

Personalberatung ist Vertrauenssache!

Warum scheitern Bewerber in den ersten zwei Jahren?/5. Teil

Personalbeschaffung durch externe Personalberatungen muss sich unter anderem daran messen lassen, wie nachhaltig die Personalentscheidungen für den Arbeitgeber und für den Bewerber sind. Wichtig ist, dass sie beide Verhandlungsseiten genau kennt, um so möglichen Fehlentscheidungen von Seiten des Auftraggebers oder des Bewerbers zu reduzieren. Das Risiko für den Personalberater hat sich dabei seit geraumer Zeit deutlich erhöht, denn bedauerlicherweise ist es kaum noch möglich, dem Auftraggeber viele Personalalternativen anzubieten.

Oft muss man schon froh sein, wenn man überhaupt einen passenden Bewerber findet - der Fachkräftemangel lässt grüßen! Die Basis eines guten Images und Erfolges als Personalberatung basiert auf solider Arbeit, die darauf ausgerichtet ist, eine nachhaltige Lösung für Bewerber und Auftraggeber zu schaffen. Aus unserer Sicht wird man als Personalberater nur mit dieser Handlungsweise erfolgreich. Es akzeptieren jedoch nicht alle Kunden, dass der Aufwand seriöser Personalberater deutlich zeitintensiver und somit auch teurer geworden ist.

Wir sind seit 1989 in der Personalberatung aktiv. In dieser Zeit hat sich unsere Arbeit grundlegend verändert. Ein wesentliches Detail unserer Arbeit ist beispielsweise die Background-Recherche der wenigen verfügbaren Bewerber. Das war früher nur bei Spitzenposition der Regelfall. Auch die wissenschaftlich fundierte Ermittlung des Potenzials gehört mittlerweile bei uns fast immer dazu. Die Potenzialanalyse wird online durchgeführt und dauert ca. eine Stunde. Bei der

Durchführung begegnen dem Bewerber eine Mischung aus Fragebögen, Leistungstests sowie Verhaltenssimulationen, die teilweise zeitbegrenzt sind und nach Ablauf automatisch beendet werden. Durch Anklicken des links (Lizenz) gelangt der Bewerber direkt in die Anwendung der Potenzialanalyse. Anschließend startet die eigentliche Testung mit einer kurzen Einführung in die Navigation der Potenzialanalyse und der Erfassung der persönlichen Daten. Die Ergebnisse der Potenzialanalyse erhält der Bewerber als pdf-Datei (18-20 A4 Seiten). Zeitgleich erhält unser Auftraggeber die Auswertungen für die Gesprächsvorbereitung zum Bewerbungsgespräch. Die Ergebnisse aus der Potenzialanalyse stellen aber nur einen Beitrag zur Gesamteinschätzung des Bewerbers dar. Der wesentliche Aspekt für eine erfolgreiche Bewerbung ist wie immer der nachhaltige Gesamteindruck, den der Bewerber im Rahmen des Bewerberprozesses hinterlassen hat und natürlich seine Referenzen, die wir bei Re-



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

levanz im Rahmen der Background-Recherche hinterfragen. Wir wollen einem Auftraggeber einen Kandidaten präsentieren, von dem wir mehr wissen als das, was in seiner Bewerbungsmappe steht.

Aber auch Bewerber wollen wissen, zu welchem Unternehmen sie wechseln. Die Präsentation eines Arbeitgebers im Internet ist für gute Bewerber nicht ausrei-

chend. Diese Bewerber erwarten deshalb von uns als Personalberater eine seriöse Aussage zu Pro und Contra eines möglichen Arbeitgebers. Gute Bewerber überlegen sich genau, bei welchem Arbeitgeber sie arbeiten wollen und verzichten auf einen Wechsel, wenn die Voraussetzungen nicht passen. Für sie muss es ein gutes Motiv geben, um den Arbeitgeber zu wechseln. Und das

beste Motiv für einen Wechsel ist eine langfristige Perspektive, bessere Unternehmenskultur und eine langfristige Perspektive beim neuen Arbeitgeber.

