



Von Andreas Gloor

# Auf der Suche nach dem idealen Mitarbeiter

## Teil 2: Personaldienstleister in der grafischen Industrie

### RATGEBER



Die Wirtschaft bewegt sich aus der Talsohle. Eine Studie der Credit Suisse vom Januar 2004

besagt, dass die Produktion im Bereich Druck und Grafik im Vergleich zum Vorjahr über 2% steigt, die Preise für Druckerzeugnisse auf tiefem Niveau verharren werden, sich der Umsatz um über 2% verbessern wird und der Ertrag um etwa 2% höher ausfällt. Diese konjunkturelle Erholung, wirkt sich auch auf die Arbeitsmarktdaten aus. Die Arbeitslosenquote ist im Februar 2004 erstmals seit knapp zwei Jahren gesunken und die Anzahl der Stellenangebote stiegen seit Oktober 2003 kontinuierlich an. Die Grafische Industrie wird aufgrund dieser Trends in diesem Jahr wieder vermehrt Stellen schaffen.

Andreas Gloor ist Inhaber der unique people schweiz AG und vermittelt unter anderem Führungskräfte in der Printmedienindustrie

Im Druckmarkt 14 (Dezember 2003) wurde bereits auf die Regeln bei der Suche und Selektion von Mitarbeitenden eingegangen, wenn keine externen Unternehmen eingeschaltet werden. Wie verhält es sich nun aber, wenn ein spezialisiertes Unternehmen für die Suche beauftragt wird? Wie sollen Sie sich verhalten, wenn ein Vermittlungsunternehmen einen Kandidaten zustellen möchte? Wie werden die Dienstleistungen Headhunting, Personalberatung und Kaderselektion sowie Personalvermittlung untereinander abgegrenzt? Welches Unternehmen sollen Sie für welchen Auftrag wählen? Mit welchen Kosten müssen Sie in etwa rechnen? Wie gestaltet sich der Ablauf eines Suchmandates?

### Die Dienstleistung der Position anpassen

Bei schwierigen Personalentscheidungen, kann mit einem externen Partner zusammengearbeitet werden. Die zu besetzende Position ist ausschlaggebend für die Wahl des richtigen Partners. Für Führungspositionen mit einem eher kleinen Anteil an technischem Verständnis (Leitung Innendienst, Leitung Marketing, Leitung Verkauf oder Geschäftsleitung) sollte ein Partner im Bereich Personalberatung/Kaderselektion beauftragt werden, der in der grafischen Branche zu den Insidern gehört und dementsprechende Beziehungen vorweisen kann. Idealerweise kann das zu wählende Unternehmen eine

Kompetenz im Bereich Assessment-center vorweisen (kann wichtig sein bei grösseren Führungsspannen und vor allem bei Positionen mit dauernem Kundenkontakt).

Technische Berufe wie Polygrafen oder Drucker können aufgrund des Arbeitsmarktes immer noch selber rekrutiert werden. Wenn Sie aber nach ein bis zwei Monaten noch immer nicht den »richtigen« Kandidaten gefunden haben oder einfach keine Zeit für die Selektion haben, streuen Sie ihre Stellenbeschreibungen bei ein bis zwei Vermittlungsagenturen. Auch hier ist darauf zu achten, dass Sie Branchenprofis berücksichtigen. Anderenfalls werden Sie mit Dossiers von nicht qualifizierten Bewerbern überhäuft.

### Der Umgang mit Personaldienstleistungsunternehmen

Viele Unternehmen im Bereich der Personaldienstleistung sind klassische Vermittlungsagenturen. Diese Vermittlungsagenturen scannen jeden Tag die offenen Positionen im Internet, die Stellenanzeigen in Printpublikationen oder erfragen die Vakanzen per Telefon.

Die Arbeit dieser Unternehmen ist zu 100% erfolgsabhängig. Das heißt, wenn durch die Vermittlung eines Personaldienstleiters eine Anstellung zustande kommen sollte, ist auch das Honorar geschuldet.

Damit Sie keine unangenehmen Erfahrungen machen müssen, sollten folgende Fragen beantwortet sein,

bevor der Vermittler Ihnen ein Dossier zustellt.

Die Honorare für reine Vermittlungen liegen zwischen 7.000.– und CHF 15.000.–. Wenn das Honorar Ihrer Ansicht zu hoch ist, verzichten Sie auf die Zustellung von Dossiers. Was geschieht, wenn der Kandidat die Stelle nicht antritt oder er die Stelle bereits nach einigen Tagen wieder verlässt? Lassen Sie sich schriftlich eine Bestätigung geben, dass ein Teil des Honorares zurückerstattet wird. Es kann auch sinnvoll sein, zusätzlich zu verlangen, dass – wenn es zu einer vorzeitigen Vertragsauflösung kommt – der Vermittler ohne zusätzliche Kosten für das Unternehmen einen anderen geeigneten Kandidaten sucht.

