

Personalberatung in Amerika

Personalberatung' als Instrument zur Identifizierung und Auswahl neuer Mitarbeiter - insbesondere Leitender Mitarbeiter - tritt in unterschiedlicher Form auf:

- Anzeigenagenturen
- Contingency Recruiting (Personalvermittlung)
- Retained Recruiting ('Headhunting')

Diese unterschiedlichen Varianten der Personalberatung sind nicht immer klar abgegrenzt. Allerdings gibt es einen deutlichen Unterschied im Schwerpunkt des angesprochenen Kandidatenkreis und – eng damit verbunden – im Abwicklungsprozess:

- Berufsanfänger, mittlere Angestellte, Fachkräfte (fachliche Qualifikation)
- konkret nach Arbeit Suchende (Arbeitslose, in neue Regionen Umziehende, usw.)
- nach neuen Chancen oder verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten suchende Kandidaten
- Leitende Angestellte, nicht aktiv nach Veränderung suchende Manager, sehr spezifisches Anforderungsprofil (insbesondere zur persönlichen Qualifikation)

Speziell im deutschsprachigen europäischen Raum wird ein großer Teil der Personalsuchen über Anzeigenschaltungen abgewickelt (Anzeigenagenturen, Eigenschaltung durch Arbeitgeber); während das Format der rein erfolgsbezogenen Personalsuche (Contingency Recruiting) – in seiner Grundstruktur letztlich eine ‚Personalvermittlung‘ - eher weniger Anwendung findet.

Zusätzliche Betreuung in Form von ‚Personalberatung‘ (hier als Beratung des Arbeitgebers verstanden) ist sowohl bei der Anzeigenagentur als auch bei der ‚Personalvermittlung‘ (Contingency Recruiting) nur sehr bedingt notwendig. Die Abwicklung beider Varianten ist weitgehend quantitativer Natur und die zentrale Funktion des Dienstleistungsunternehmens ist die Entlastung der HR Abteilung.

Das Retained Recruiting (Headhunting) über Identifikation und Direktansprache der relevanten Kandidaten ist in den USA nicht zuletzt wegen der äußeren Faktoren (Größe des Landes; Fehlen einer landesweiten Zeitschrift; breite geographische Streuung der Industrien und damit der relevanten Kandidaten) die wichtigste Form der Personalsuche für höher qualifizierte und leitende Mitarbeiter. Es liegt in der Natur dieses Suchprozesses, dass ein hoher Anteil an

Die zentrale Aufgabe von Anzeigenagenturen und Contingency Recruitern ist die quantitative Entlastung der HR Abteilung (Outsourcing von Aktivitäten).

Diese spezifische Form der Unterstützung verlangt allgemein entweder weniger (oder weniger hoch angesiedelte) eigene Berufserfahrung des Recruiters oder – im Falle des Contingency Recruitings mit seiner typischerweise starken Spezialisierung - Berufserfahrung in einem stärker eingegrenzten Bereich (Verkauf, Buchhaltung, IT, HR, etc.). Die für ein spezifisches Projekt eingesetzten Mittel sind recht genau übersehbar; somit können die Gebühren klar definiert und niedrig gehalten werden. Geschäftserfolg ergibt sich aus Quantität und davon, dass man weitgehend öffentliche Informationen (einen bestimmten Lebenslauf) schneller als Andere ‚an den Mann bringt‘ (Eingangsstempel der HR Abteilung).

Personalberatung und eine enge Zusammenarbeit zwischen potentiell Arbeitgeber und Berater unabdingbar sind. Die Abwicklung dieser Variante ist weitgehend qualitativer Natur und die zentrale Funktion des Dienstleistungsunternehmens ist die Beratung und Unterstützung der Entscheidungsträger.

Diese Form der Betreuung verlangt eine sehr breit angelegte und hoch angesiedelte eigene berufliche Erfahrung des Beraters. Darüber hinaus sind weit gehende kulturelle und personenbezogene Kenntnisse unabdingbar – dies insbesondere im internationalen Umfeld. Die für ein spezielles Projekt eingesetzten Kosten sind deshalb hoch und zumeist nicht klar vorab abgrenzbar – Gebühren

müssen diesen Faktoren Rechnung tragen und sind deshalb höher und typischerweise eher variabel (Prozentsatz). Geschäftserfolg ergibt sich aus Qualität und der Fähigkeit Informationen und Person ausfindig zu machen, welche einem sehr spezifischen

Es zeigt sich deutlich, dass die qualitativen Aspekte der Suche und damit die notwendige breite Qualifikation der Berater relevanter werden, je stärker die Anforderungen aus den genannten Zielvorgaben und externen Notwendigkeiten sind. Dies gilt

und Personalsuchen sind oftmals sehr hoch. Eine falsche Wahl des Suchformates reduziert sehr schnell die Chance kritische Fehler bereits im Vorfeld zu vermeiden - und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Die zentrale Aufgabe eines Retained Recruiters (Headhunter) ist die Beratung und Unterstützung von Geschäftsführung und Personalleitung (Consulting).

Die anschließende Wahl eines dann nicht zum zweckmäßigen Suchformat - und allen damit verbundenen Einzelkriterien - passenden Dienstleistungsunternehmens, ist durchaus vergleichbar mit der Auswahl der falschen Maschine im Produktionsbereich: Entweder sie ist angemessen und funktioniert ordnungsgemäß - oder eben nicht. Grauzonen gibt es hier nur selten ■

(Egon Lacher ist Geschäftsführender Gesellschafter der JRB&Company/J.R.Bechtle&Co.)

Profil entsprechen.

Bei der Wahl der angemessenen Form der Personalsuche ist es notwendig, von der Zielvorgabe und den externen Notwendigkeiten auszugehen:

- Niveau und Relevanz der Position
- Damit einhergehende Qualifikation der relevanten Kandidaten (fachlich wie persönlich)
- Direkte Erfahrung der intern und extern eingeschalteten Mitarbeiter und Berater mit den konkreten Anforderungen und Umständen des Suchumfeldes (insbesondere bei internationalen Suchen)
- Dringlichkeit der Suche
- Vertraulichkeit der Suche
- Breite der Suche (sowohl geographisch, als auch sachlich)
- Risiko- und Kostenfaktoren im Falle einer Fehlbesetzung (sowohl direkt als auch indirekt)
- Mögliche Rechtsrisiken bei Fehlverhalten während der Suche (insbesondere im Rahmen von Auslandssuchen)

besonders bei internationalen Personalbesetzungen.

Risiko und mögliche Kosten einer Fehlbesetzung - oder von Abwicklungsfehlern (nicht zuletzt rechtlicher Natur) - bei solchen Positionen

JRB&Company: Ihr Partner in Amerika **Boston - Chicago - Miami - Frankfurt**

Die führende amerikanische Beratungsfirma seit 1979 - spezialisiert auf die Unterstützung der unternehmerischen Interessen deutscher, österreichischer und schweizer Firmen in Nord- und Südamerika

*Personalsuche: Executive Recruiting
Board of Directors*

Personalberatung: Vergütungsberatung und Organisationsanalyse

Unternehmensberatung: Marktuntersuchung

Management Beratung: Marktanalyse, Vertriebsstruktur

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

Westhafenplatz 1
D-60327 Frankfurt
Tel. 069.710.456.453
Fax 069.710.456.450
jrb.frankfurt@jrbechtle.com