



HR MANAGEMENT UND PERSONALBERATUNG KONKURRENTEN ODER PARTNER?

Diplomarbeit

Lehrgang Inpl-1112

NDS HF Dipl. Personalleiter

Akademie St. Gallen

30. Juni 2012

Fachexperte: Walter Flessati

Verfasser: Roger Sträuli

Vorwort

Die Arbeit ist vollbracht. Es kann geerntet werden. Selbstverständlich nicht sofort, denn das Gedeihen der Saat braucht Zeit. Ist das Klima gut, geht es schneller. Sind die Umstände widrig, braucht es Geduld. Geschick, positiver Glaube und Beharrlichkeit sind in beiden Fällen förderlich, damit das Saatkorn zu einer blühenden Pflanze reift. Der Prozess ist sinnbildlich für die spannende Arbeit mit Menschen.

Fachkompetenz, Zuverlässigkeit und Vertrauen sind entscheidende Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit zwischen HR Management und Personalberatung. Eine nachvollziehbare Feststellung, welche kaum Anlass bietet, infrage zu stellen oder weiter zu ergründen. Doch sind, wie eingangs geschildert, die Umwelteinflüsse nicht immer gleich und schon gar nicht vorhersehbar, sodass die Zusammenarbeit immer wieder von unterschiedlichem Erfolg geprägt ist.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist für den Personaldienstleister letztlich entscheidend. Diese Tatsache war Motivation genug, mich dieser Beziehung eingehender anzunehmen und nachzugehen, welche Beweggründe zu einer Zusammenarbeit führen, eine solche verhindern, welche Erwartungen damit verbunden sind und welches Potenzial eine echte Kooperation möglicherweise beinhalten kann.

Die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Arbeitsalltag war eine grosse Bereicherung. Sie erweiterte den Blick für die Kundenseite, stärkte die Fachkompetenz, eröffnete Chancen, die Zusammenarbeit zu überdenken, anzupassen und gemeinsam neue Ideen zu entwickeln.

Dass diese Aussaat überhaupt zustande kam und die nötige Zeit für die Ackerbewirtschaftung zur Verfügung stand, verdanke ich in erster Linie meinem Arbeitgeber, der Wilhelm Kaderselektion AG. Ein grosser Dank sei ebenfalls an meinen Experten, Walter Flessati, gerichtet, der mir beim Pflügen sowie Hegen und Pflegen der heranwachsenden Pflanze kompetent und motivierend zur Seite stand. Gedankt sei ebenfalls meinen Arbeitskollegen, den Herren Thomas Berner, HR-Leiter der Hälgi Building Services Group AG und Christoph Löhner, HR Business Partner bei Raiffeisen Schweiz, sowie allen an der Umfrage beteiligten HR-Verantwortlichen, welche mit ihren Aussagen und Antworten meine Arbeit bereichert haben.

Rehetobel, im Juli 2012

Roger Sträuli

Management Summary

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, wirtschaftliche, gesellschaftliche, auch ökologische Umwelteinflüsse beeinflussen den Arbeitsmarkt direkt oder indirekt in unterschiedlicher Weise. Entsprechend sind die Unternehmen in der Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitern gefordert und müssen ihre Organisation, Prozesse und Führung laufend überdenken, anpassen oder nach neuen Lösungen suchen. In diesem Umfeld sieht sich die Personalberatung als Partner des HR Management. Die Arbeit der Personalberatung wird jedoch nicht immer als nutzbringende Dienstleistung gesehen. Auch wird die Externe Suche vielfach erst am Schluss der Personalsuche in Betracht gezogen oder aufgrund eigener Ressourcen überhaupt nicht beansprucht. Die Gründe, welche für oder und gegen eine Zusammenarbeit sprechen, sind vielfältig und lassen Raum für Vermutungen. Umfragen, Interviews, Recherchen und eigene Erfahrungen sollen helfen, klare Antworten zu finden.

Basis der gewonnenen Erkenntnisse bildet die durchgeführte Umfrage, welche von 208 HR-Verantwortlichen beantwortet wurde, was einer Rücklaufquote von 52 Prozent entspricht. Zusammengefasst kann festgehalten, dass 70 Prozent der befragten Unternehmen mit einer Personalberatung zusammenarbeiten. Hauptgründe sind: Erhöhte Erfolgchancen, gute Erfahrungen und Diskretion. Gegen eine Zusammenarbeit sprechen: Die eigene Personalabteilung, welche alle HR-Bereiche abdeckt, ausreichend Ressourcen, um HR-Bedürfnisse zu erfüllen, Budget und Kosten. Kostentransparenz, nachweisbare Fachkompetenz und höhere Erfolgsgarantie sind für die Unternehmen Voraussetzungen, um die Zusammenarbeit mit einer Personalberatung zu suchen. Unterschiede in den Ergebnissen mit Bezug auf die Personalsuche gibt es kaum.

Die Unternehmen sehen die Unterstützung in der Personalsuche für sie als grössten Nutzen. Durch die Zusammenarbeit versprechen sie sich einen besseren Zugang zum Personalmarkt, eine breitere Kandidatenauswahl und vor allem eine raschere Besetzung von Vakanzen. Der aktuelle Fachkräftemangel führt die Unternehmen eher dazu, die Zusammenarbeit mit der Personalberatung zu suchen.

Ergänzend zur Personalsuche sehen die Unternehmen in der Personalberatung einen Partner für fachspezifische HR-Fragen oder eine Zweitmeinung, z.B. wenn es darum geht, die richtige Kandidatenwahl zu treffen. Im Bereich der weitergehenden Abklärungen besteht seitens der Personalberatungen unbestritten grosses Potenzial. Dies aber immer unter der Voraussetzung, dass dafür ausreichend Fachkompetenz ausgewiesen werden kann.

Die Qualität spielt bei den Unternehmen bei einer Zusammenarbeit eine bedeutende, wenn nicht sogar entscheidende Rolle. Zwar wird sie nicht explizit gefordert, kommt im Rahmen

der Umfrage aber durch Kriterien wie Branchen- und Firmenkenntnisse, schnelle Reaktion, Kundennähe und Kontinuität in der Betreuung klar zum Ausdruck. Angesichts der eher unüberschaubaren Situation am Personalberatungsmarkt wird der Ruf nach verbindlichen Qualitätsstandards immer lauter. Der Vollzug dürfte aber in einer Branche, welche im Gegensatz zu Deutschland, kaum reguliert ist, schwierig durchzusetzen sein.

Eine umfassendere Betrachtung der Zusammenarbeit zeigt, dass das Zusammenspiel zwischen HR Management, Personalberatung und Bewerber in einem komplexen und teils unberechenbaren Umfeld stattfindet. Zudem wurde der Personalberatungsmarkt in der vergangenen Finanz- und Wirtschaftskrise auf eine harte Probe gestellt. Die Gangart ist härter geworden. Weiter hat die Konkurrenz durch soziale Netzwerke stark zugenommen. Auch die Unternehmen selber agieren am Arbeitsmarkt aggressiver. Schliesslich sind die Unternehmen selbstbewusster und anspruchsvoller geworden. Sie prüfen die Qualität, drehen an der Preisschraube und erhöhen den Druck. Die Schwelle, ab welcher die Firmen für die Personalsuche einen externen Dienstleister beauftragen, wird somit künftig höher liegen. Und dennoch kann festgehalten werden, dass die Zusammenarbeit zwischen HR Management und Personalberatung auch in Zukunft von Bedeutung sein wird. Vertrauen, fundierte Fach- und Branchenkenntnisse sowie (Kosten-)Transparenz sind entscheidende Einflussfaktoren, um das vorhandene Potenzial auf dem heutigen Stellenmarkt optimal auszuschöpfen.

Bezüglich der genannten Einflussfaktoren gibt es seitens HR Management wie Personalberatung eine Reihe von Massnahmen, um Missverständnisse zu vermeiden und die Wirkung der auf Gegenseitigkeit bestrebten Zusammenarbeit zu verbessern. Grundvoraussetzung dafür ist eine offene und klare Kommunikation mit dem Ziel, Anforderungen und Suche, im Sinne eines Instrumentariums, so gut aufeinander abzustimmen, um dadurch eine Win-Win-Situation zu schaffen, welche ihrerseits die Basis für eine positive Abhängigkeit legt. Eine Haltung, die selbst unter Berücksichtigung bevorstehender Entwicklungen Erfolg verspricht.

Nebst den erwähnten «Hardfacts», wird das Vertrauen auch in der Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle spielen. Gelingt der Aufbau einer Vertrauensbasis, ist der Weg für eine fruchtbare Partnerschaft offen, ungeachtet der Arbeitsmarktsituation. HR Management wie Personalberatungen sind folglich in der Pflicht, die entsprechenden Schritte konsequent einzuleiten.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------------|
| Vorwort | I |
| Management Summary | II |
| Inhaltsverzeichnis | IV |
| Abbildungsverzeichnis | VII |
| Tabellenverzeichnis | VIII |
| Abkürzungsverzeichnis | IX |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Ausgangslage | 1 |
| 1.2 Zielsetzung..... | 2 |
| 1.3 Vorgehensweise | 3 |
| 1.3.1 Inhaltliches Vorgehen | 3 |
| 1.3.2 Methodisches Vorgehen | 4 |
| 1.4 Abgrenzung..... | 4 |
| 2 Theoretische Grundlagen | 4 |
| 2.1 Begriffserklärung und geschichtlicher Hintergrund | 4 |
| 2.1.1 Personalbeschaffung | 4 |
| 2.1.2 Personalberatung..... | 5 |
| 2.1.3 Personalvermittlung | 5 |
| 2.1.4 Direktsuche | 6 |
| 2.2 Methoden der Personalbeschaffung | 6 |
| 2.2.1 Interne Personalbeschaffung | 6 |
| 2.2.2 Externe Personalbeschaffung..... | 6 |
| 2.2.3 Gegenüberstellung interne und externe Personalbeschaffung..... | 7 |
| 2.3 Personalsuche im Überblick | 8 |
| 2.4 Überlegungen zur Personalbeschaffung..... | 9 |
| 3 HR Management und Personalberatung - Erhebung | 11 |
| 3.1 Grundlagen der Umfrageergebnisse..... | 11 |
| 3.2 Zusammenarbeit im Allgemeinen | 12 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3 Zusammenarbeit in der Personalsuche | 14 |
| 3.3.1 Struktur | 14 |
| 3.3.2 Suchmethoden | 15 |
| 3.3.3 Gesuchte Positionen | 15 |
| 3.3.4 Erfolgskriterien | 16 |
| 3.4 Qualitätsmerkmale in der Zusammenarbeit | 17 |
| 4 Herausforderungen im Stellenmarkt | 17 |
| 4.1 Situation Personalbereich Schweiz | 17 |
| 4.2 Die Sicht des HR Management | 18 |
| 4.3 Die Sicht der Personalberatung | 19 |
| 4.4 Die Anforderungen an den Stellensuchenden | 21 |
| 5 HR Management und Personalberatung - Analyse | 22 |
| 5.1 Faktenlage | 22 |
| 5.1.1 Zusammenarbeit mit Personalberatung | 22 |
| 5.1.2 Personalsuche mit Personalberatung | 23 |
| 5.1.3 Qualitätsmerkmale in der Zusammenarbeit | 24 |
| 5.2 Feststellungen | 24 |
| 5.2.1 Erfolgchancen durch Zusammenarbeit | 24 |
| 5.2.2 Personalberatung als Sparringspartner | 25 |
| 5.2.3 Mehrwert durch Qualität | 25 |
| 5.3 Folgerungen | 28 |
| 5.4 Massnahmen | 29 |
| 6 Thesen, Trends, Entwicklungen | 31 |
| 6.1 Personalberatungsmarkt | 31 |
| 6.2 HR Management | 33 |
| 6.3 Recruiting | 34 |
| 6.3.1 Direktansprache bzw. aktives Recruiting | 34 |
| 6.3.2 Weitere Alternativen zu Personalberatungen | 34 |
| 6.3.3 Matching-Technologie | 35 |
| 6.3.4 Mobile Recruiting | 35 |
| 6.4 Fazit | 35 |

| | |
|--|-----------|
| Quellenverzeichnis | 37 |
| Anhänge..... | 39 |
| Anhang A Fragebogen mit Auswertung | 39 |
| Anhang B Interviews Personalberatung | 40 |
| Anhang C Interviews HR Management | 41 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Beschaffungswege..... | 10 |
| Abbildung 2: Branchenübersicht..... | 11 |
| Abbildung 3: Entscheidungsträger..... | 12 |
| Abbildung 4: Gründe für Zusammenarbeit..... | 12 |
| Abbildung 5: Gründe gegen eine Zusammenarbeit..... | 13 |
| Abbildung 6: Voraussetzungen für eine künftige Zusammenarbeit..... | 14 |
| Abbildung 7: Zusammenarbeit in der Personalsuche..... | 14 |
| Abbildung 8: Suchmethoden..... | 15 |
| Abbildung 9: Gesuchte Positionen..... | 16 |
| Abbildung 10: Qualitätsmerkmale in der Zusammenarbeit..... | 17 |
| Abbildung 11: Entwicklung in der Personalsuche..... | 23 |
| Abbildung 12: Zusammenspiel im Stellenmarkt..... | 28 |
| Abbildung 13: Konkurrenzkampf..... | 36 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|------------|--|----|
| Tabelle 1: | Personalwirtschaft | 8 |
| Tabelle 2: | Personalsuche im Überblick | 9 |
| Tabelle 3: | Erfolgskriterien..... | 16 |
| Tabelle 4: | Befragung Personalberatung zum Stellenmarkt..... | 20 |
| Tabelle 5: | Massnahmen HRM und Personalberatung | 30 |
| Tabelle 6: | Entwicklung Personalberatungsmarkt | 31 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|---|
| AVG: | Arbeitsvermittlungsgesetz |
| BDU: | Bundesverband Deutscher Unternehmensberater |
| HR: | Human Resource (auch in Verbindung mit Tätigkeit oder Organisation) |
| HRM: | Human Resource Management (deutsch Personalwesen) |
| RAV: | Regionale Arbeitsvermittlungszentren |

1 Einleitung

Der Arbeitsmarkt befindet sich in einem steten Wandel. Geprägt durch die Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur entstehen laufend neue Herausforderungen, welche Arbeitgebern wie Arbeitnehmern in gleichem Masse gegenüberstehen. Alleine die Auswirkungen des demografischen Wandels verlangen von den Unternehmen ein ständiges Überdenken und Anpassen der Organisation, Prozesse und Führung. Die sich rasch wandelnden Rahmenbedingungen erfordern auch vom Human Resource Management (HRM), dessen Kernaufgaben gemäss Hilb (2009, S. 25ff.) die Bereitstellung geeigneter Personalressourcen und der zielorientierte Personaleinsatz sind, eine neue Qualität des Denkens und Handelns. Nicht immer und überall sind diese Voraussetzungen gegeben. Teils fehlt es am notwendigen Fachwissen, teils an verfügbaren Personalressourcen. In diesen Fällen werden Teile des Personalwesens ausgelagert oder eine externe Unterstützung in Anspruch genommen. Die Personalberatung, ein relativ junges Beratungsfeld der unternehmensnahen Beratungsdienstleistungen, tritt dabei immer stärker in Erscheinung. Obwohl Internet und Social Media in der Personalarbeit immer mehr an Bedeutung gewinnen, behauptet sich die Branche in der Suche und Auswahl von Personal mit wachsenden Umsätzen. Das Thema Personalberatung birgt aber auch Konfliktstoff. Gründe dafür sind meist qualitative und finanzielle Aspekte.

