

Lohnt sich ein Personalberater? Was leistet er? Was kostet er?

Die “richtige” Stellenbesetzung mit dem “psychologischen” System der Widdig Personalberatung (In search of excellence)

Inhalt

1. Geschäftsprinzipien
2. Do-it-yourself- oder Gelbe-Seiten-Mentalität?
3. Allg. Gründe für die Einschaltung eines Personalberaters
4. Spez. Gründe für die Einschaltung der Widdig Personalberatung
5. Katalog wählbarer Leistungen innerhalb der Personalsuche
und -auswahl
6. Gesprächsberichte (incl. Entscheidungsmatrix)
7. Sachkosten, Honorar und Abrechnungsarten
8. Doppel-Garantie
9. Weitere Tätigkeitsgebiete

1. Geschäftsprinzipien

Für die Widdig Personalberatung steht das Beratungsgespräch mit dem Mandanten an erster Stelle. Wir bemühen uns immer um einen hohen fachlichen Standard und um äußerste Seriosität und verstehen uns als „psychologische“ Personalberatung. Wir sind erst dann zufrieden, wenn der neue Mitarbeiter sich erfolgreich im neuen Unternehmen etabliert hat.

Bei der Auswahl des neuen Personals muss neben der Fachqualifikation unbedingt auch auf die Ausstrahlung, das Verhalten und die Persönlichkeit des Bewerbers geachtet werden. In halb-strukturierten Tiefeninterviews mit teilweise „recht außergewöhnlichen“ Fragen und (optional) mit einem oder mehreren berufs- und positionsbezogenen psychologischen Tests können seine persönlichen Stärken ermittelt werden, wie z.B. seine berufliche Orientierung (Leistungs-, Gestaltungs- und Führungsmotivation), seine Einstellung zu Leistungsanforderungen (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung), seine sozialen Kompetenzen (Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke) und seine psychische Konstitution (emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein).

In den Interviews setzen wir gezielt mehrere Fragetypen ein: offene Fragen, geschlossene Fragen, Mehrfach- und Kettenfragen, Suggestivfragen usw. Des Weiteren entwickeln wir für zentrale Merkmals- und Verhaltensanforderungen spezielle korrespondierende Fragen (sog. Verhaltens-Dreiecke).

Die Chemie stimmt dann, wenn sich die wechselseitigen Erwartungen weitgehend überlappen. Der neue Mitarbeiter muss zum Unternehmen und dem jeweiligen Umfeld passen, vergleichbar einem Schlüssel, der nur zu einem ganz bestimmten Schloss gehört. Es muss quasi „klick“ machen. So ist deshalb zuweilen nicht unbedingt der fachlich „beste“ Bewerber auch zwingend immer der „richtige“ Mitarbeiter für die vakante Position.

Eingestellt wird ein Bewerber meistens in erster Linie wegen seines Fachwissens und seiner intellektuellen Leistungsfähigkeit (hired for ability). Entlassen wird er häufig später dann wegen angenommener oder tatsächlich vorhandener Persönlichkeitsdefizite oder wegen Schwächen im zwischenmenschlichen Bereich (fired for personality). Weil dies leider so ist, muss unbedingt rechtzeitig im Vorfeld der Personalentscheidung der Hebel angesetzt werden. Und deshalb sind eine professionelle Personalauswahl vor der Einstellung und eine permanente psychologische Betreuung des neuen Mitarbeiters nach der Einstellung, besonders in der Integrations- und Probezeit, enorm wichtig.

Zitat: "Es gibt kaum eine menschliche Fähigkeit, die so schwach ausgeprägt ist wie die Fähigkeit zum Beurteilen von Menschen. Zwangsläufig werden immer wieder personelle Fehlentscheidungen getroffen, die die Unternehmen viel Geld kosten und den betroffenen Mitarbeitern schaden. Und was wird dagegen getan? Immer noch zu wenig. Von einer Million Neueinstellungen im Jahr wird fast ein Viertel innerhalb kurzer Zeit wieder korrigiert. Woran liegt das? Ungeachtet aller Erfahrungen und Fehler bauen viele Führungskräfte und Personalleiter immer noch auf ihre "absolut sichere" Menschenkenntnis und leisten es sich nach wie vor, Personalentscheidungen auf dieser schmalen Grundlage zu treffen" (Zitat-Ende). Und wenn man zum ersten Mal dicke Löcher in Wände bohrt, dann trifft man eben auch schon mal ein Wasserrohr oder eine elektrische Leitung.

