

Fachbeitrag

Beschaffung externer Ressourcen

So erhalten Sie die besten Kandidaten für Ihr Projekt

Das bestmögliche Team für ein Projekt zusammenzustellen, stellt für den Projektleiter nicht selten eine Herausforderung dar. Oft erschweren Personalengpässe diese Aufgabe. Zur Überbrückung solcher greifen viele Projektleiter auf die Unterstützung externer Dienstleister oder Projektportale zurück. Dieses Vorgehen bietet sich besonders dann an, wenn die Zeit drängt und die erforderlichen Qualifikationen im eigenen Unternehmen nicht vorhanden sind.

Während Projektportale oft als Vermittlungsbörsen zwischen Freelancern und Unternehmen fungieren, bieten Personaldienstleister meist ein umfassendes Leistungsangebot an. Für kleine, thematisch klar abgegrenzte Projekte, die keine außerordentliche Qualifikation benötigen, kann die Nutzung solcher Vermittlungsbörsen eine Option sein. Auftraggeber sollten sich allerdings darüber im Klaren sein, dass sie trotzdem den administrativen Aufwand für die Auswahl, Abstimmung und Vertragsabwicklung mit dem Freelancer tragen.

Plant der Auftraggeber jedoch eine Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum im Rahmen eines komplexeren Projekts, das eventuell noch zusätzliches Spezialwissen erfordert, können Personaldienstleister mit vorqualifizierten Kandidaten punkten – der Projektleiter erhält schnell und unkompliziert eine fundierte Vorauswahl an Kandidaten und profitiert von persönlicher Beratung (für weitere Möglichkeiten zur Beschaffung externer Mitarbeiter für Projekte siehe den Beitrag "[Erfolgreiches Recruiting externer Projektmanager](#)", Projekt Magazin 19/2009).

Autor



Gottfried Zaby

Dipl.-Wi.-Ing., als Regionalleiter Rhein-Main beim Personaldienstleister

univativ GmbH & Co. KG beschäftigt

Kontakt: Gottfried.Zaby@univativ.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› [Erfolgreiches Recruiting externer Projektmanager](#)

› [Talentsuche im Social Web – wie Sie PM-Experten über XING & Co. finden](#)

sowie in den Rubriken:

› [Beschaffung](#)

› [Ressourcenmanagement](#)

Personaldienstleistungsmarkt

Im Branchenverband iGZ (Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.) sind aktuell etwa 3.000 Personaldienstleistungsbetriebe organisiert. Laut veröffentlichten Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zur Zeitarbeit für die erste Jahreshälfte 2015 lag der Anteil der Zeitarbeitnehmer an allen Erwerbstätigen in Deutschland bei 2,1%. Die Quote der Zeitarbeitnehmer an allen Beschäftigten beträgt 2,5% und stagniert bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung bei knapp 2,8%.

Für das Jahr 2016 rechnen vom Marktforschungs- und Beratungsunternehmen Lünendonk befragte Unternehmen mit einem verhaltenen Wachstum des Zeitarbeitsmarktes um 2,7%. Die Branche erwartet in diesem Jahr neue Regularien, da die Große Koalition ein neues Gesetz zu Zeitarbeit und Werkverträgen plant.

Warum einen externen Dienstleister einschalten?

Externe Dienstleister besitzen Zugriff auf einen großen Pool an qualifizierten Fachkräften. So können sie Kunden sowohl passgenaue Kandidaten für differenzierte Bedarfe als auch ganze Projektteams zur Verfügung stellen.

Zudem profitieren Unternehmen von flexiblen Lösungen, falls sich zum Beispiel Anforderungen im Rahmen des Projekts verschieben, man wider Erwarten nicht mit der Leistung eines externen Mitarbeiters zufrieden ist oder dieser ausfällt, z.B. wegen Krankheit. Ein guter Dienstleister kann in solchen Fällen schnell geeigneten Ersatz zur Verfügung stellen.

Des Weiteren ist für den Kunden der Administrationsaufwand deutlich geringer. Grundsätzlich können Unternehmen mit dem Einsatz eines Dienstleisters Vakanzen im Vergleich zum eigenen Recruiting schneller und kosteneffizienter besetzen.

Im Folgenden erläutern wir Ihnen, wie Sie durch das Einhalten einer Reihe einfacher Prozessschritte die am häufigsten auftretenden Problemstellungen und Missverständnisse, wie z.B. Zeitverzögerung und Qualitätseinbußen, bei einer externen Projektbesetzung von vornherein ausschließen können, um diesen Prozess effizient und zeitsparend durchzuführen.

