

Personalberatung

Zusammenarbeit mit Personalberatern: Worauf Arbeitgeber achten sollten

Für einen Arbeitgeber mit Personalrekrutierungsbedarf kann der Einbezug eines externen Personalberaters von Nutzen sein – etwa aus Zeitgründen oder mangels eigener Erfahrung. Das Unternehmen hat es dabei selber in der Hand, die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Wichtig ist primär eine durchdachte Auswahl des passenden Beraters. **Sabine Biland-Weckherlin und Thomas Limburg-Bondy**



Bild: iStockphoto.com / kryzka

Die gezielte Suche eines Personalberaters nach der passenden Stelleninhaberin kann sich lohnen.

Die Branche der Personalberatung ist erst ungefähr 50 Jahre alt und hat sich seither als eigenständiger Bereich der Unternehmensberatung stark entwickelt. Die Umsätze wie auch die Professionalisierung sind im Laufe der Zeit kontinuierlich gestiegen. Dennoch sind die Qualitätsunterschiede zwischen den immer zahlreicher gewordenen Anbietern beträchtlich. Einer der Gründe hierfür liegt darin, dass es weder spezifische Ausbildungen für die Personalberatung noch einen geschützten Berufstitel gibt. Jedermann kann und darf sich Personalberaterin beziehungsweise Personalberater nennen. Es ist daher der Arbeitgeber, also der Kunde, der die Auswahl des passenden, qualifizierten Personalberaters vornehmen muss. Worauf er dabei achten sollte, wird in diesem Beitrag erläutert.

Fest steht, dass mit der zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs, der abnehmenden Mitarbeitertreue zum Arbeitgeber und der Globalisierung der Märkte – auch des Marktes für Arbeitnehmer – die Auswahl der richtigen Mitarbeitenden immer wichtiger wird. Der qualifizierte Personalberater kann dazu in der Begleitung bei der Suche eines passenden Stelleninhabers und einer zufriedenen künftigen Mitarbeiterin einen wichtigen Beitrag leisten.

Von Erfahrung, Netzwerk und Unabhängigkeit profitieren

Was sind die Gründe, weshalb die Zusammenarbeit mit einem Personalberater für die Rekrutierung sinnvoll sein kann? Viele KMU haben keine eigene Human Resources-Abteilung und den Linienvorgesetzten fehlt die nötige Zeit

für die Suche und Selektion im anstehenden Rekrutierungsprozess. Oft gehen sich Firmen zudem ein Erfahrungsdefizit in der Rekrutierung ein und wünschen sich einen professionell geführten sowie zeitlich klar begrenzten Suchprozess. Es ist auch möglich, dass die Suche eines neuen Mitarbeiters diskret abgewickelt werden soll, weil die Stelle immer noch besetzt ist oder der Arbeitgeber aus anderen Gründen nicht nach aussen in Erscheinung treten will.

Oft wird auch eine neutrale und möglichst objektive Beurteilung der spezifischen personellen Konstellation durch einen externen Berater angestrebt. Befindet sich eine Firma im Wandel (Ausbau, Standortwechsel oder Neuaufbau), hat sie allenfalls einen ausserordentlichen Bedarf an externem Rekrutierungs-Support. Oder es wird ein ganz

spezifisches, anspruchsvolles Profil gesucht, zum Beispiel ein Fachspezialist oder eine Führungsperson mit klar definierten Branchenkenntnissen. Häufig möchten Arbeitgeber in diesen Fällen vom Netzwerk, der Rekrutierungserfahrung und Unabhängigkeit eines Personalberaters profitieren, um die grösstmögliche Auswahl an Bewerbern zu haben und die bestmögliche neue Stelleninhaberin zu finden.

Ist der Auftrag einmal erteilt, verfolgt der Personalberater drei Wege, die dem Arbeitgeber selber zumindest teilweise nicht offenstehen würden: Direktansprachen von geeigneten Zielpersonen im entsprechenden Markt, Ausschreibung der Stelle per Inserat sowie der bereits bestehende Kandidatenpool des Beraters inklusive dessen Netzwerk. Je nach Schwierigkeitsgrad, Hierarchielevel oder Diskretionswunsch werden diese drei Möglichkeiten einzeln oder in Kombination für die Suche angewendet. Grundsätzlich wird umso mehr der Weg der Direktansprachen eingeschlagen, je höher die Position hierarchisch in der Organisation angesiedelt beziehungsweise je schwieriger die Person zu finden ist.

