

# Der Spagat zwischen Qualität und Geschwindigkeit

Wie sich der Beruf des Personalberaters im Laufe der Zeit geändert hat, welche neuen Beratungsmethoden es gibt und wieviel ein Suchprozess dem Unternehmen kostet, erkundete [Oliver Pascherer](#).

»Wir müssen aufpassen, nicht zu einer 80/20-Gesellschaft zu werden: 80 % will niemand – 20 % wollen alle...!«, so signifikant beschreibt Mag. Günther Tengel (Geschäftsführer Jenewein & Partner/Amrop Hever) den aktuellen Arbeitsmarkt.

Und zeigt das wahre heutige »Paradoxon des Arbeitsmarktes« auf: »Einerseits haben zig tausende Menschen Probleme, eine geeignete Arbeitsstelle zu finden und suchen verzweifelt nach Arbeit. Andererseits gaben noch vor Kurzem 33(!) % aller Unternehmen an, dass ihre Wettbewerbsfähigkeit leidet, weil am Arbeitsmarkt keine ausreichend qualifizierten Führungskräfte und Facharbeiter zu finden sind. Jeder zu besetzenden Stelle steht eine große Anzahl an Bewerbern gegenüber, aber ein immer geringer werdender Anteil entspricht dem idealen Stellenprofil.«

Kaum ein Tag vergeht, an dem wir nicht erfahren, wie hoch im Vergleich zum Vorjahr die Arbeitslosenzahl ist. Die stark gestiegene Arbeitslosigkeit hat auch Auswirkungen

auf das Arbeitsmarktservice (AMS) – der Andrang führt zu Engpässen beim AMS-Personal, dort müssen neue Mitarbeiter aufgenommen werden, um die hohe Zahl der Arbeitslosen zu bearbeiten. Arbeitslosen-Schulungszentren sind überlaufen. Jobs sind aber zu wenige vorhanden. Etlliche Selbstständige drängen ebenfalls wieder in ein, wie sie meinen, sicheres Angestelltenverhältnis.

Dr. Karl Piswanger (Dr. Pendl & Dr. Piswanger GmbH) vergleicht gestern und heute folgendermaßen: »Vor einem Jahr war der Arbeitsmarkt für qualifizierte Jobs wie Spezialisten und Führungskräfte ein Bewerbermarkt, d.h. die Bewerber bestimmten in hohem Maße monetäre Forderungen, Positionsanforderungen und Bereitwilligkeit zum Wechsel. Die Unternehmen suchten Spezialisten durch Direktansprache und mussten insbesondere mit hoher Mitarbeiterwertschätzung glänzen. Dies hat sich in den letzten 5 bis 6 Monaten stark geändert und zwar dahin gehend,



dass zwar weiterhin Spezialisten (IT, Controlling, Forschung & Entwicklung, Spezialtechniker usw.) gesucht werden, die immer noch die obig genannten Themen mitbestimmen können. Weniger qualifizierte Positionen hingegen werden kaum nachgefragt und füllen auch die Arbeitsmarktreserve. Manager, Direktoren, Vorstände usw. werden wenig nachgefragt und stark auf informellen Kanälen gehandelt. Die Einkommensniveaus und insbesondere die Boni sind für die letzte Kategorie um bis zu 20 % gesunken.«

## Breites, neues Aufgabengebiet

Harte Zeiten auch für die Personalberater? Wenn keine oder nur wenige Jobs zu besetzen sind, wer braucht da noch die Personalberater? Verändert sich der Aufgabebereich des Personalberaters?

