

Personalberatung ist Vertrauenssache!

# Oder: Die Suche nach dem „heiligen Geist“/1. Teil

Da hat man als Unternehmen bereits selbst diverse Anzeigen geschaltet und mit einigen Kandidaten gesprochen – aber irgendwie entspricht der oder die Kandidat/-in nicht so recht den Vorstellungen des Arbeitgebers. Wenn dann die Zeit im Nacken sitzt, wird auch mal gerne über den Schatten gesprungen und die Anfrage bei diversen Personalberatungen gestartet. Wir erleben solche „Anfragen“ zunehmend, was wiederum ein deutliches Signal für die knappe Ressource „guter Bewerber“ ist.

Jede Personalberatung hat dann sicher Ihre eigene Philosophie, wie sie potentiellen Kunden verdeutlicht, was ihr Stil, und wie ihre Vorgehensweise ist. Es gibt eine ganz große Bandbreite: Von unseriösem head-hunting (Abwerbung von Mitarbeitern beim Wettbewerb) bis hin zu Berufskollegen, die spätestens nach zwei Jahren vermittelte Mitarbeiter erneut vermitteln. Andere wiederum versuchen, den Kunden auch mal über den Vermittlungspreis zu ködern. Letztlich ist gute Personalberatung immer als eine Investition zu sehen und nicht mit einer zwanzig Prozent-Aktion zu haben. Das Honorar sollte sich an der Schwierigkeit der zu besetzenden Position orientieren. Typische Erschwernisse bei der Besetzung sind beispielsweise: Viel gefordertes Spezialwissen und Verfügbarkeit in einer Region. Firmen mit einem besonders guten Arbeitgeberimage haben es da noch am leichtesten: Die ziehen die guten Bewerber magisch an und auch der Personalberater hat es deutlich leichter. Wie bei guten Produkten ist auch ein guter, in der Branche bekannte Arbeitgeber leichter „zu verkaufen“, als ein Ladenhüter.

Erfolgreiche und seriöse Personalberatungen sehen sich als Dienstleister, die als oberste Priorität den Ansatz verfolgen, dem Kunden nachhaltig bei der Personalsuche und der Personalentscheidung zu helfen. Um das jedoch erfolgreich tun zu können, muss sich der Kunde öffnen: Er muss dem Personalberater umfassenden Einblick in sein Unternehmen geben. Er muss ihm die Chance für eine lange und nachhaltige Zusammenarbeit geben. Bei vermeintlichen Fehlentscheidungen direkt den Berater zu wechseln, ist zu kurzfristig gedacht. Von beiden Seiten muss das Ziel eindeutig auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgelegt sein. Es muss Zeit eingeräumt werden, um dem Personalberater die Möglichkeit zu geben, seinen Auftraggeber zu verstehen. Einen Kunden und dessen wahren Bedürfnisse zu verstehen, bedeutet, den „heiligen Geist“ eines Unternehmens kennen zu lernen. Und den Geist lernt man leider nicht in einem Besprechungsraum eines Unternehmens kennen – da muss man als Personalberater tiefer in die Struktur eines Unternehmens schauen. Eine intensive Bedarfsanaly-

se ist sicher der erste Ansatz – aber ohne den ganz tiefen Einblick in die Seele eines Unternehmens, wird die Zusammenarbeit langfristig kaum erfolgreich werden. Es sind diese einmaligen Fähigkeiten, die nur ein sehr erfahrener Personalberater entwickeln kann: Zu lernen, was den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens wirklich ausmacht, was die Geisteshaltungen der Entscheider und der Mitarbeiter eines Un-

ternehmens sind. Das ist quasi eine unsichtbare Einstellung bei beiden, die entscheidenden Einfluss darauf haben, ob ein neuer Mitarbeiter sich langfristig in diesem Unternehmen jemals „zu Hause fühlen“ wird. Die Kunst des erfolgreichen Personalberaters liegt schlicht und ergreifend darin, den Auftraggeber und auch den Bewerber mit seinen Vorstellungen „zu verstehen“. Vergleichen kann man die Situation mit einem verliebten Pärchen. Es