1.1 Ausgangslage

Eigene Erfahrungen als Personalberater sowie Gespräche mit Arbeitskollegen und Mitbewerbern haben gezeigt, dass Personalabteilungen die Arbeit von Personalberatungen nicht immer als eine für sie nutzbringende Dienstleistung sehen. Auch Geschäftsleitungsmitglieder leiten aus dem Beiziehen einer externen Unterstützung für die Suche und Auswahl von Personal oft fehlende oder begrenzte Fachkompetenz in der eigenen Personalabteilung ab.

Personalverantwortlichen fällt es häufig schwer, die Entscheidungsträger im Unternehmen vom Nutzen der externen Unterstützung bei der Personalsuche zu überzeugen. Ausserdem entstehen Bedenken, dass die Vorgesetzten dann ihre Rolle in Frage stellen. Die hohen Kosten für das wiederholte (und teure) Aufschalten von Stellenanzeigen werfen dabei weniger Fragen auf. Die Personalsuche wird in vielen Betrieben als eine zentrale Aufgabe der Personalabteilung angesehen.

Auch Meier (2012) schreibt im Schweizer Human Resource-Portal *HR Today* über eine Beziehung mit Hochs und Tiefs. Ein guter Personalberater ist viel Wert. Darin sind sich die Personalverantwortlichen einig. Weniger gute Personalberater hingegen machen dem HR das Leben schwer. In ihrer Bestandsaufnahme hält Meier fest: «Die Beziehungen zwischen HR

und Personalberatung decken die gesamte Gefühlswelt ab. Sie reichen vom vertrauensvollen Verhältnis über die Symbiose, die manchmal schwierig ist, bis hin zur Hassliebe.» Im Zentrum steht für sie wie in jeder Beziehung die Kommunikation.

Etwas differenzierter behandelt ein Artikel im *HR Today Special* (2008) unter dem Titel *Dossierhändler unerwünscht* die Zusammenarbeit zwischen HR und Personalberatung. So ist von Standards die Rede, um die Spreu vom Weizen zu trennen. Die Zeiten, in denen die Headhunter den Kunden Dossiers einfach auf den Tisch legen und den teuersten Mann vermitteln konnten, sind vorbei. Gefragt sind Effizienz, Professionalität und Seriosität.

Die Suche nach schlüssigen Informationen und Antworten zur Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatungen hat gezeigt, dass es solche kaum gibt und diese eher auf persönlicher Einschätzung oder Aussagen einzelner HR-Personen basieren. Studien über den Personalberatungsmarkt Schweiz bestehen zurzeit nur wenige. Bei der Recherche bin ich auf das *Handbuch der Personalberatung* von Füchtner und Wegerich (2011) gestossen. Dieses bietet ein umfassendes Update in Sachen Marktübersicht und aktueller Entwicklungen in einer Szene, die aus der Aussensicht noch immer intransparent wirken mag. Allerdings beziehen sich die Untersuchungen auf den deutschen Markt, sodass zwar Folgerungen möglich sind, in der Auslegung für die schweizerischen Verhältnisse dagegen Spielraum besteht.

Diese Ausgangslage war Motivation genug, den vorliegenden Vermutungen, Einschätzungen und Untersuchungen näher auf den Grund zu gehen, um sowohl für meine Tätigkeit als Personalberater als auch meinen Arbeitgeber relevante, möglichst konsistente Erkenntnisse zu gewinnen.

1.2 Zielsetzung

Zielsetzung der Arbeit ist es, sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien für die Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung zu ermitteln, diese zu gewichten und priorisieren. Die daraus abgeleiteten Folgerungen und Massnahmen sollen konkrete Anhaltspunkte und Richtlinien aufzeigen, welche die Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung fördern und weiterentwickeln.

Mit der Beantwortung der Unterfragen können schliesslich die Hauptfragen ausführlicher beantwortet werden.

Hauptfragen:

Generell:

- Findet eine Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung statt?

- Was sind die Gründe und welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, um mit einer Personalberatung zusammenzuarbeiten?

Personalsuche:

- Findet in der Personalsuche eine Zusammenarbeit statt?
- Was sind die Gründe und welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, um mit einer Personalberatung in der Personalsuche zusammenzuarbeiten?

Unterfragen:

1. Welche Dienstleistungen der Personalberatung werden in der Personalsuche genutzt?
2. Für welche Positionen wird die Personalberatung in der Personalsuche beigezogen?
3. Welche Qualitätsmerkmale sind entscheidend für eine erfolgreiche Personalberatung?
4. Worin liegt der grösste Nutzen einer Personalberatung?
5. In welche Richtung werden sich a) der Personalberatungsmarkt und b) die Personalsuche entwickeln?

1.3 Vorgehensweise

1.3.1 Inhaltliches Vorgehen

Kapitel 1 führt in das Thema ein, schildert die Ausgangslage und gibt einen Überblick über die Vorgehensweise.

Das zweite Kapitel behandelt theoretische Grundlagen und gibt einen Überblick über die Methoden und Möglichkeiten in der Personalbeschaffung.

Im dritten Kapitel werden die Kernfragen in Form eines Resümees beantwortet. Die Ergebnisse zeigen den IST-Zustand der Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung.

Das vierte Kapitel behandelt die Herausforderungen am Stellenmarkt aus Sicht HR Management, Personalberatung sowie Stellensuchenden.

Das fünfte Kapitel widmet sich der Ergebnisanalyse. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden Massnahmen abgeleitet, welche die Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung verbessern und vorteilhaft gestalten.

Abschliessend werden im sechsten Kapitel werden Thesen, Trends und Entwicklungen aufgeführt, welche sowohl die Personalberatung, das HRM als auch das Recruiting im Speziellen betreffen. Die aufgeführten Überlegungen dienen als mögliche Anhaltspunkte für neue Geschäftsmodelle oder strategische Richtungsänderungen.

1.3.2 Methodisches Vorgehen

Grundlage dieser Arbeit bilden einerseits theoretische Konzepte, Überlegungen und Studien sowie Fachliteratur aus dem HRM. Andererseits fliessen eigene Überlegungen sowie Ergebnisse aus durchgeführten Befragungen, mündlich und online, ein.

1.4 Abgrenzung

Der Fokus wird auf die Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung gelegt. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Personalsuche, der Haupttätigkeit der Personalberatung. Die übrigen Aufgaben des HRM, wie z.B. Personaladministration oder -entwicklung, sind nicht Bestandteil dieser Arbeit.

Kunden der Wilhelm Kaderselektion AG in St. Gallen und Vaduz nahmen an der Umfrage teil. Die hohe Rücklaufquote sowie Unternehmensvielfalt in Bezug auf Branche und Grösse lassen für die Ostschweiz repräsentative Rückschlüsse zu. Die Übertragung der Ergebnisse auf die ganze Schweiz lassen sich aufgrund der unterschiedlichen Marktverhältnisse nur begrenzt vornehmen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffserklärung und geschichtlicher Hintergrund

2.1.1 Personalbeschaffung

Die **Personalbeschaffung** (Wikipedia, 2012) ist Teil des HRM und befasst sich mit der Deckung eines zuvor definierten Personalbedarfs. Das Hauptziel nach Hilb (2009, S. 59) besteht darin, «Mit-Unternehmer» mit unternehmensgerechter Qualifikation, Motivation und Team-Rolle für eine jeweils visionsgerecht gestaltete und eingeordnete Position, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu nutzungsgerechten Kosten auszuwählen.

Der Personalbedarf lässt sich somit anhand der folgenden vier Dimensionen spezifizieren:

1. Quantitative Dimension: *Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?*
2. Qualitative Dimension: *Welche Qualifikationen müssen diese Mitarbeiter erfüllen?*
3. Zeitliche Dimension: *Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter benötigt?*
4. Räumliche Dimension: *Wo werden die Mitarbeiter benötigt?*

Der Abgleich zwischen vorhandenen Kapazitäten mit dem konkreten Bedarf unter Zuhilfenahme der Kennzahl- bzw. Stellenplanmethode ergibt den Personalbedarf. Die Stellenbeschreibung dient schliesslich der qualitativen Beschreibung des Bedarfs.

2.1.2 Personalberatung

Eine **Personalberatung** (Wikipedia, 2012) berät Unternehmen bei der Suche und Auswahl von Personal. Eine ganzheitliche Personalberatung umfasst die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften, die Begleitung von Findungsprozessen, die Gestaltung und Durchführung von Beurteilungsmaßnahmen, die Personalentwicklung, Vergütungsberatung, das Personalmarketing, die Begleitung in der Organisations(-entwicklung) sowie strategische und konzeptionelle Fragestellungen in der Personalarbeit.

Die Personalberatung ist eine immer noch vergleichsweise junge Branche, die sich in den vergangenen 30 Jahren entwickelt und in den verschiedenen Märkten positioniert hat. Nach dem zweiten Weltkrieg etablierte sich aufgrund der schnell fortschreitenden Industrialisierung die Dienstleistung der professionellen Personalberatung zunächst in den USA. Seit Anfang 50er Jahre des vergangenen Jahrhunderts wird in den Vereinigten Staaten die Methode des sogenannten Executive Search angewendet. Das Tätigkeitsfeld der Personalberatungen konzentrierte sich zunächst auf das Topmanagement.

Nach Füchtner und Wegerich (2011, S. 31) unterscheiden sich Personalberatungen sowohl in Bezug auf die Grösse und Mitarbeiterzahl, aber auch in Hinblick auf die von ihnen betreuten Geschäftsfelder sowie insbesondere durch die Sachverständigkeit ihrer jeweiligen Berater. Neben dem spezifischen Methodenwissen in der Personalberatung verfügen diese in der Regel über profunde Branchen- und Marktkenntnisse und sind oftmals entsprechend dieser Spezialisierung in sogenannten Kompetenzzentren organisiert. Im Mittelpunkt steht dabei die Definition abgrenzbarer Branchencluster, die aus Sicht der Beratung eine relativ homogene Kunden- und Kandidatenstruktur aufweisen. In einem so definierten Umfeld die gleiche Sprache zu sprechen ist häufig nicht nur notwendige Voraussetzung, auf Akzeptanz und bei Kunden dieser Branche zu stossen. Damit steigt auch die Chance, einen Suchauftrag zu erhalten. Sie erleichtert dem Berater die Arbeit zudem enorm. Die in der Praxis häufig zu beobachtende strategische Aufstellung der Personalberatungen zeigt die inzwischen grosse Bedeutung der Konzentration auf bestimmte Branchen.

2.1.3 Personalvermittlung

Eine **Personalvermittlung** (Wikipedia, 2012) vermittelt passendes Personal an Arbeitgeber und erhält vom Arbeitgeber dafür üblicherweise eine Provision. Sie akquiriert offene Stellenangebote, fertigt ein Stellenanforderungsprofil an, gleicht es mit dem vorhandenen Interessenten ab, führt gegebenenfalls ein sogenanntes Profiling durch und versucht, Interessenten und Arbeitgeber zu einem Vertragsabschluss für ein Anstellungsverhältnis zu führen.

Personalvermittlung unterscheidet sich von der Arbeitsvermittlung: Erstere ist durch den Arbeitgeber finanziert und soll die Nachfrage nach Arbeitskräften befriedigen, welche aufgrund

schwierig zu erlangender Qualifikation oder Anforderungen allgemeiner Mangel herrscht. Die Arbeitsvermittlung, z.B. Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV), wird von Arbeitssuchenden in Anspruch genommen, die Schwierigkeiten bekunden, eine angemessene Stelle zu finden. Die Finanzierung erfolgt durch die öffentliche Hand.

2.1.4 Direktsuche

Der Begriff **Direktsuche** (Wikipedia, 2012), wesentlich häufiger auch im deutschen Sprachgebrauch **Executive Search** (auch Direct Search, Direktansprache) steht für eine bestimmte Dienstleistung im Rahmen von vakanten Führungspositionen in Unternehmen. Executive Search wird bei der Suche nach Top-Führungskräften, die in der Regel nicht auf Stellenanzeigen reagieren würden, sowie bei der Suche nach Fachspezialisten angewandt.

Ende 50er Jahre des vergangenen Jahrhunderts veränderte sich nicht zuletzt durch die verstärkte Etablierung internationaler Unternehmen auch hier das Vorgehen bei der Besetzung von Führungspositionen. Man erkannte, dass der passende Kandidat oft nicht im eigenen Unternehmen zu finden war und auch über ein Zeitungsinserat nicht erreicht werden konnte. Da die Unternehmen jedoch nicht unmittelbar an den idealen Kandidaten herantreten konnten, der nicht selten bei einem bei einem direkten Mitbewerber war, nutzte man zunehmend die Dienstleistung einer auf Executive Search ausgerichteten Personalberatung.

2.2 Methoden der Personalbeschaffung

2.2.1 Interne Personalbeschaffung

Die interne Personalbeschaffung bezeichnet gemäss Wikipedia (2012) die Beschaffung von Personal innerhalb des Unternehmens. Methoden sind:

- Personalentwicklung: Mitarbeiter werden gezielt für die entsprechenden Aufgaben geschult und vorbereitet
- Versetzung oder Inplacement: Mitarbeiter werden bei entsprechender Qualifikation an eine andere Stelle versetzt
- Innerbetriebliche Stellenausschreibung: die Mitarbeiter werden aufgefordert, sich um die zu besetzende Stelle zu bewerben

Eine aktive Personalbeschaffung innerhalb des Unternehmens greift bedarfsbezogen auf verschiedene interne Medien (Hauszeitschrift, Intranet, interne Stellenbörsen) zurück, um gezielt Bewerber für eine definierte Stelle anzusprechen.

2.2.2 Externe Personalbeschaffung

Darunter ist nach Wikipedia (2012) eine Stellenausschreibung ausserhalb des Unternehmens zu verstehen. Sie lässt sich in passive und aktive Personalbeschaffung unterteilen:

a) **Passive Personalbeschaffung:** Sie erfolgt durch die Bearbeitung und Archivierung eingehender Initiativ- bzw. Blindbewerbungen. Werbung ist im Rahmen der passiven Personalbeschaffung lediglich auf eine Verbesserung der Unternehmensreputation ausgelegt, um dieses für qualifizierte Bewerber interessanter zu machen. Eine konkrete Publikation des Personalbedarfs erfolgt nicht. Bei Notwendigkeit einer Nachbesetzung werden die Bewerber aus dem Pool herangezogen und zur Auswahl gestellt. Weitere Möglichkeiten ergeben sich aus der Nutzung vorhandener Bewerberdatenbanken bspw. über das Internet.

b) **Aktive Personalbeschaffung:** Sie greift bedarfsbezogen auf verschiedene Medien zurück, um gezielt Bewerber für eine definierte Stelle anzusprechen. Neben zielgerichteter Werbung kommen interaktive Medien und Unternehmensportraits in Betracht. Darüber hinaus können Vermittler eingeschaltet werden:

- Beauftragung von Personalberatern, Executive-Search-Unternehmen oder RAV
- Jobbörsen, Stellenausschreibung durch Inserate (Internet, Printmedien, Radio, TV)
- Informationsveranstaltungen bei Bildungsträgern und (Fach-)Hochschulen
- Unternehmenskontaktmessen an (Fach-)Hochschulen
- Recruiting-Veranstaltungen
- (Fach-)Hochschulmarketing vornehmlich zur Rekrutierung von Berufsanfängern nach dem Studium

2.2.3 Gegenüberstellung interne und externe Personalbeschaffung

Bei der Personalbeschaffung bieten sich grundsätzlich zwei Wege. Die interne Methode setzt auf die unternehmensinternen Ressourcen, um den Personalbedarf zu decken. Immer mehr werden die Mitarbeitenden auch für die Rekrutierung selber eingesetzt. Mit der externen Personalbeschaffung werden ausschliesslich Dienstleistungen Dritter in Anspruch genommen.

