendig. Das Potenzial ist da noch lange nicht ausgeschöpft. Und vor allem muss die "Such-Methodik" frühzeitig den heutigen

Gegebenheiten angepasst werden.

### Meinen Sie mit Methodik Executive Search?

Executive Search sagt zunächst nur etwas über die Funktionsebene der Suche aus. Direct Search, welches den Suchprozess beschreibt, ist die wohl wichtigste Methode. Aber hier sind wir bei einem entscheidenden Punkt! Eine Methodik reicht heutzutage alleine nicht mehr aus. Nur ein Methoden-Mix kann im heutigen Umfeld zum Erfolg führen. Ein gut strukturierter Direct Search Prozess Datenbanken, soziale Netzwerke. ein branchenfokussierter Berater. der bereits über Jahre im Vorfeld ein branchenspezifisches Netzwerk aufgebaut hat, und dies alles zwingend in einem internationalen Kontext. ist unabdingbar.

#### Können Sie noch eine Zukunftsprognose abgeben?

Ich höre immer: "Das wird sich auch wieder ändern". Ich gehe davon aus, dass sich die Situation auf dem Bewerbermarkt in den kommenden Jahren eher noch weiter verschärfen wird. Die Rahmendaten die früher zum auf und ab im Bewerbermarkt geführt haben, müssen um die beschriebenen ergänzt werden. Diese lassen eher darauf schließen, dass sich das Problem noch proportional vergrößern wird.

### Darf ich noch fragen, wie Sie zur Personalberatung gekommen sind? Ganz ehrlich? Wie die Jungfau zum Kinde. Nach einem internationalen

kaufmännischen und späteren technischen Studium habe ich meine Diplomarbeit bei einem global aufgestellten Automobilzulieferer (Tier1) geschrieben. Danach führte mich mein beruflicher Werdegang über die Personalvermittlung u.a. bei Michael Page International zur Personalberatung als Partner bei Kienbaum und Managing Partner bei Gemini bis zum Senior Partner bei craine international - immer mit der Branchenspezialisierung Automotive, ein Bereich der mich bis heute fasziniert.

### Was genau fasziniert Sie daran – und am Recruiting?

Die unglaubliche Dynamik eines global vernetzten Marktes, der trotz seiner Größe eine überschaubare Gemeinschaft darstellt. Die globalen Veränderungen, technische Innovationen und der stetige Wandel in dieser Industrie erfordern eine schnelle Reaktionszeit. Gerade bei der Mitarbeitersuche nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern bereits im Vorfeld aktiv Lösungen entwickeln. Vereinfacht gesagt: erfolgreiches Recruiting muss hier schneller als der Wandel selbst sein.

## Herr Schäfer, ich danke Ihnen für das offene Gespräch

Gerne!

Das Gespräch wurde geführt von Peter Gröven auf dem VDI-Kongress in Stuttgart