

Personalberater so wichtig wie Steuerberater und Rechtsanwälte **Fehlbesetzung unbedingt vermeiden**

Wirtschaft Münsterland (WM): Warum nehmen immer mehr Unternehmen die Hilfe erfahrener Personalberater in Anspruch?

MünsterlandManager.de (MM.de): Zum einen kennen die Personalberater die richtigen Methoden der Suche nach geeigneten Bewerbern für die unterschiedlichen Stellen. Diese können sehr verschieden sein, je nach den Kommunikationsgewohnheiten der gesuchten Personen. Im einen Fall reichen gewöhnliche regionale Stellenausschreibungen, woanders helfen nur Internet-Anzeigen oder sogar nur ein direkte Ansprache potenzieller Kandidaten.

Zum anderen verfügen sie über eine langjährige Erfahrung in den Auswahlverfahren aus einer sehr großen Zahl von Gesprächen mit Bewerbern. Diese Praxis, aber auch das Fachwissen zur Führung qualifizierter „Strukturierter Bewerbungsgespräche“ fehlt insbesondere bei kleinen und mittleren Betrieben vielfach, so dass häufig fast nur „aus dem Bauch heraus“ entschieden wird. Die fehlende Praxis kann man niemand zum Vorwurf machen, weil Stellenbesetzungen auf der Führungsebene in den meisten Betrieben nicht sehr häufig

vorkommen. Während man aber selbstverständlich den Steuerberater und den Rechtsanwalt für schwierige Aufgaben mit Spezialwissen beauftragt, ist das Engagement von Personalberatern im Mittelstand noch nicht durchgängige Praxis. Das führt vielfach am Ende zu sehr teuren Fehlbesetzungen. Nicht zuletzt wird nicht nur das Angebot von Fachkräften, sondern auch von guten Führungskräften kleiner und es wird immer schwieriger, solche zu finden. Da ist professionelle Unterstützung gefragt.

WM: Warum sind Fehlbesetzungen so teuer?

MM.de: Fehlbesetzungen entstehen durch zu geringe fachliche, methodische oder beruflich-soziale Kompetenz des ausgewählten Mitarbeiters. Genau genommen jedoch durch die falsche Einschätzung dieser Eigenschaften bzw. die Prognose dieser Eigenschaften im Rahmen der Stellenbesetzung durch die Personalentscheider, also durch einen Auswahlfehler. Wir unterscheiden zwischen einer vollständigen Fehlbesetzung, die zu einer schnellstmöglichen Neubesetzung führen

muss, um weiteren Schaden vom Unternehmen abzuwenden, und „suboptimaler“ Stellenbesetzung, bei denen man erst nach einiger Zeit merkt, dass in dem verantworteten Bereich keine Weiterentwicklung mehr erfolgt und deshalb eine Trennung auf Dauer unvermeidbar ist. Auch hierbei verliert ein Unternehmen auf Dauer viel Geld, wenn der Stelleninhaber über Jahre nur unterdurchschnittliche Ergebnisse abliefern. In beiden Fällen muss für den oder mit dem Stelleninhaber eine hoffentlich faire Lösung für die Trennung gefunden werden. Anschließend beginnen die Suche nach einem Nachfolger, das Auswahlverfahren, evtl. das Warten auf den Nachfolger bis zum Ablauf seiner Kündigungsfrist sowie die mitunter lange Einarbeitung des Nachfolgers. Besonders teuer wird es, wenn der Nachfolger noch neue Strategien mitbringt. In jedem Fall kommen zu den Kosten der Neubesetzung noch Vertrauensverluste bei Mitarbeitern und ggf. auch bei Kunden hinzu.

WM: Was sind die wichtigsten Faktoren für die Auswahl einer

passenden Personalberatung für Mittelständler?

MM.de: Wichtig ist zum einen die räumliche Nähe. Nur wer als Personalberater in der Region ansässig ist, versteht auch die örtlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Mitarbeiter der Betriebe arbeiten sollen. Sie ist zugleich die wichtigste Voraussetzung für eine langfristige Zusammenarbeit. Dies ist wichtig, wenn Sie in Ihrem Personalberater nicht nur den reinen Dienstleister sehen für die einmalige Besetzung einer Führungsposition, sondern als einen langfristigen, vertraulichen Begleiter in der Personalpolitik, der Ihr Unternehmen versteht und Ihnen deshalb nur Bewerber vorstellt, die genau zur Aufgabe und dem Unternehmen passen. Die regionale Verbundenheit ist auch dann wichtig, wenn es darum geht, Branchenspezialisten in unsere Region zu holen und für das Leben und Arbeiten im Münsterland zu begeistern. Dies kann kaum ein Personalberater von auswärts leisten.

