

# Authentizität und Perspektiven gefragt

Wie findet man am besten neue Fachkräfte? Ein Gespräch mit Martin Stoll, Managing Partner der contagi PERSONAL GmbH in Zürich, und Sasa Colic, Head of Group Human Resources bei der Starrag AG.



Martin Stoll, Managing Partner der contagi PERSONAL GmbH in Zürich



Sasa Colic, Head of Group Human Resources bei der Starrag AG in Rorschacherberg

Interview: Monica Hotz

## Was genau tun Headhunter?

**Sasa Colic:** Einige Unternehmen suchen Mitarbeitende mit ganz bestimmtem Profil für spezielle Positionen, beispielsweise Führungskräfte, über eine Executive Search Agentur. Sie gehen auf den Headhunter zu und beauftragen ihn mit der Rekrutierung.

**Martin Stoll:** Wir arbeiten auf Mandatsbasis im Auftrag der Unternehmen. Aufgrund von Gesprächen legen wir fest, welche Persönlichkeit gesucht wird und welche Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen und Charaktereigenschaften sie für die Position mitbringen soll. Dann erstellen wir ein Anforderungsprofil und gehen auf die Suche nach geeigneten Kandidat/innen. Das geschieht unter anderem über unsere Netzwerke und persönliche Kontakte, mittels strukturierter Marktbearbeitung sowie über Online-Plattformen.

## Headhunter haben den eher schlechten Ruf, in Unternehmen Mitarbeitende abzuwerben. Trifft das zu?

**Martin Stoll:** Streng genommen ist es so. Man muss die Situation ansehen. Wir suchen in der Regel nach Persönlichkeitsmerkmalen, die schwierig zu finden sind. Die meisten Personen mit diesen Merkmalen haben bereits einen Job und sind nicht direkt auf Stellensuche. Wir kontaktieren potenzielle Kandidat/in-

nen, holen ihre Erwartungen ab und zeigen ihnen Möglichkeiten und Optionen auf. Es gibt viele verschiedene Gründe, weshalb jemand die Stelle wechseln könnte: das Bedürfnis, sich weiterzuentwickeln, ein Tapetenwechsel, ein Wechsel des Umfeldes, Differenzen bezüglich Firmenstrategie etc. Wir streben eine Win-win-Situation für alle an. Es ist auch für Arbeitgebende nicht die beste Lösung, jemanden zu beschäftigen, der im Grunde genommen mit seiner Stelle unzufrieden ist.

**Sasa Colic:** Es ist Part of the Game. Wenn jemand eine neue Führungspersönlichkeit sucht, beauftragt er einen Headhunter. Denn Personen mit solchen Profilen sind nicht lange auf dem Arbeitsmarkt. Es ist ein Geben und Nehmen. Es kann sein, dass man als Unternehmer Fachkräfte an andere verliert, andersrum kann man über Headhunter auch neue passende Fachkräfte finden. Wir als Arbeitgebende versuchen natürlich, möglichst keine Fachkräfte an andere zu verlieren.

## Was bedeutet es, in Zeiten des Fachkräftemangels Headhunter zu sein?

**Martin Stoll:** Der Fachkräftemangel ist nichts Neues. Es gibt ihn schon seit Jahrzehnten. Durch Direktansprache sind wir in Bereichen engagiert, in denen hohe Qualifikationen gefordert sind. Wir kommen also praktisch immer dort zum Zug, wo Fachkräftemangel herrscht. Zudem gehen wir auch diskret auf die Suche nach Nachfolgern für Geschäftsführer und Firmeninhaber.

Auffällig ist: In den letzten Jahren hat sich das Mittel bei den gesuchten Hierarchiestufen nach unten verlagert. Wir

werden für die Suche nach Positionen angefragt, für die wir vor Jahren nicht angefragt wurden. Neben VR- und GL-Mitgliedern kommt die Direktansprache inzwischen auch für Abteilungsleitungs-funktionen und gehobene Teamleitun-gen zur Anwendung.

### **Was macht eine/n gute/n künftige/n Mitarbeitende/n aus?**

**Sasa Colic:** Entscheidend sind Poten-zial, Motivation, Drive, Lernwille und Persönlichkeit. Die Erfahrung ist meiner Meinung nach zweitrangig. Leute mit Potenzial haben jene, die nur Erfahrung mitbringen, innert 1.5 Jahren eingeholt. Das ist aber meine persönliche Meinung. Die Linie denkt da vermutlich anders und setzt auf Erfahrung.

