

Das Betätigungsfeld eines Personalberaters ist heutzutage sehr breit gestreut. Die Angebotspalette hat sich in den letzten Jahren ständig erweitert und reicht so von der klassischen Personalberatung über Mitarbeiter-Coaching und Karriereberatung bis zu Arbeiten im Personalentwicklungs-, Trainings- und Forschungsbereich. Der Schwerpunkt liegt jedoch nach wie vor auf dem Gebiet der professionellen Personalsuche und -auswahl im Auftrag von Firmen und Organisationen.

PERSONALBERATER – HÜRDE ODER CHANCE FÜR JOBSUCHENDE?



SYLVIA MÜLLER-TRENK

Mag. rer. nat., Jahrgang 1962, HBLA in Murau, Matura 1981, nach 2jähriger Berufspraxis Studium der Psychologie an der Karl-Franzens-Universität in Graz, Sponship 1989; zuvor 1988 Einstieg in die Firma HILL als freie Mitarbeiterin, 1989 Übernahme der Leitung der Landesgeschäftsstelle Graz; seit 1993 Teilhaberin der HILL-Geschäftsstelle in Laibach; Ausbildung zur Verhaltenstherapeutin; Vortragstätigkeit für verschiedene Bildungsorganisationen sowie an der Karl-Franzens-Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre.
DAGMAR RUHS und **JOHANNES THALER** sind Studenten der Psychologie und freie Mitarbeiter bei der Firma HILL.

DIE AUFGABEN EINES PERSONALBERATERS

Der Großteil der Personalberaterfirmen agiert heute branchenunabhängig, nur einige wenige haben sich mit der ausschließlichen Betreuung von z.B. Banken oder Versicherungen auf ganz bestimmte Marktsektoren spezialisiert. Je nach Firmenphilosophie des Personalberaters und Brieftasche des Auftraggebers findet die Auswahl der Bewerber anhand von Analysen sämtlicher Bewerbungsunterlagen, Personalbögen, Interviews, Referenzeinholungen, psychologischen Eignungstests, Assessment Centers, Hearings oder biographischen Fragebögen statt. Alle aber suchen sie eines: den am besten geeigneten Kandidaten für eine vakante Position, wobei der „beste“ Kandidat nicht von vornherein der am besten geeignete ist! Denn ein für eine Position überqualifizierter Mitarbeiter wird wegen mangelnder Herausforderung im Job und zu wenig „Cash“ bald die Motivation verlieren, weiterhin auf diesem Arbeitsplatz zu bleiben, insbesondere, wenn ihm keine innerbetrieblichen Karriereperspektiven geboten werden.

WARUM BEDIENEN SICH FIRMEN EINES PERSONALBERATERS?

Wenn man bedenkt, daß ein neu rekrutierter Mitarbeiter im statistischen Mittel mindestens sechs Monate in einem Betrieb gearbeitet haben muß, damit sich die Kosten seiner Rekrutierung und Einschulung eingespielt haben, dann liegt auf der Hand, warum sich Firmen eines Personalberaters bedienen: sie erwarten sich eine genaue Durchleuchtung der Bewerber mit Instru-

mentarien, die ihnen selbst in vielen Fällen nicht zur Verfügung stehen. Oft ist es aber auch die eigene Unsicherheit der Personalentscheidungsträger in Firmen, wie sie Bewerber beurteilen oder überhaupt mit ihnen umgehen sollen, die sie nach einem Personalberater rufen läßt.

Neben diesen Kompetenzgründen spielen aber sehr oft ökonomische Beweggründe eine Rolle: das Erstellen von Anforderungsprofilen und Auswahlkriterien, Texten von Inseraten, Entgegennehmen von Anrufen, Sichten von Bewerbungsunterlagen, Einladen von Bewerbern, Führen von Gesprächen und die Auswahl von Kandidaten beansprucht etliche Arbeitsstunden und bindet Kapazität in einem Unternehmen, die während dieser Zeit nicht für das Alltagsgeschäft zur Verfügung steht. Die Auslagerung dieser Tätigkeiten an einen externen Berater entlastet ein Unternehmen in vielerlei Hinsicht, nicht zuletzt, indem es Zeit spart – und damit Geld!