Zudem möchten wir Projektleitern und anderen Projektverantwortlichen mit diesem Beitrag Argumente für die interne Kommunikation liefern, mit welchen sie Ihren Spielraum für eine detaillierte Projekt-Planung erweitern können. Unsere Handlungsempfehlungen stammen aus unserer täglichen Praxis bei der Arbeit für und mit Projektmanagern, Personalabteilungen und Einkaufsabteilungen.

Bessere Kandidaten durch Unterstützung des Dienstleisters

Für eine schnelle und erfolgreiche Projektbesetzung ist es allerdings wichtig, dass sich der Projektleiter ganz genau über Anforderungen und wichtige Details des geplanten Projekts im Klaren ist, damit er den Dienstleister genau briefen kann. Ohne ein detailliertes Briefing dauert die Suche nach optimalen Kandidaten länger, da die Auswahl nicht passgenau erfolgen kann.

Wer zu spät kommt...

Um sich die Dienste von begehrten Kandidaten zu sichern, bedarf es schneller Abstimmung – sowohl intern, als auch in der Kommunikation mit dem Dienstleister – damit kein anderes Unternehmen dem eigenen zuvorkommt.

Als Mitarbeiter eines auf Beschaffung externer Projektmitarbeiter spezialisierten Dienstleisters haben wir es schon öfters erlebt, dass Unternehmen ihre Wunschkandidaten nicht verpflichten konnten, weil ihre Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu viel Zeit in Anspruch nahmen. Vor allem bei Kandidaten mit selten vorhandenen Fertigkeiten ist Schnelligkeit ein Muss.

Kriterium	Projektportale	Personaldienstleister
Kandidaten-Akquise und -Pool	Freelancer Netzwerke mit teilweise kostenloser Registrierung der Kandidaten Großer Kandidatenpool, Zusammenstellung häufig undurchsichtig, da oft keine persönliche Vorqualifizierung oder Selektion erfolgt	Eigener Datenbestand, der restriktiv befüllt und gepflegt wird (Aktualität!) Vorqualifizierung der Kandidaten durch internen Recruitingprozess, quantitative Auswahl daher geringer ("Klasse statt Masse")
Spezialisierung	Teilweise Spezialisierung auf Fachgebiete oder Branchen	Breites Angebotsspektrum bis hin zu detaillierten, spezialisierten Qualifikationen
Vermittlung	Wenig Einfluss auf Kontaktaufnahme durch Freelancer bzw. Vorauswahl Kaum Beziehungsaufbau zu Freelancern, reine Vermittlungstätigkeit durch Portale	Individuelle Beratung und Auswahl der in Frage kommenden Kandidaten Persönliches Kennenlernen der Kandidaten zum Vorstellungsgespräch
Administration	Größerer Administrationsaufwand durch eigene Auswahl und Bewertung der Profile/Bewerbungen (Vorauswahl teilweise vorhanden bzw. extra buchbar) sowie spätere Beauftragung	Vorschlag von ausgewählten geeigneten Kandidatenprofilen Abwicklung und Abstimmung mit dem Kandidaten wird übernommen
Einsatz-Empfehlungen	Einsatz vorrangig punktuell bei Klein(st)projekten	Zusammenarbeit auf teilweise langjähriger Erfahrungs- und Vertrauensbasis mit Account Managern
Angebot, Kosten und Vertrag, Abrechnungsmodus	Ausschreibung erfolgt kostenfrei, Vergütung über Provisionsmodelle oder kostenpflichtige Mitgliedschaften Vertragsabschluss und Abrechnung wird individuell mit jedem Freelancer geregelt, daher hoher Administrationsaufwand	Angebot individueller Vertragsarten/ Abrechnungsgrundlagen Weite Spannbreite bei Preisen, je nach Kundenanspruch bzgl. Qualifikation & Erfahrungsgrad des Kandidaten Geringerer Administrationsaufwand durch Rahmenverträge/Kennntnis über Beschaffungsprozesse durch bisherige Projekte Abrechnung erfolgt meist aufwandsbasiert über den Tagessatz (ab 250 bis 1.400 Euro oder mehr)
Unterstützung bei Problemen	Wenig bis keine Hilfestellung bei Unzufriedenheit – direkter Kontakt zum Freelancer zur Klärung Bei notwendiger Neubesetzung muss das Projekt oft neu ausgeschrieben werden und ein neuer Auswahlprozess beginnt mit entsprechendem Aufwand Weniger verbindliche Zusammenarbeit ohne Arbeitsverhältnis als stabile Grundlage	Ansprechpartner kümmert sich um evtl. auftretende Schwierigkeiten im Projektverlauf Bei notwendiger Neubesetzung kann der Dienstleister schnell und effizient Alternativen anbieten Investition in langfristige Geschäftsbeziehung und Aufbau eines Vertrauensverhältnisses
Betreuung	Betreuung wird unterschiedlich gehandhabt, meist Kontakt via Telefon oder E-Mail – fester Ansprechpartner teilweise über Mehrpreis buchbar	Fester persönlicher Ansprechpartner, oft auch für Ortstermine erreichbar
Kandidaten-Weiterbildung	Leistungsanreiz/Motivation/Bindung des Mitarbeiters über Bewertungsmöglichkeit Den "Onboarding"-Prozess (wörtlich "das An-Bord-Nehmen", u.a. Beschaffung von Zutrittsausweisen und IT-Kennungen, Einweisung in die Zeiterfassung) organisiert der Kunde selbst	Je nach Anbieter umfassende interne Qualifikationsangebote und Bindungsinstrumente für die Mitarbeiter; gezielte Qualifizierung Teilweise oder komplette Übernahme des Onboarding-Prozesses möglich (auch abhängig von Vorgaben des Kunden)