2. Do-it-yourself- oder Gelbe-Seiten-Mentalität?

Bei der Besetzung einer vakanten Stelle sind bestimmte Arbeiten unumgänglich, unabhängig davon, wer das tut. Im Stellenteil der Zeitungen sieht man Anzeigen, die von Unternehmen unter ihrer vollen Adresse offen geschaltet werden und solche, die "verdeckt" unter der Adresse eines Personalberaters erscheinen. Beide Arten haben ihre Daseinsberechtigung und existieren friedlich nebeneinander. Deshalb heißt die Antwort auf die oben gestellte Frage nicht „entweder-oder“, sondern „sowohl-als auch“.

Kleinere bis mittelständische Unternehmen haben oft große Probleme, qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Dies ist aber gerade für sie deshalb besonders wichtig, weil sie sich aufgrund ihrer Größe keine unproduktiven Mitarbeiter leisten können, die sie „mit durchziehen“ können. Zum einen verfügen solche Firmen nicht über einen zugkräftigen Namen, bei dem zu arbeiten sich die Bewerber gleichsam reißen. Zum anderen fehlt häufig einfach mangels Übung das notwendige Rüstzeug der richtigen Bewerbersuche und -auswahl. Außerdem leuchtet unmittelbar ein, dass jemand, der jährlich mehrere hundert Vorstellungsgespräche führt über eine größere Beurteilungssicherheit verfügt als jemand, der das alle Jubeljahre nur ein Mal macht.

Es kann passieren, dass das Unternehmen offen inseriert hat und es aus verschiedenen Gründen nicht zu einer Einstellung gekommen ist. Ein zweites Mal offen zu schalten birgt nun die Gefahr in sich, dass sich Bewerber, die die erste Anzeige gelesen, sich aber nicht beworben hatten, aus psychologischen Gründen davor zurückschrecken, sich jetzt zu bewerben, obwohl sie vielleicht genau passen würden. Sie können denken, das Unternehmen habe jemanden eingestellt und dann schnell wieder entlassen oder es habe niemanden gefunden, weil es zu hohe Ansprüche an den neuen Mitarbeiter stellt.

Viele Unternehmen sind sich dieser psychologischen Barrieren sehr wohl bewusst und schalten dann eine verdeckte Anzeige unter Chiffre XP 4711 o. ä. Hierzu sollte man wissen, dass diese Art von Inseraten der Vergangenheit angehört und heute zutage wohl nur noch Zufallstreffer produziert. Denn wer will sich schon bei seinem eigenen Unternehmen bewerben? Und wer ist bereit, sich auf ein solches Risiko einzulassen? Man hat als Bewerber zudem nicht einmal die Möglichkeit, irgendwo anzurufen und weitere Informationen einzuholen. Der qualifizierte Bewerber jedenfalls, und nur den gilt es doch zu finden, wird sich nicht bewerben, und die ganze Aktion wird sich dann höchst wahrscheinlich als ein Schuss in den Ofen erweisen.

Auch wollen viele Unternehmen die zugegebenermaßen recht hohen Anzeigenkosten vermeiden. Sie schalten deshalb „briefmarkengroße“ Annoncen und wundern sich dann, dass sich darauf keine geeigneten Bewerber melden. Die Größe der Anzeige sollte in einem vernünftigen Verhältnis zur Bedeutung der Position und zur Größe des Unternehmens stehen. Ebenso muss berücksichtigt werden, in welcher Zeitung und in welchem Kontext die Anzeige erscheint und mit welchen „Konkurrenzpositionen“ gerechnet werden muss. Viele Bewerber schneiden sich ähnliche Positionen aus, legen sie vor sich auf den Tisch und schließen dann von der Anzeigengröße auf die Seriosität und finanzielle Potenz des inserierenden Unternehmens.