Auswahl des Beraters: Zentrale Fragen

Es gibt somit viele gute Gründe, die für den Beizug eines Personalberaters sprechen. Die Schwierigkeit für die Arbeitgeber besteht aber darin, die Qualität der Vielzahl von Anbietern zu überprüfen und damit den Entscheid für den richtigen professionellen Partner zur Besetzung einer offenen Stelle zu fällen. Folgende Faktoren können die Auswahl erleichtern:

- Wie sympathisch ist der Personalberater als Person? Stimmt die Chemie und gelingt es, ein Vertrauensverhältnis zu ihm aufzubauen? Wie ist sein Auftreten und wirkt er diskret, seriös und glaubwürdig? Oder wirft der Berater mit Namen von Kunden und Kandidaten um sich, was als unprofessionell zu beurteilen ist? Welches ist die Erfahrung und welches sind die Referenzen, die der Berater vorweisen kann? Wie tief hat er sich auf das Erstgespräch vorbereitet?

- Kennt der Personalberater den Markt respektive die Branche für den zu suchenden Stelleninhaber? Aber Achtung: Eine Branchenspezialisierung des Personalberaters birgt das Risiko von Interessenkonflikten – darüber muss er Auskunft geben. Was weiss er über dies vom Unternehmen des potenziellen Auftraggebers? Besitzt er unternehmerisches Denken?
- Werden der Selektionsprozess realistisch, die Erfolgchancen sowie der Zeithorizont glaubwürdig und nachvollziehbar dargestellt? Ist die Offerte aussagekräftig und beinhaltet sie auch

«Auch der Auftraggeber kann viel zum Gelingen des Suchmandates beitragen.»

Aussagen zur Garantieleistung? Hat der Personalberater verstanden, wofür es geht – sowohl betreffend die Ausgangslage beim Auftraggeber als auch betreffend das Anforderungsprofil der zu suchenden Person? Entspricht das Honorar dem Schwierigkeitsgrad der Suche und ist die Struktur sowie die Aufteilung des Honorars klar und verständlich und kongruent mit der zu erbringenden Leistung?

- Sind der Informationsfluss an den Auftraggeber wie auch die Zuständigkeiten respektive die Stellvertretung im Selektionsprozess beim Personalberater geregelt? Stellt der Personalberater auch eine Kunden- und Kandidatenbetreuung nach der Anstellung sicher?

Basis für eine effiziente Zusammenarbeit

Nebst der Wahl des richtigen Personalberaters kann der Auftraggeber seinerseits viel zum Gelingen des Suchmandates beitragen. Als relevante Voraussetzungen für eine vertrauensvolle, enge und effiziente Zusammenarbeit haben sich erfahrungsgemäss folgende Punkte bestätigt: Es herrscht eine offene Kommunikation und ehrliche Informationspolitik zur Ausgangslage im Unter-

nehmen, zum Beispiel zu den Gründen für den Abgang des Vorgängers. Bei hohem Fluktuationsaufkommen lohnt sich eine detaillierte, ehrliche Analyse. Das Stellenprofil soll zusammen mit dem Personalberater einer kritischen Prüfung hinsichtlich Wunschdenken und Realität unterzogen und die geforderten Qualifikationen des Kandidaten der Realität am Arbeitsplatz gegenübergestellt werden. Dabei sollten die umfangreichen Erfahrungen des Personalberaters einfließen können und dessen kritische Fragen zugelassen werden. Das Anforderungsprofil sollte verständlich umrissen sein.

Wichtig sind klare Zuständigkeiten und Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens, damit der Suchprozess mit der nötigen Priorität behandelt wird und der Personalberater seine Ansprechpersonen erreichen kann. Zu guter Letzt muss der Auftraggeber trotz vollbepackter Agenda ausreichend Zeit für den Interviewprozess bis zur Anstellung einplanen und Termine vorausschauend festlegen.

Sorgfalt macht sich bezahlt

Eine transparente, vertrauensvolle und fundierte Zusammenarbeit mit einem Personalberater trägt dazu bei, dass Anstellungen erfolgreich und nachhaltig abgeschlossen werden können. Wenn man bedenkt, dass gemäss verschiedener Studien zwischen 10 und 15 Prozent der Anstellungen innerhalb der ersten 24 Monate wieder aufgelöst werden und diese Abgänge Kosten des anderthalbfachen des Jahresgehalts der eingestellten Person verursachen, so empfiehlt sich ein sorgfältiger Rekrutierungsprozess.

Fehlbesetzungen sind unangenehm und teuer für Arbeitnehmerin und Arbeitgeber zugleich. Dies allein sollte Grund genug sein, dem Rekrutierungsprozess firmenintern das nötige Gewicht zu verleihen und im Sinne der erfolgreichen, langfristigen Besetzung bei Bedarf auch die richtigen Partner beizuziehen. ■

Sabine Biland-Weckherlin ist Personalberaterin bei «da Unternehmensberatung in Personalfragen». Thomas Limburg-Bondy ist Partner bei «Dr. Thomas A. Biland Executive Search».