Tabelle 1: Projektportale und Personaldienstleister im Vergleich.

Was es innerbetrieblich im Vorfeld zu beachten gilt

Der richtige Ansprechpartner

Zunächst benötigt der externe Dienstleister eine Kontaktperson im Kundenunternehmen. Diese sollte idealerweise sowohl fachlich als auch organisatorisch in alle Details des Projekts involviert sein und Entscheidungen treffen dürfen.

Für eine reibungslose Kooperation kommt dem Ansprechpartner eine Schlüsselrolle zu: Er ist meist die einzige Schnittstelle zwischen Dienstleistern und Projekt, der die zentrale Koordination durchführt und dem die Rolle als Entscheidungsträger obliegt.

Um die Rolle optimal auszufüllen, sollte der Ansprechpartner direkten Zugang zu allen Projektinformationen besitzen, sowie die notwendige Entscheidungskompetenz, um den Beschaffungsprozess zu steuern. Diese umfasst nicht nur die Befugnis, über eine Beauftragung zu entscheiden, sondern auch die entsprechende Budgetverantwortung.

Zudem sollte er Erfahrung mit Beschaffungsprozessen im eigenen Unternehmen besitzen, da diese je nach Firma unterschiedlich geregelt sind – von einem sehr restriktiven Prozess über den zentralen Einkauf bis hin zu wenigen Vorgaben, die dem Projektleiter bei der Besetzung praktisch freie Hand lassen. Dieses Kenntnis sichert einen effizienten Ablauf und ein schnelles Staffing, d.h. das Beschaffen von Mitarbeitern für Projekte.

Der Projektleiter

Idealerweise übernimmt der Projektleiter die Rolle des Ansprechpartners selbst. Ist dies nicht möglich, z.B. bei einem Großprojekt, gilt es zu gewährleisten, dass ein Projektverantwortlicher mit einem direktem Mandat des Projektleiters diese Rolle übernimmt, z.B. ein Teilprojektleiter.

Da der Projektleiter aus unserer Sicht der beste Kandidat ist, wird im weiteren Verlauf dieses Beitrags der Projektleiter genannt, wenn es um die Rolle des Ansprechpartners geht.

Personalabteilungen detailliert über Anforderungen informieren

In Unternehmen wird der Ausschreibungsprozess unterschiedlich gehandhabt. Sollte Ihre Personalabteilung involviert sein, werden Mitarbeiter dieser in der Regel eine Bedarfsanforderung erstellen und sich dabei an den betrieblichen Vorgaben dazu orientieren. Eine konkrete Stellenausschreibung umfasst hingegen neben allgemeinen Anforderungen – wie denen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz – auch unternehmensspezifische Aspekte, wie Informationen rund um Unternehmensimage, Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen.

Obwohl diese Richtlinien selbstverständlich sinnvoll sind, kann dadurch der Fokus auf das Wesentliche verloren gehen und wichtige Anforderungen an einen geeigneten Kandidaten bleiben außen vor oder es werden Anforderungen vermittelt, die zum Ausschluss von geeigneten Kandidaten führen können.

Beispiel PM-Zertifizierung

Sucht ein Projektleiter z.B. einen Teilprojektleiter, wird ihm wichtig sein, dass der oder die Kandidatin Kompetenzen für das Managen von Projekten mitbringt. Aufgrund von unternehmensinternen Vorgaben macht die Personalabteilung aus dieser Anforderung in der Stellenausschreibung "PMP-Zertifizierung erforderlich". Für den Projektleiter ist die Art der Zertifizierung vielleicht nicht entscheidend, durch die kanalisierte Kommunikation über die Personalabteilung geht hier Spielraum innerhalb des Anforderungsprofils verloren, wodurch relevante Kandidaten unnötigerweise durch das Raster fallen und nicht in den eigentlichen Auswahlprozess gelangen.