### **Wie wichtig sind Weiterbildungen fürs CV?**

**Martin Stoll:** Wenn jemand Weiterbil-dungen macht, zeigt das, dass er weiter-kommen möchte. Es sagt einiges über seine Ambitionen und über seine Per-sönlichkeit aus.

### **Sind Arbeitnehmer/innen auch als Ü40 noch interessant?**

**Martin Stoll:** Ein wichtiger Punkt für alle Arbeitgebenden ist, die über 40-Jährigen nicht zu vergessen. Man sollte ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten geben. Sie sollten sich weiterentwickeln können, damit sie die Freude an der Arbeit behal-ten, im Unternehmen bleiben und ihre Leistung verbessern.

**Sasa Colic:** Zielführend ist bei der Re-krutierung ein gesunder Mix.

### **Wie zieht man als Arbeitgeber die bestmöglichen Arbeitskräfte an?**

**Sasa Colic:** Man muss dafür etwas ma-chen. Die einen können durch ihren Brand, ihren Ruf als attraktives Unter-nehmen und durch ihren wirtschaftli-chen Erfolg punkten, wie zum Beispiel

Google. Die anderen müssen sich fragen: Wie unterscheide ich mich von den an-deren? Entscheidend ist das Gesamtpa-cket, das man als Arbeitgeber bieten kann: Verantwortung, Herausforderung, soziales Umfeld (Chef, Arbeitskollegen), Arbeitsbedingungen. Sehr wichtig: Das Unternehmen muss authentisch und glaubwürdig sein.

### **Welche Art von Betrieben haben am wenigsten Mühe, neue Arbeitskräfte zu finden?**

**Martin Stoll:** Die Anforderungen der Kandidat/innen an die Arbeitgebenden sind sehr stark gestiegen. Früher legte man im Motivationsschreiben dar, was man alles kann. Heute steht im Motiva-tionsschreiben, was der Kandidat, die Kandidatin vom Arbeitgebenden erwar-tet. Die Erwartungen sind von Kandidat/in zu Kandidat/in unterschiedlich und nicht allgemeingültig. Erwartet wird vom Arbeitgeber beispielsweise Flexibi-lität, insbesondere bezüglich Arbeitszei-ten und Teilzeitpensum, Perspektiven, die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und weiterzubilden, sowie interes-sante Aufgaben.

**Sasa Colic:** Attraktive Branchen sind auch attraktiv für Bewerbende. Für ge-wisse Berufe, beispielsweise für hand-werkliche Berufe, darunter auch Poly-mechaniker/innen und Konstrukteur/in-nen, wird die Suche schwieriger werden als für andere. Das liegt auch an gesell-schaftlichen Trends, Stichwort Akade-misierung.

### **Welchen Stellenwert hat der Lohn?**

**Sasa Colic:** In der Schweiz steht der Lohn nicht an oberster Stelle, in ande-ren, vor allem ärmeren Ländern ist das Salär wichtiger als in der Schweiz. Je nachdem, wo man ist, liegt der Lohn auf Rang drei bis fünf.

**Martin Stoll:** Der Lohn wird oft auch als Wertschätzung interpretiert.

### **Auch das Thema Teilzeitarbeit ist umstritten.**

**Sasa Colic:** Nicht zu 100 Prozent zu ar-beiten, ist einer der gesellschaftlichen Trends. Viele moderne Familien möch-ten die Kinder gemeinsam betreuen und beide Partner in Teilzeit arbeiten. Auch wer sich weiterbilden möchte, möchte oft eine Teilzeitanstellung.

**Martin Stoll:** Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass vieles umsetzbar ist, woge-gen sich zuvor viele Unternehmer sträub-ten. Plötzlich konnte im Homeoffice und zu flexiblen Zeiten gearbeitet werden. In der Familie wird heute sehr oft eine aus-gegliche Verantwortung getragen. Wenn man sich als Unternehmen diesen Entwicklungen gegenüber verschliesst, geht einem ein grosser Teil des Arbeit-nehmermarktes verloren.

### **Wie sieht es mit den CEOs aus? Die Generation Z kann mit Hierarchien wenig anfangen, demgegenüber werden noch immer viele Unterneh-men hierarchisch geführt.**

**Martin Stoll:** Die Unterschiede inner-halb der Generation Z sind so gross wie jene zwischen den verschiedenen Gene-rationen. Auch hierarchisch geführte Un-ternehmen werden ihre Belegschaft fin-den. In gewissen Branchen muss eine grössere Offenheit entstehen. Auch die Führungskräfte werden sich anpassen müssen.

