

Eine Teure Fehlentscheidung vermeiden

Das Ergebnis einer Umfrage bei amerikanischen Personalfachleuten zeigt, dass fast 40% aller neu eingestellten Führungskräfte (Presidents, Vice Presidents) scheitern und bereits in den ersten 18 Monaten wieder aus dem Unternehmen ausscheiden. Offensichtlich eine teure Fehlentscheidung für alle Beteiligten; sowohl für das Unternehmen, wie auch für den Mitarbeiter

Auch ohne Berücksichtigung der direkten Kosten – bereits die indirekten Kosten (Einarbeitungskosten, verlorene Zeit, Unsicherheit bei Mitarbeitern und Kunden, Vertrauensverlust, usw.) einer solchen Fehlentscheidung für Unternehmen und Mitarbeiter sind unübersehbar.

Zu oft scheinen Unternehmen vom beauftragten Personalberater in erster Linie die Fähigkeit zu verlangen, schnell einige potenzielle Kandidaten zu finden; umso mehr bei Auslandsbesetzungen ('150 Namen innerhalb von 10 Tagen' – als wenn nicht jeder reputierliche Personalberater mit einer einigermaßen funktionierenden Datenbank dies ohne großen Aufwand könnte).

Als ob auch der Grund einer solchen Beauftragung alleine sei, dass von Europa aus die direkte Suchtätigkeit (Research) zu aufwendig/kompliziert ist -- und nicht in Wirklichkeit unterschiedliche Kulturen, Rechtsumstände, Erwartungshaltungen, Verhaltensregeln, unterschiedliche Dokumente (und was daraus gelesen werden sollte/gelesen werden kann/wie diese zu überprüfen sind) immer wieder zu peinlichen - und oftmals sehr teuren - Missverständnissen führen würden.

Es ist denn auch kein Wunder, dass man gerne sehr schnell auf die Einschaltung eines Personalberaters verzichtet (und sich die Gebühren sparen möchte). Dies um so mehr, so man zufällig im täglichen Posteingang einige relevante Lebensläufe gefunden hat oder – ebenso zufällig – den einen oder anderen potenziellen Kandidaten auf einer Messe oder im Rahmen einer Auslandsreise

Kandidaten zu machen, plötzlich ihre eigenen Kriterien zu ignorieren scheinen und einen Zufallsbekannten einstellen wollen ('Er/sie hat schon mehrfach die USA bereist, spricht recht gutes Englisch und macht auch allgemein einen sehr guten Eindruck'). Dass man denselben Kandidaten für eine entsprechende Stelle im Mutterhaus wohl kaum vorgesehen hätte, wird dann dabei gerne verdrängt.

Das Ergebnis einer Umfrage bei amerikanischen Personalfachleuten zeigt, dass fast 40% aller neu eingestellten Führungskräfte scheitern und bereits in den ersten 18 Monaten wieder aus dem Unternehmen ausscheiden.

kennen gelernt hat: 'Dieser pfiffige junge Geschäftsmann an der Hotelbar in San Francisco machte wirklich einen guten Eindruck und hat auch versichert, dass er kurzfristig in die Probleme einsteigen könnte und das Unternehmen schnell wieder in Schwung bringen werde'.

Aber nur weil es so scheint, als wenn man sich versteht, heißt das noch lange nicht, dass dem auch wirklich so ist – der Katzenjammer kommt dann leider oft auch sehr schnell.

Der im internationalen Umfeld erfahrene Personalberater sieht immer wieder mit Verblüffung, wenn Auftraggeber, welche dafür bekannt sind, ausgesprochen detaillierte Vorgaben zu Qualifikation und Erfahrungshintergrund potenzieller

Kein Wunder aber auch, dass zu oft solche Zufallsentscheidungen für alle Beteiligten wenig zufriedenstellend sind und sehr kurzfristig wieder enden.

Selbstverständlich kann ein solches negatives Ergebnis auch bei Mitarbeitern, welche mit Hilfe eines Personalberaters gefunden wurden, vorkommen. Die Struktur einer Personalsuche, wie sie von qualifizierten und mit dem industriellen und kulturellen Umfeld des Unternehmens und der Kandidaten bekannten Beratern durchgeführt wird, minimiert aber diese Gefahr (natürlich handelt es sich letztendlich immer noch um interpersonelle Beziehungen – und die sind kaum vorherzuplanen).

Eine Teure Fehlentscheidung vermeiden

So verwenden professionelle Personalberater (Retained Executive Recruiters), wie die JRB & Company, üblicherweise den gleichen Zeitaufwand für die Vorauswahl und die begleitende Endauswahl der Kandidaten, wie für die reine Suche potenzieller Kandidaten. Bei einer durchschnittlichen Gesamtdauer von etwa 13-15 Wochen der Personalsuche für den Leiter einer Niederlassung im Ausland (vom Zeitpunkt der Auftragserteilung bis zum Abschluss des Arbeitsvertrages mit dem neuen Mitarbeiter), sind folgende Zeiträume durchaus üblich:

- 1-2 Wochen: Einarbeitung des Projektteams in die Einzelheiten des industriellen und firmeninternen Umfeldes des Unternehmens, sowie gemeinsamer Ausarbeitung eines realistischen und präzisen Kandidatenprofils

- 2.-6. Woche: Auswahl und Ansprache von 100-150 relevanten Personen; erste Vorlage detaillierter Beschreibungen und Bewertungen der 10-15 interessantesten und interessierten Kandidaten

- 6-8. Woche: gemeinsame Auswahl der 3-5 Topkandidaten für die Präsentationsrunde

- 8-10. Woche: Präsentationsrunde (mehrstündige, gemeinsame Gespräche mit den einzelnen Kandidaten in einem klar strukturierten Umfeld)

- 10-12. Woche: zweite Interviewrunde des/der Endkandidaten - oftmals im europäischen Mutterhaus

- 12-15. Woche: Vertragsverhandlungen und Vertragsabschluss.

Im amerikanischen Umfeld ist es üblich, dass der ausgewählte Kandidat dann das neue Arbeitsverhältnis innerhalb von 2-4 Wochen nach Vertragsunterschrift antritt. ■

*Nur weil es so scheint, als wenn man sich versteht,
heißt das noch lange nicht, dass dem auch wirklich so
ist – der Katzenjammer kommt dann leider oft auch
sehr schnell.*

Miami-Office

2300 Glades Rd., Suite 460W
Boca Raton, FL 33431
Tel. 561.955.0012
Fax 561.955.0091
jrb.miami@jrbechtle.com

Chicago-Office

1211 W. 22nd St., Suite 529
Oak Brook, IL 60523
Tel. 630.203.2120
Fax 630.572.1379
jrb.chicago@jrbechtle.com

Boston-Office

67 South Bedford St., Suite 400W
Burlington, MA 01803
Tel. 781.229.5804
Fax 781.359.1829
jrb.boston@jrbechtle.com

Frankfurt-Office

Bockenheimer Landstraße 17/19
D-60325 Frankfurt
Tel. 069.710.456.453
Fax 069.710.456.450
jrb.frankfurt@jrbechtle.com