Der Personalberater bietet eine große Bandbreite von Leistungen, die er im gesamten Personalauswahlprozess zum Nutzen des Unternehmens einsetzen kann. Dabei muss es nicht gleich der sog. Vollauftrag sein. Die Einschaltung des Personalberaters auch nur in Teilbereichen macht durchaus einen Sinn und wird auch oft genutzt. So kann das Unternehmen die Anzeige unter dem Namen des Beraters laufen lassen, bleibt dadurch zunächst verdeckt anonym im Hintergrund, wenn es der Konkurrenz nicht auf die Nase binden will, dass es ein neues Geschäftsfeld erschließen will oder wenn es plant, einen z. Zt. noch dort tätigen eigenen Mitarbeiter mittelfristig auszutauschen.

Die Beschaffungsdauer, also die Zeitspanne von der Auftragserteilung bis zur Einstellung, beträgt bei der anzeigengestützten Suche ca. 4 Wochen, bei der Direktansprache erheblich länger. Außerdem sollte man wissen, dass in letzterem Falle die Bewerber um einiges „teurer“ sind, da „ja das Unternehmen etwas von mir will und ich eigentlich gar nicht wechseln muss“. Viele Bewerber fühlen sich gebauchpinselt, wenn sie vom Berater angerufen werden und führen viele Gespräche mit ihm, ziehen dann aber letztlich leider oft zurück, wenn es ernst wird und der Vertrag unterzeichnet werden soll.

3.1 Allgemeine Gründe für die Einschaltung eines externen Personalberaters

Nach einer Studie des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern und einer anderen Erhebung von Prof. Dr. Gaugler, Universität Mannheim, nannten Personal suchende Unternehmen folgende Gründe:

1. Anonymität und Vertraulichkeit der Kandidatensuche
2. bessere Erreichbarkeit von Kandidaten
3. Zugkraft des Personalberaters wegen seines bekannten Namens
4. eigene Arbeitsentlastung
5. schnellere Stellenbesetzung
6. größeres Expertenwissen und bessere Übersicht über den relevanten Bewerbermarkt
7. größere Beurteilungssicherheit des Personalberaters
8. Professionalität und Kreativität

3.2 Allgemeine Gründe für die Einschaltung des „richtigen“ Personalberaters

1. Fähigkeit des Beraters zur Analyse der Mandantenbedürfnisse
2. Offenheit und Glaubwürdigkeit des Beraters
3. eigene fundamentale Erfahrungen in der Personalberatung
4. Flexibilität
5. Kommunikationsfähigkeit
6. persönliches Auftreten
7. Karriereweg des Beraters
8. Image
9. Größe und Standort
10. Alter des Beraters

4. Spezielle Gründe für die Einschaltung der Widdig Personalberatung

Widdig-Motto Nr. 1: „Mehr schlau als Schau“:

Hinter der Widdig Personalberatung stehen folgende „Alleinstellungs“-Merkmale: Klaus Widdig, * 1946, Diplom-Psychologe, „reinrassiger“ Personalmann, seit 1972 in Stabs- und Linienpositionen im Personalwesen, davon über 30 Jahre in der Personalberatung, seit 1981 als selbstständiger Personalberater, schnell, zuverlässig, immer erreichbar, kompetent, preiswert, erfolgreich Personal für alle Hierarchie-Stufen für Unternehmen aller Größenordnungen und fast aller Branchen gesucht, mehr als 100.000 Lebensläufe gelesen und analysiert, tausende von Bewerbern per Anzeige oder Direktansprache interviewt, getestet und für eine Einstellung vorgeschlagen, stets unter besonderer Betonung der Persönlichkeit und der Verträglichkeit für das suchende Unternehmen („die Chemie muss stimmen“).

