



Personalsuche in schwierigen Zeiten

Braucht es in der Krise noch Personalberatung? | Personalsuche in Zeiten der Krise, das sollte einfach sein. Auch an der Verpackungsindustrie ist die derzeitige Wirtschaftskrise nicht spurlos vorbeigegangen. Kapazitätsauslastungen von nur noch um die 70 Prozent sind keine Seltenheit, in besonders export- und / oder automotive-lastigen Bereichen auch deutlich darunter.

von Roland Pietzcker und Eckhard Rabe*

Nur die Hersteller konsumnaher Verpackungen konnten bisher die Mengen einigermaßen halten, wenn auch die Umsätze erheblich unter Druck geraten sind. Da liegt es nahe, dass bedrängte Unternehmen auch bei den Personalkosten den Rotstift ansetzen, ihren „head count“ reduzieren und Mitarbeiter eine sichere Alternative suchen. Personalsuche in Zeiten der Krise ist also eine einfache Sache? Das Gegenteil ist der Fall!

Die Spreu trennt sich vom Weizen

Krisenzeiten sind Zeiten, in denen sich die Spreu vom Weizen trennt. Das gilt für Unternehmen, für Bewerber und die Mittler dazwischen, die Personalberater.

Auf Unternehmensseite lassen sich derzeit zwei Denkschulen unterscheiden. Die einen halten still – nach dem Motto „Augen zu und durch“ – und hoffen auf bessere Zeiten, flankiert von mehr oder weniger pauschalen Maßnahmen wie Personalabbau um x Prozent oder Einstellungsstopp. Die anderen aber begreifen die Krise als Chance, sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten. Im Rahmen ihrer zielgerichteten Anstrengungen, ihre Position in ihrem Marktumfeld zu stärken, betrachten sie ihre Personalpolitik als einen der wichtigsten Einflussfaktoren. Sie stellen ihre angestammte Organisation auf den Prüfstand, analysieren sehr genau, ob ihr bestehendes Personaltableau den sich än-

dernden Anforderungen entspricht und führen dann konsequent Veränderungen herbei. Das heißt, der Fokus dieser zukunftsorientierten Unternehmen liegt nicht auf der Anzahl sondern auf der Qualität ihrer Mitarbeiter. In unserer täglichen Beratungspraxis sind wir daher zunehmend mit dem Anspruch konfrontiert, ohne Abstriche den absolut „Besten“ zu präsentieren. Die Unternehmen sind insbesondere bei ihren Führungskräften nicht mehr bereit, Kompromisse einzugehen. Wir sprechen darum eigentlich nur noch von den top 10 Prozent des Bewerbermarktes. Diese Leistungsträger akquiriert können aber weder über eine öffentliche Ausschreibung noch im regionalen Umfeld über das eigene Netzwerk

Für Sie entscheidend

Die 5 häufigsten Gründe für den Misserfolg des Bewerbers

- Fehlende räumliche Mobilität
- Überzogene Vergütungserwartung
- Unzureichende formale Ausbildung (z. B. fehlendes Studium)
- Ungenügende Sprachkenntnisse
- Persönlichkeitsdefizite

Die 5 häufigsten Fehler der Unternehmen

- Zu langwieriger bzw. unprofessioneller Auswahlprozess
- Unrealistische Erwartungen an den Bewerber
- Wenig empathische Gesprächsführung
- Diskrepanz zwischen kommunizierten und gelebten Werten
- Nicht marktgerechte Ausstattung der Position

akquiriert werden. Hier bedarf es einer konsequenten, großräumigen Direktansprache, die an den beauftragten Personalberater hohe Anforderungen an seine Search-Kapazitäten und an seine Internationalität stellt. Insofern trennt sich auch hier die Spreu vom Weizen.

Wie aber reagieren die Bewerber auf das sich ändernde wirtschaftliche Umfeld? Zunächst einmal lässt sich pauschal feststellen, dass die allgemeine Risikobereitschaft rapide abgenommen hat. Selbst wer in seinem derzeitigen Job nicht hundertprozentig zufrieden ist, steht einem Wechsel oftmals skeptisch gegenüber, sind Unternehmen doch oftmals gezwungen, in größter Not beim Personalabbau nach der Devise „last in, first out“ zu verfahren und sich womöglich noch in der Probezeit von einem guten Mitarbeiter zu verabschieden, weil dies mit dem geringsten Aufwand verbunden ist. Insofern bewertet so mancher potentielle Bewerber die sich auf seine Seniorität gründende relative Sicherheit im bestehenden Unternehmen höher als die Chancen im neuen Umfeld.