**Sasa Colic:** Bei der Führungsfrage ist es wie beim Fachkräftemangel: Es ist immer dasselbe Thema. Es gibt immer neue Trends und neue Generationen. Die sind immer schneller als die Entwicklung ei-nes neuen Führungsstils. Wir müssen der Wahrheit in die Augen sehen, dass wir verstaubt unterwegs sind.

**Martin Stoll:** Nicht alles ist Gold, was glänzt. Beispielsweise ist Google modern unterwegs und bietet den Mitarbeiten viele Extras an. Der Ergebnisdruck ist aber unglaublich. Es gibt kein Richtig

oder Falsch, das richtige Set-up muss immer auf die Organisation zugeschnitten und individuell entwickelt werden.

### **Welche Rolle spielt der Führungsstil beim Entscheid für oder gegen einen Arbeitgebenden?**

**Martin Stoll:** Die meisten Kandidat/innen formulieren, dass sie viele Freiheiten und Verantwortung wollen. Wenn man aber genau hinsieht, ist dieser Wunsch nicht bei allen gleich ausgeprägt. Man kann aber schon sagen, dass ganz autoritäre Mikromanager nicht die bevorzugten Führungsstile sind.

**Sasa Colic:** Viel Freiheit bedeutet auch viel Verantwortung. Nicht jede/r ist bereit, wirklich Verantwortung zu übernehmen.

### **Wie gehen Unternehmen bei der Rekrutierung am besten vor?**

**Sasa Colic:** Das ist nicht pauschal zu beantworten. Das ist sehr individuell und es gibt kein Patentrezept. Wichtig sind die Bedürfnisse des/der Arbeitnehmenden und nicht die Skills. Wenn der Arbeitgeber den Bedürfnissen des/der Arbeitnehmenden nicht entgegenkommt, bleibt diese/r vielleicht ein Jahr im Unternehmen und zieht dann wieder.

**Martin Stoll:** Es ist unsere Aufgabe als Headhunter, die Erwartungen der Unternehmen abzuholen und mit der Erwartung der Kandidat/innen zu matchen, damit so etwas nicht passiert. Grundsätzlich geschieht das durch Gespräche. Zudem haben wir einen Fragenkatalog entwickelt, anhand dessen wir strukturierte Interviews führen. Manchmal kommen auch diagnostische Mittel zum Einsatz, oftmals als Absicherung der Entscheidungsträger.

**Sasa Colic:** Wir führen aufgrund der Facts im Lebenslauf ein Gespräch mit den Kandidat/innen. Eventuell gibt es punktuell Assessments, um zu sehen, wie eine Person denkt. Diese sollten aber nicht die Entscheidungsbasis sein. Sie

dienen manchmal als Absicherung. Zudem holen wir Referenzen ein. Wir nutzen Case Studies, das heisst, wir prüfen die Kandidat/innen anhand eines Ausschnitts aus dem Daily Business. Wir stellen ihnen eine Aufgabe, die sie je nachdem schon zu Hause vorbereiten können, und führen mit ihnen bei uns eine vertiefte fachliche Diskussion. Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht.

### **Was sollte man beim Stelleninserat beachten, um die geeignetsten Kandidat/innen anzusprechen?**

**Sasa Colic:** Die Unternehmen sollten sich bewusst sein, was sie wollen. Das sollte aus den Inseraten ersichtlich sein. Was bei der Rekrutierung zu Verzögerungen führt, sind die zum Teil astronomisch hohen Anforderungen in Inseraten, die mögliche Kandidat/innen abschrecken. Ich würde bei den Anforderungen aufs Minimum gehen, um möglichst viele Bewerbungen zu erhalten. In der Vorselektion kann dann aussortiert werden. Unternehmen sollten das Gute suchen und nicht, was fehlt.

**Martin Stoll:** Zu hohe Anforderungen können abschreckend wirken, es gibt Studien, die in eine ähnliche Richtung gehen. Ein erschreckend hoher Prozentsatz von Inseraten enthält zudem eher Floskeln. Diese bringen überhaupt nichts. Wenn beispielsweise Microsoft-Office-Kenntnisse gefordert werden, präsentiert sich ein Unternehmen nicht gerade als zukunftssträchtig. Ein Unternehmen muss herausstechen und die richtigen Bewerbenden begeistern, indem es auf die wesentlichen Skills fokussiert und allgemein Umschreibendes reduziert.

