

Nicht immer gut beraten

Wie die Suche nach Personal optimiert werden kann

Das Dilemma hat zwei Seiten: Einerseits schöpfen Krankenhäuser die Leistungen von Personalberatungen nicht voll aus, andererseits bieten die Personalberater keine komplette Leistung an. Das zeigt eine Studie der v. Mandelsloh Brusberg Personalberatung, die insgesamt 72 Kliniken im Zeitraum von November 2010 bis Mai 2011 befragte. Durchschnittlich nur die Hälfte der Auftraggeber aus Kliniken erhalten von ihrer Personalberatung die Standardleistungen, die laut Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) zu ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung gehören. Vergleichbar defizitär sind die Kommunikation zwischen Berater und Auftraggeber, die Such-Strategie und -Methode der Dienstleister und die Vertragsgestaltung.



Georg von Mandelsloh, Jochen Brusberg

Je umfassender sich der Personalberater über ein Krankenhaus und eine Position informiert, desto authentischer und professioneller kann er den Kandidatendialog führen und seinen Auftraggeber repräsentieren. Dazu muss der Berater bereits vor der eigentlichen Suche das Haus kennenlernen und mit künftigen Kollegen und Vorgesetzten sprechen. Dieser Aufwand wird von den Beratern in 37 Prozent der Personalsuchen aber gescheut.

Aus dem ersten Briefing ergibt sich das Stellenprofil einer Vakanz. Dieses ist die erste „Visitenkarte“ des Auftraggebers und soll das Interesse der angesprochenen Kandidaten wecken. Nur in etwas mehr als der Hälfte der Personalsuchen wird für die Frage, welche Positionsinhalte für Kandidaten wesentlich sind und welche Informationen unter „Marketinggesichtspunkten“ für die Position unbedingt weiterzugeben sind, die Erfahrung und Kompetenz der Personalberater genutzt. 36 Prozent der Auftraggeber verzichten generell auf die Unterstützung des Beraters für die

Profilerstellung. In diesen Fällen ist es dem Berater kaum möglich, frühzeitig auf unrealistische Anforderungen in der Stellenbeschreibung oder Vorstellungen des Hauses zur Vergütung hinzuweisen und so unnötigen Aufwand zu vermeiden.

Die Kliniken prüfen im Vorfeld einer Suche häufig nicht, ob der Personalberater Methoden anwendet, die sich in anderen Wirtschaftszweigen bewährt haben. Zu den Standards der Beratung zählt die genaue Festlegung der Such- und Auswahlstrategie. Der Berater sollte schon zu Beginn einer Suche in der Lage sein, die Häuser und Unternehmen zu benennen, in denen gesuchte Spezialisten tätig oder die geforderten Kompetenzen zu vermuten sind. Diese Informationen, das sogenannte „Mapping“, findet Eingang in eine Zielfirmenliste, die den Suchkorridor festlegt. Aus dieser gewinnt der Auftraggeber eine Vorstellung von der Zahl der anzusprechenden Kandidaten. Lediglich 25 Prozent der Studienteilnehmer haben regelmäßig eine solche Zielfirmenliste erhalten. Ein Großteil der Personalberater geht nicht strukturiert, sondern eher spontan, intuitiv und auf Glück vertrauend vor. Off Limits, also die Bestimmung von Unternehmen oder Kliniken, die für die Ansprachen des Personalberaters tabu sind, wird von 73 Prozent der Befragten im Vorfeld der Suche mit dem Berater nicht geklärt.

Das Reporting als Informationsgrundlage

Die Studienteilnehmer kritisieren oft, sie wüssten nicht genau, was der Personalberater in ihrem Mandat unternimmt und wie viele Kandidaten er angesprochen hat. Dieser Kritik könnten die Personalberater mit einem sauberen Reporting begegnen. Einen regelmäßigen Bericht über den Stand der Suche erhalten jedoch nur 49 Prozent der Befragten. Das Reporting sollte Informationen zur Attraktivität sowohl der Position als auch des Hauses enthalten, die aus den Ansprachen gewonnen wurden. Erschweren ungeahnte Hindernisse die Suche, hat der Berater den Klienten unmittelbar zu informieren. Gemeinsam sind dann die Anforderungen an die Kandidaten oder die Rahmenbedingungen entsprechend zu justieren. Reagiert der Berater hier nicht frühzeitig, „verbrennt“ er das Kandidatenreservoir. Ein aussagekräftiges Reporting erleichtert zudem den internen Informationsfluss zu anderen mit der Suche befassten Personen im Unternehmen. Enge und regelmäßige Kommunikation des Beraters mit seinem Auftraggeber ist ein wichtiges Qualitätskriterium in Personalsuchen, dient ihrer Beschleunigung und beinhaltet letztlich auch Leistungsnachweise des Beraters.