Projektleiter sollten daher gegenüber dem Dienstleister und auch der Personalabteilung klarstellen, welche Anforderungen ein absolutes Muss sind, und welche sie lediglich als wünschenswert ansehen.

Wenn die Beschaffungskompetenz beim Einkauf liegt

Einkaufsabteilungen verwenden oftmals unternehmensspezifische Anfrageformulare oder Beschaffungsportale mit hohem Standardisierungsgrad für Ressourcenanfragen. Diese können unter Umständen zu Reibungsverlusten in der Kommunikation führen, da durch die strikte Standardisierung essentielle Informationen für die Auswahl wirklich geeigneter Kandidaten verloren gehen.

Eine solcherart verklausulierte Anforderung wie z.B. "sehr gute kommunikative Fähigkeiten" oder "teamfähig" ist wenig präzise und lässt sowohl beim Kandidaten als auch auf Seiten des Dienstleisters einen großen Interpretationsspielraum zu. So könnte Ersteres sowohl auf eine Ressource mit extrovertierten Beraterqualitäten für regelmäßige Vorträge beim Vorstand, als auch auf einen guten Zuhörer in einer Schnittstellenfunktion zu Produktionseinheiten oder IT-Services zutreffen. Im Zweifelsfall wird der Dienstleister beide Interpretationen eines guten Kommunikators berücksichtigen, was ihn bei der Kandidatenauswahl unnötig einschränkt.

Spielräume und den persönlichen Kontakt nutzen

Die Verwendung von standardisierten Templates oder Beschaffungsportalen stößt vor allem dann an ihre Grenzen, wenn Ressourcen mit erklärungsintensiven Anforderungen gesucht werden. Dem Projektleiter empfehlen wir hier, sich möglichst frühzeitig mit den bestehenden Vorgaben auseinanderzusetzen und sich damit bestmöglich zu arrangieren, u.a. indem er vorhandene Spielräume nutzt, z.B. in Form von Freitextfeldern in Formularen.

Erfahrungsgemäß erweist sich besonders in diesen Fällen eine direkte Kommunikation zwischen Projektleiter und Dienstleister als deutlich effizienter. Der Projektleiter kennt die Anforderungen an den neuen Mitarbeiter am besten und weiß genau, welche zeitliche Verfügbarkeit er benötigt, welche Qualifikationen zwingend notwendig sind und wie die Persönlichkeit des neuen Projektmitarbeiters beschaffen sein sollte, damit sie oder er in das Team hineinpasst.

Rahmenbedingungen des Projekts festhalten

Wenn unternehmensinterner Ansprechpartner und Beschaffungsprozess festgelegt sind, sollten im nächsten Schritt die Rahmenbedingungen des Projekts definiert werden. Hierzu gehört in erster Linie die Budgetierung des gesamten Projekts, inklusive der Serviceleistung des externen Dienstleisters mit den Kosten des externen Pro-

jektmitarbeiters. Der Stundenlohn von Festangestellten und Externen unterscheidet sich, da für eine externe Besetzung sowohl ein Recruiting- als auch Verwaltungsaufwand auf Seiten des Dienstleisters entsteht. Näheres dazu lesen Sie im folgenden Abschnitt.

Überblick über den Recruitingprozess des Dienstleisters

Um die besten Kandidaten für ein Projekt zu finden, erstellt der Dienstleister für jede Anfrage eine individuelle Stellenausschreibung. Daraufhin führt er meist mit mehreren Interessenten jeweils ein Gespräch und trifft schließlich eine Vorauswahl. Diesen langwierigen Prozess können Projektleiter drastisch verkürzen, wenn sie ihren Dienstleister frühzeitig genau briefen.

Bei einer Standardbesetzung, d.h. wenn Mitarbeiter für eine gewöhnliche Rolle im Projektteam und ohne stark nachgefragte Fähigkeiten gesucht werden, genügt es, wenn das erste Briefing ca. vier bis zwei Wochen vor dem Projektstart erfolgt. Bei einem längeren Vorlauf kann es vorkommen, dass die eingeplanten Kandidaten zeitweilig nicht mehr verfügbar sind.

Dadurch wird der gesamte Anbahnungsprozess vorgelagert: So hat der Dienstleister zum Zeitpunkt der Anfrage bereits Gespräche geführt und Kandidaten vorselektiert. Unternehmen erhalten anschließend kurzfristig eine Auswahl von fachlich passenden Kandidaten, die nach einem Briefing zu Inhalten des Projekts auch bereits Interesse an der Stelle gezeigt haben und zeitlich verfügbar sind. Kurze Reaktionszeiten sind hier genauso ein Qualitätsmerkmal wie die Beschaffenheit des Rekrutierungsprozesses des Dienstleisters.