Dazu kommt, daß ein Personalberater aufgrund seiner ständigen Präsenz am Arbeitsmarkt, seiner Kontakte und der Bewerberkartei, die jeder Personalberater führt, den Zielmarkt, sprich die in Frage kommenden Bewerber, besser erreicht als so manches Unternehmen, wenn es nicht gerade einen hohen Imagewert bei den Arbeitssuchenden besitzt.

Darüber hinaus erfordern manchmal auch unternehmenspolitische Gründe den Einsatz eines Personalberaters: die Abwicklung einer Besetzung über einen externen Berater gewährleistet Professionalität, Transparenz und Objektivität des Verfahrens, was zum Beispiel gerade im öffentlich-rechtlichen Bereich eine immer wichtigere Rolle spielt. Andererseits garan-

tiert die Suche über einen Berater einer Firma Anonymität, wenn es zum Beispiel darum geht, Konkurrenten in der Branche über bevorstehende Veränderungen im Unternehmen im unklaren zu lassen, um möglichst lange einen Wettbewerbsvorteil zu haben oder zumindest keine Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

PSYCHOLOGIE IN DER WIRTSCHAFT

Der Wunsch, die richtigen Leute auf die richtigen Plätze zu setzen, hat den neuen Wissenschaftszweig der Wirtschaftspsychologie hervorgebracht, von dem heute die Personalberater profitieren (auch wenn viele von ihnen keine ausgebildeten Psychologen sind).

Schon vor dem Zweiten Weltkrieg tauchten in der Wirtschaft erste Bestrebungen auf, Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenzpotentiale und Konzentrationsfähigkeit von Menschen zu messen, um Vorhersagen für zukünftiges Verhalten treffen zu können.

Bereits damals wurden mit noch bescheidenen methodischen Instrumenten vorhandene Zustände am Arbeitsplatz do-

kumentiert und vorsichtig Verbesserungsvorschläge im Wirtschafts- und Arbeitsbereich gemacht. Die Grundeinstellungen schwankten erheblich zwischen Humanisierungsmotiven und dem Bestreben, Arbeiter zu höheren Leistungen zu motivieren (z.B. Taylor, 1911). In jedem Fall handelte es sich um eine Individuenzentriertheit, die kurzzeitig durch die berühmt gewordenen Hawthorne-Studien unterbrochen wurde, welche auf das Gewicht sozialer Faktoren im Arbeitsprozeß hinwiesen.

Während des 2. Weltkrieges trat eine zweite Phase ein, die durch einen Methodenschub auf der Ebene der Persönlichkeitstestung bedingt war. Systematische Rekrutierung in Militär und Industrie mußten jedoch auf Grund der „Vollbeschäftigung“ nicht selektiv, sondern vor allem zuordnend geschehen. Nach dem Krieg wurden die methodischen Instrumentarien verfeinert, die Testpsychologie wurde nun vor allem selektiv eingesetzt.

Im Sog der humanistischen Strömung der Psychologie ab dem Ende der 50er Jahre stand in der dritten Phase das Individuum im Zentrum, diesmal jedoch im Zei-

chen der Bestrebungen zu Humanisierung und Autonomie.

In der vierten und bis in die Gegenwart hereinreichenden Phase stehen methodische Detaildiskussionen in der (anwendungsorientierten) Persönlichkeitsdiagnostik Abwendungen von Individuen in der akademischen Psychologie gegenüber. Die akademische Linie hebt sozialpsychologische Phänomene, soziale Lerntheorien und auch umweltpsychologische Ansätze hervor. Dennoch ist bis heute psychologisch-akademisches Wissen nur schwer auf ökonomische Anforderungen übertragbar.

PRAKTISCHE TIPS FÜR BEWERBUNGEN BEIM PERSONALBERATER:

Damit der geplante Karrieresprung oder Berufseinstieg keine Bauchlandung wird, sollten Sie sich einen klaren, persönlichen „Karriereplan“ zurechtzulegen.