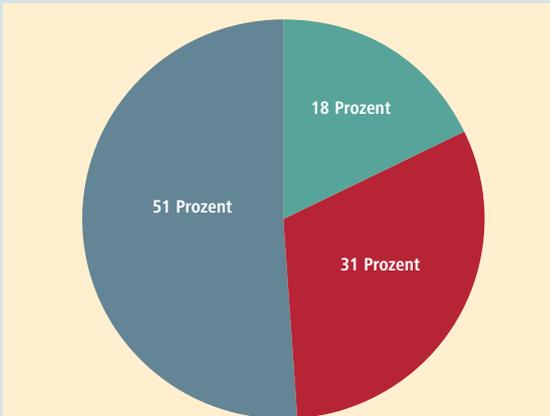
Eine fundierte Kandidatenbewertung des Beraters als Vorbereitung des Auswahlprozesses und Erleichterung der Entscheidungsfindung ist ein Kernbereich hochwertiger Personalberatung, wird Auftraggebern aber häufig vorenthalten (Abb. 1). In der Hälfte der Personalsuchen werden lediglich unkommentierte Lebensläufe der Kandidaten weitergegeben. Der reine Werdegang eines Kandidaten ist aber nur der erste Anhaltspunkt für seine fachliche Qualifikation. Seine Soft Skills können nur weitergehende Unterlagen beschreiben. Die



*Denken Sie an Ihren
Bewertungsbereich
und stellen Sie sich vor:*

*Sie hätten
tausendundeinen
Vorteil mehr ●●●●*

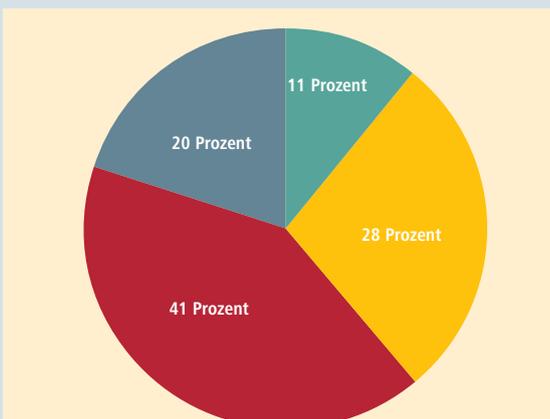
Eine Kandidatenbewertung wird oft vorenthalten



Nur 51 Prozent der Studienteilnehmer erhalten einen Vertraulichen Bericht.
18 Prozent bekommen ab und zu eine differenzierte Kandidatenbewertung.
31 Prozent erhalten nie einen Vertraulichen Bericht.

Abb. 1

Die Beratung ist oft nicht zufriedenstellend



Lediglich 20 Prozent sind sehr zufrieden.
41 Prozent der Befragten bewerten ihren Personalberater als mittelmäßig sowohl in Bezug auf die gelieferten Kandidaten als auch auf die Qualität der Zusammenarbeit.
11 Prozent bewerten die Dienstleistung als schlecht.
28 Prozent machten bei dieser Frage keine Angaben.

Abb. 2

Qualität und Aussagekraft der vom Berater an den Klienten in einem vertraulichen Bericht weitergegebenen Unterlagen zu den Kandidaten ist die Grundlage des Auswahlprozesses. Ein passgenauer vertraulicher Bericht erleichtert dem Arbeitgeber den Auswahlprozess, verhindert überflüssige Gespräche mit nicht geeigneten Kandidaten und erspart somit Zeit- und Kosteneinsatz der Auftraggeber.

Berater sollen an Gesprächen teilnehmen

In anderen Wirtschaftszweigen ist es üblich, dass der Personalberater den Kandidaten im Erstinterview im Haus des Arbeitgebers zumindest einmal begleitet. Nicht so in Klini-

ken: Nur bei 47 Prozent der Auftraggeber ist dies der Fall. Eine Teilnahme des Beraters hat jedoch gute Gründe: Er kann moderierend in das Interview eingreifen und Missverständnisse oder ungeklärte Fragen im Gespräch des Auftraggebers mit dem Kandidaten vermeiden. Häufig kommen neue Aspekte in den Anforderungen der Position und des Persönlichkeitsprofils zur Sprache, die zu Beginn der Suche noch nicht klar herausgearbeitet wurden. Der gute Berater wird seine Auswahlkriterien im weiteren Suchverlauf danach ausrichten. Besonders in Suchmandaten, in denen nur wenige Kandidaten motiviert werden konnten, ist es wichtig, dass sich der Auftraggeber im Erstgespräch optimal darstellt. Der Berater kann seine Erfahrungen einbringen und Hinweise zur richtigen Gesprächsführung, zu etwaigen Störfaktoren (zum Beispiel Dauerläuten des Telefons), zu Räumlichkeiten (zu eng, zu groß, zu heiß, zu kalt, unaufgeräumt) und Teilnehmerzahl (zum Beispiel fünf Interviewer „gegen“ einen Kandidaten im Erstgespräch) geben sowie und insbesondere immer wieder auftretende Fehler wie unausgewogene Redeanteile (Ein typischer Fehler vieler Interviewer ist, dass sie selbst zu viel reden und der Kandidat zu selten zu Wort kommt – ein profundes Kandidatenbild entsteht so nicht. Übrig bleibt das „Bauchgefühl.“) oder Prüfungssituationen (Chefärzte alter Schule examinieren Kandidaten gerne, das ist heute nicht mehr angebracht, die Kandidaten wollen umworben werden) vermeiden helfen.