Die Leistungen des Dienstleisters (inklusive der kurzfristigen Bereitstellung von Ersatz-Kandidaten) werden normalerweise über den Tagessatz des Mitarbeiters vor Ort abgedeckt, deshalb sollten die Budget-Verantwortlichen nicht mit den im Unternehmen üblichen Lohn- und Gehaltskosten kalkulieren.

Kostenrahmen frühzeitig klären

Es empfiehlt sich, den Kostenrahmen im Vorfeld abzustecken und den Kreis der in Frage kommenden Anbieter grob mit dem Projektbudget in Einklang zu bringen. Die Spannbreite bei Preisen auf dem Markt ist sehr weit, so dass es hier zu unliebsamen Überraschungen kommen kann.

Die Tagessätze beginnen ab 250 Euro und gehen hoch bis 1.400 Euro oder mehr. Die Preise hängen in erster Linie vom Anspruch des Kunden bezüglich Qualifikation und Erfahrungsgrad des Kandidaten ab. Dienstleister sind in unterschiedlichen Markt- und Preissegmenten positioniert und decken von der studentischen Projektunterstützung bis zum spezialisierten Unternehmensberater ein breites Angebotsfeld ab.

Die Abrechnung erfolgt in der Regel aufwandsbasiert. Normalerweise buchen die Unternehmen Kontingente, also ein bestimmtes Volumen an Tagessätzen. Monatspauschalen gibt es selten, Projektpauschalen aber sind möglich.

Zeitlichen Umfang der Mitarbeit festlegen

Ein erheblicher Faktor bei der Budgetierung ist der Projektumfang und das -volumen. Benötige ich nur jemanden für drei Monate – oder deutlich länger? In Vollzeit oder nur zwei Tage die Woche? Diese Informationen sind ebenfalls für das Finden der besten Kandidaten wichtig.

Falls die Projektlaufzeit kurzfristig verlängert werden muss, kann der Dienstleister die weitere Verfügbarkeit des Kandidaten nicht immer gewährleisten – besonders bei sehr gefragten Ressourcen. Denn der Dienstleister stößt nach der Festlegung eines konkreten Termins für das Projektende die Folgeplanung an. Dazu ist er gezwungen, zum einen, um wirtschaftlich zu arbeiten und zum anderen wird er damit dem Interesse seiner Kandidaten nach Beschäftigung gerecht.

Verzögerungen sollte der Kunde daher unbedingt frühzeitig mitteilen, um Ressourcen-Engpässe zu vermeiden. In Ausnahmefällen kann es gelingen, den Verbleib des Mitarbeiters zeitlich begrenzt zu verlängern. Sofern eingesetzte Mitarbeiter bereits in Anschlussprojekten verplant sind, unterstützt der Dienstleister bei der Suche nach einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Lösung.

Unter Umständen muss der Dienstleister allerdings einen Ersatz organisieren. Sowohl die Suche als auch die erneute Einarbeitung kosten Zeit und verzögern den Projektfortschritt. Zudem muss der Projektleiter neu budgetieren, was den Prozess ebenfalls verlangsamt. Diese Verzögerungen lassen sich bei guter Planung vor der Kandidatensuche weitestgehend vermeiden.



Insbesondere beim Einsatz von Studenten gilt es, die Dauer des Engagements frühzeitig festzulegen, da es bei diesen verstärkt zu Abwesenheiten – durch Auslandsaufenthalte, Pflichtpraktika, Prüfungsphasen etc. – kommen kann.

Übernahme des Mitarbeiters gewünscht?

Ein Punkt, der im Vorfeld gerne vernachlässigt wird, ist die spätere Übernahme von externen Mitarbeitern. Dazu sollte geklärt werden, ob das Unternehmen das im Projekt erarbeitete Know-how z.B. auch noch nach dem Projektabschluss weiter benötigt. Für solche Fälle bieten manche Dienstleister eine kostenfreie Übernahme von Mitarbeitern nach zwölf Monaten an.

Benötigte Infrastruktur bereitstellen

Auch das Thema Infrastruktur müssen Projektleiter vorab klären und kommunizieren. Wo soll der Mitarbeiter arbeiten und welches Equipment benötigt er? In der Regel wird er einen Arbeitsplatz im Unternehmen nutzen. Wenn das nicht möglich oder gewünscht ist, sollte der Dienstleister dies frühzeitig wissen, damit er rechtzeitig alternative Lösungen suchen kann, wie z.B. die Einrichtung eines Home Office-Arbeitsplatzes (siehe dazu auch den Beitrag: "[Infrastruktur und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters planen](#)", Projekt Magazin 19/2014).