Die Stellenbesetzung steht in einem Spannungsfeld zwischen Wunschvorstellung und Kompromiss. Ungeachtet der Arbeitsmarktsituation, nimmt der gewählte Personalbeschaffungsweg Einfluss auf das Ergebnis. Häufig sind es auch unternehmerische Rahmenbedingungen, wie z.B. eigene Personalabteilung und Kosten, welche die Suchmethode von Beginn weg vorgeben. Dem Abwägen der Vor- und Nachteile in Bezug auf den vorhandenen Personalbedarf kommt deshalb eine grosse Bedeutung zu. Tabelle 1 ermöglicht einen umfassenden Überblick in konzentrierter Form.

| | Interne Personalbeschaffung | Externe Personalbeschaffung |
|---------------------|--|--|
| Beschreibung | <ul style="list-style-type: none"> • Eine freie Stelle wird mit einem Mitarbeiter besetzt, der bereits im Unternehmen arbeitet. | <ul style="list-style-type: none"> • Eine freie Stelle wird mit einem Mitarbeiter besetzt, der vorher noch nicht im Unternehmen gearbeitet hat. |
| Vorgehen | <ul style="list-style-type: none"> • auf eigenen Wunsch des Mitarbeiters • durch eine betriebliche Stellenausschreibung (Hauszeitschrift, Intranet, interne Stellenbörsen) • direkte Ansprache des Mitarbeiters | <ul style="list-style-type: none"> • Personalwerbung, Bewerbungsgespräche • Zeitungsinserate, Internet, Personalberater, Arbeitsvermittlung • Head-Hunter, Initialwerbung, Temporärfirmen, (Fach-)Hochschulen, Messen |
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeiter • Mitarbeiter kennt das Unternehmen • keine Personalwerbekosten • keine bzw. wenig Einarbeitung • Arbeitsverhalten und Persönlichkeit sind bekannt | <ul style="list-style-type: none"> • frischer Wind (Input von aussen) • es kann exakt nach den benötigten Qualifikationen besetzt werden (keine Weiterbildung des Interessenten nötig) • grössere Auswahl an geeigneten Bewerbern |
| Nachteile | <ul style="list-style-type: none"> • Rivalitäten zwischen den Mitarbeitern (schlechter Teamgeist) • kein Respekt der anderen Mitarbeiter • «Betriebsblindheit» • weniger Auswahl • ggf. muss der frei gewordene Arbeitsplatz besetzt werden | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter kennt das Unternehmen nicht • das Arbeitsverhalten und die Persönlichkeit des neuen Mitarbeiter sind nicht bekannt • Personalbeschaffungskosten • zeitaufwendige Stellenbesetzung |

Tab. 1: Personalwirtschaft. Quelle: www.gymbase.de (2006).

Hinweis: Die Aufzählung der hier aufgeführten Vor- und Nachteile ist nicht abschliessend. Sie gibt im Rahmen der Begriffserklärung einen ersten Anhaltspunkt und wird in Zusammenhang mit den gewonnenen Erkenntnissen (vgl. Kap. 5.1) und den Schlussfolgerungen (vgl. Kap. 5.3) nochmals thematisiert.

2.3 Personalsuche im Überblick

Ist der Personalbeschaffungsweg im Grundsatz bestimmt, stehen in Zusammenhang mit der Personalsuche selber verschiedene Möglichkeiten offen. Nebst der Wahl der Aktivitäten, des Mediums oder Beratungsunternehmens, kann auch die Kombination mehrerer Optionen nützlich sein. Tabelle 2 zeigt und vergleicht die einzelnen Mittel und Wege in der Personalsuche, in Anbetracht der steten Entwicklung im Recruiting ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Einschätzung dazu findet sich im Kapitel 6.

| Beschaffung | Vorteile | Nachteile |
|--|---|---|
| Interne Suche | <ul style="list-style-type: none"> • kürzere Einarbeitungszeit • stabiles Lohnniveau • Motivation der Mitarbeiter • Umfeld vertraut | <ul style="list-style-type: none"> • wenig Vergleiche • kein Werbeeffect • interne Unstimmigkeiten • keine neuen Ideen von aussen |
| Inserate | <ul style="list-style-type: none"> • grosser PR-Effekt | <ul style="list-style-type: none"> • Kosten |
| Media-Mix (mehrere Medien) | <ul style="list-style-type: none"> • breite Streuung • mehr Auswahl | <ul style="list-style-type: none"> • aufwändige Selektion |
| Berater | <ul style="list-style-type: none"> • Zeiteinsparung durch externe Vorselektion | <ul style="list-style-type: none"> • Kosten |
| Gezielte Ansprache | <ul style="list-style-type: none"> • Kosten • klares Anforderungsprofil | <ul style="list-style-type: none"> • wenig Auswahl • evtl. nicht sofort verfügbar |
| Headhunting | <ul style="list-style-type: none"> • Zeitersparnis durch externe Vorselektion • Qualitäten der Bewerber sind bekannt | <ul style="list-style-type: none"> • Kosten • geniesst keinen besonders guten Ruf |
| Kontaktpflege (Schulen, Berufs- berater etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • imagefördernd | <ul style="list-style-type: none"> • nicht geeignet, wenn sofort Stellen zu besetzen sind • Kosten |
| PR-Aktivitäten | <ul style="list-style-type: none"> • imagefördernd | <ul style="list-style-type: none"> • nicht geeignet, wenn sofort Stellen zu besetzen sind • Kosten |
| Internet | <ul style="list-style-type: none"> • zunehmende Verbreitung | <ul style="list-style-type: none"> • oft nicht transparent • Streuverlust |
| Regionale Arbeits- vermittlungstellen (RAV) | <ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsprofile sind bekannt • kostenlos | <ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Kandidaten nicht immer gegeben • Leistungsdruck der Berater |

Tab. 2: Personalsuche im Überblick. Quelle: Marc A. Hermann / Clarisse Pifko, Personal-Management.

2.4 Überlegungen zur Personalbeschaffung

Wie kommen wir am schnellsten und kostengünstigsten an die besten Kandidaten? In Zusammenhang mit der Personalbeschaffung es sinnvoll, sich folgende Fragen zu stellen:

- Kandidaten, bei denen das Risiko zu scheitern, möglichst gering ist?
- Kandidaten, die den Erwartungen des Arbeitgebers am besten entsprechen?

- Kandidaten, die eine klare Vorstellung von dem haben, was sie im neuen Unternehmen oder Arbeitsumfeld erwartet?
- Kandidaten, die bereits bewiesen haben, dass sie den gestellten Anforderungen gerecht werden können?
- Kandidaten, deren Aussagen glaubhaft sind und die nicht Versprechungen machen, die sie nie halten können?
- Kandidaten, die nicht nur die fachlichen Voraussetzungen mitbringen, um die gestellten Aufgaben zu erfüllen, sondern auch die nötige Motivation und Leistungsbereitschaft besitzen, um einen guten Job zu machen?
- Kandidaten, die sich mit dem Arbeitgeber, seinen Werten und Grundsätzen identifizieren können und das Unternehmen vorteilhaft repräsentieren?
- Kandidaten, die nicht nach kurzer Zeit das Handtuch werfen?

Abbildung 1 zeigt auf, wie sich die bevorzugten Beschaffungswege unter Berücksichtigung der Kriterien Kosten, Zeit und Reduzierung des Risikos einer Fehlbesetzung darstellen.

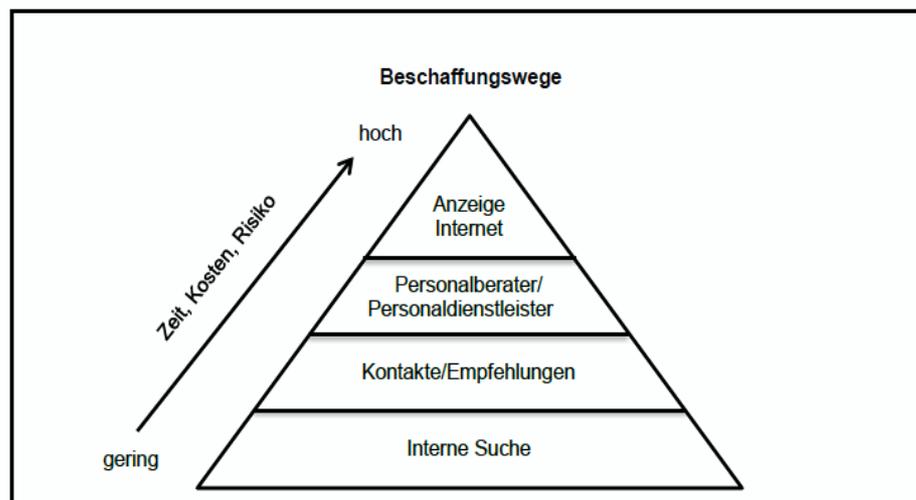


Abb. 1: Beschaffungswege. Quelle: Richard Bolles, Durchstarten zum Traumjob.

Hinweis: Rund 75 % aller Stellen werden nicht über den freien Markt, sondern intern, über Kontakte oder Berater und Dienstleister besetzt. Auch wenn in den Wochenendausgaben der grossen überregionalen Tageszeitungen ein gegenteiliger Eindruck entstehen könnte. Es ist es sinnvoll, das breite Angebot an unterschiedlichen Möglichkeiten zu prüfen und abzuwägen, welche Vorgehensweise am zielführendsten ist.

3 HRM und Personalberatung – Erhebung

3.1 Grundlagen der Umfrageergebnisse

Die folgenden Ergebnisse basieren auf einer Umfrage, welche 208 von 403 angefragten HR-Verantwortlichen der Ostschweiz beantwortet haben. Der Rücklauf von knapp 52 Prozent ist überdurchschnittlich. Die Darstellung der einzelnen Ergebnisse erfolgt sowohl in absoluten Zahlen als auch in prozentualen Werten.

Der Fragebogen mit Auswertung befindet sich im Anhang A.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Branchenherkunft der an der Umfrage beteiligten Unternehmen. Maschinen-/Apparate-/Metallbau sowie Finanz/Bank sind mit insgesamt 44 Prozent am stärksten vertreten.

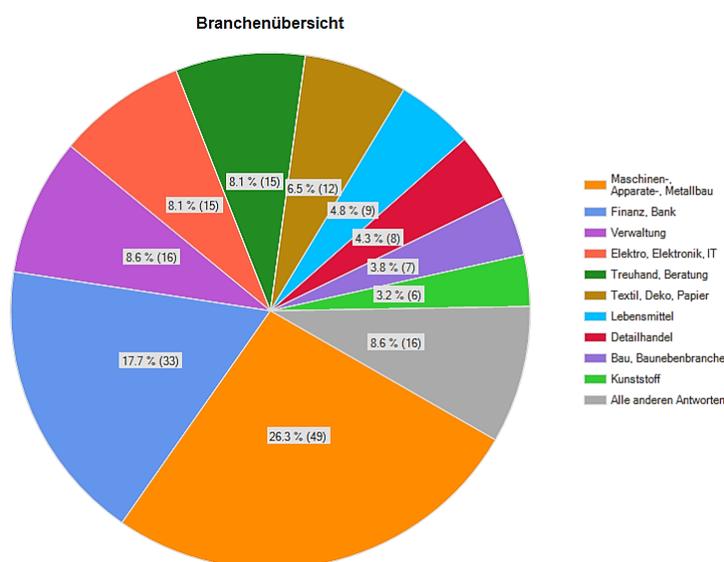


Abb. 2: Branchenübersicht. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

Unter Berücksichtigung der Anzahl Mitarbeiter ergibt sich folgende Verteilung: > 250 54,3 % (101) der Antworten, 51 – 250 31,2 % (58), 11 – 50 11,8 % (22) und 1 – 10 mit 2,7 % (5).

Die Unternehmen mit einer HR-Organisation nehmen alle HR-Aufgaben im Rahmen der Personalbetreuung selbständig wahr, jene im Bereich Personalentwicklung nicht immer. Aufgrund der Abgrenzung geht die vorliegende Arbeit jedoch nicht näher auf die Gründe ein.

In 60 Prozent der Fälle entscheidet die Personalleitung, alleine oder in Absprache mit der Geschäftsleitung, über die Zusammenarbeit mit einer Personalberatung (vgl. Abb. 3). Aufgrund mehrerer Antwortmöglichkeiten ist davon auszugehen, dass der Entscheid bezüglich Zusammenarbeit mehrheitlich in Absprache zwischen mehreren Entscheidungsträgern gefällt wird.

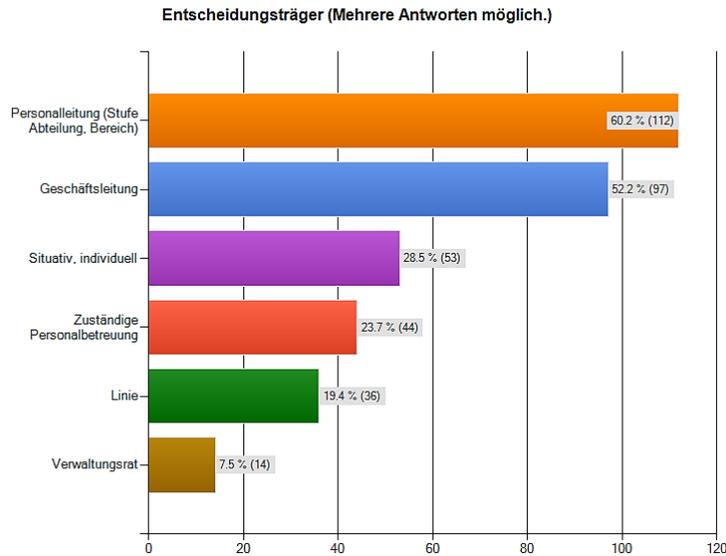


Abb. 3: Entscheidungsträger. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

3.2 Zusammenarbeit im Allgemeinen

Nahezu 75 Prozent der Unternehmen geben an, mit einer Personalberatung zusammenzuarbeiten (vgl. Abb. 4). Eine klare Mehrheit beabsichtigt dadurch, die Erfolgchancen in der HR-Arbeit zu erhöhen. Des Weiteren werden gute Erfahrungen und Diskretion als Gründe für eine Zusammenarbeit erwähnt. Ungenügende Ressourcen und bisheriger Misserfolg sind hingegen weniger ausschlaggebend. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen besitzt keine eigene HR-Abteilung und wendet sich deshalb an eine Personalberatung.