- Dazu sollten Sie zuerst Ihre Stärken und Schwächen kennen.
- Welche Interessen und Fertigkeiten haben Sie?
- Verstehen Sie sich als Generalist oder als Spezialist? (Viele Technikerpositionen

VORANKÜNDIGUNG

BUSINESS MODELLING

KONZEPTE, METHODEN, REALISIERUNG

INTENSIV-SEMINAR 22.-24. FEBRUAR 1996

an der Technischen Universität Graz

SEMINARLEITUNG:

Dr. Andreas Suter, DI Chris Tipotsch

Business-Engineering – Makro/Mikromodellierung, Kaskadierung & Segmentierung, Objektorientiertes Design, Dynamische Simulation, Tools, Migration

AUSKUNFT UND ANMELDUNG:

Frau Roswitha Netzberger, Abt. f. Unternehmensführung und Organisation, Kopernikusgasse 24/4, 8010 Graz
Tel.: (0316) 873/7501, Telefax: (0316) 81 13 20



sind Spezialistenpositionen, Vertriebsaufgaben werden hingegen eher Generalistenpositionen zugeordnet, weil sie neben dem technischen Wissen auch Fremdsprachenkenntnisse, erhöhte Mobilität sowie kaufmännisches Know-how erfordern.)

- Arbeiten Sie lieber im Team oder alleine?
- Trauen Sie sich zu, die Verantwortung für andere Menschen zu tragen, oder ziehen Sie es vor, lieber in einem unterstellten Dienstverhältnis zu arbeiten?
- In welcher gesellschaftlichen Schicht möchten Sie sich bewegen?
- Auch Hobbys und Sportarten können für berufliche Entwicklungen von Bedeutung sein.
- In welchen Berufen glauben Sie Ihre markantesten Persönlichkeitseigenschaften am besten einsetzen zu können?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, gehen Sie gezielt auf Stellensuche! Verabsäumen Sie dabei nicht zu überprüfen, ob Ihre Vorstellungen von Ihrem Traumberuf tatsächlich dem realen Berufsbild entsprechen. Informationen dazu erhalten Sie bei den Unternehmen selbst, in Berufsberatungszentren, in einschlägiger, aktueller Literatur oder in Karriereberatungen bei HILL.

Das Inserat als übliche Form einer effektiven Suchstrategie ist im wöchentlichen „Karriereteil“ der Tageszeitungen zu finden. Großflächig aufbereitet sehen Sie hier Ihren persönlichen „Traumjob“. Oft ergeben sich beim Lesen des Inserates mehr Fragen als Antworten. Bevor Sie aber vorschnell zum Hörer greifen, überlegen Sie, welche Fragen Sie stellen wollen. Lassen Sie sich dafür ruhig ein, zwei Tage Zeit. Keine Angst, der Personalberater läßt nicht nur die erstbesten Anrufer zu einem Gespräch ein.

Die am Telefon häufig gestellte Frage: „Welches Unternehmen steckt hinter der Annonce?“ ist insofern sinnlos, als Personalberater telefonisch keine Auskunft über Firmenidentitäten geben. Sie werden wahrscheinlich mit der Gegenfrage konfrontiert werden: „Bei welcher Firma wollen Sie nicht arbeiten?“ Die Identität des Auftraggebers erfahren Sie ohnehin beim persönlichen Gespräch.

Welche Bewerbungsunterlagen sollten Sie weiterleiten? Unabdingbar ist ein kurzes Begleitschreiben, in dem Sie hervorheben, wodurch Sie sich für die ausgeschriebene Position besonders qualifizieren und

was Sie motiviert, sich gerade dafür zu bewerben. Sie sollten dabei aber die übliche Briefanrede „Sehr geehrte Herren“ überdenken. Im Vergleich zu anderen Berufssparten sind Frauen in der Personalauswahl überproportional tätig.