Den richtigen Dienstleister für den individuellen Bedarf finden

Nachdem intern der Großteil der Planung abgeschlossen ist, stellt sich die Frage, was genau die Erwartungen an den Dienstleister sind und welcher der richtige ist. Viele Personaldienstleister sind auf bestimmte Angebotsseg-

mente spezialisiert. Z.B. wird ein Anbieter, der seinen Schwerpunkt auf das Juniorenssegment gelegt hat und Studenten sowie Young Professionals vermittelt, kaum Kandidaten mit zehn Jahren Führungserfahrung und tiefgreifender Methodenkompetenz anbieten können. Projektleiter sollten sich daher vorab Gedanken machen, welche Anforderungen geeignete Kandidaten erfüllen sollten, und den Anbieter dementsprechend auswählen.

Die Suche nach dem passenden Dienstleister wird entsprechend den internen Unternehmensrichtlinien in der Regel vom Einkauf oder vom Projektleiter eingeleitet. Nicht selten erfordern Compliance-Vorschriften, dass Bedarfe, die ein bestimmtes Kostenvolumen überschreiten, ausgeschrieben werden. Ist ein Anbieterkreis abgesteckt, sollten die Verantwortlichen unbedingt die Qualität der Dienstleister überprüfen.

Merkmale guter Dienstleister

Aussagekräftige Merkmale eines guten Dienstleisters sind **Struktur und Umfang des Talentpools** (Kandidaten-Datenbank) sowie die **Beschaffenheit des Recruiting-Prozesses**. Dazu sollten Sie sich erklären lassen, wie z.B. die Qualitätssicherung bei den Kandidaten funktioniert. Wie viel Aufwand betreibt der Dienstleister, um seine Datenbank zu füllen? Führt er mit den Kandidaten z.B. persönliche Gespräche zur Vorselektion? Anhand dieser Fragestellungen können Sie als Kunde Rückschlüsse auf die Qualität der Datenbank ziehen. Fragen Sie außerdem nach Referenzen, v.a. aus Ihrer eigenen Branche.

Die Kandidaten-Datenbank: Größe ist nicht alles

Eine Kandidaten-Datenbank sollte in zweierlei Hinsicht überzeugen: Zum einen sollte sie groß genug sein, um einen schnellen Zugriff auf geeignete Mitarbeiter für verschiedenen Anforderungen sicherzustellen. Zum anderen sollte der Anbieter die Kandidaten in ausreichendem Maße vorqualifiziert haben.

Dies stellen Dienstleister sicher, indem Sie die Talente zu Vorstellungsgesprächen einladen. Erst nach erfolgreichem Gespräch nehmen sie diese in ihre Kandidaten-Datenbank auf. Ein Pool mit persönlich ausgewählten Bewerbern, von denen jeder erfolgreich ein Vorstellungsgespräch mit einem Recruiter absolviert hat, liefert wesentlich passgenauere Kandidaten als unqualifizierte Datenbankprofile.

Recruiting-Prozesses: Account Manager treibt Vorqualifizierung weiter

Die Vorqualifizierung endet im Idealfall nicht mit der Rekrutierung, sondern wird vom zuständigen Account Manager weitergetrieben, wenn er die Kunden-Anfrage bearbeitet. Nach einem persönlichen Gespräch mit dem Kunden bzw. dem Projektleiter, bei dem alle Rückfragen geklärt werden, sucht der Account Manager den Austausch mit den Kollegen aus dem Recruiting. Anschließend trifft er eine erste Grundauswahl an in Frage kommenden Kandidaten. In der Folge wird dieser Kreis sukzessive verkleinert, um mit den Verbleibenden schließlich ein Gespräch mit konkretem Bezug zu dem Projekt des Kunden zu führen. Dadurch wird bereits im Vorfeld eine belastbare und verlässliche Entscheidung der Kandidaten über Ihre Mitarbeit im Projekt herbeigeführt.

Nicht immer sinnvoll: Zugriff auf Kandidatenpool

Manche Dienstleister gewähren ihren Kunden auch Zugriff auf ihre Datenbank. So können Kunden den Kandidatenpool direkt einsehen. Dies ist allerdings nur bedingt sinnvoll, z.B. bei der Suche nach einem Freelancer mit

spezifischen Skills. In der Standard-Projektbesetzung kommt es hingegen oft auf Soft Skills und Auftreten an. Ein erfahrener Account Manager, der in den Datenbank-Profilen anhand interner Wordings auch "zwischen den Zeilen lesen" kann, weiß diese Kriterien besser einzuschätzen.