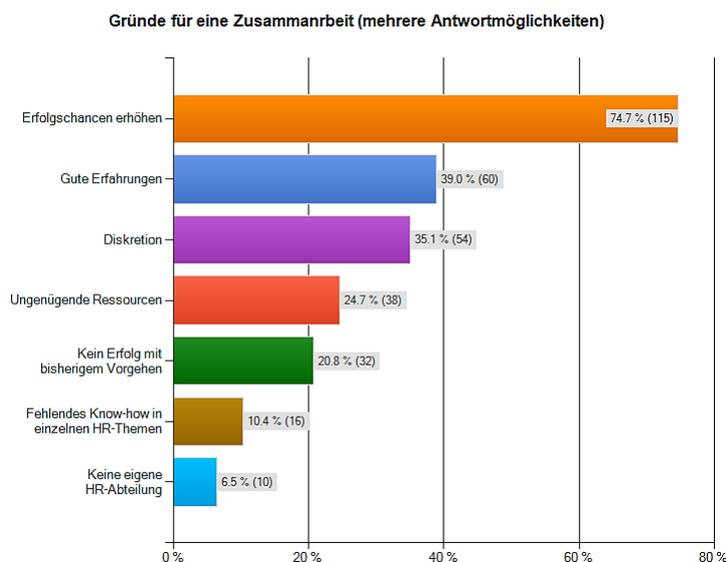


Abb. 4: Gründe für Zusammenarbeit. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

Unternehmen, welche nicht mit einer Personalberatung zusammenarbeiten, begründen dies vorwiegend mit einer eigenen Personalabteilung sowie ausreichend eigenen Ressourcen (vgl. Abb. 5). Mit über 40 Prozent der Antworten sind auch die Kosten, nicht aber das Beratungshonorar, ein gewichtiger Grund, der gegen eine Zusammenarbeit spricht.

Die Unvereinbarkeit von Amts wegen führt vor allem im öffentlichen Gemeinwesen dazu, von einer Zusammenarbeit abzusehen und offene Stellen selber auszuschreiben. Geht man die Inserate in den Printmedien durch, so wird dies eindrücklich bestätigt. Interessant erscheint auch die Tatsache, dass negative Erfahrungen einer weiteren Zusammenarbeit kaum im Wege stehen.

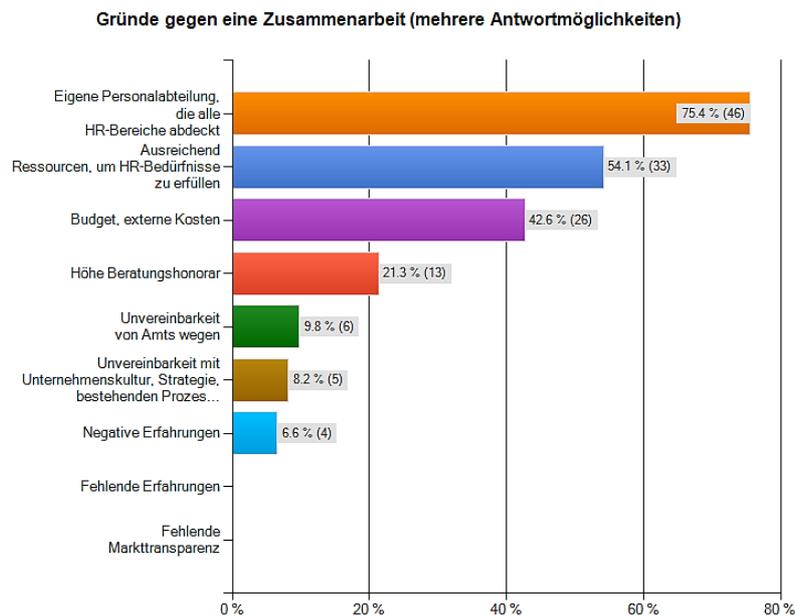


Abb. 5: Gründe gegen eine Zusammenarbeit. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

Im gleichen Zug wurde die Frage gestellt, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssten, um künftig mit einer Personalberatung zusammenzuarbeiten. Mit rund 50 Prozent wurden Kostentransparenz, nachweisbare Fachkompetenz sowie höhere Erfolgsgarantie am meisten erwähnt.

Kontinuität in der Betreuung, anerkannte Qualitätsstandards, umfassende Beratungsdienstleistung sowie Renommee der Personalberatung werden klar weniger genannt. Dies lässt den Schluss zu, dass im Hinblick auf eine künftige Zusammenarbeit vor allem nachweisbare «Hardfacts» ausschlaggebend sind (vgl. Abb. 6).

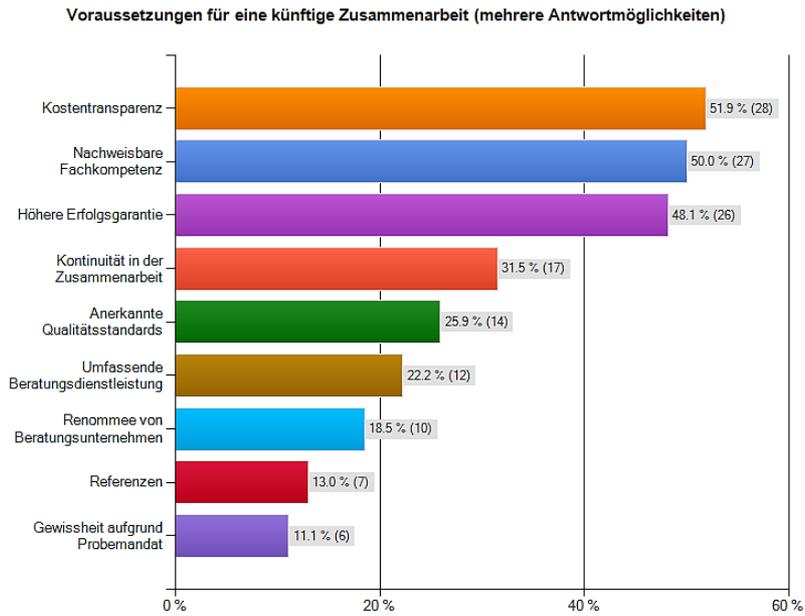


Abb. 6: Voraussetzungen für eine künftige Zusammenarbeit. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

3.3 Zusammenarbeit in der Personalsuche

3.3.1 Struktur

In der Personalsuche arbeiten 93,3 % der befragten Unternehmen mit einer einzigen Personalberatung zusammen. Gründe gegen sowie Voraussetzungen für eine künftige Zusammenarbeit decken sich inhaltlich mit den Ergebnissen gemäss Abbildung 5 und 6.

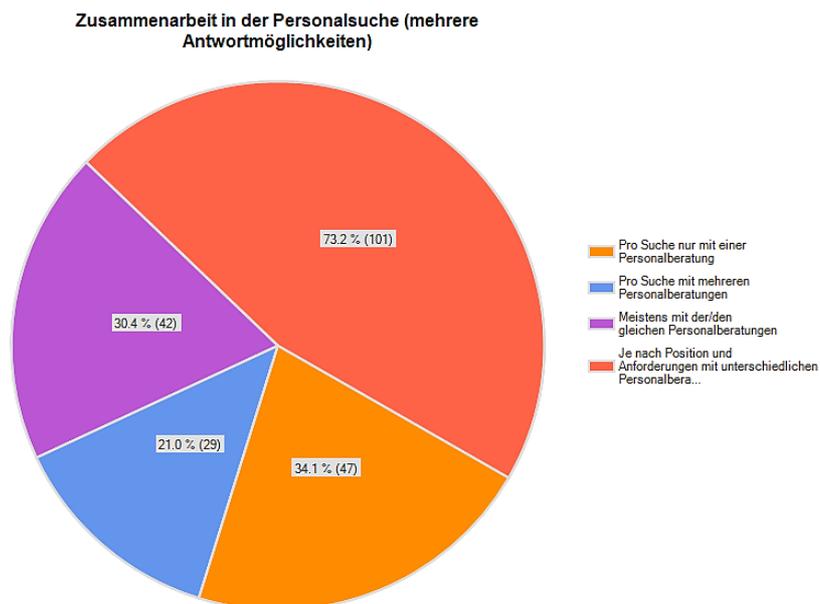


Abb. 7: Zusammenarbeit in der Personalsuche. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

Aus Abbildung 7 lässt sich herauslesen, dass die Unternehmen je nach Position und Anforderungen meist unterschiedliche Personalberatungen berücksichtigen. Gut ein Drittel entscheidet sich für eine Personalberatung. In etwa gleich hoch liegt der Anteil jener Unternehmen, die meistens mit der gleichen Personalberatung zusammenarbeitet.

3.3.2 Suchmethoden

Arbeitet das HRM einer Unternehmung in der Personalsuche mit einer Personalberatung zusammen, so geschieht dies vor allem über Internet bzw. Online-Stellenplattformen oder Direktansprachen (vgl. Abb. 8). Rund 51,5 % nutzen auch die klassische Stellenausschreibung über Printmedien. Nur gut ein Drittel der befragten Unternehmen (38,2 %) nutzt die physischen oder elektronischen Kandidatenbulletins, die ihnen die Personalberatungen in regelmässigen Abständen zustellen. Mehrheitlich (> 60 %) starten die zuständigen HR-Stellen in Bezug auf das gesuchte Anforderungsprofil eine einfache, unverbindliche Anfrage oder sie erteilen der Personalberatung ein festes Beratungsmandat.

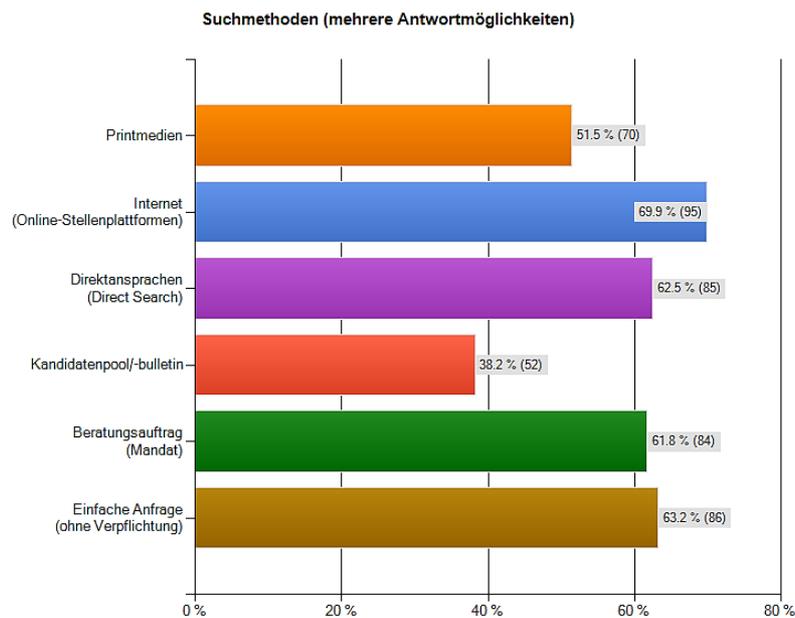


Abb. 8: Suchmethoden. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

3.3.3 Gesuchte Positionen

Abbildung 9 zeigt deutlich, dass die Personalberatung vor allem bei der Rekrutierung von Positionen im oberen und mittleren Management sowie Fachspezialisten beigezogen wird. Die Auswertung gibt ebenso klar zu erkennen, dass Fachkräfte beinahe ausschliesslich durch die Unternehmen selber gesucht werden. Ebenfalls fällt auf, dass eine generelle Zusammenarbeit kaum stattfindet.

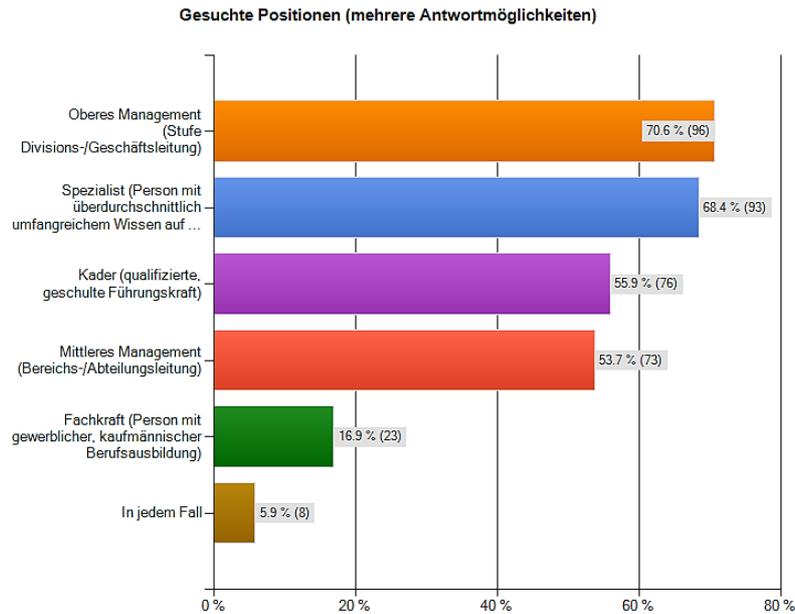


Abb. 9: Gesuchte Positionen. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

3.3.4 Erfolgskriterien

Tabelle 3 geht auf die Weiterführung der Zusammenarbeit ein und zeigt auf, welche Erfolgskriterien in der Personalsuche entscheidend sind.

| Kriterien | nicht relevant | wichtig | entscheidend |
|---------------------------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Erfolgreicher Abschluss | 13,3 % (18) | 48,1 % (65) | 38,5 % (52) |
| Vertrauensverhältnis | 0,7 % (1) | 28,1 % (38) | 71,1 % (96) |
| Fach- und Beratungskompetenz | 3,0 % (4) | 51,9 % (70) | 45,2 % (61) |
| Kandidatenqualität | 2,2 % (3) | 29,6 % (40) | 68,1 % (92) |
| Dossierqualität | 9,6 % (13) | 71,9 % (97) | 18,5 % (25) |
| Preis-Leistungs-Verhältnis | 1,5 % (2) | 68,9 % (93) | 29,6 % (40) |
| Einwandfreie Auftragsabwicklung | 3,0 % (4) | 69,6 % (94) | 27,4 % (37) |
| Gute Erreichbarkeit | 34,1 % (46) | 56,3 % (76) | 9,6 % (13) |
| Gutes Gefühl (Zuverlässigkeit) | 2,2 % (3) | 50,4 % (68) | 47,4 % (64) |

Tab. 3: Erfolgskriterien. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

Erstaunlich ist, dass der erfolgreiche Abschluss zwar wichtig aber nicht entscheidend ist. Im Vordergrund stehen das Vertrauensverhältnis (71,1 %) und die Kandidatenqualität (68,1 %). Als nicht relevant kann am ehesten die gute Erreichbarkeit bezeichnet werden.

3.4 Qualitätsmerkmale in der Zusammenarbeit

Das Arbeitsvermittlungsgesetz (AVG) regelt die private Arbeitsvermittlung und den Personalverleih. Dort ist unter anderem festgehalten: *Wer regelmässig und gegen Entgelt im Inland Arbeit vermittelt, indem er Stellensuchende und Arbeitgeber zum Abschluss von Arbeitsverträgen zusammenführt, benötigt eine Bewilligung des kantonalen Arbeitsamtes. Die Bewilligungserteilung ist von der Erfüllung verschiedener Voraussetzungen abhängig und an verschiedene Auflagen gebunden.* Qualitätsvorgaben werden allerdings nicht definiert.