Zum anderen ist die Größe der Personalberatung wichtig: Während „Einzelkämpfer“ häufig keine hinreichendes und effektives Backoffice besitzen, um auch größere Bewerberzahlen zu beherrschen, schenken die großen, überregionalen Personalberatungen häufig ihren mittelständischen Kunden bei weitem nicht dieselbe Aufmerksamkeit und den Service wie ihren Großkunden. Sie lassen im Mittelstand oftmals junge, unerfahrene Berater „üben“, die ihren Kunden Bewerber aus aller Welt präsentieren. Das aber führt nicht zu der gewünschten Nachhaltigkeit der Stellenbesetzung, weil die meisten dieser neuen Mitarbeiter nach einiger Zeit wieder in ihre Heimat zurückkehren. Deshalb sollte eine Personalberatung für eine nachhaltige Stellenbesetzung – wenn immer möglich – regional ansässige Führungskräfte für die Stellenbesetzung suchen. Wir als „MünsterlandManager.de“



Reinhard Lezgus (I.) und Paul-Peter Groten, Inhaber der Personalberatung MünsterlandManager.de

verfügen inzwischen über einen über 800 Personen umfassenden Bewerberpool von Persönlichkeiten aus dem Münsterland, die in ausführlichen persönlichen Gesprächen ihre Kompetenzen und Präferenzen gezeigt haben.

Weiter ist es wichtig, dass die Personalberatung das regionale Einkommensniveau richtig beurteilt. Die großen Personalberatungen legen zumeist nationale oder sogar internationale Einkommensverglei-

che zugrunde bei der Einkommensempfehlung für bestimmte Positionen. Wir selber kennen aber mehrere tausend Einkommensdaten aus dem Münsterland aus unseren Gesprächen, aber auch aus zwei großen Gehaltsbenchmarks für Führungskräfte im Münsterland.

Zuletzt ist auch Schnelligkeit und Verlässlichkeit wichtig, besonders wenn eine Stelle schnellstmöglich neu besetzt werden muss. Denn wenn sich Kandidaten für eine Stelle

erst einmal interessieren, muss das Interesse gehalten und weiter verstärkt werden. Dabei ist auch die Mitwirkung des Arbeitgebers wichtig, der kurzfristig Vorstellungsgespräche ermöglichen muss.

WM: Wann ist Ihrer Meinung nach der Einsatz eines Personalberaters besonders wichtig?

MM.de: Sicher, wenn das Anforderungsprofil so speziell ist z.B. in Bezug auf Branchen, Produkte oder Verfahren, dass man mit Stellenausschreibungen kein hinreichendes Interesse von Bewerbern erzielt. Dann hilft nur die gezielte Suche nach interessierten Bewerbern und deren Direktansprache. Diese ist wettbewerbsrechtlich den Unternehmen verboten, nicht aber den Personalberatern. Bei der Direktansprache kann der Berater aktiv für eine Mitarbeiter beim Auftraggeber werben, auch wenn dieser zumeist nicht von Anfang an genannt wird. Wir verfahren hier nach der bewährten „AIDA“ Regel, also „Aufmerksamkeit

erzielen“, dann „Interesse wecken“, dann den „Wunsch nach einer Mitarbeit erzeugen“ und am Ende ein „Vorstellungsgespräch bei Unternehmen“ zu erreichen.

Außerdem, wenn keine oder nur wenig Erfahrung und Methodenwissen bei den Entscheidern in Auswahlverfahren vorliegt. Dann muss dieses Wissen fremd hinzugekauft werden, damit Auswahlfehler vermieden werden. Diese Kosten im Regelfall ein Vielfaches von den Kosten eines Personalberaters. Wir als „MünsterlandManager.de“ haben auch ein mittelstandsgerechtes, erfolgsbasiertes Vergütungsmodell, das von unseren mittelständischen Kunden zumeist ohne Diskussion als fair beurteilt wird.

WM: Was ist abschließend Ihre Empfehlung an mittelständische Unternehmer?

MM.de: Arbeiten Sie mit Personalberatern zusammen und Sie gewinnen mit Sicherheit die besseren Mitarbeiter für Ihre Schlüsselfunktionen!



Das Team von MünsterlandManager.de