Mag. Charlotte Eblinger (Eblinger & Partner): »In Zeiten der Krise verändert sich der Job des Personalberaters in Richtung Managementberatung. Das beginnt beim Zuhören, wenn Kunden über Misserfolge und Herausforderungen klagen, bei der Beratung zu einem Suchprojekt, die über das Erarbeiten eines Stellen- und Anforderungsprofils hinausgeht und endet beim Coaching der Bewerber, für welches der Angebote sie sich entscheiden sollen. Alle sind unsicher, Fehler kosten viel Geld oder den Job: Deshalb wird dem Personalberater Vertrauen geschenkt, ob nun ein Junior oder ein Senior der Richtige für den offenen Job wäre, ein oder zwei neue Kollegen eingestellt werden sollen oder gar eine ganz neue Lösung für ein akutes Problem gefunden werden soll.«

In dieselbe Kerbe schlägt auch Mag. Wolfgang Rom (Personal Consulting): »In Krisenzeiten haben viele Firmen noch längere Entscheidungswege als normal. Ein Personalberater ist daher nicht mehr nur Know-how-Träger bei der Personalsuche, sondern als Motor der Veränderung hilft er dem Unternehmen, personell gut aufgestellt zu sein. Er ist Drehscheibe und Organisator, treibt sehr oft selbst die Prozesse und hat mehr denn je dafür zu sorgen, dass möglichst effizient gearbeitet wird.«

»Personalberatung ist durchaus eine zyklische Branche«, sagt Günther Tengel. Aber nicht alle Facetten sind gleich betroffen. Executive Search ist nach wie vor nachgefragt – weil stark ergebnisorientiert – aber auf geringerem Niveau. Deutlich betroffen



Charlotte Eblinger



Karl Piswanger



Evelyn Poms

und mit Umsatzeinbrüchen von mehr als 50 % sind inseratgestützte Anbieter und Anbieter im ›lower segment‹. ›Survival of the fittest‹ gilt auch für Personalberater. Vertrauen, Kundenbindung und Lösungsorientiertheit gelten in schwierigen Zeiten deutlich mehr wie in Zeiten des Überflusses!«

Gerade jetzt zählen Branchen-Know-how, Researchkapazität und Professionalität der Berater mehr denn je.

Elisabeth Weghuber (Secretary Search Personalberatung) erkennt das Positive für ihre Branche: »Da es weniger Positionen und mehr Bewerbungen gibt, ist es einfacher, qualifizierte Mitarbeiter für unsere Kunden zu finden. Das erleichtert unsere Arbeit enorm. Die

andere Seite ist allerdings die große Flut an Bewerbungen, der Zeitaufwand für die Sichtung aller Unterlagen und das Herausfiltern der wirklich qualifizierten Kandidaten.«

## Der Suchprozess wird gestartet

Dass die Personalentscheidung einer der wichtigsten Vorgänge im Unternehmen ist, bleibt zu allen Zeiten unbestritten. Zu viel Geld kann durch eine falsche Entscheidung in den Sand gesetzt werden. Dazu ist die passende Strategie entscheidend, um bei der Suche erfolgreich zu sein. Die Quintessenz ist, gemeinsam mit dem Auftraggeber noch präziser die Anforderungsprofile für Kandidaten zu formulieren. Nur so werden Leerläufe vermieden. Wolfgang Rom: »Als Personalberater muss ich z. B. meinen Klienten davon überzeugen können, dass ich auch bei schlechter Wirtschaftslage gewisse Positionen nicht zu einer einzigen zusammenführen kann, etwa den direkten

und indirekten Vertrieb. Es käme sonst zu Kompetenz- und Glaubwürdigkeitskonflikten, die dem Unternehmen viel mehr schaden, als die Personalsuche kostet.«

Mag. Evelyn Poms (top-jobs-europe Consulting OG) sieht dies ähnlich und ist von der Notwendigkeit eines genauen Stellenprofils überzeugt: »Je besser und je klarer mit dem Kunden im Vorfeld das Stellenprofil definiert wird, desto besser wird die Vorauswahl erfolgen können. Ganz wesentlich ist es, einen Einblick in die Unternehmensprozesse zu bekommen, denn es ist wichtig zu wissen, wo und in welchem

Umfeld, mit welcher Mannschaft, mit welchen Maschinen oder Kunden/Branchen der potenzielle neue Mitarbeiter – welcher Ebene auch immer –

zu tun haben wird.«

»Es beginnt beim Verfassen des Inseratextes: Je genauer die Position beschrieben ist, umso höher ist die Trefferquote bei den Bewerbungen. Natürlich ist es auch wichtig, über eine gut gewartete Datenbank zu verfügen, denn oft ist der perfekte Kandidat ja bereits bei uns gewesen«, bestätigt Elisabeth Weghuber die notwendige Genauigkeit bei der Suche.