Der abschliessende Teil der quantitativen und qualitativen Erhebung befasst sich deshalb mit den Qualitätsmerkmalen einer Personalberatung. Die nachfolgenden Ergebnisse (vgl. Abb. 10) geben Aufschluss, welche Erwartungen aus Sicht HRM mit einer erfolgreichen Zusammenarbeit verknüpft werden. Die Kriterien wurden auf einer Skala 1 bis 7 (1 = unbedeutend, 4 = neutral, 7 = entscheidend) bewertet. Ein Mittelwert (M) ab 5 gilt als bedeutsam. Fach- und Beratungskompetenz mit M von 6,16 führt die Liste der Qualitätsmerkmale an, gefolgt von schnelle Reaktionszeit, Kundennähe, Kontinuität in der Kundenbetreuung, Branchenspezialisierung sowie spezifische Firmenkenntnisse zwischen Werten zwischen M 5,66 und 5,06. Nur bei ganz wenigen Kriterien sind Werte unter M 4 auszumachen.

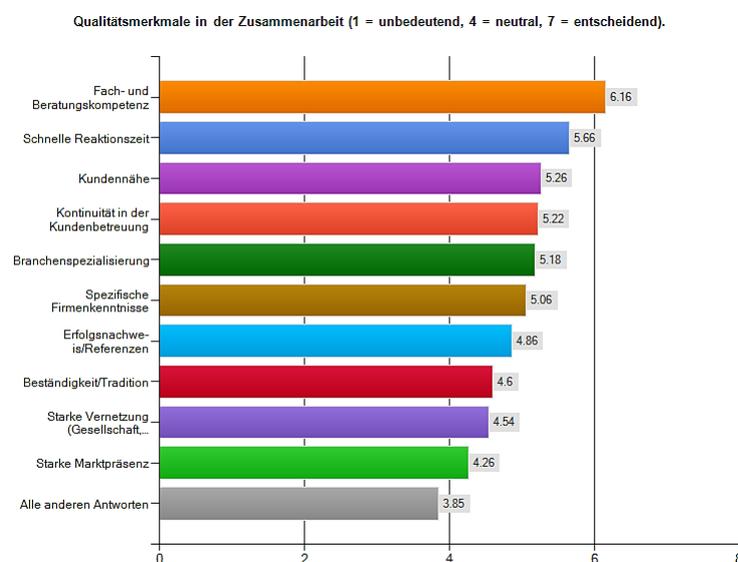


Abb. 10: Qualitätsmerkmale in der Zusammenarbeit. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

4 Herausforderungen im Stellenmarkt

4.1 Situation Personalbereich Schweiz

Gemäss einer 2011 von PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführten Studie gehört der Mangel an Fachkräften in der Schweiz zu den grössten Herausforderungen im HR-Bereich.

Die wirtschaftlich schwierige Situation hat die Loyalität vieler Arbeitskräfte in den letzten zwei Jahren hart geprüft. Dies wird zur Herausforderung, wenn das Stellenangebot zunimmt und wie im ersten Quartal 2012 einen Höchstwert erreicht.

Für die Rekrutierung von dringend benötigten Fachkräften, auch von ausserhalb der EU/EFTA, werden primär flexiblere Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktor ausgemacht. Gemäss der Studie können die Unternehmen ihre Arbeitskräfte durch verstärkte und nachhaltige Aus- und Weiterbildung halten. Eine sorgfältige Identifikation der für die Aufgabe benötigten Fähigkeiten wird als Voraussetzung erachtet.

Wie erleben HR Management und Personalberatung als Direktbetroffene die aktuelle Situation am Stellenmarkt? Welches sind für sie die grössten Herausforderungen und wie begegnen sie diesen? Dazu wurden zwei erfahrene HR-Verantwortliche und die Geschäftsleiter der Wilhelm Kaderselektion AG befragt.

4.2 Die Sicht des HR Management

Der Fachkräftemangel gilt als grösste Herausforderung in den Personalabteilungen. Zu dieser Erkenntnis gelangt auch die durch Monster Schweiz durchgeführte Arbeitgeberstudie Recruiting Trends 2012 Schweiz.

Laut Christoph Löhner, HR Business Partner bei Raiffeisen Schweiz, ist diese Entwicklung bereits seit 20 Jahren spürbar. Die zunehmende Regulierung im Banking hat den Ruf nach Spezialisten in den letzten Jahren massiv verstärkt. Auch in Bereichen, welche Wachstum versprechen und auf- oder ausgebaut werden, ist es generell schwierig, geeignete Mitarbeiter zu finden. Aufgaben, welche keinen direkten Kundenkontakt zur Folge haben, werden, Fachkenntnisse und Berufserfahrung vorausgesetzt, immer mehr durch ausländische Fachkräfte erledigt. In diesen Fällen findet die Personalsuche auch im Ausland statt. Eigene Ausbildungslehrgänge, Nachwuchsförderung und Traineeprogramme für Hochschulabsolventen sind weitere Massnahmen, die personellen Lücken gezielt zu schliessen.

Auch Thomas Berner, Leiter HR bei Hälg Building Services Group in St. Gallen, ist mit der harten Realität des Fachkräftemangels konfrontiert. Die Gründe dafür sieht er in der boomenden Bauwirtschaft, im mangelnden Interesse für die Berufsausbildung und den damit verbundenen hohen Anforderungen. Rezepte dafür sieht er keine. Stellen ausschreiben und warten, bis sich der richtige Kandidat meldet, erachtet er wenig wirksam. Berner hat über die interne Suche positive Erfahrungen gemacht und ist überzeugt, dass man selber aktiv werden muss, um in der Personalsuche Erfolg zu haben. Deshalb setzt er für die Suche von Auszubildenden, Berufserfahrenen und Ingenieuren auf unterschiedliche Vorgehensweisen. So besuchen beispielsweise Lernende Schulen und erklären ihren Beruf in ihrer Sprache.

Bei der Suche von Berufserfahrenen und Technikern hat sich die Direktansprache als erfolgreiches Instrument etabliert. Für die Suche von Ingenieuren wird ein konsequentes Hochschulmarketing betrieben.

Sowohl Löhner wie Berner erwähnen als weitere grosse Herausforderung den demografischen Wandel. So stellt Löhner fest, dass die Bewerbungen älterer, gut qualifizierter Arbeitnehmer spürbar zunehmen, bei der Selektion mit der Linie aber nach wie vor eine Diskrepanz in der Denkhaltung besteht. Er ist überzeugt, dass die jüngeren Fachkräfte den älteren vorgezogen werden, solange die Bewerberauswahl genügend gross ist. Bei Hälg werden die älteren Mitarbeiter bereits heute, teils aus der Not heraus, in unterschiedlichen Funktionen Voll- oder Teilzeit über das Pensionierungsalter hinaus weiterbeschäftigt.

Auch die Arbeitgeberstudie weist darauf hin, dass sich in Zukunft zunehmend ältere Personen bewerben werden. Entsprechend setzen sich die antwortenden Grossunternehmen mit dieser Entwicklung bereits heute intensiv auseinander. Nahezu drei Viertel sehen in der Rekrutierung von Personen im Alter 50 und älter eine mögliche Antwort auf den sich verschärfenden Fachkräftemangel.

4.3 Die Sicht der Personalberatung

Dazu wurden die Geschäftsleiter und ihre Mitarbeitende der Wilhelm Kaderselektion AG in Zürich, Basel, Bern, St. Gallen und Vaduz befragt. Die Herausforderungen aus ihrer Sicht sind vielfältig und decken sich bezüglich Fachkräftemangel und zunehmende Bedeutung von Social Media mit der Sicht des HR Management. Die Antworten der befragten Personalberater lassen erkennen, dass ihre Wahrnehmung in Bezug auf einzelne Themen im Vergleich zu den HR-Verantwortlichen differenzierter und teils sensibler ausfällt. Dies hat einerseits mit ihrer Rolle als Dienstleister zu tun, welche sich in einem zunehmend intensiven Mitbewerberumfeld befindet. Andererseits ist die Dreiecksbeziehung zwischen Auftraggeber, Kandidat und Personalberatung unberechenbarer geworden. Einmal getroffene Vereinbarungen werden wieder neu verhandelt oder gelten nicht immer als endgültig.

Tabelle 4 vermittelt die wesentlichen Eindrücke aus Sicht Personalberatung und zeigt auf, welches Vorgehen in den jeweiligen Herausforderungen gewählt wird. Die Herausforderungen werden unterschiedlich wahrgenommen und bestätigen in vielen Teilen die geschilderte Ausgangslage in der Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung. Der erfolgreiche Umgang mit den Herausforderungen lässt schliessen, dass nebst Entschlossenheit stete Bemühungen gefordert sind, selbst wenn Ratlosigkeit besteht.

| Herausforderung | Wahrnehmung | Vorgehen |
|-------------------------|---|--|
| Beratung | Oft geht es den Kunden nicht mehr darum, beraten zu werden. Im Vordergrund steht eine rasche Stellenbesetzung. | Qualität hochhalten. Sich nicht unter Druck setzen lassen. Eine langfristige und nachhaltige Lösung anstreben. |
| Druck | Anforderungen an die Bewerber steigen. Es muss immer mehr, Besseres, kostengünstiger und in kürzerer Zeit geleistet werden. Anzahl unsicherer, gestresster Bewerber steigt. | Personalberatung befindet sich im Clinch. Sowohl bei Arbeitgebern wie Bewerbern kann sie nur bedingt Einfluss nehmen. Letztlich unterliegt auch sie ihren eigenen Geschäftsinteressen. |
| Fachkräftemangel | Kaum passende Bewerbungen auf Stelleninserate, insbesondere für technische Berufe. Stellenmarkt an Fachspezialisten ist ausgetrocknet, was teils frustrierend und für die Kundenbeziehung nicht förderlich ist. | Durch laufendes Anpassen der Stelleninserate den Stellenmarkt breiter erfassen. Vermehrter Einsatz von Direktansprachen. Zusammenarbeit mit Bildungsinstituten. Kontaktnahme mit (Fach-) Hochschul- und Uniabsolventen. |
| Konditionen | Beratungshonorar gibt immer wieder zu reden. Der Kostendruck nimmt zu. Personalabteilung muss sich gegen «oben» legitimieren und begründen, wieso über Personalberatung gesucht wird. | Fokussierung auf Fachspezialisten. Entsprechende Bewerber unaufgefordert an die Unternehmen senden. Kunden zur Besprechung von Konditionen treffen und Qualitätsmerkmale der Dienstleistung hervorheben. |
| Mandate | Die Kunden suchen zuerst selbst. Kommen sie nicht mehr weiter, nehmen sie mit der Personalberatung Kontakt auf. Exklusivmandate werden kaum mehr vergeben. Meist sind auch andere Mitbewerber im Spiel. | Chancen realistisch einschätzen und kommunizieren, ob eine Zusammenarbeit zum Erfolg führt. Möglichkeiten der Direktansprache prüfen. Durch persönliche Kontaktpflege das Kundenvertrauen gewinnen. |
| Social Media | Personalsuche findet immer mehr in den sozialen Netzwerken statt. Der Hinweis über offene Stellen erfolgt meist bevor die Personalberatung davon erfährt. | Auch die Personalberatungen müssen sich im sozialen Netzwerk positionieren. Erfolg setzt aber auch hier Professionalität im Auftritt und Umgang voraus. |
| Vertrauen | Abmachungen mit Bewerbern und Kunden werden immer weniger eingehalten. Im Vordergrund steht der eigene Profit. Der Kunde sichert sich ab und meldet seinen Bedarf gleichzeitig an andere Personalberatungen. Der Stellenmarkt ist rauer geworden. | Entwicklung akzeptieren, aber nicht als Masstab für eigenes Handeln nehmen. Qualität und Zuverlässigkeit hochhalten. Die Vorteile einer verbindlichen Zusammenarbeit aufzeigen. Ein vorbildlicher Partner sein. Mit Professionalität überzeugen. |

Tab. 4: Befragung Personalberatung zum Stellenmarkt. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

Hinweis: Die Einschätzungen basieren zwar auf unterschiedlichen Voraussetzungen. Wirtschaftslage, Personalberatungsmarkt und die Positionierung sind von Region zu Region verschieden. Dennoch sind die Aussagen vergleichbar und ergeben insgesamt ein konsistentes Bild.

4.4 Die Anforderungen an den Stellensuchenden

Wer sich auf dem Stellenmarkt bewirbt, sieht sich mit ausgesprochen hohen Erwartungen konfrontiert. Die Unternehmen suchen Mitarbeitende, die nicht nur top ausgebildet sind, sondern darüber hinaus auf jahrelange Berufserfahrung zurückblicken können und gleichzeitig eine ganze Palette von Arbeitstugenden und sozialen Kompetenzen mitbringen. Eigene Beobachtungen des Stellenmarktes und die Zusammenarbeit mit verschiedenen HR-Verantwortlichen lassen annehmen, dass die Anforderungen an Stellensuchende noch nie so hoch waren wie heute.

Gemäss Salvisberg (2010) wachsen seit etwa zwanzig Jahren die Erwartungen der Unternehmen bezüglich beruflicher Erfahrung und Soft Skills der Mitarbeitenden ausserordentlich stark an. Dabei ersetzen diese Qualifikationen keineswegs die formale Ausbildung, viel eher kumulieren sich die Anforderungen: Je anspruchsvoller eine Stelle in Bezug auf den Bildungsabschluss ist, desto eher wird Erfahrung vorausgesetzt und desto vielfältiger sind die Ansprüche bezüglich Soft Skills. Dazu gehört die Fähigkeit, sich in einen sozialen Rahmen einzufügen, erfolgreich zu kommunizieren und sich durchzusetzen. Zu den Soft Skills gehören aber auch persönliche Belastbarkeit, Flexibilität, Lernbereitschaft, Kreativität, Leistungsmotivation und Zuverlässigkeit. Auffallend ist, dass traditionelle Arbeitstugenden, welche die gewissenhafte Pflichterfüllung betonen, keineswegs an Bedeutung verloren haben. Die oft wenig strukturierten Arbeitszusammenhänge setzen des Weiteren Selbststeuerungs- und Problemlösungsfähigkeit voraus.

Die Welt der Arbeit hat sich in den letzten fünfzig Jahren in vielerlei Hinsicht gewandelt. Die Verschiebungen in der Wirtschaftsstruktur und die Veränderungen der einzelnen Arbeitsplätze sind auch für die steigenden Anforderungen an die Arbeitnehmer verantwortlich. Stark ins Gewicht fällt, dass anspruchslosere Stellen, vor allem in der Industrie, weitgehend verschwunden sind. Dies ist eine Folge davon, dass einerseits grosse Teile der Produktion in andere Länder ausgelagert wurden und andererseits die im Inland verbleibenden Arbeitsschritte meist hochtechnisiert sind.

Die moderne Computertechnologie ist auch mitverantwortlich dafür, dass viele Tätigkeiten im Produktions- und Dienstleistungsbereich anspruchsvoller werden. Die Delegation von Routinetätigkeiten an die Maschine führt dazu, dass sich die verbleibenden Arbeiten stärker auf das Lösen komplexer Probleme, die Kommunikation mit Mitarbeitenden und Kunden sowie die Koordination von Arbeitsabläufen und deren Überwachung konzentrieren. Neue Formen der Arbeitsorganisation, welche die Selbstverantwortung betonen und gleichzeitig die Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team voraussetzen, tragen ebenfalls zur Steigerung der Anforderungen bei.

Während Arbeitskräfte, die mit den entsprechenden formalen und persönlichen Qualifikationen ausgestattet sind, damit herausfordernde Tätigkeiten mit erweitertem Handlungsspielraum finden, wird für Leute, die diesen hohen Ansprüchen nicht gerecht werden können oder wollen, die Stellensuche immer schwieriger und die Aussichten auf eine längerfristig gesicherte und befriedigende Tätigkeit geringer.