Um das Stichwort „Motiv für einen Wechsel“ aufzugreifen: Leider haben wir auch schwarze Schafe in der Personalberaterbranche. Die sehen sich als Vermittler und nicht vorrangig als Berater. Für diese „Berufskollegen“ wird der Erfolg einer Mission am Vermittlungserfolg gemessen. Nachhaltigkeit im Sinne eines zufriedenen Bewerbers und eines zufriedenen neuen Arbeitgebers steht nicht immer so im Fokus. Da wird dann schon mal ein Arbeitgeber mit schlechtem Image und mieser Unternehmenskultur „schöngeredet“. Da werden Perspektiven erfunden, die es in der Realität nicht gibt. Da wird aus einem Verkäufer schnell mal ein Verkaufsleiter, aus einem Sachbearbeiter mit Kundenkontakt ein Key-Accounter. Und aus einem Niederlassungsleiter mit Schlüsselgewalt schnell mal ein Europa Manager. Gerne wird auch mit höheren Verdienstmöglichkeiten argumentiert, die sich oft jedoch in der Praxis nicht realisieren lassen. Diese Personalberater sind in ihrem Selbstverständnis so genannte „head hunter“. Mit diesem Begriff fühlen wir uns nicht angesprochen. Wir sehen uns als Berater. Berater, die die Interessen der Arbeitgeber berücksichtigt und die Interessen des wechselwilligen Bewerbers im Fokus hat. Wir diskutieren nur mit Bewerbern über einen neuen Job, wenn er (sie) den Entschluss zu einem Wechsel bereits getroffen haben. Menschen zu überreden, sich für einen vermeintlichen Traumjob zu interessieren, betrachten wir als unseriös und praktizieren es daher auch nicht. Die häufigsten Gründe für ein Scheitern des Bewerbers innerhalb der ersten zwei Jahre liegen häufig in dessen Fehleinschätzung des neuen Arbeitgebers.

Möglicherweise gab es keinen externen Berater, der seine Berater Tätigkeit ernst genommen hat. Hier haben wir Personalberater eine große Verantwortung für unsere Auftraggeber, aber auch für die von uns beratenden Bewerber. Es gibt noch eine Vielzahl von Gründen, warum ein Bewerber scheitert, manchmal sogar schon in seiner Probezeit. Das muss nicht zwangsläufig so sein. Leider sind die Möglichkeiten, einen neuen Arbeitgeber zu testen, sehr gering. Wir halten es aber durchaus für legitim, dass man einige Tests vor einer Unterschrift unter einem Arbeitsvertrag durchführt. Das hängt sicher auch immer von der späteren Position im Unternehmen ab. Wenn sich jemand als Außendienstmitarbeiter bewirbt, könnte er drei Tage Urlaub nehmen und den zukünftigen Arbeitgeber darum bitten, ihn die Tandemfahrt mit mindestens zwei unterschiedlichen zukünftigen Kollegen zu gestatten. An so einem intensiven Tag erfährt man mehr über den zukünftigen Arbeitgeber, als mit jeder anderen Methode. Lehnt der neue Arbeitgeber so eine Testphase ab, ist er definitiv der falsche Arbeitgeber.

Wenn es dann doch einmal passiert ist, dass sie im neuen Job scheitern, ist das erst mal schlimm. Aber nehmen sie es sportlich. Regeln sie zunächst vor allem die Sache mit dem Arbeitszeugnis. Analysieren sie kühl und ziehen sie daraus für sich eine Lehre: Bereiten sie sich auf die nächste Bewerbung vor. Finden sie die richtige Sprachregelung für Lebenslauf und Anschreiben. Reden sie sich das Aus nicht gut und sich selber nicht schlecht. Keiner ist zum Scheitern geboren, aber einige Jobeinstiegs- und Jobwechsler scheinen regelmäßig auf den Untergang zuzusteuern. Um den Rausschmiss zur frühen Zeit nicht schon wieder herauf zu beschwören, hilft es zuweilen, am neuen Arbeits-

platz entgegen seinem Typ zu agieren. Fragen sie sich also: Welcher Flop-Typ bin ich? In jedem Team gibt es einen, der weniger bringt als die anderen. Ist diese Person nun ausgerechnet in der Probezeit, zeigt ihm die Firma schnell die rote Karte.