Hier ist es die Aufgabe des Personalberaters als fairer Partner sowohl des suchenden Unternehmens als auch des angesprochenen Kandidaten offen und wahrheitsgemäß über Chancen und Risiken eines eventuellen Wechsels zu informieren. Dazu gehört auch, im Zweifelsfall den Mut aufzubringen, einem interessant erscheinenden Kandidaten von einer Bewerbung abzuraten, wenn die Risiken für ihn überwiegen.

Wir stellen in unserer Beratungspraxis immer wieder fest, dass der gute Bewerber sich in der Regel nicht aktiv bewirbt, zum einen, weil ihm die Zeit fehlt, entsprechende Angebote zu suchen, zum anderen aber auch, weil er sich nicht in die ver-

meintlich schwächere Position des „Bittstellers“ begeben möchte. Der gute Bewerber setzt die Ansprache durch einen qualifizierten Personalberater voraus. Dabei liegt die Betonung durchaus auf „qualifiziert“, erwartet er doch von dem Gespräch mit dem Berater, für das er kostbare Zeit einsetzt, einen Mehrwert. Dieser Mehrwert muss nicht notwendigerweise in einem konkreten Jobangebot bestehen – auch wenn es meist genau darauf hinausläuft – sondern kann auch in einem seriösen Karrieregespräch und einem fundierten Austausch über Marktentwicklungen und -chancen bestehen. Dass hierfür auf Seiten des Personalberaters eine umfassende Branchenkenntnis und eigene Managementenerfahrung unerlässlich sind, liegt auf der Hand.

Auf Augenhöhe begegnen

Im eigentlichen Bewerbungsprozess tritt der gute Kandidat durchaus selbstbewusst auf, und das mit Recht. Kandidat und Unternehmen begegnen sich auf Augenhöhe. Der Kandidat erwartet die vom Un-

ternehmen propagierten und geforderten Werte – etwa Entscheidungsfreude, Flexibilität, Zielorientierung und Fairness – auch von den Vertretern des Unternehmens, mit denen er während dieses Prozesses zu tun hat. Wenn hier bisweilen nicht alles rund läuft, ist der Personalberater gefordert. Als „Process Manager“ ist es dann seine Aufgabe, das Bewerbungsverfahren zielgerichtet zu moderieren. Auch diese Aufgabe kann der Personalberater um so besser erfüllen, über je mehr „Standing“ und professionelle Erfahrung er verfügt. Zusammengefasst lässt sich also sagen: auch in der Krise geht der oft genannte „War for Talents“, der Wettbewerb um die Besten, mit unverminderter Härte weiter. Daher ist mehr denn je der Personalberater, nicht der Headhunter oder Personalvermittler gefragt. ■

*Roland Pietzcker und Eckhard Rabe sind Geschäftsführende Partner von insight – International Management Consultants, Starnberg, der führenden europäischen Personalberatungsgesellschaft für die Papier-, Verpackungs- und Druckindustrie.

Karriereberatung auf der Fachpack



Eckhard Rabe, Starnberg



Roland Pietzcker, Starnberg



Joost Baelden, Gent

„Sie fragen, wir antworten“: Wie bereits in den vergangenen Jahren bieten **insight - International Management Consultants**, Starnberg, und die **neue verpackung** auf der Fachpack wieder eine Karriereberatung an. Die international tätigen insight-Spezialisten beantworten am **Mittwoch, 30. September 2009** gerne Ihre Fragen zu den Themen:

- Berufseinstieg nach dem Studium
- Jobwechsel für Fach- u. Führungskräfte
- Verhandlungsstrategien
- Arbeitsmarktsituation

Vereinbaren Sie bitte unter der Rufnummer +49 (0)8151-9147-0 ein individuelles Gespräch mit den Karriere-Experten auf der Fachpack. Alle Fragen werden selbstverständlich diskret beantwortet. Die Bandbreite von insight umfasst die ganze Verpackungsbranche. Vom abpackenden Markenartikler über die Packmittelproduktion bis hin zum Verpackungsmaschinenbau: insight ist der richtige Ansprechpartner, wenn es um ihre Karriere geht – national und international.



**neue
verpackung**