

Personalberater

Kundenbezogenes Recruiting



Martin Trob

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Trob & Partner in Saarbrücken, die sich u. a. auf die Vermittlung hoch qualifizierter Fach- und Führungskräfte spezialisiert hat.

Eine offene Stelle soll möglichst schnell und am besten ohne hohe Kosten besetzt werden. Hierzu schalten Unternehmen oft Personalberater ein. Wie diese arbeiten (sollten), ist einem steten Wandel unterworfen und richtet sich stark nach den Bedürfnissen des Auftraggebers. Wege zum Erfolg führen über verschiedene Modelle.

1 Eierlegende Wollmilchsau

Die Eierlegende Wollmilchsau ist bekanntlich ein scheues und in der Realität eher selten anzutreffendes Tier. In der betrieblichen Praxis wird jedoch – zumindest im übertragenen Sinne – genau dieses Tier regelmäßig gesucht. Sei es der Vertriebsmitarbeiter, der eloquent und abschlussstark beim Kunden auftritt, dabei aus Unternehmenssicht (sehr) gute Konditionen verhandeln kann und dann selbstverständlich schnell und zu 100 % genau in der Nachbereitung eines Verkaufsgesprächs vorgehen soll. Oder der Kostenmanager, der mit traumwandlerischer Sicherheit jedes noch so kleine Einsparpotenzial aufspürt und dabei – selbstverständlich – den Rotstift nur selektiv und nuanciert in der Weise ansetzt, dass es zu keinen qualitativen Einbußen beim Produkt oder zu Einschränkungen bei der Liefersgeschwindigkeit kommt. Oder sei es eben der Personalberater, der zu 100 % passende, hoch qualifizierte, berufserfahrene Arbeitnehmer und Kandidaten mit – natürlich – moderaten Gehaltsvorstellungen für genau die momentan bestehende Vakanz am besten sofort präsentiert und der parallel selbstredend darauf achtet, dass diese Bewerber nach Möglichkeit ohne Einhaltung von Kündigungsfristen sofort für den Klienten verfügbar sind.

2 Herausragende Bedeutung des Personalwesens

Klingt alles spannend und herausfordernd, ist jedoch in der Praxis (fast) nicht zu schaffen – oder doch? Bleiben wir bei dem Personalberater-Beispiel: Gerade die demografische Entwicklung sorgte in den HR-Abteilungen nicht weniger Unternehmen in den letzten Jahren dafür, dass vakante Stellen wochen- oder sogar monatelang nicht besetzt werden konnten.

Wichtig

Die herausragende strategische Bedeutung des Personalwesens wird – man glaubt es kaum – in der betrieblichen Praxis immer noch nicht flächendeckend von der Geschäftsleitung erkannt.

Man soll mit schmalen Budgets qualitativ hochwertig agieren, die Mitarbeiter entwickeln und insbesondere die Leistungsträger adäquat an das Unternehmen binden, ohne dass dafür jedoch immer die benötigten Mittel in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellt werden. Das Gleiche kann man oftmals bei der Besetzung neuer Stellen beobachten. Ist eine entsprechende Vakanz entstanden und kann die Stelle nicht zeitnah an eine eigene Nachwuchskraft oder an einen geeigneten externen Kandidaten vergeben werden, beäugen die übrigen Beteiligten die Verantwortlichen hausintern kritisch und es hagelt schnell harsche Kritik aus den betroffenen Bereichen. Konflikte sind dann die logische Folge.

3 Abschluss unter schwierigen Bedingungen

Was also in solch einer Situation tun? Sie ist oftmals die Ausgangsbasis bei der Einbindung des Personalberaters in das Auswahlprozedere. In diesen Fällen besteht die betreffende Vakanz dann schon längere Zeit und es ist seither nicht gelungen, die Stelle intern oder durch einen geeigneten externen Kandidaten zu besetzen.

Die Erwartungen und Ansprüche an den Berater sind dann seitens der hausintern unter Druck und Erfolgszwang stehenden Personaler natürlich hoch. Lange Abstimmungen will man erfahrungsgemäß ebenso vermeiden wie großzügige Vorauszahlungen. Der Beauftragte soll seine „Ware“ aus Kundensicht am besten abrufbereit und – noch besser – in mehreren Varianten vorhalten und zunächst einmal nicht das knappe Budget mit „Projektsteuerungs-Fees“ etc. belasten. Das Vermittlungshonorar soll möglichst zu 100 % erfolgsbezogen sein und womöglich werden parallel mehrere Personaldienstleister auf dieser Basis beauftragt, wenn sich der Klient dadurch eine höhere Wahrscheinlichkeit für eine schnellere Besetzung verspricht.

Manche Berater lehnen aber die Suche nach Mitarbeitern unter solchen Voraussetzungen freundlich ab, da Chancen und Risiken bzw. Kosten und Ertrag ungleich verteilt sind. So eine Ausgangslage ist sicherlich eine Herausforderung. Es zeigt sich jedoch, dass der Kunde – sofern es unter solchen „Hardcore-Umständen“ zu einem erfolgreichen Abschluss kommt – die Kooperations- und Kompromissbereitschaft des betreffenden Personaldienstleisters honoriert und diesen auch bei künftigen – weniger stressbehafteten Besetzungsaufträgen – wieder kontaktet.