Eingesandte Mitarbeiterprofile: Klasse vor Masse

Nun springen wir kurz zum Ende des Recruiting-Prozesses. Bei den vom Dienstleister eingesandten Mitarbeiterprofilen gilt das gleiche wie für die Größe des Talentpools: Eine große Anzahl stellt nicht unbedingt einen Qualitätsbeweis für den Anbieter dar. Stattdessen zeichnen kompetente Dienstleister sich dadurch aus, dass sie – falls versorgt mit den richtigen Informationen – in kurzer Zeit eine bedarfsgerechte Auswahl von hochwertigen Kandidatenprofilen liefern.

Mit Hilfe eines umfassenden Anforderungskatalogs (siehe dazu den folgenden Abschnitt) kann der Dienstleister problemlos eine passende Vorauswahl treffen, was dem Projektleiter die Entscheidung erleichtert und den Arbeitsaufwand auf Unternehmensseite stark reduziert. Entspricht ein Kandidat nicht den Anforderungen, sollte der Projektleiter dem Dienstleister die Gründe dafür nennen. Dadurch kann dieser beim nächsten Mal passendere Ergebnisse liefern. Wir empfehlen dazu ein kurzes persönliches Gespräch.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein guter Dienstleister sich durch einen **mehrstufig aufgebauten Recruiting-Prozess, der persönliche Auswahlgespräche beinhaltet**, auszeichnet. Der Grundsatz "Klasse statt Masse" lässt sich übertragen auf die vorgeschlagenen Kandidaten. Eine weitere Grundlage für eine effiziente und zielgerichtete Projektbesetzung bildet ein **qualitativ hochwertig zusammengestellter Talentpool**.

Den Anforderungskatalog richtig gestalten

Ist der richtige Dienstleister gefunden, benötigt dieser zur Kandidatensuche einen möglichst detaillierten Anforderungskatalog. Zwei bis drei Stichwörter à la "Wir brauchen jemanden für die Software-Entwicklung, App-Management und mit Java-Kenntnissen" oder "Sofort jemand für PMO in Vollzeit" führen häufig zu mittelmäßigen Ergebnissen. Gute Kandidaten wollen schließlich genau wissen, welche Aufgaben sie in dem Projekt erwarten. Wenn Sie sich also die Mühe machen, die Anforderungen an den gesuchten Projektmitarbeiter detailliert zu beschreiben und idealerweise auch Hintergrundinformationen zur Projektumgebung bereitstellen, steigern Sie Ihre Chancen, qualifizierte und hochmotivierte Interessenten zu gewinnen.

Gewähren Sie Einblick in Unternehmensprozesse und -kultur

Auch interne betriebliche Prozesse können für die Stellenbesetzung durchaus relevant sein. Je besser sich der Dienstleister in den betrieblichen Strukturen des Kunden auskennt, desto wahrscheinlicher ist es, dass er den Mitarbeiter findet, der am besten in die Strukturen und Arbeitsabläufe passt. Zudem hat jedes Unternehmen eine ganz eigene Kultur, zu der nicht jeder Kandidat passt.


Je näher der Dienstleister also am Kunden "dran" ist, desto genauer kann er dem Kandidaten bereits vor dem Vorstellungsgespräch vermitteln, was ihn oder sie in dem bevorstehenden Projekt erwartet. Es ist wichtig, dass der Kandidat frühzeitig weiß, was ihn in dem Projekt erwartet, damit er später nicht aufgrund falscher Vorstellungen das Projekt ver-

lässt. Idealerweise besucht der Account Manager das Kundenunternehmen, um ein Gespür für die Unternehmenskultur zu entwickeln, sodass er selbst einschätzen kann, welche Kandidaten sich dort gut einfügen.

Auch kritische Anforderungen nicht verschweigen

Für den Anforderungskatalog ist es zudem wichtig, dass der Projektleiter wirklich alle kritischen Anforderungen nennt. Verschwiegenheit in diesem Punkt kann den Findungsprozess unnötig in die Länge ziehen. Wenn also Punkte wie Universitäts- oder FH-Studium und auch Bachelor- oder Master-Abschluss wichtige Voraussetzungen für Unternehmen und Projektleiter sind, sollten diese unbedingt im Anforderungskatalog stehen. Hier gab es auch schon Situationen, in denen der externe Dienstleister erst fünf verschiedene Bewerber-Profile schicken musste, bevor der passende Kandidat gefunden war – nämlich die Absolventin einer ganz bestimmten Universität.

An all diesen Details für den Anforderungskatalog lässt sich eines bereits gut erkennen: Ohne genügend Zeit für die interne Vorbereitung scheitert eine effiziente Besetzung. Wer sich die Zeit für ein detailliertes Briefing spart (oder sparen muss aufgrund von internem Druck), muss möglicherweise eine längere Wartezeit bis zur erfolgreichen Besetzung einplanen. Darüber hinaus können während des laufenden Projekts durch fehlende Abstimmungen und Planung Verzögerungen aufkommen.