Nachhaltiger Erfolg des Unternehmens ist heute nur durch die gezielte Auswahl von langfristigen Mitarbeitern möglich, um dadurch Fluktuation zu minimieren. Wie man das erreichen kann, erklärt Anke van Beekhuis (TheRedHouse): »Dazu muss das Unternehmen neuen Führungskräften neben einer marktorientierten Entlohnung auch noch attraktive Zusatzleistungen (z. B.: Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten) bieten. Eine Klärung der Zukunftsvorstellung des neuen Mitarbeiters bei der Personalauswahl bietet dem Arbeitgeber die Möglichkeit, den Mitarbeiter und seine

**Geschwindigkeit wird immer wichtiger, darf Qualität aber nie schlagen.**

### Eine Frage des Vertrauens – Kriterien zur Personalberater-Auswahl

1. Traue ich es dem Berater zu, dass er aufgrund der Erfahrung, des Branchen-Know-hows, der Methoden und der Sympathie, mein Unternehmen in diesem Suchprozess unterstützen und uns für die Dauer von bis zu drei Monaten vertreten kann?
2. Stimmt die Sympathie?
3. Glauben Unternehmen und Berater an die gleichen Werte?
4. Zeigt er Verständnis für die Unternehmensphilosophie?
5. Tritt der Berater so seriös und professionell auf, wie ich es erwarte?
6. Stellt der Berater die richtigen Fragen, um mein Unternehmen und den Job richtig zu erfassen?

Zusammengestellt von Mag. Charlotte Eblinger

### Erfolge beim Suchprozess

1. Hochqualifizierte interne Bedarfsklärung und Personalplanung.
2. Kreativität in den Suchwegen, d. h. z. B. Suche im nahen Ausland, Mut zum Unkonventionellen.
3. Rechtzeitig die Suchaktion starten, nicht zögern, bis sich der Arbeitsmarkt verschiebt.
4. Denken Sie an hochqualifizierte ältere Menschen, die in den satten Zeiten »aus-sortiert« wurden und über sehr viel Motivation, Spezialwissen und Erfahrung verfügen.
5. Nutzen Sie persönliche und geschäftliche Kontakte auch für vorausschauende »Personalselektion«.
6. Seien Sie kreativ in Ihren Angeboten (selbstständige Angestellte, variable Arbeitszeiten usw.).
7. Gehen Sie auch in lokale Medien, auch kleine Veranstaltungen bringen oft erstaunliche Ergebnisse.
8. Suchen Sie nicht die »eierlegende Wollmilchsau mit Fluchtendenz«, seien Sie auch in Zeiten wie diesen realistisch.
9. Präsentieren Sie sich und handeln sie auch weiterhin als mitarbeiterorientiertes Unternehmen.

Zusammengestellt von Dr. Karl Piswanger

### Paradigmenwechsel in der Personalberatung – 10 Thesen der Veränderung

1. Zyklisches Recruiting trifft vor allem große Beratungen.
2. Executive Search ist krisenresistenter als anzeigengestützte Suche.
3. Die Gründergeneration tritt ab – das schwächt die Kundenbeziehungen.
4. Kandidatenprofile werden enger – die Suchmandate härter und komplexer.
5. »Klasse schlägt Masse« und »Qualität schlägt Geschwindigkeit«.
6. Ausweitung des Dienstleistungsportfolios schwächt den USP.
7. Globalisierung und Vernetzung verlangt Internationalität und grenzüberschreitende Lösungen.
8. Spezialisierte Einzelkämpfer werden immer einen Markt haben.
9. Branchen-Know-how, Ressourcen und Off-limit werden stärker bewertet.
10. Vertrauen, Kundenbindung und »Going the extra mile« schlägt alles!