Entsprechende Anfragen wickelt ein Personaldienstleister nur dann erfolgreich ab, wenn er

- › zum einen über einen tagesaktuell gepflegten, ausreichend bestückten Kandidatenpool verfügt und
- › „aus der Hüfte“ zumindest ein bis zwei passende Bestandskandidaten präsentieren kann.
- › Andererseits muss seine Organisation so flexibel aufgebaut sein, dass er trotz evtl. anderer vorliegender Besetzungsaufträge umgehend auf die Anfrage reagieren kann und stante pede in der Lage ist, weitere geeignete Kandidaten auf unterschiedlichen Anspruchswegen zu identifizieren und anschließend ebenso schnell zu kontaktieren.

Beispiel

Ein praxistaugliches und sehr kundenbezogenes Instrument ist bspw. ein sog. Direktauftrag, bei dem die folgenden Mechanismen parallel zur Anwendung kommen:

- Recherche geeigneter Bestandskandidaten aus dem Kandidatenpool des Personalberaters,
- telefonische Direktansprache potenziell geeigneter Kandidaten („Direct Search“ bzw. „Headhunting“),
- Aufnahme der betreffenden Vakanz auf die Firmenhomepage des Beraters,
- Schaltung von Anzeigen in ausgewählten Stellenbörsen,
- Kontaktaufnahme zu potenziell geeigneten Kandidaten in sozialen Netzwerken.

Praxistipp

Das effektivste Instrument ist zweifelsohne die telefonische Direktansprache geeigneter Kandidaten. Der Personalberater ist gut beraten, wenn er keine Studenten, „Hausfrauen“ oder natürlich „Hausmänner“ mit diesen Telefonaten betraut, sondern ausschließlich erfahrene und qualifizierte Spezialisten, die neben ausreichender Erfahrung in der Führung sensibler Gespräche mit potenziellen Bewerbern auch mit der aktuellen BGH-Rechtsprechung zur Thematik „Headhunter“-Anrufe vertraut sind, einsetzt.

4 Kontaktaufnahme zum Kandidaten und Honorar

Die schnelle Identifizierung und umgehende, sensible Ansprache geeigneter Zielpersonen ist der Schlüssel zum Erfolg. Bei entsprechenden Anrufen nennt man den Auftraggeber selbstverständlich zunächst einmal nicht namentlich. Die Kontaktherstellung zum Kandidaten erfolgt absolut anonym.

Erst wenn ein geeigneter Bewerber seine Unterlagen eingereicht hat und diese vom Personalberater als „OK“ eingestuft wurden, erfolgt eine behutsame und „unkritische“ Annäherung an den betreffenden Auftraggeber. Damit ist u. a. auch ausgeschlossen, dass ein lokal oder regional tätiger Mitbewerber dem Unternehmen die (rechtlich legitime, jedoch unter sehr strengen ethisch-moralischen Gesichtspunkten auf evtl. Bedenken stoßende) „aktive Abwerbung von Mitarbeitern“ vorwerfen könnte.

Anzeige



Trotz der sofortigen Abarbeitung investiert der Auftraggeber bei einem Direktauftrag lediglich einen sehr überschaubaren geringen Teilbetrag in das Projekt. Diesen rechnet der Personalberater nach erfolgreicher Besetzung vollständig auf das Gesamthonorar an. Der restliche Betrag wird erst und nur dann fällig, sofern und sobald ein geeigneter Kandidat gefunden wurde und einen Anstellungsvertrag unterschrieben hat. Man arbeitet bei diesem Modell also trotz des Einsatzes eines zeit- und ressourcenintensiven Aktivitäten-Mix überwiegend erfolgsbezogen.

5 Fazit

Die Praxis zeigt, dass die Kunden ein Modell (ob es sich nun „Direktauftrag“, „Kombi-Modell“, „Maßnahmen-Mix“ oder wie auch immer nennt) sehr gut und dankbar annehmen. Die Unternehmen honorieren erfahrungsgemäß die Bereitschaft des Personaldienstleisters, sich am Risiko einer erfolgreichen Stellenbesetzung zu beteiligen und nicht nur für die (evtl. erfolglos) aufgewendete Zeit „die Hand aufzuhalten“. Mit einem solchen Kombi-Paket bietet der Dienstleister seinen Kunden bei (sehr) überschaubarem finanziellem Aufwand ein praxiserprobtes Maßnahmenbündel, welches insbesondere auch die hoch effiziente Direktansprache geeigneter Kandidaten beinhaltet. Letztendlich zeigt der Berater damit zudem, dass er selbst an die erfolgreiche Besetzung glaubt und dass er von der Qualität seiner Arbeit überzeugt ist.

Jeder Personalberater muss entscheiden, ob er für seine Kunden über ein solches Modell „mit ins Risiko“ geht oder ob er es sich leisten kann, seinen Auftraggebern – wie in der „guten alten Zeit“ – z. B. die klassische Drittelmethode (1/3 des Gesamthonorars bei Beauftragung, 1/3 nach zwei, drei, vier oder sechs Wochen und 1/3 nach Vermittlung) zuzumuten.

Phone: 0721 / 83 01 60



Chancen. Erfolgreich. Nutzen.

- Veränderungen gestalten.
- Talente entdecken und fördern.
- Neue Lernformen einsetzen.