### CHECKLISTE

Wenn Sie zum ersten Mal mit einem Personaldienstleister auf Mandatsbasis zusammenarbeiten, sollten folgende Kriterien für eine Vergabe von Wichtigkeit sein:

- Branchenkenntnisse
- Erfolgreich abgeschlossene Mandate
- Erfahrung des Beraters
- Dienstleistungsumfang
- Honorargestaltung und Zahlungskonditionen
- Ort des Unternehmens

Neben den rein rationalen Beweggründen für die Wahl eines Beratungsunternehmens ist auch das Vertrauen und die Chemie zwischen Berater und Kunden ausschlaggebend.

Der Selektionsprozess lässt sich am Beispiel eines Personalberatungsunternehmens darstellen.

1. Die spezifischen Anforderungen an den zu suchenden Kandidaten werden in Zusammenarbeit mit dem Kunden erarbeitet. Die Ziele der Stelle und die Aufgaben werden definiert.
2. Vom Berater wird ein Angebot unterbreitet. In diesem Angebot sind neben den AGB's die Position nochmals umschrieben, der Zeitrahmen für die Suche und Selektion grob angegeben und das vereinbarte Honorar definiert.
3. Wenn das Angebot vom Kunden akzeptiert wurde, beginnt der Berater mit seiner Arbeit an. Die Suche wird je nach Auftrag des Klienten über die Datenbank, Insertionen (on- und offline) und über Direktansprachen geführt.
4. Die eingehenden Bewerbungen aus den oben genannten Quellen werden strukturiert geprüft und die geeignetsten Kandidaten zu einem ersten Gespräch eingeladen.
5. Aufgrund dieser Gespräche und den Referenzauskünften werden vom Berater aussagekräftige Dos-

- siers über die Kandidaten für den Kunden erstellt. Diese Dossiers werden dem Kunden persönlich präsentiert und besprochen. In dieser Phase wird entschieden, welche der vorgeschlagenen Kandidaten zu einem zweiten Gespräch eingeladen werden.
6. Das zweite Gespräch ist beim Kunden oder an einem neutralen Ort. An diesem Gespräch nimmt auch der Berater moderierend teil. Von diesen Gesprächen werden vom Berater Notizen erstellt, die er dem Kunden als weitere Entscheidungsgrundlage zustellt. Das letzte und entscheidende Gespräch findet im Unternehmen selbst statt. Bei diesem Gespräch ist der Berater nicht mehr vor Ort.
7. Nachdem der Vertrag zwischen dem Kandidaten und dem Kunden zustande gekommen ist, werden vom Berater die Abschlussarbeiten vorgenommen. Absage an überzählige Kandidaten etc.
8. Während drei bis sechs Monaten bleibt der Berater mit seinem Kunden und dem Kandidaten in Kontakt, damit allfällige Probleme gemeinsam behoben werden können.

Der zweite große Bereich der Personaldienstleister beschäftigt sich mit der Suche und Selektion von mittlerem und unterem Kader sowie Fachspezialisten. Diese Unternehmen arbeiten vor allem auf Mandatsbasis. Das heißt der Personalberater vereinbart mit Ihnen ein Honorar aufgrund der effektiven Höhe des Jahreslohns, das für die zu besetzende Position vereinbart wurde, oder einen Pauschalbetrag. Wenn möglich vereinbaren Sie einen Pauschalbetrag, dann können Sie die Kosten für die Suche genau budgetieren. Weitere Kosten könnten Insertionskosten und eventuell Reisekosten sein. Bei solchen Mandatsaufträgen müssen Sie je nach Position einen Honoraraufwand von CHF 12.000.– bis CHF 25.000.– budgetieren. Das Honorar wird in vielen Fällen gestaffelt (in zwei oder drei Rate) in Rechnung gestellt. Achten Sie auch bei diesen Mandaten, dass – wenn der Kandidat in der Probezeit oder in den ersten sechs Monaten den Vertrag auflöst – ein Teil des Honorars zurückerstattet wird. Eine große Zahl von Unternehmen, die im Bereich mittlere und untere Kader sowie Fachspezialisten tätig sind, ar-

beiten auch auf Erfolgsbasis. Besser ist es aber ein Mandat zu vergeben, damit ist sicher gestellt, dass wirklich die besten Kandidaten weitergeleitet werden. Im dritten, eher kleineren Bereich, sind die Headhunter zu Hause. Headhunter suchen sich Ihre Kandidaten mittels Direktansprache. Das heißt Kandidaten werden zum Beispiel in Konkurrenzfirmen gezielt gesucht und direkt angesprochen. Headhunter bewegen sich eher im obersten Kaderbereich auf C Level. Die Honorare können ab ca. CHF 30.000.– aufwärts budgetiert werden. Das Honorar ist in den meisten Fällen Verhandlungssache und sollte als Pauschale vereinbart werden. Bei Firmen, die sich auf Direktansprachen spezialisiert haben, kann das Honorar im voraus fällig sein. Selbstverständlich gibt es auch Mischformen. Unternehmen, die neben der klassischen Vermittlung vor allem im Bereich der Personalberatung und Kaderselektion tätig sind, aber für die Suche nach Executives auch Direktansprachen erfolgreich durchführen.



Anzeige  
Gietz