5 HRM und Personalberatung – Analyse

5.1 Faktenlage

5.1.1 Zusammenarbeit mit Personalberatung

Über 70 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten mit einer Personalberatung zusammen. Die drei wichtigsten Gründe dafür sind (Abb. 4, S. 18):

- Erhöhte Erfolgchancen (74,7 %)
- Gute Erfahrungen (39,0 %)
- Diskretion (35,1 %)

Für die übrigen Unternehmen sprechen folgende Gründe dagegen (Abb. 5, S. 19):

- Eigene Personalabteilung, die alle HR-Bereiche abdeckt (75,4 %)
- Ausreichend Ressourcen, um HR-Bedürfnisse zu erfüllen (54,1 %)
- Budget, Kosten (42,6 %)

Für diese Unternehmen müssten folgende Voraussetzungen erfüllt sein, damit sie mit einer Personalberatung zusammenarbeiten (Abb. 6, S. 19):

- Kostentransparenz (51,9 %)
- Nachweisbare Fachkompetenz (50,0 %)
- Höhere Erfolgsgarantie (48,1 %)

90 Prozent jener Unternehmen, welche mit einer Personalberatung zusammenarbeiten, kooperieren auch in der Personalsuche. Die Gründe dafür entsprechen exakt den gleichen, welche auch für die Zusammenarbeit allgemein ausschlaggebend sind. Bei den übrigen 10 Prozent der Unternehmen, welche die Mitarbeitenden selber suchen, decken sich die Aussagen mit jenen Unternehmen, welche nicht mit der Personalberatung zusammenarbeiten.

Die Ergebnisse lassen erkennen, wo die Erfolgs- und Einflussfaktoren der Zusammenarbeit liegen. Erkenntnisse und Massnahmen werden in den Kapitel 5.2 und 5.3 konkreter erläutert.

5.1.2 Personalsuche mit Personalberatung

Nahezu 70 Prozent der Unternehmen nutzen bei der Personalsuche mit Personalberatungen Online-Stellenplattformen (vgl. Abb. 8). Gut 60 Prozent erkundigen sich mittels einfacher Anfrage über bestehende Kandidatenprofile, entscheiden sich für eine Direktansprache (Direct Search) oder vergeben einen Beratungsauftrag auf Mandatsbasis. Eine Stellenausschreibung in den Printmedien wird dabei weniger oder nicht sofort in Betracht gezogen. Die Online-Stellenausschreibung wird bevorzugt.

Je nach Position und Anforderungen der zu besetzenden Stelle suchen die Unternehmen über mehrere Personalberatungen. Nur ein Drittel der befragten Unternehmen arbeiten in der Personalsuche mit einer Personalberatung zusammen, was nicht bedeutet, dass es sich dabei immer um die gleiche handelt.

Abbildung 9 zeigt deutlich auf, dass die Personalberatungen vor allem für die Suche von Mitarbeitenden im mittleren und oberen Management sowie Fachspezialisten beigezogen werden. Die Suche von Kadermitarbeitern erfolgt vorwiegend mittels Beratungsmandate. Der Bedarf von Fachspezialisten wird hingegen bei mehreren Personalberatungen gemeldet, was angesichts des vorhandenen Fachkräftemangels (vgl. Kap. 4) nachvollziehbar ist.

Vorliegende Tatsachen und die erhobenen Meinungen über die künftige Entwicklung in der Personalsuche (vgl. Abb. 11) liefern wertvolle Hinweise, um die Erfolgchancen in der Personalsuche zu erhöhen. Aus Sicht Personalberatung geben sie Anlass, ihre Dienstleistung zu überdenken, um für die Unternehmen als Partner weiterhin interessant zu sein. In Kapitel 5.2 und 5.3 wird näher darauf eingegangen.

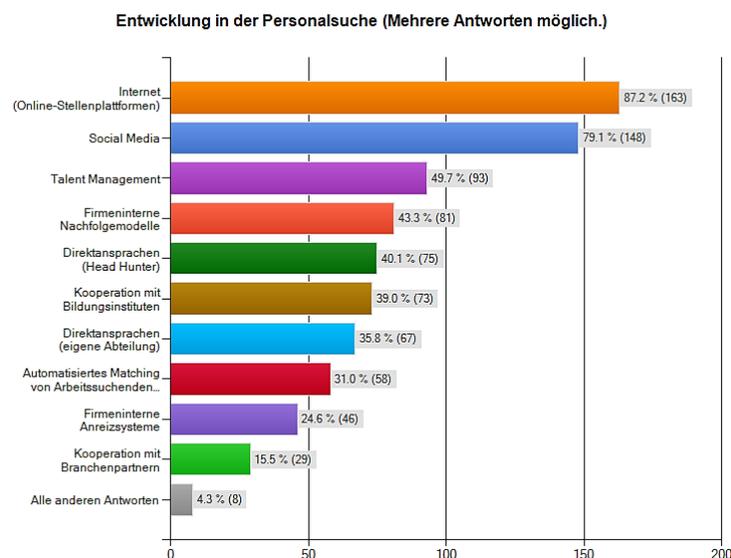


Abb. 11: Entwicklung in der Personalsuche. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

5.1.3 Qualitätsmerkmale in der Zusammenarbeit

Die Qualität spielt in der Zusammenarbeit eine bedeutende Rolle. Tabelle 3 geht dabei auf fachliche wie persönliche Aspekte ein. Als entscheidendes Kriterium, ob die Personalsuche mit einer Personalberatung weitergeführt wird, nennen die Unternehmen das Vertrauensverhältnis. Ob ein solches entsteht, hängt wiederum von den genannten «Hardfacts» (vgl. Kap. 3.2) ab. Als wichtig werden Kandidaten- und Dossierqualität, einwandfreie Auftragsabwicklung, gerechtes Preis-Leistungs-Verhältnis sowie Fach- und Beratungskompetenz erwähnt. Werden die Erwartungen diesbezüglich erfüllt, kann die Zusammenarbeit de facto als erfolgreich bezeichnet werden.

Qualitätsmerkmale wecken aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse verschiedene Erwartungen. Dazu wurden deshalb alle Unternehmen befragt, ungeachtet dessen, ob sie mit einer Personalberatung zusammenarbeiten oder nicht. Abbildung 10 verdeutlicht, dass auch in diesem Kontext vor allem Fach- und Beratungskompetenz, nebst weiteren vertrauensfördernden Kriterien, die Zusammenarbeit beeinflussen und letztlich für den Erfolg ausschlaggebend sind.

Ähnlich den Ergebnissen, welche aufgrund der Zusammenarbeit in der Personalsuche vorliegen, präsentiert sich auch hier die Faktenlage. Ergänzend zur reinen Fachkompetenz erwarten die Unternehmen einen sichtbaren Erfolgsnachweis, sei es durch Kontinuität in der Betreuung, Referenzen, Beständigkeit, Vernetzung oder Marktpräsenz. Wie stark deren Bedeutung im heutigen Stellen- und relativ jungen Personalberatungsmarkt zu gewichten sind, kann nur vermutet werden. Zweifellos sind sie Teil der Qualität und beeinflussen deshalb deren Beurteilung.

5.2 Feststellungen

5.2.1 Erfolgchancen durch Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung hat zum Ziel, die Erfolgchancen zu erhöhen. Dies trifft auf die Personalsuche im Besonderen zu. Im Rahmen der Umfrage wurden die Unternehmen zudem gebeten aufzuzeigen, worin Sie den grössten Nutzen einer Personalberatung sehen? Die Unterstützung in der Rekrutierung kam klar an erster Stelle. Die Unternehmen versprechen sich durch die Zusammenarbeit in diesem Bereich einen besseren Zugang zum Personalmarkt, eine breitere Kandidatenauswahl und vor allem eine raschere Besetzung von Vakanzen. Über den Kandidatenpool, das Netzwerk und die erweiterten Suchmethoden der Personalberatung, z.B. Direktansprache, versuchen sie ausserdem, an Kandidaten zu gelangen, welche durch die interne Suche (vgl. Tab. 1) nicht erfasst werden.

Der Fachkräftemangel (Vgl. Kap. 4) veranlasst die Unternehmen immer mehr dazu, auch die externe Suche zu berücksichtigen. Mehrwert und Erhöhung der Erfolgchancen ergeben sich nur, wenn die Personalberatung die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen kann.

5.2.2 Personalberatung als Sparringspartner

Die Frage nach dem Nutzen der Personalberatung hat eine zweite interessante Erkenntnis hervorgebracht. Nahezu ein Drittel der Unternehmen sieht die Personalberatung als Business Partner in Ergänzung zum eigenen HRM. Durch die Zusammenarbeit versprechen sie sich einen Vorteil in der HR-Arbeit, wenn das Know-how intern nicht oder nur ungenügend vorhanden ist. Die eigentliche Fachkompetenz der Personalberatung wird zwar fast immer mit einer professionellen Personalsuche in Verbindung gebracht, welche letzten Endes am Erfolg gemessen wird. Zerlegt man die Personalsuche in einzelne Vorgehensschritte, entstehen dadurch einige Anknüpfungspunkte, um den Erwartungen der Unternehmen bezüglich Unterstützung und Entlastung gerecht zu werden.

Die fachliche Komponente beinhaltet aus Sicht der Unternehmen noch einen weiteren Aspekt. Sie stellen sich vor, die Personalberatung für eine Zweitmeinung beizuziehen, z.B. wenn es darum geht, die richtige Kandidatenwahl zu treffen. Die meisten Unternehmen verfügen nicht über das spezifische Fachwissen, um weitergehende Abklärungen, wie z.B. Assessments oder psychologische Gutachten, durchzuführen. In diesem Bereich der Personalsuche besteht für die Personalberatung zweifellos ein grosses Potenzial. Gleichzeitig wird auch ausgewiesene Fachkompetenz vorausgesetzt.

Erweiterung der (Arbeits-)Markt- und Branchenkenntnisse durch externe Betrachtungen, Informationen und Impulse sind weitere Gründe, welche die Unternehmen dazu bewegen, den Kontakt zu einer Personalberatung zu suchen. Im Interesse, schneller und besser informiert zu sein, um den richtigen Entscheid zu treffen oder allfällige Änderungen rechtzeitig in die Wege zu leiten, zeigt sich ein interessanter Partneransatz, wovon sowohl die Unternehmen von der Personalberatung also auch umgekehrt profitieren können. Der Ansatz wird ebenfalls in Kapitel 5.3 weiter konkretisiert.

5.2.3 Mehrwert durch Qualität

Qualitätsstandards als explizites Anforderungskriterium werden bei der Befragung der Unternehmen zwar nicht erwähnt und dennoch spielen sie bei der Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle (vgl. Abb. 10). In erster Linie wird Fach- und Beratungskompetenz erwartet, was eng mit den jeweiligen Branchen- und Firmenkenntnissen zusammenhängt. Schnelle Reaktion, Kundennähe und Kontinuität in der Betreuung sind für die Unternehmen ebenso ausschlaggebende Kriterien, um mit einer Personalberatung zusammenarbeiten. Wie erwähnt, handelt es sich hierbei um Erwartungen. Ohne dass vorgängig eine Zusammenarbeit stattge-

funden hat, kann sich das HRM nur schwer von den Qualitäten überzeugen und seitens der Personalberatung dieser Nachweis kaum erbracht werden. Kommt dazu, dass durch den wachsenden Personalberatungsmarkt die Qualität der erbrachten Dienstleistung in der Personalsuche gemäss Aussagen in der Einleitung (vgl. Kap. 1) und zum Stellenmarkt (vgl. Kap. 4) nicht zu-, sondern eher abgenommen hat.

Dazu beigetragen hat auch die heutige Situation am Arbeitsmarkt. Infolge Fachkräftemangel stehen die Unternehmen immer mehr unter Druck, die vakanten Stellen zu besetzen. Dies hat zur Folge, dass die Personalberatungen viele Bewerbungsdossiers einreichen. Aufgrund der Quantität und fehlenden Abklärungen stimmen die Kandidatenprofile kaum mit den Stellenanforderungskriterien überein. Internet und E-Mail vereinfachen den Informationsaustausch. Aufgrund der Einfachheit des Versands der Unterlagen leidet aber oft die Qualität der Bewerbungsdossiers.

Dies ruft nach verbindlichen Qualitätsstandards, was in einer Branche, welche in der Schweiz kaum reguliert ist, nicht einfach ist. Der Deutsche Fachverband privater Arbeitsvermittler hat für seine Mitglieder folgende Grundsätze definiert:

1. *Private Personalvermittler sind Dienstleister. Sie werden beratend und vermittelnd tätig, um den Transfer von Stellensuchenden in adäquate Positionen qualitativ zu verbessern und zu beschleunigen. Sie sind kompetente und seriöse Partner bei der Personalsuche.*
2. *Private Personalvermittler bekennen sich zu den Grundprinzipien der sozialen und freien Marktwirtschaft.*
3. *Private Personalvermittler verfügen über fundierte Kenntnisse im Personalwesen, insbesondere im Bereich der Eignungsdiagnostik.*
4. *Private Personalvermittler besitzen Vertriebserfahrung im Sinne kundenorientierter Dienstleistungen. Ihre Arbeitsabläufe sind von fachlicher und sozialer Kompetenz, Transparenz und Flexibilität gekennzeichnet.*
5. *Private Personalvermittler verfügen über vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Arbeits-, Sozialversicherungs- und Betriebsverfassungsrecht.*
6. *Private Personalvermittler verpflichten sich zu berufsständischer Kooperation und sind in der Lage, ihren Berufsstand öffentlichkeitswirksam zu vertreten.*
7. *Private Personalvermittler verstehen sich als Vertreter der gleichwertigen Interessen der Stellensuchenden **und** der Unternehmen. Sie sind insbesondere «Anlaufstelle» für wechselinteressierte Kandidaten.*
8. *Private Personalvermittler erarbeiten mit ihren Kandidaten (Stellensuchenden) in ausführlichen Interviews Bewerberprofile. Sie greifen zur Begutachtung fachlicher und verhaltensspezifischer Elemente ggf. auf externe Fachleute zurück.*

9. *Private Personalvermittler entwickeln permanent neues Beruf spezifisches Know-how und verpflichten sich zu ständiger Weiterbildung.*
10. *Private Personalvermittler denken unternehmerisch. Sie verfügen über die notwendigen Voraussetzungen zur Selbstständigkeit (kaufmännisches Wissen, Organisations- und Motivationsfähigkeit, Dienstleistungsorientierung, Kollegialität, professionelle Rahmenbedingungen, finanzielle Ausstattung, etc.).*

Diese Prinzipien bieten interessante Anhaltspunkte und könnten im Grundsatz auch in der Schweiz angewendet werden. Im Gegensatz zu Deutschland dürften das Verfahren, die Kontrolle und insbesondere Sanktionierung bei Verstößen aufgrund der marktwirtschaftlichen Verhältnisse allerdings kaum durchsetzbar sein.