Zusammengestellt von Mag. Günther Tengel

### Links

Dr. Pendl & Dr. Piswanger	www.pendlpiswanger.at
Eblinger & Partner	www.eblinger.at
Jenewein & Partner	www.jenewein.at, www.amrophever-cee.com
PERSONAL CONSULTING	www.pers-con.at
Secretary Search Personalberatung	www.secretarysearch.at
TheRedHouse	www.theredhouse.at
top-jobs-europe Consulting	www.consulting.top-jobs-europe.at

Vorstellungen besser kennen zu lernen und ihn dann gezielt und effizient im Unternehmen einzusetzen. Unternehmen wünschen sich Führungskräfte, die vom und mit dem Unternehmen lernen, dem Unternehmen dadurch Nutzen bringen und die Zukunft nachhaltig mitgestalten.«

### Qualität versus Geschwindigkeit

Die Spreu vom Weizen trennt sich bei Beratern vor allem in der Qualität der Prozesse, in der Diskretion und dem professionellen Auftreten. Gut Ding braucht Weile, Weile kostet Geld.

Charlotte Eblinger: »Wenn ich anfangs viel Zeit beim Briefing einspare (z. B. wenn ich es am Telefon entgegennehme), wenn ich Zeit bei den Interviews mit den Kandidaten einspare und keine Berichte oder Empfehlungen verfasse, wenn ich die Kandidaten nicht über die offene Position informiere, wird der Output am Ende des Tages ein enttäuschender und unbefriedigender sein, aber der Berater konnte wenigstens billig anbieten. Qualitätsberater verstehen sich nicht als Lebenslauf-Weiterleiter, sondern präsentieren rundum geprüfte Kandidaten, aus denen der Kunde ruhigen Gewissens auswählen kann.«

»Geschwindigkeit wird immer wichtiger, darf Qualität aber nie schlagen«, ist Günther Tengel überzeugt und betont, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis stärker hinterfragt wird. »Den klassischen Suchauftrag von früher – 3 Monate »black box« und danach 3 Kandidaten auf der Shortlist – gibt es nicht mehr. Jeder Personalberater tut gut daran, seinen USP zu suchen oder noch besser, einen zu haben. Nachdem Personalberatung ein »People Business« ist, wird die Qualität des Beraters immer den Ausschlag geben.«

### Kosten für einen Suchprozess

Das ist für jeden, der einen Berater beauftragt, die Gretchenfrage: Geht die Kosten-Nutzen-Rechnung auf? Und was passiert dann, wenn kein geeigneter Kandidat gefunden wird?

Karl Piswanger zu den Kosten: »Je nach Position, Qualifikation, Schwierigkeit und Komplexität der Suche 15 bis 25 % des Jahresbruttoeinkommens, welche meist je nach Fortschritt der Suchaktion in Teilbeträgen abgestattet wird, womit auch der



Anke van Beekhuis



Günther Tengel



Elisabeth Weghuber



Wolfgang Rom

Aufwand bezahlt ist. Wenn kein Kandidat gefunden wird, gibt es üblicherweise eine Abbruchklausel, die für beide Teile akzeptabel ist.« Piswanger fügt zwei wesentliche Tipps hinzu: »Tipp 1: Achten Sie ganz besonders auf eine Garantieklausel (kostenlose Nachbesetzung innerhalb eines vereinbarten Zeitraumes) und Tipp 2: Inkludieren Sie die oben erwähnten professionellen Zusatzleistungen ins Honorarvolumen.«