Der Lebenslauf sollte kurz, tabellarisch und mit PC oder Schreibmaschine verfaßt sein. Ideal bei Berufsumsteigern ist eine nähere Anführung der letzten Tätigkeiten. Legen Sie auch die Kopien Ihrer Abschlußzeugnisse von Schul- und Universitätsausbildungen sowie Arbeitszeugnisse bei. Ein aktuelles Paßfoto – und kein Urlaubsfoto! – rundet Ihre Bewerbungsunterlagen ab.

Viele ausgeschriebene Stellen verlangen Praxis. Wie soll ein Berufseinsteiger eine solche aufweisen? Führen Sie daher in Ihrem Bewerbungsschreiben alle Ferialjobs, Praktika und Betätigungen in Vereinen oder Institutionen an, und versuchen Sie es trotzdem. Auch wenn es nicht beim ersten Mal klappt, Sie sind einmal in der Bewerberkartei des Personalberaters.

Wenn Sie einen Vorstellungstermin vereinbart haben, stellt sich die Frage nach der adäquaten Kleidung. Verkleiden Sie sich nicht, aber wählen Sie ein der vakanten Position entsprechendes Outfit. Sie sollten sich darin wohl fühlen, denn nur so können Sie einen glaubwürdigen, persönlichen Eindruck hinterlassen. Stellen Sie weiters sicher, daß Sie pünktlich erscheinen. Sollten Sie Ihren Termin nicht einhalten können oder wollen, verständigen Sie den Personalberater rechtzeitig. Sie wissen nie, wann Sie ihn wieder brauchen können.

Personalberater führen in der Regel keine Inquisitionen, sondern Gespräche. Im Bewerbungsgespräch sollten Sie daher offen und ehrlich über Motive und Karriereambitionen sprechen. Nur so können Sie und der Berater sich einig werden, ob Ihnen diese Position überhaupt zusagt. Scheuen Sie sich auch nicht, selbst Fragen zu stellen, die Sie interessieren. Typische Fragen des Beraters sind: „Warum möchten Sie gerade in dieser Firma arbeiten?“, „Welche persönlichen Stärken können Sie einbringen?“, „Wo liegen Ihre Schwächen?“

Wenn alle Detailfragen geklärt sind und auch die inhaltlichen Vorstellungen des Bewerbers zum Anforderungsprofil passen, wird der eine oder andere Berater Sie zu einem Test einladen. Diese Potentialanalyse

versteht sich als objektive Zusatzinformation. Der Berater wird Ihnen Persönlichkeitstests, Berufsinteressenstests und eventuell auch Tests, die Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten überprüfen, vorgeben. Um Vorurteile gegenüber Tests gleich vorweg abzubauen: Es gibt keine schlechten Testergebnisse. Es gibt nur Ergebnisse, die sich mit einem Anforderungsprofil mehr oder weniger gut decken. Lehnen Sie eine Testung allerdings ab, sind Sie mit ziemlicher Sicherheit aus dem Rennen.

Nach dieser Prozedur dauert es in der Regel noch 1–2 Wochen, bis Sie entweder eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch in der künftigen Firma bekommen oder eine Absage für diese spezielle Position erhalten.

Meistens werden drei bis vier Kandidaten der Firma vorgestellt. Kann sich die Firma auf keinen potentiellen Kandidaten einigen, wird häufig ein Assessment-Center als abschließende Entscheidungsgrundlage abgehalten. Der Vorteil eines Assessment-Centers liegt für das Unternehmen in der direkten Vergleichsmöglichkeit aller Kandidaten. Die Bewerber wiederum haben die Gelegenheit, die Entscheidungsträger oder unmittelbaren Vorgesetzten der künftigen Firma kennenzulernen. Die Beobachter bewerten die Kandidaten in Gruppendiskussionen, bei praxisnahen Rollenspielen oder auch bei Einzelaufgaben, die speziell auf die Firmensituation abgestimmt sind.

Sollten Sie trotz dieser Tips noch unsicher sein, bieten verschiedene Organisationen Bewerbungstrainings an.