Um die Frage der Qualität dennoch beantworten zu können, gibt folgender Fragenkatalog von Brenner (2009, S. 53) bei der Auswahl einer Personalberatung wertvolle Hinweise:

1. *Verfügt die Beratung nachweislich über spezifische Erfahrung (Branche, Funktionsbereiche, Region) für die betreffende Stellenbesetzung?*
2. *Ist die Methodik, wie die Beratung vorgeht, bekannt?*
3. *Nennt die Beratung Referenzen, die bereit sind, über ihre Arbeit Auskunft zu geben?*
4. *Gibt die Beratung einen klaren Zeitrahmen, innerhalb dessen sie Kandidaten präsentieren wird?*
5. *Hat die Beratung eine transparente Honorarregelung, aus der anfallende Zusatzkosten, wie z.B. Insertionskosten, Reisekosten, klar erkennbar sind?*
6. *Hinterlässt die Beratung einen seriösen, vertrauenswürdigen Eindruck?*
7. *Verfügt die Beratung über eine Datenbank an interessanten Kandidaten?*
8. *Bietet die Beratung unterschiedliche Dienstleistungspakete an (nur Briefkastenfunktion, kompletter Such- und Auswahlprozess, bestimmte Auswahlinstrumente)?*
9. *Bietet die Beratung an, im Falle einer Kündigung des Kandidaten während der Probezeit eine neue Suche zu starten, ohne diese zu berechnen?*
10. *Steht die Beratung auch während der Probezeit des neuen Arbeitsverhältnisses beratend zur Seite?*

Angesichts des ausgetrockneten Stellenmarktes und der Tatsache, dass die erfolgreiche Zusammenarbeit insbesondere von der Qualität abhängt, ist es für alle beteiligten Marktteilnehmer, d.h. auch HRM und Stellensuchende, förderlich, sich an verbindlichen Kriterien zu orientieren.

5.3 Folgerungen

Die vorliegenden Erkenntnisse sind vereinfacht in Abbildung 12 dargestellt. Sie zeigt das Zusammenspiel der beteiligten «Player» (HRM = HR Management, PB = Personalberatung, B = Bewerber, E = Erfolg) im Stellenmarkt und bringt gleichzeitig die gegenseitige Abhängigkeit zum Ausdruck.

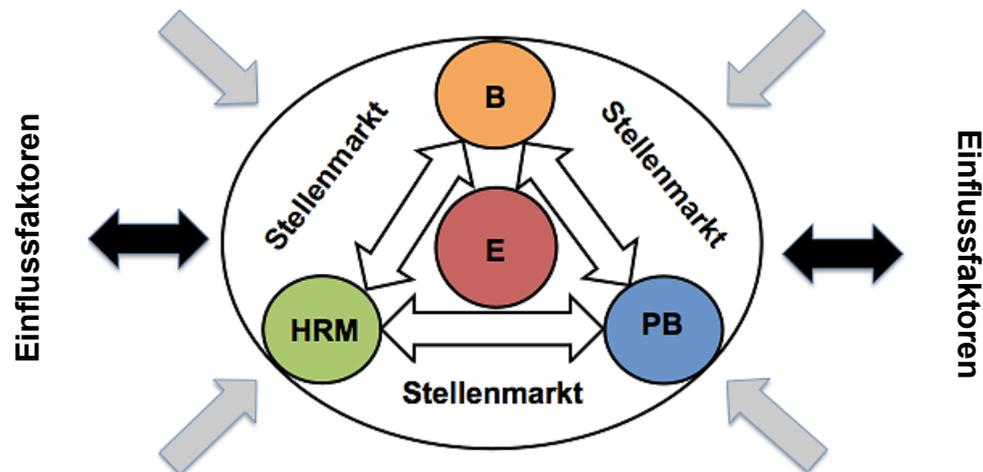


Abb. 12: Zusammenspiel im Stellenmarkt. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

Das Zusammenspiel findet nicht immer so geordnet statt. Stellenmarkt und äussere Einflussfaktoren, wie z.B. technische und gesellschaftliche Entwicklungen, Finanz- und Wirtschaftskrisen, politische Unruhen oder Umweltkatastrophen, bringen Stellennachfrage und -angebot rasch aus dem Gleichgewicht. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten stehen viele Arbeitskräfte wenigen Stellenangeboten gegenüber, sodass man von Arbeitgebermarkt spricht. Umgekehrt fehlt es an genügenden oder wie aktuell an geeigneten und spezifischen Fachkräften, wenn die Konjunktur wieder anzieht. Ganz so einfach ist es aber nicht. Zu viel hat sich gemäss Füchtner und Wegerich (2011, S. 23ff.) auf dem Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren verändert. Einschätzungen, die ebenso auf den Schweizer Personalberatungsmarkt zutreffen.

Da ist erstens «atmosphärisch» etwas ins Wanken geraten: Das traditionelle Gentlemen's Agreement einer ebenso verschwiegenen wie honorigen Branche mit ihren zahlreichen ungeschriebenen Ehrenkodexen wurde in der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise auf eine harte Probe gestellt. Unverlangt eingesandte Kandidatenvorschläge, auch «Kaltakquise» genannt, nahmen zu, ebenso wie radikale Rabatte und Preisabschläge, mit denen um Aufträge gekämpft wurde. Beide waren früher absolute No-Go's. Den Auftraggebern kam die härtere Gangart oft entgegen; schliesslich müssen, wie die Erhebung zeigt, auch sie auf die Kosten achten.

Da ist zweitens die stärkere Konkurrenz durch soziale Netzwerke, wenngleich Xing etc. auch fleissig von Personalberatungen selbst genutzt werden. Knapp 70 Prozent der in der BDU-Studie Befragten gehen davon aus, dass die Social Networks künftig auch für die Suche in der ersten und zweiten Führungsebene an Bedeutung gewinnen werden. Eine Entwicklung, die auch in der Schweiz feststellbar ist und in der Abbildung 11 bestätigt wird. Xing selber sieht sich jedoch nicht als Konkurrenz zu den klassischen Jobbörsen, sondern als komplementäres Recruiting-Angebot. Doch 2009, während viele Personalberatungen mit Erlösrückgängen zu kämpfen hatten, erzielte Xing im Segment E-Recruiting ein Umsatzwachstum von 11 Prozent.

Dass die Zurückhaltung der Unternehmen künftig bei der Direktansprache endet, daran glaubt inzwischen kaum noch jemand. Die Gespräche mit HR-Verantwortlichen haben gezeigt, dass die Unternehmen sowohl die Interne Suche (vgl. Tab. 1) als auch das persönliche Netzwerk mittlerweile gezielt nutzen, um selber an geeignete Kandidaten zu gelangen. Die Schwelle, ab welcher die Firmen für die Personalsuche einen externen Dienstleister beauftragen, wird somit künftig höher liegen.

Und da ist letztlich die dritte grosse Veränderung. Die Auftraggeber sind selbstbewusster und anspruchsvoller geworden. Sie prüfen die Qualität, drehen an der Preisschraube und erhöhen den Druck. Betrug früher die Suchzeit für die Personalberater meist zwölf Wochen, sind mittlerweile sechs bis acht Wochen gang und gäbe. Abstriche bei der Qualität machen die Kunden trotzdem nicht. Stattdessen verlangen sie von den Beratungen mehr Vielfalt und mehr Tempo zum gleichen Preis. Branchenexperten gehen davon aus, dass der Druck auf die Preise weiter anhalten wird. Auch diese Einschätzung wird durch die Erhebung (vgl. Abb. 5 und 6) bestätigt, welche zeigt, dass der quantitative und qualitative Kostenfaktor nebst Fach- und Branchenkenntnissen bei der Auswahl der Personalberatung eine entscheidende Rolle spielt.

Um das vorhandene Potenzial auf dem heutigen Stellenmarkt optimal auszuschöpfen und die Suche nach geeigneten Kandidaten erfolgreich zu gestalten, kann zusammengefasst festgehalten werden, dass nebst der Internen Suche auch die Zusammenarbeit mit einer Personalberatung für die Unternehmen weiterhin von Bedeutung sein wird. **Vertrauen, fundierte Fach- und Branchenkenntnisse** sowie **(Kosten-)Transparenz** sind entscheidende Einflussfaktoren.

5.4 Massnahmen

Tabelle 5 fasst die erwähnten Einflussfaktoren zusammen und gibt in loser Reihenfolge mögliche Anhaltspunkte zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung. Dabei werden sowohl HRM als auch Personalberatung aufgefordert, ihren Beitrag für

eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu leisten. Damit die Einflussfaktoren die zielführende Wirkung erzielen, sind in der gegenseitigen Kommunikation von Beginn weg Offenheit und Klarheit notwendig. Die Motivation dazu basiert auf eigenem Antrieb. Die Auflistung gibt Anhaltspunkte mit dem Ziel, dass HRM und Personalberatung sich besser verstehen, ihr Verhalten reflektieren und aufgrund der Erkenntnisse ihre Organisation und Prozesse anpassen. Ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht nicht.

| Einflussfaktoren | HR Management | Personalberatung |
|-------------------------------------|--|---|
| Vertrauen | <ul style="list-style-type: none"> • Verbindliche Anfrage • Gründe für die Zusammenarbeit sind nachvollziehbar • Interne Suche und alternative Suchkanäle wurden berücksichtigt oder ausgeschöpft • Zeitnahe Informationen über eingetretene Änderungen • Transparenz über die Geschäftslage und Hintergründe der Stellenbesetzung • Diskretion gegen innen • Ansprechperson ist gleichzeitig (Mit-)Entscheider | <ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsnachweis kann dokumentiert werden • Das Unternehmen ist im Markt etabliert und verfügt über Referenzen, die bereit sind, Auskunft zu erteilen • Beständigkeit im Beraterteam und in der Kundenbeziehung • Vertrauensgewinn durch Probemandat zu Vorzugskonditionen • Testimonials durch bekannte Personen, Kunden • Diskretion gegen aussen |
| Fach- und Branchenkenntnisse | <ul style="list-style-type: none"> • Funktion und Position sind klar definiert, dokumentiert und mit der Linie abgesprochen • Entscheidungsträger sind bekannt, werden vorgängig informiert • Vorstellungen über die erwartete Dienstleistung werden klar kommuniziert, allenfalls schriftlich mitgeteilt | <ul style="list-style-type: none"> • Fach- und Branchenkenntnisse sind nachweisbar, z.B. durch Werdegang, Aus- und Weiterbildung • Hinweis auf professionelle Beratung und Abwicklung bzw. Prozesse, allenfalls zertifiziert • Schnelle Reaktionszeit • Einsatz unterschiedlicher Suchmethoden |
| Kostentransparenz | <ul style="list-style-type: none"> • Erwartungshaltung zu Beginn der Auftragsbesprechung darlegen • Verfügbares Budget für Stellenbesetzung ist bekannt • Gegenofferte bei Bedarf einholen, transparent machen | <ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Geschäftsbedingungen • Kostentransparenz in allen Belangen, d.h. Insertion, Beratungshonorar, Stundenansatz u.a. • Modulare Bausteine, transparente Gesamtlösungen • Garantieleistungen bei Erfolg und Nichterfolg |

Tab. 5: Massnahmen HRM und Personalberatung. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

6 Thesen, Trends, Entwicklungen

6.1 Personalberatungsmarkt

Im Rahmen der Umfrage wurden die Unternehmen mit sieben Thesen zur Entwicklung der Personalberatung konfrontiert. Auf einer Skala von 1 bis 7 (1 = trifft zu, 4 = neutral, 7 = trifft vollends zu) gaben sie ihre Einschätzung zur Wahrscheinlichkeit.

| Thesen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | M |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------|
| Die Personalberatung nimmt an Bedeutung zu, weil es künftig schwieriger wird, geeignetes Personal zu finden | 1,1 % (2) | 5,9 % (11) | 5,9 % (11) | 22,6 % (42) | 28,0 % (52) | 25,3 % (47) | 11,3 % (21) | 4,91 |
| Die Personalberatung nimmt an Bedeutung zu, weil das HRM in besonderen Fällen nicht verzichten kann, auf Spezialisten zurückzugreifen | 1,1 % (2) | 4,8 % (9) | 5,9 % (11) | 18,8 % (35) | 31,2 % (58) | 30,6 % (57) | 7,5 % (14) | 4,96 |
| Die Personalberatung nimmt an Bedeutung zu, weil eine Zusammenarbeit die Erfolgchancen erhöht | 1,6 % (3) | 3,2 % (6) | 11,4 % (21) | 27,0 % (50) | 31,4 % (58) | 22,7 % (42) | 2,7 % (5) | 4,62 |
| Die Personalberatung verliert an Bedeutung, weil die Unternehmen aufgrund eigener HR-Abteilung auf eine Zusammenarbeit verzichten können | 9,1 % (17) | 17,7 % (33) | 24,2 % (45) | 31,7 % (59) | 9,7 % (18) | 7,0 % (13) | 0,5 % (1) | 3,38 |
| Die Personalberatung verliert an Bedeutung, weil es an allgemein verbindlichen Qualitätsstandards fehlt | 14,5 % (27) | 29,6 % (55) | 14,5 % (27) | 29,0 % (54) | 7,5 % (14) | 3,8 % (7) | 1,1 % (2) | 3,01 |
| Die Personalberatung verliert an Bedeutung, weil die technische Entwicklung immer mehr fortschreitet und dadurch neue Möglichkeiten in der Personalsuche entstehen | 4,3 % (8) | 20,4 % (38) | 20,4 % (38) | 25,8 % (48) | 15,6 % (29) | 8,6 % (16) | 4,8 % (9) | 3,73 |
| Die anerkannte Personalberatung wird auch künftig ihre Berechtigung haben und sich dank Qualität am Markt behaupten | 0,0 % (0) | 0,0 % (0) | 3,2 % (6) | 9,1 % (17) | 23,1 % (43) | 42,5 % (79) | 22,0 % (41) | 5,71 |

Tab. 6: Entwicklung Personalberatungsmarkt. Quelle: Eigene Darstellung (2012).

Das Ergebnis bestätigt die in Kapitel 5.3 gezogene Schlussfolgerung. Die Personalberatung wird auch in Zukunft ihre Daseinsberechtigung haben. Allerdings wird durch Tabelle 6 auch deutlich, dass die Unternehmen diese Aussage von der Anerkennung abhängig machen. Fach- und Branchenkenntnisse, eine zuverlässige Abwicklung und das zu einem «fairen» Preis-Leistungsverhältnis werden in Zukunft noch stärker über Sein oder Nichtsein entscheiden, auch ohne allgemein verbindliche Qualitätsstandards.

Gerade der «Funktionsexperte» im Unternehmen sucht für seine Fragestellung einen themenzentrierten Experten und weiss darüber hinaus sehr genau, was er anhand welcher Fragen im Vorfeld schon an Expertise abklären und an Erwartung an die Dienstleistung knüpfen kann. Dies gilt gemäss Einschätzung von Füchtner und Wegerich (2011, S. 58) in zunehmenden Masse auch für kleinere Unternehmen, die ebenfalls immer spezialisierter eigene Recruiting-Abteilungen, Shared-Service-Center (etwa für Lohn- und Gehaltsabrechnungen), Management-Development-Abteilungen (von Training über Development bis hin zum Senior Executive Coaching), Compensation- und Benefits-Bereiche sowie Spezialisten für Arbeitszeitmodelle, Tarifpolitik und Ähnliches aufbauen. Eine Entwicklung, die zeigt, dass der Markt zweifellos reifer geworden ist. Dies schlägt auch auf die Gesprächspartnerschaft auf Management-Ebene durch. Selbst ein Inhaber oder CEO bindet heute erheblich stärker im Vorfeld Fachexperten mit ein, um die Personalauswahl zu validieren. Er entscheidet seltener allein. Abbildung 3 bestätigt dieses Vorgehen.