Überdies garantiert die absolute Größe des Beratungsunternehmens nicht automatisch den Erfolg der Personalsuche. Fast 70 % aller ausschließlich in der Personalberatung tätigen Gesellschaften bestehen aus max. 5 Mitarbeitern. Die Widdig Personalberatung wird als Einzelunternehmen geführt, wobei wir in Auftragsspitzen und Sonderfällen auf Spezialisten im Netzwerk und Freelancer zurückgreifen. Bei der Widdig Personalberatung entfallen sämtliche Aufwendungen, die nichts mit dem eigentlichen Auftrag zu tun haben und nur unnötiges Geld verschlingen, wie z.B. ein aufgeblähter Verwaltungs- und Repräsentationsapparat und viele, nur der eigenen Selbstbeweihräucherung dienende Status- und „Einschüchterungs“-symbole. Wir sind deshalb in der Lage, bei mindestens gleicher Qualität unsere Leistungen ca. 20-25% billiger anzubieten als andere. Wir halten uns streng an Zielvorgaben und investieren unsere Arbeit und die finanziellen Mittel unserer Auftraggeber ausschließlich in Aktivitäten, die absolut erforderlich und unumgänglich sind.

Widdig-Motto Nr. 2: “You can never receive with a closed hand”:

Unsere Berufserfahrung hat uns gelehrt, dass das Leben aus einem gesunden Verhältnis zwischen Geben und Nehmen besteht und dass man nicht aus jeder Diskussion oder Verhandlung als Sieger hervorgehen kann. Die Widdig Personalberatung ist bereit, unternehmerisch zu denken, in Projekte und Kundenbeziehungen zu investieren, Vorlaufkosten in vertretbarem Rahmen auf eigenes Risiko zu übernehmen und sich kulant zu zeigen, wenn Aufträge mal nicht ganz “rund laufen” und z.B. der neu eingestellte Mitarbeiter schon in der Probezeit „schwächelt“, sich auch nach mehreren Kritikgesprächen nicht einsichtig gezeigt hat und über eine neue Personalsuchaktion laut nachgedacht wird.

5. Katalog wählbarer Leistungen innerhalb der Personalsuche und –auswahl

Grundsätzlich werden wir in folgenden Bereichen eingeschaltet:

- Vorbereitung und Durchführung der Suche
- Auswahl der Bewerber
- Beratung bei der Einstellung

Welche Art von Auftrag konkret zu bevorzugen ist, hängt ganz entscheidend davon ab, ob das Unternehmen in erster Linie nur verdeckt suchen will (dann würde der Briefkastenauftrag ausreichen), ob das Unternehmen bestimmte Aufgaben, wie z.B. Lebenslauf- und Zeugnisanalyse etc. nach außen delegieren möchte (dann wäre der Teilauftrag mit Bewerber-Beurteilung sinnvoll), ob das Unternehmen vorrangig die Sicherheit sucht (dann bietet sich der Vollauftrag an) oder ob das Unternehmen die Direktansprache (Headhunting, Executive Search) durch uns erledigen lassen will. Dabei „zwingen“ wir dem Unternehmen niemals ein vorgefertigtes und starres System auf, sondern gehen immer flexibel auf seine Wünsche ein.

6. Ausführliche Gesprächsberichte

Was war positiv und spricht für den Bewerber? Passt er in das künftige Arbeitsumfeld? Waren die Aussagen realistisch, nachvollziehbar und wahr? Welche Reibungspunkte könnte es evtl. mit seinem betrieblichen Umfeld geben? Was macht den Bewerber besonders interessant für das Unternehmen?

Hilfreich sind auch zahlenmäßige Quervergleiche zwischen den einzelnen Bewerbern in Form einer Entscheidungsmatrix. Man ordnet die 10 wichtigsten Anforderungen (Kriterien) an die vakante Stelle von 1 bis 10 (Gewichtung) und misst die Bewerber daran (Nachweis bzw. Wertzahl). Durch Multiplikation ($G \times W$) erhält man dann für jeden Bewerber eine Maßzahl und somit eine Rangfolge aller Kandidaten. Nützlich sind ca. 4 fachliche und ca. 6 persönliche Kriterien.