 Nutzen Sie als Projektleiter diese Argumente, um intern durchzusetzen, dass man Ihnen im Vorfeld den notwendigen Spielraum für eine detaillierte Planung gewährt.

Den besten Kandidaten finden und auswählen

Auch den Fortgang der laufenden Kandidatensuche kann der Kunde durch gute Zuarbeit beschleunigen. Um die besten Kandidaten für das eigene Projekt zu gewinnen, sind wie bereits erwähnt schnelle Entscheidungen wichtig. Vergehen z.B. zwei Wochen bis zum Feedback auf ein vom Dienstleister vorgeschlagenes Mitarbeiterprofil, steigt besonders bei attraktiven Kandidaten die Wahrscheinlichkeit, dass diese zwischenzeitlich ein anderes Angebot angenommen haben.

Schnelles Feedback erleichtert die Suche

Die Anfrage also noch schnell vor dem Urlaub zu versenden, ist keine gute Idee. Der Dienstleister sollte mit dem Ansprechpartner im Unternehmen des Kunden während der gesamten Dauer der Besetzungsphase ohne zu großen zeitlichen Versatz kommunizieren können (Rückmeldung innerhalb von 48 Stunden). Die Delegation der Aufgaben des Ansprechpartners erweist sich aus unserer Erfahrung als schwierig.

Lässt sich eine Delegation über mehrere Wochen nicht vermeiden, sollte der Projektleiter – neben dem inhaltlichen Briefing – auch dafür sorgen, dass sein Vertreter die nötige Beschaffungskompetenz besitzt, sowie ein Mandat, um Entscheidungen hinsichtlich der Kandidatenauswahl zu treffen.

(Fast) immer unverzichtbar: Das persönliche Vorstellungsgespräch

Ist das passende Profil gefunden, gilt die Prämisse: Niemanden unbesehen einstellen. Auch nach der Vorauswahl durch einen Dienstleister empfiehlt es sich, mit den Kandidaten ein Vorstellungsgespräch zu führen. Dort kann der Projektleiter prüfen, ob der Bewerber zusätzlich zu seinen fachlichen Qualifikationen auch wirklich in das Team passt.

Nur in Ausnahmefällen können Projektleiter sich diesen Schritt sparen: Wenn aufgrund vorheriger Zusammenarbeit bereits ein längeres Vertrauensverhältnis zwischen Projektleiter und Dienstleister besteht, oder wenn z.B. lediglich eine Bürokraft zum Scannen von Unterlagen benötigt wird.

Fazit

Generell gilt: Für den Projektleiter lohnt es sich, sich so weit wie möglich an der Suche nach geeignetem Personal zu beteiligen, und das umso mehr, je schneller er den oder die externen Mitarbeiter benötigt und je spezifischer die Anforderungen des Projekts und/oder Unternehmens an den Bewerber ausfallen.

Der wichtigste Schritt für die erfolgreiche Suche nach den besten Mitarbeitern ist die Klärung aller wichtigen Rahmenbedingungen des anstehenden Projekts. Der zeitliche Rahmen, das zur Verfügung stehende Budget und auch die benötigten Kompetenzen innerhalb des Teams müssen also im Vorfeld bereits genau definiert sein.

Anschließend erfolgt die Suche nach einem geeigneten Dienstleister entsprechend der geltenden Unternehmensrichtlinien. Vor einer Beauftragung sollten alle in Frage kommenden Partner "auf Herz und Nieren" geprüft werden. Nur so erhalten Unternehmen den Dienstleister, der die beste Qualität liefert und auch am stärksten auf ihren individuellen Bedarf zugeschnitten ist. Sich vorab umfassend über Angebot und Leistungen des Dienstleisters zu informieren, hilft nicht nur Missverständnissen vorzubeugen, sondern auch Projekte termingerecht, treffsicher und stabil zu besetzen.

Während der Zusammenarbeit sollte der Projektleiter den Dienstleister idealerweise mit allen benötigten Informationen versorgen – je mehr, desto besser. Nur so kann dieser auch wirklich die am besten geeigneten Kandidaten finden.

Vertrauen und eine auch bei Problemen offene Kommunikation stellen somit Erfolgsfaktoren dieser Zusammenarbeit dar. Wer z.B. schnell und ehrlich Feedback zu Kandidaten und Arbeitsprozessen liefert, vereinfacht es dem Dienstleister, gute Arbeit im Sinne des Projekts zu liefern.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2016> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.