All dies verändert den Personalberatungsmarkt und verstärkt die Notwendigkeit, mit immer mehr Spezialisierung exzellentes Wissen aufzubauen, welches in hoher Qualität angeboten werden kann. Andererseits schränkt es die Möglichkeiten deutlich ein, als Allrounder profund und mit Qualität Lösungsangebote direkt entwickeln zu können. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Berater selbst.

Erkenntnisse wie Erwartungen lassen darauf schliessen, dass in einem reifer gewordenen Markt nur mit Fokussierung und einer neuen Bescheidenheit in der Sache, verbunden mit verbessertem Know-how für das «Beratungsprodukt», Erfolg möglich sein wird. Persönlichkeit, Vertrauensverhältnis und individuelles Ansehen sind wie eh und je nötig. Heute sind diese Qualitäten allerdings lediglich notwendige Bedingungen einer personalberaterischen Topleistung. Hinreichend sind sie im heutigen anspruchsvollen Umfeld nicht mehr. Die Spezialisierung verbunden mit hoher Qualität ist Trend und zugleich längstens Alltag.

Auch Berge (2010), Geschäftsführer von SearchConsult GmbH, eines der wachstumsdynamischsten Headhunting-Unternehmen mit Spezialisierung auf die Märkte Informationstechnologie und Telekommunikation, gab auf die Frage nach zukunftsweisenden Trends und Entwicklungen in der Personalberatung u.a. zur Antwort: *«Eine Fokussierung auf eine Branche und selbst innerhalb der Branche auf Schwerpunktthemen. Die Mandanten als auch die*

Kandidaten honorieren es, wenn man «ihre Sprache» spricht und die Qualifizierung professionell durchführen kann. Die Qualität der präsentierten Kandidaten beim beauftragten Mandanten steigt dadurch enorm und die Kandidaten fühlen sich gut verstanden und betreut.»

6.2 HR Management

Die Führungs- und Managementqualität zu steigern und das Change- und Performance Management im Unternehmen zu verbessern, sind in diesem Jahr die Topthemen in den Personalabteilungen der Schweizer Wirtschaft.

Erst auf den Plätzen vier und fünf der Prioritätenliste der Personalverantwortlichen in der Schweiz folgen die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter. Das ergab der HR Klima Index 2012. Für den HR Klima Index 2012 hat die Managementberatung Kienbaum insgesamt 418 Personalverantwortliche aus der Schweiz, Deutschland und Österreich befragt.

In Deutschland stehen Arbeitgeberattraktivität und Recruiting hingegen ganz oben auf der diesjährigen Agenda der Personalbereiche für 2012, in Österreich folgen sie auf den Plätzen zwei und drei der Prioritätenliste nach dem Topthema Qualifizierung und Weiterbildung.

«Unternehmen in der Schweiz, Österreich und Deutschland setzen bei ihrer Personalarbeit in diesem Jahr unterschiedliche Prioritäten. Während es in Österreich und Deutschland in erster Linie darum geht, die geeigneten Mitarbeiter für die vielfältigen anspruchsvollen Aufgaben im Unternehmen zu rekrutieren und zu qualifizieren, steht in der Schweiz das Thema Führung im Mittelpunkt der Arbeit der HR-Bereiche», sagt Christoph Thoma von Kienbaum in Zürich.

Obwohl die meisten Unternehmen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich zunehmend erkennen, dass der Faktor Personal in Zeiten schwieriger Arbeitsmärkte immer wichtiger wird, setzen sie diese Prioritäten nicht um. Wenn es um die Ausstattung der HR-Bereiche mit Personal- und Finanzressourcen geht, hinken diese seit Jahren der Beschäftigungsentwicklung hinterher.

«Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier zunehmend auseinander. Wie schon in den vergangenen Jahren wird HR unter deutlichem Druck stehen, die Effizienz der eigenen Organisation weiter zu erhöhen. Dabei sind sämtliche aktuelle Herausforderungen, wie etwa Fachkräftemangel, Integration von Migranten oder die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter, aber auch die zunehmenden Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen der volatilen Märkte, ohne exzellente Personalarbeit nicht zu stemmen», sagt Christoph Thoma weiter.

6.3 Recruiting

6.3.1 Direktansprache bzw. aktives Recruiting

Direktansprache bzw. aktives Recruiting durch Unternehmen wird professionalisiert und «aggressiver» (Talent.com, 2010). Unternehmen wissen, dass sich die Top-Mitarbeiter nicht bewerben, sondern sich umwerben lassen. Solche passive Bewerber erhalten i.d.R. genügend Angebote und schauen sich nicht aktiv auf den Jobbörsen um. Nichtsdestotrotz sind genau diese Kandidaten für Unternehmen extrem spannend. Sie werden deshalb in Zukunft noch mehr Zeit und Ressourcen darauf verwenden, passive Kandidaten zu rekrutieren. Für wenige Top-Positionen werden vergleichsweise viele bis sehr viele Ressourcen aufgewendet.

Die «Aggressivität» bei der Rekrutierung wird zunehmen. Kandidaten werden, wie schon heute häufig gemacht, vermehrt über soziale Netzwerke, wie z.B. Xing oder LinkedIn, direkt angesprochen. Einige werden aufgrund der vielen Anfragen «genervt» sein, eine Herausforderung für die sozialen Netzwerke. Unternehmen werden sich fragen: Übernehmen wir die Ansprache selber oder lassen wir das von einem Dienstleister machen? Damit kommen wir auch schon zum nächsten Punkt.

6.3.2 Weitere Alternativen zu klassischen Personalberatungen

Gemäss Talent.com (2010) werden weitere Alternativen zu klassischen Personalberatungen entstehen und Research Know-how in Unternehmen wird aufgebaut. Personalberatungen wird es weiterhin geben. Sobald sich die Konjunktur positiv entwickelt, wird die Nachfrage nach Personalberatungen wieder zunehmen. Wie oben angedeutet, rückt sodann die «Make or Buy» Frage für Unternehmen noch mehr in den Vordergrund. Ist das Unternehmen gross genug, kann es durchaus sinnvoll sein, ein internes Research aufzubauen.

Die klassische Personalberatung gerät dadurch unter Druck und muss sich deutlicher fokussieren. Auch langfristig wird es für Spezialisten-Positionen Direct Search Aufträge geben. Um den «hochqualifizierten Massenmarkt», die Positionen, für die es vergleichbar viele passive Kandidaten gibt, wird aber ein Preiskampf entstehen. Ein zentraler Grund ist, dass der Markt der passiven Kandidaten durch Social Media und spezialisierte Plattformen deutlich transparenter geworden ist. Die Kontaktaufnahme ist mittlerweile sehr schnell, kostengünstig und einfach möglich.

Der Dienstleister mit der besten Automatisierung von Beschaffung und Vorfilterung der Kandidaten hat einen Wettbewerbsvorteil. In diesem Bereich besteht Raum für Innovationen. Insgesamt wird die Personalberatung digitaler. Ebenso werden neue Geschäftsmodelle den Personalberatungsmarkt transparenter und damit effizienter machen.

6.3.3 Matching-Technologie

Gute Matching-Engines (Talent.com, 2010) lassen noch auf sich warten. Zwar ist die Monsters-Lösung ein guter Schritt in die richtige Richtung, aber noch nicht ausreichend, um effizient die richtigen Mitarbeiter zu finden. Hier besteht weiterhin sehr grosses Verbesserungspotential. Besonders spannend ist die Anzeige von passenden Kandidatenprofilen zu Volltext-Stellenanzeigen, das beispielsweise als Widget in das eigene Bewerbermanagement-System integriert. Reines Keyword-Matching, wie von vielen Plattformen aktuell praktiziert, liefert aber (noch) ungenügende Resultate.

6.3.4 Mobile Recruiting

Mobile Recruiting (Talent.com, 2010), das Recruiting bzw. die Bewerberansprache über mobile Endgeräte, wird wahrscheinlich einer der am stärksten wachsenden Segmente im Recruiting sein. Dies überrascht nicht, ist es aktuell quasi inexistent.

Die ersten Entwicklungen in diesem Bereich werden wahrscheinlich ziemlich triviale mobile Benachrichtigungen sein. So könnten Nachrichten z.B. direkt von einem Unternehmen an passende Kandidaten in einem Talent Pool verschickt werden. Erste Innovationen mit Breitenwirkung müssen sich am Markt erst noch durchsetzen.

Für innovationsfreudige Unternehmen kann, ähnlich wie bei Social Media, die Anwendung dieser Mittel einen Imagegewinn mit sich bringen. Dies allerdings eher in Bezug auf das Employer Branding als das Recruiting.

6.4 Fazit

Die Komplexität des Arbeitsmarktes macht eine verbindliche Zukunftsprognose äusserst schwierig. Die Auswirkungen der verschiedenen Einflussfaktoren lassen sich inhaltlich wie zeitlich nur begrenzt abschätzen. Ein frühzeitiges Erfassen der Marktentwicklung gleicht deshalb einer gewagten Prophezeiung und führt sowohl bei Unternehmen wie Personalberatungen zu unkoordinierten Aktionen, welche ihre Wirkung in der Personalsuche früh verfehlen oder erst mit Verzögerung entfalten.

Worauf es bei einer Zusammenarbeit zwischen HRM und Personalberatung ankommt ist in dieser Arbeit aufgezeigt worden. Auch sind die Vor- und Nachteile der verschiedenen Suchmethoden bekannt und es kann abgeschätzt werden, welche technischen Entwicklungen anstehen. Doch wie können Unternehmen und Personalberatungen voneinander profitieren, um die sich abzeichnende Marktentwicklung rechtzeitig zu erkennen? In der Beantwortung dieser Frage liegt zweifellos viel Potenzial und ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.

Die Folgerung in Kapitel 5 bezieht sich zwar auf die reine Zusammenarbeit, liefert darüber hinaus aber auch interessante und prüfenswerte Anhaltspunkte, welche die Zusammenarbeit unter Berücksichtigung bevorstehender Marktveränderungen sinnvoll macht. Um das erwähnte Potenzial breiter und gezielter zu nutzen, bedingt es meines Erachtens eine ausgewogene Bereitschaft zur Kooperation. Die Grundvoraussetzung dafür liegt vermutlich in einem geänderten «Mindset», welches teilweise immer noch geprägt ist von Vorurteilen, teils zu Recht, teils zu Unrecht. Hinweise dafür liefern die Interviews mit HR-Verantwortlichen und Personalberatern (vgl. Kap. 4). Abbildung 13 ist sinnbildlich dafür.

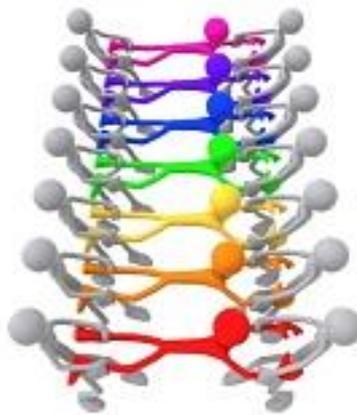


Abb. 13: Konkurrenzkampf. Quelle: business-wissen.de (2012).

Gelingt es den beiden «Playern» objektiv, mit klaren Vorstellungen der eigenen Bedürfnisse und ungeachtet von Angebot und Nachfrage aufeinander zuzugehen, so können dadurch personelle Lösungen entstehen, welche zwar im Moment noch keine unternehmerische Wirkung entfalten, in Zukunft aber ungeahnten Handlungsspielraum und dadurch Mehrwert generieren.

Nebst den mehrfach erwähnten «Hardfacts», wird das Vertrauen auch in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen. Ob demografischer Wandel, Fachkräftemangel oder digitales Zeitalter, HR Management wie Personalberatungen entscheiden letztlich selber, ob sie die Vorteile einer Zusammenarbeit nutzen wollen. Gelingt der Aufbau einer Vertrauensbasis, ist der Weg für eine fruchtbare Partnerschaft offen. HR Management wie Personalberatungen sind folglich in der Pflicht, die entsprechenden Schritte konsequent einzuleiten.

Quellenverzeichnis

- Brenner, D. (2009). *Punktlandung Mitarbeitersuche. Zielsicher ansprechen, auswählen und einstellen* (2. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Experteer.de. Blog. (2010). Fragen an den Personalberater Karsten Berge, Geschäftsführer SearchConsult GmbH.
- Fachverband privater Arbeitsvermittler e.V.. (2009). *Qualitätskriterien*. Gefunden am 10. Juni 2012 unter <http://www.job5.de/avs/Qualitätskriterien/>
- Füchtner, St. & Wegerich, Th. Hg. (2011). *Das Handbuch der Personalberatung. Eine Branche im Umbruch* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.
- Hilb, M. (2009). *Integriertes Personalmanagement. Ziele – Strategien – Instrumente* (19. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- HR Today Special (2008). *Dossierhändler unerwünscht*. Gefunden am 12. April 2012 unter www.hrtoday.ch/download/de/103296/Dossierhändler_unerwünscht
- Meier, F. (2012). *Eine Beziehung mit Hochs und Tiefs*. HR Today. Gefunden am 12. April 2012 unter <http://www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/>
- Monster.de. (2012). *Recruiting Trends 2012 Schweiz*. Fachkräftemangel und demografischer Wandel bereiten der Personalwirtschaft Kopfzerbrechen. Gefunden am 26. Mai 2012 unter <http://arbeitgeber.monster.de/hr/personal-tipps/markte-analysen/studien/recruitingtrends.aspx>
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Studie über Herausforderungen im Personalbereich*. Schweiz: Fachkräftemangel spitzt sich zu. Gefunden am 26. Mai 2012 unter www.pwc.ch/user_content/editor/.../pwc_press_20110118_d.pdf
- Salvisberg, A. (2010). *Stellenmarkt-Monitor Schweiz am Soziologischen Institut der Universität Zürich*. Stimmt es, dass die Anforderungen an Stellensuchende immer höher werden? Gefunden am 26. Mai 2012 unter www.stellenmarktmonitor.uzh.ch
- Staatsekretariat für Wirtschaft SECO. (1989). *Private Arbeitsvermittlung und Personalverleih*. Gefunden am 26. Mai 2012 unter <http://www.seco.admin.ch/themen/>
- Talential.com. Blog. (2010). *Emerging Trends 2010: Arbeitgeber werden aktiver, Personalberatung im Wandel*. Gefunden am 20. Juni 2012 unter <http://www.talential.com/blog/online-recruiting/emerging-trends-2010-arbeitgeber-werden-aktiver-personalberatung-im-wandel/>

Wikipedia. (2012). *Direktsuche*. Gefunden am 18. Mai 2012 unter
<http://de.wikipedia.org/wiki/Direktsuche>

Wikipedia. (2012). *Personalberatung*. Gefunden am 18. Mai 2012 unter
<http://de.wikipedia.org/wiki/Personalberatung>

Wikipedia. (2012). *Personalbeschaffung* (engl. Recruitment, Recruiting). Gefunden am
18.05.2012 unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalbeschaffung>

Wikipedia. (2012). *Personalvermittlung* (engl. recruiter; oder derogativ engl./deutsch head-
hunter). Gefunden am 18. Mai 2012 unter
<http://de.wikipedia.org/wiki/Personalvermittlung>

Anhänge

Anhang A

Anhang B

Anhang C

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich:

- Den Inhalt dieser Arbeit unter Angabe aller relevanten Quellen selbständig verfasst habe.
- Die mir anvertrauten Informationen von Seiten der Kundschaft auch nach Abgabe der Arbeit vertraulich behandeln werde.

Ort/Datum:

Vorname/Name:

Rehetobel, 30. Juni 2012

Roger Sträuli