Tipp: Wenn sie einen Abstiegsplatz belegen, kämpfen sie für alle sichtbar! Dann zeigen die Kollegen, wenn man sie kurz vor dem Fristablauf freisetzt, wenigstens nicht bloß Genugtuung, sondern auch ein bisschen Mitleid. In der Probezeit über sich selbst zu stolpern, ist dumm. Über seinen Chef zu stolpern, ist strohdumm. Jeden Einwurf, jeden Kommentar, jede Gegenrede fasst der übliche Vorgesetzte als das auf, was es ist: als Zweifel an seiner Führung. Immer dann, wenn sie sich mit einem Kollegen auseinandersetzen, setzen sie sich solange nicht mit ihrer Arbeit auseinander. Sobald sie eine vorgesetzte Person hinzuziehen, arbeiten schon einmal garantiert drei Leute nicht. Ihretwegen! Das sind bereits drei triftige Gründe, ihnen in der Probezeit wegen ihrer Obstruktion zu kündigen.

Es ist nicht nur wichtig, dass sie Ihren neuen Arbeitgeber richtig einschätzen können. Auch Ihr Arbeitgeber will sie im Vorfeld richtig einschätzen können. Hier einige Tipps, für ein gelungenes Bewerbungsgespräch:

- Umreißen sie deutlich ihre Zielvorstellungen und wofür sie stehen, bzw. was ihre Mission ist
- Vermeiden sie strikt Schuldzuweisungen an ihren alten Arbeitgeber. Wer schlecht über den alten Arbeitgeber spricht, wird das auch über den neuen Arbeitgeber tun
- Wechseln sie nie von der Ich-Form in die unpersönliche dritte Person, wenn sie ihren alten Arbeitgeber kommentieren. Statt: „Man konnte es leider

keinem recht machen“ – „Ich habe es meinem Vorgesetzten Herrn Müller nicht recht gemacht“

Fazit: Viele Jobbeziehungen enden. Aber sie wissen es doch aus der Sportwelt: Jedes Talent blüht in der richtigen Mannschaft, unter dem richtigen Trainer auf. Vergeuden sie nicht ihre Zeit mit Trauerarbeit. Der nächste Jobanbieter wartet und braucht sie. Langfristig betrachtet, sollte ihr Lebenslauf jedoch immer Verweildauern von mehr als 4 - 7 Jahren bei demselben Arbeitgeber aufweisen. Kürzere Abstände dürfen mal passieren, aber bitte nicht zu regelmäßig - das ist nicht gut für den Marktwert. Manche schaukeln sich auch in kurzen Abständen nach oben durch. Das große Ziel ist die Vertriebsleitung, oder die Geschäftsführung. Dass der Abstieg von so einer Position kaum noch möglich ist oder dass es gar einen freien Fall mit bösem Aufschlag geben kann, merken viele erst wenn es zu spät ist. Denken Sie an das Peter Prinzip: „Jeder überschreitet früher oder später den Level seiner Kompetenz“. Manchmal ist es eben sinnvoll zu erkennen, wo man seinen höchsten Level erreicht hat, um sich dann in Bescheidenheit zu üben. Ein fairer und guter externer Personalberater kann da schon recht hilfreich sein, um das zu erkennen.

Ewald W. Schneider

Profitieren auch Sie von über 6.000 Branchenkontakten

www.ewald-w-schneider.de
www.xing.com/profile/Ewald_W_Schneider
www.twitter.com/ewald_w
www.facebook.com/ewaldws
www.youtube.com/user/ewaldwschneider