7. Sachkosten, Honorar und Abrechnungsarten

Viele Unternehmen scheuen die vermeintlich hohen Kosten, die mit der Einschaltung eines Personalberaters verbunden sein (sollen) und haben deshalb noch nie mit einem Berater zusammengearbeitet. Häufig basieren diese Vorurteile auf ungeprüften Erzählungen anderer Geschäftsleute. Oder es gibt im Unternehmen Widerstände gegen die Einschaltung eines externen Fachmannes. Manche wollen sich auch einfach nicht in die Karten schauen lassen. Dafür muss man Verständnis haben.

Naturgemäß kostet die Einschaltung eines externen Personalberaters Geld. Je nach Größe und Namen des Beraters, nach vermuteter „Unfehlbarkeit“ und je nach delegierten Aufgaben sogar sehr viel, manchmal allerdings auch unverschämt viel Geld. Aber auch die Arbeitszeit, die ein interner Manager/Mitarbeiter für die Suche und Auswahl aufbringen muss, sollte fairerweise budgetiert werden. Somit kann man eigentlich nur über die anfallenden „Mehr“-kosten sprechen und ob sich diese auch wirklich für das Unternehmen lohnen. Wenn dann noch Unerfahrenheit hinzukommt, stellen sich die vermeintlichen Einsparungen als teure Fehlentscheidungen heraus. Man hat dann leider eben am falschen Ende gespart und dafür auch noch teures Lehrgeld gezahlt. Der Schuss ist dann nach hinten losgegangen. Viele sprechen in solchen Fällen von einem Bumerang-Effekt. Quasi „so nebenbei“ lassen sich diese Aktivitäten nun mal eben nicht bewerkstelligen.

Üblicherweise fallen Sachkosten und Honorare an. Sachkosten sind alle Aufwendungen, die das Unternehmen auch zahlen müsste, würde es die Personalsuche alleine, d.h. ohne den Personalberater, erledigen, wie z.B. Anzeigenkosten und Bewerberspesen. Bewerber erwerben einen Rechtsanspruch auf Erstattung ihrer Aufwendungen, wenn sie vom Unternehmen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Es sei denn, das Unternehmen teilt dem Bewerber vorher schriftlich mit, dass es keine Spesen erstattet. Dann hat der Bewerber aber später noch die Möglichkeit, seine Reisekosten in seiner privaten Steuerklärung geltend zu machen.

Hinsichtlich des Honorars für den Berater ist eine Vielzahl von Abrechnungsarten üblich: es gibt Zeithonorare, Festhonorare in Abhängigkeit vom Schwierigkeitsgrad, Festhonorar als Prozentsatz vom Jahreseinkommen, Kombinationen aus Zeit- und Festhonoraren sowie erfolgsabhängige Honorare. Bei den erfolgsabhängigen Honoraren sollte der "Erfolg" vorher genau definiert werden. Ist es schon ein Erfolg, wenn es überhaupt zu einer Einstellung gekommen ist, oder sollte man z. B. erst dann von einem Erfolg sprechen, wenn der Bewerber seine Probezeit überstanden hat?

Bezogen auf die Höhe des Honorars sind Beträge zwischen 10 und 30 % (!) des Jahreseinkommens des neuen Mitarbeiters und Tagessätze ab 800 € die Regel.

Abrechnungstechnisch einigt man sich häufig auf die sog. Drittel-Regelung: je ein Drittel des Honorars nach Auftragserteilung, nach Interviews mit dem Berater und nach Vorstellung der Bewerber beim Mandanten.

8. Doppel-Garantie

Sollte es nach der 1. Aktion nicht zu einer Einstellung kommen, suchen wir für Sie noch einmal (Garantie 1). Und auch, wenn der neue Mitarbeiter innerhalb der Probezeit kündigt, suchen wir für Sie noch einmal ohne erneutes Honorar (Garantie 2).

9. Weitere Tätigkeitsgebiete

- Gehalts-, Bewerbungs- und Karriereberatung
- Assessment-Center
- Abwicklung von firmenseitigen Personalanzeigen (Anzeigenagentur)
- Führungsseminare und -trainings (u. a. Motivation, Kommunikation, Konflikt- und Problemlösung)
- Psychologische Eignungsdiagnostik
- Outplacement-Beratung
- Personalentwicklung
- Einzel-Coaching von Inhabern, Geschäftsführern und Führungskräften

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!