Die Verkaufsberater Ewald W. Schneider (vorne) und Uwe Wenzel

wird schnell von beiden Seiten ein verklärter Blick für die Realität einer langfristigen Zusammenarbeit entwickelt. So wird schnell aus den Flitterwochen eine belastete Beziehung, die nur darauf wartet, wieder aufgelöst zu werden. Der erfolgreiche Personalberater weiß das alles aus (leidvollen) Erfahrungen und steuert dagegen. Er versucht, den Blick über die Hochzeitsnacht hinaus zu richten und denkt intensiv darüber nach, wie belastungsfähig und alltagstauglich eine Zusammenarbeit zwischen neuem Mitarbeiter und Unternehmen werden kann. Erfahrungsgemäß scheitern die meisten (Arbeits)beziehungen nicht an fachlichen Defiziten, sondern weil die Chemie nicht stimmt. Das muss nicht zwangsläufig die Chemie zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter sein. Da sind noch ganz andere Kräfte am Werk: Mobbing zwischen Kollegen ist ebenfalls ein häufiger Grund, warum neu eingestellte Mitarbeiter bereits innerhalb der ersten zwei Beschäftigungsjahre scheitern. Das wird dann schnell ein teurer Spaß für beide Seiten. Der gescheiterte Mitarbeiter verliert schnell an Marktwert, wenn er sich alle zwei Jahre einen neuen Job suchen muss. Das Unternehmen verliert noch mehr Geld. Der Mitarbeiter war in den ersten zwei Jahren definitiv noch nicht produktiv.

Für uns als Personalberatung ist es wichtig, im Verlaufe einer langfristigen Zusammenarbeit intensiv mit diversen Mitarbeitern unseres Auftraggebers zu kommunizieren. Wir bitten unseren Auftraggeber bei Auftragserteilung, uns die Chance zu geben sein Unternehmen und seine Mitarbeiter intensiv(er) kennen zu lernen. Das ist gerade bei neuen Auftraggebern jedoch oft nicht ganz einfach umzusetzen. Da wir glücklicherweise neben unserer Aufgabe als Personalberater auch noch als Coach und Trainer für viele unserer Kunden arbeiten

dürfen, finden sich immer wieder Möglichkeiten einer intensiven Kommunikation durch Coaching und Training von Mitarbeitern. Hier lernt man die Mitarbeiter eines Unternehmens besonders intensiv kennen. Hier ergeben sich viele Gelegenheiten auch mal an Informationen zu gelangen, die im Besprechungsraum vollkommen unzugänglich wären. Hier erkennen wir häufig, was den Geist eines Unternehmens wirklich ausmacht. Das ist in unseren Augen ein deutlicher Vorteil, den geeigneten Kandidaten/-in zu finden. Es versteht sich natürlich von selbst, dass diese Informationen vertraulich behandelt werden. Erfolgreiche Personalberater kommunizieren natürlich nach der Vermittlung mit den Bewerbern intensiv weiter. Hier erhalten wir weitere wertvolle Informationen, die bei zukünftigen Personalempfehlungen für unseren Auftraggeber hilfreich sein können.

Zum Abschluss noch eine Anmerkung zur Megagefahr von Mitarbeitermobbing – einem der häufigsten Gründe, warum neue Mitarbeiter innerhalb der ersten zwei Beschäftigungsjahre entnervt aufgeben oder sich der Arbeitgeber vom Mitarbeiter trennen möchte: Um Mitarbeitermobbing zu vermeiden, empfehlen wir ein ganz einfaches Mittel: An der Personalauswahl auch zukünftige Kollegen zu beteiligen! Für den guten Personalberater hat das auch den Charme, die Kommunikationskultur im Unternehmen in einer frühen Phase der Zusammenarbeit intensiv studieren zu können. Es ist eine weitere Gelegenheit, den „wahren Geist“ in einem Unternehmen zu identifizieren.

Fazit: Der gute und erfolgreiche Personalberater ist im Grunde ein Heiratsvermittler und Eheberater. Er denkt intensiv über die Alltags-tauglichkeit einer (Arbeits)beziehung nach und ist nicht nur ein „Vermittler“ von Personal.