Lediglich 16 Prozent der Studienteilnehmer nutzen die Expertise des Personalberaters in den Vertrags- und Gehaltsverhandlungen. Vier Prozent schalten den Berater hier nur ab und zu ein. In der entscheidenden Phase auf der Zielgeraden eines Suchprozesses scheitern Einstellungen häufig an der Unvereinbarkeit der beiderseitigen Vorstellungen. Oft fehlt jedoch nicht viel, und eine Moderation mit Geschick und guter vertrauensvoller Kommunikation könnte die Probleme ausräumen. Es kommt hier auf das Verhandlungsklima an. Ein erfahrener Personalberater kennt das Gehaltsgefüge und die gängigen Gehälter im Markt und hat Erfahrung aus vielen Vertragsverhandlungen. Er kann neutral und als „Puffer“ moderieren.

Die Studienteilnehmer sind über die konkrete methodische Vorgehensweise der Berater mehrheitlich nicht gut informiert. Sie wissen selten im Vorfeld, wie der Berater Kandidaten zu finden gedenkt, kennen die angewandte Interviewmethodik nicht, wissen nicht, ob der Berater persönlich in der Recherche aktiv ist oder wesentliche Projektschritte, wie die Erstansprache auf Chefarzt-Level, nachgeordneten Mitarbeitern überlässt. Dabei sollten die Auftraggeber im Auge haben, dass die Qualität, das Format und die Kommunikationsfähigkeit des Beraters Auswirkungen auf die Motivationslage der Kandidaten haben. Der Personalberater ist gegenüber dem Kandidaten Repräsentant der auftraggebenden Klinik. Entspricht der Personalberater dem Anspruchsniveau des Kandidaten, wird er von der Kompetenz des Personalberaters positive Rückschlüsse auf dessen Auftraggeber ziehen.

In der Studie wurden die verschiedenen marktüblichen Honorarmodelle erfragt und preislich beziffert. Angefangen von Festhonoraren mit erfolgsunabhängigen Tranchen, über

teilweise bis zu 100 Prozent Erfolgsabhängigkeit mit Honorierung erst bei Besetzungserfolg, wird mit sehr unterschiedlichen Modellen gearbeitet. Als vertragliche Absicherungsmöglichkeiten für die Auftraggeber wurden unter anderem untersucht:

■ Regelungen, wonach der Personalberater für einen definierten Zeitraum keine Mitarbeiter des eigenen Hauses ansprechen darf, sind in Kliniken die Ausnahme (37 Prozent).

■ Vertragliche Regelungen, die den Befragten eine kostenlose Neusuche garantieren, sollte der Kandidat das Unternehmen innerhalb eines definierten Zeitraums verlassen, sind 33 Prozent der Studienteilnehmer nicht bekannt.

In der Studie gaben 31 Prozent der Klinikverantwortlichen an, mehrere Personalberater parallel zu beauftragen. Dies kann einen Imageverlust für den Arbeitgeber im Kandidatenmarkt bedeuten. Kandidaten sind irritiert, wenn sie von mehreren Personalberatern angesprochen werden. Daher sollte ein Personalberater einen Alleinauftrag erhalten.

Kliniken beklagen die Qualität der Beratung

Die Studie erarbeitet noch weitere Qualitätskriterien der Personalberatung und untersucht, wie häufig diese in Kliniken anzutreffen sind. Insgesamt ist die Personaldienstleistung mehrheitlich nicht rundum professionell und die Prozesssicherheit der Personalberater häufig nicht zufriedenstellend. Möglicherweise hat der hohe Preisdruck im Markt Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Berater. Ein weiterer Grund für mangelnde Qualität besteht darin, dass den Auftraggebern häufig nicht klar ist, wie sie optimal von der Beratungsleistung profitieren können. Sie schöpfen das gesamte qualitätsbildende Leistungsportfolio eines Personalberaters nur selten aus.

Die Kliniken sind daher nur mäßig zufrieden mit der Leistung ihres Beratungspartners (Abb. 2). Dem kann eine fundierte Prüfung des Beraters im Vorfeld anhand der in der Studie erarbeiteten Qualitätskriterien abhelfen. Eine entsprechende Anspruchshaltung der Klienten beeinflusst dann die Qualität der Beratungsleistungen langfristig positiv.

Die Studie „Leistungsrahmen und Qualitätskriterien von Personalberatern im Klinikwesen“ samt „Checkliste“ mit Auswahlkriterien zur praktischen Anwendung ist bei der v. Mandelsloh Brusberg Personalberatung erhältlich.

Anschriften der Verfasser:

Georg von Mandelsloh
Schlosshof 9
82229 Seefeld

Jochen Brusberg
Kurfürstendamm 30
10719 Berlin

E-Mail: studie@mandelsloh-brusberg.com

Neu und exklusiv bei apetito:

**Bewirten Sie jetzt mit
360°-Gelinggarantie.**

Mit MultiService!

*Rundum erfolgreich.
In eigener Regie.*

Tel. 0 59 71/7 99-18 50, www.apetito.de



MultiService
für Ihre Bewirtungsidee



apetito