»Seit Jahrzehnten bemessen sich die Kosten eines Suchmandates am jeweiligen Gehalt des Kandidaten. Es finden sich Prozentsätze zwischen 15 und 33 %, abhängig vom Search-Charakter und der Positionierung der jeweiligen Personalberatung«, rechnet Günther Tengel vor, und ergänzt: »Das war noch nie fair und hat immer wieder zu der Unterstellung geführt, Personalberater schrauben an der Gehaltsspirale.« Wolfgang Rom nennt keine Zahlen, sondern erklärt: »Der Trend geht weg von gehaltsabhängigen Honoraren hin zu Honoraren, die sich am Aufwand orientieren, d.h. je aufwändiger der gewünschte Kandidat zu finden ist, desto mehr kostet die Personalberatung.«

»Die meisten Personalberater bieten ihre Dienstleistungen basierend auf verschiedenen Provisionsmodellen an, abhängig vom Gehalt des vermittelten Kandidaten. Darüber hinaus erfolgt üblicherweise eine Akontozahlung, von der auch die Fixkosten des Suchprozesses (Inseratschaltung, Bearbeitung der Bewerbungen etc.) gedeckt werden«, erklärt Elisabeth Weghuber.

### Neue Methoden in der Beratung?

Alles ist doch schon einmal da gewesen, kaum jemand erfindet das Rad neu. Elisabeth Weghuber findet doch etwas Neues: »Definitiv neu ist ein verstärkter Trend, Nischen zu besetzen und sich durch Spezialisierung auf ein Berufsfeld, eine Branche

oder eine bestimmte Menschengruppe zu konzentrieren.«

»Neue Methoden gibt es vor allem in der Art und Weise, ein Bewerber-Interview zu führen«, spricht Charlotte Eblingler aus Erfahrung. »Manche Personalverantwortliche gehen davon aus, dass Bewerber lügen, andere nennen es ›die Tatsachen im schöneren Licht darstellen‹. Egal ob Unwahrheit oder nicht, die Zeit, um ein ganzes Berufsleben zu analysieren, das Potenzial einzuschätzen, Motivation, Interesse und Rahmenbedingungen zu besprechen, ist kurz. Um all das in ca. einer Stunde zu erheben, braucht man schon gute Fragen. Wer sie nicht hat, ist kein guter Berater. Wir haben mit unseren Kollegen einen Fragenkatalog erarbeitet und alle darauf geschult. Das Thema Fragen im Interview soll nicht banal klingen, hier liegt wirklich der Unterschied: Rede ich blabla mit meinen Bewerbern, lasse mich anschwindeln und

mir einen Bären aufbinden – oder analysiere ich mein Gegenüber und kann ihn empfehlen oder aus dem Prozess kicken. Neue Methoden gibt es auch in der Suche nach Bewerbern über XING, Facebook oder LinkedIn.«

Viele Personalberater versuchen, ihr Produkt und Dienstleistungsportfolio in »Zeiten der Krise« auszuweiten.

Günther Tengel: »Derzeit wird alles angeboten, was unter dem Kürzel HR subsumierbar erscheint. Die Glaubhaftigkeit und Professionalität eines solchen Vorgehens muss jeder selbst entscheiden. Gerade in diesen Zeiten werden alle Berater an Vertrauen und Integrität gemessen. Dies erinnert mich an einen Satz von Warren Buffet, in dem es um die Beurteilung von Menschen ging: ›Wenn du Leute beurteilst, suche drei Eigenschaften: Integrität, Intelligenz und Energie. Wenn du die erste nicht hast, bringen dich die anderen um.‹« □



**Sie suchen im medizinischen Bereich?  
Wir haben Ihr Personal.**

- || Medizinisches Fachpersonal
- || DGKS & Pflegepersonal
- || Leitende MitarbeiterInnen
- || MitarbeiterInnen Verwaltung  
& Organisation

Secretary Search Personalberatung Ges. m. b. H.  
Margaretenstrasse 22/3, 1040 Wien  
T +43 1 716 76 449 | F +43 1 716 76 410  
office@professionalsearch.at | [www.professionalsearch.at](http://www.professionalsearch.at)