### **Welche weiteren Tipps geben Sie KMU-MEM mit für ihre Suche nach den besten Kandidat/innen?**

**Martin Stoll:** Sie sollten die relevanten Anforderungen für die zu besetzende Stelle identifizieren und ihre Suche ent-

sprechend aufsetzen. Sie sollten transparent kommunizieren, beispielsweise auch über das Arbeitsumfeld und die Möglichkeiten, die sich bieten. So können sie die Leute, die das Profil erfüllen, für sich gewinnen.

**Sasa Colic:** Viele KMU sollten sich darüber Gedanken machen, welche Werte sie vorleben. Sich fragen: Wofür stehe ich als Arbeitgeber? Die meisten KMU dürften mehr Profil zeigen, dazu gehören auch Ecken und Kanten. Ein guter Kandidat, eine gute Kandidatin möchte die Werte fühlen, die gelebt werden. Zudem sind Anstellungsbedingungen wichtig, die dem 21. Jahrhundert entsprechen.

**Martin Stoll:** Jene Unternehmen, die offen über ihre Situation und den Handlungsbedarf informieren, schrecken die Bewerbenden nicht ab. Wird aber etwas beschönigt, erfahren die Bewerbenden trotzdem irgendwann die Wahrheit. Probleme offen anzusprechen, ist immer besser, als sie unter dem Hut zu halten.

**Sasa Colic:** Es ist schwierig, Vorstellungsgespräche so zu gestalten, dass sich die Kandidat/innen nicht vorkommen wie in einem Verhörraum. Wir wollen sie ja nicht verhören, sondern mit ihnen auf Augenhöhe ins Gespräch kommen und sie kennenlernen.

Wir haben uns bei der Starrag AG die Fragen gestellt: Wofür wollen wir als Arbeitgeber stehen? Wie wollen wir auftreten? Was ist Teil unserer Kultur? Dann haben wir mit der Antwort darauf jede Vorgesetzte und jeden Vorgesetzten abgeholt. Beispielsweise sagen sich bei uns alle Du, unabhängig von der Position. In diesem Geist werden auch Bewerbende und Besuchende empfangen.

### Welche Rolle spielen Bildung und Weiterbildung im Kampf gegen den Fachkräftemangel?

**Sasa Colic:** Wenn man nicht ausbildet, hat man auch nicht genug Fachkräfte. Je besser man ausbildet, desto besser sind

die Fachkräfte. Die Zusammenarbeit mit den Hochschulen sollte viel vernetzter sein.

**Martin Stoll:** Angesichts dessen, dass das Rekrutieren von Fachkräften aus dem nahen Ausland nicht mehr so gut möglich ist wie vor 15–20 Jahren, weil Mobilität und unsere Attraktivität abgenommen haben, ist die Aus- und Weiterbildung hier in der Schweiz relevant.

**Sasa Colic:** Bei der Starrag AG sind mehr als 30 Prozent der Belegschaft ehemalige Starrag-Lernende. Zudem haben wir als strategisches Ziel einen Lernendenanteil im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl von über 10 Prozent festgelegt. Wir sehen uns dabei nicht als Konkurrenz zu den anderen Ausbildungszentren der Region, sondern als Ergänzung.

Höhere Fachschulen, Fachhochschulen und Unis im Anschluss an die Lehre sollten viel besser zusammenarbeiten und gemeinsam mit der Industrie Projekte entwickeln. Die Ostschweizer Fachhochschule OST entwickelt beispielsweise ein duales Studium, und wir unterstützen das. Wichtig ist meiner Meinung nach die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Studium, das heisst, dass beides in jeweils kleinen Schritten zum Zug kommen sollte. Eine gute Ausgewogenheit zwischen Erfahrung und Weiterbildung zu erzielen, ist eine Herausforderung.

### Tipps vom Spezialisten fürs Recruiting

Robert Walters, eine der weltweit führenden Personalberatungen für die Besetzung von Fach- und Führungskräften, hat 150 kleine mittelständische als auch internationale Unternehmen in der Schweiz befragt. Ziel der Umfrage war, herauszufinden, wie sich der Fachkräftemangel auf die Personalbeschaffung auswirkt und mit welchen Plänen Unternehmen versuchen, dem Problem gegenzusteuern.

Das Whitepaper von Robert Walters gibt den Unternehmen folgende Empfehlungen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken:

- Motivierende Faktoren hervorheben und kommunizieren
- Vorausschauend agieren
- Über den Tellerrand schauen
- Die Dinge nicht aussitzen
- Zügig entscheiden
- Geschickt mit Gegenangeboten umgehen

### Zum ausführlichen Whitepaper



[bit.ly/3JNqnGy](https://bit.ly/3JNqnGy)



[contagi.ch](https://contagi.ch)



[starrag.com](https://starrag.com)