

Mitarbeiterakquisition und Auswahlverfahren

Anforderungen, Wunsch und Wirklichkeit aus Sicht des
Unternehmensberaters

Andreas Achner

29.04.2010 Hamburger Consulting Club

- Vorstellung Referent und Unternehmen
- Anforderungen an Berater
- Recruiting-Prozess
- Laufbahnmodell
- Bindung von Beratern

Personalarbeit hat mein Berufsleben als Berater geprägt



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

- 1985
Diplom-Ingenieur Schiffbau
- 1986-1988
Softwareentwickler, Systemberater

Aufbau eines Bereiches für Versicherungsberatung mit 45 Mitarbeitern, ab 1996 übergreifende Verantwortung für das Recruiting des gesamten Versicherungsressorts (ca. 80 direkte Einstellungen)

- 1989-1992 **Mummert + Partner**
Berater und Projektleiter

- 1993-1997
Bereichsleiter, ab 1995 Partner

Von 1998-2000 Ausbau der Technologieberatung von 150 auf 300 Mitarbeiter, ab 2001 verantwortlich für das SAP-Beratungsgeschäft (ca. 100 direkte Einstellungen)

- 1998-2005
Vorstand

- 2006 **Unisys**
Vice President Insurance Continental Europe

- seit 2007 **PPI AG**
Vorstand

Neuaufbau des Beratungsgeschäftes für Versicherungen (ca. 50 direkte Einstellungen)

- 25 Jahre Qualität, Budgettreue und Termineinhaltung, Fokus auf den Banken- und Versicherungsmarkt
- Firmengründer, Management und Mitarbeiter halten 100% der Aktien
- 300 Mitarbeiter erwirtschaften in 2009 einen Umsatz von € 38 Mio.
- Sitz in Hamburg, Geschäftsstellen in Düsseldorf, Frankfurt, Kiel und Paris
- Geschäftsfelder:
 - Fachliche Beratung – Prozessmanagement, Unternehmenssteuerung, IT-Strategie
 - IT-Beratung – Architektur, Softwaretechnik, SAP-Beratung, Business Intelligence
 - Softwareentwicklung – Festpreisprojekte bis zu 15.000 Tagen
 - Produkte – Marktführer für E-Banking Software
- Werteorientierte Unternehmenskultur
 - Partnerschaft, Gemeinschaft, Offenheit, Initiative, Kompetenz, Qualität
 - Hervorragendes Abschneiden bei Great Place to Work und Hamburgs bester Arbeitgeber
 - Fluktuationsrate von 2 %: Kontinuität für unsere Kunden und wachsendes Know-how



Mehr Infos unter www.ppi.de, www.sixsigma.de, www.prozessdatengenerierung.de

- Vorstellung Referent und Unternehmen
- Anforderungen an Berater
- Recruiting-Prozess
- Laufbahnmodell
- Bindung von Beratern

Was ist eigentlich ein Berater ?



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

Themen – Fachkompetenz

- Fachlicher oder technischer Einstieg
- Permanente Erweiterung der Skills („besser als der Kunde sein“)
- Themenführerschaft übernehmen und neue Themen entwickeln

Lehrling
Geselle
Meister

aber immer

Unternehmer

Kunden - Vertriebskompetenz

- Vom Kunden akzeptiert werden
- Die eigene Person beim Kunden verkaufen
- Weitere Geschäftsmöglichkeiten beim Kunden explorieren
- Weitere Kunden erschließen

Menschen - Sozialkompetenz

- Fachlicher oder technischer Einstieg, im Team arbeiten
- Eigenständig Verantwortung für Ergebnisse übernehmen
- Verantwortung für die Ergebnisse anderer übernehmen (fachlich führen)
- Verantwortung für die Entwicklung von Beratern übernehmen (Führungskraft)

Anforderungen an Einsteiger

IT-Jobscout 2009 - Untersuchungsansatz

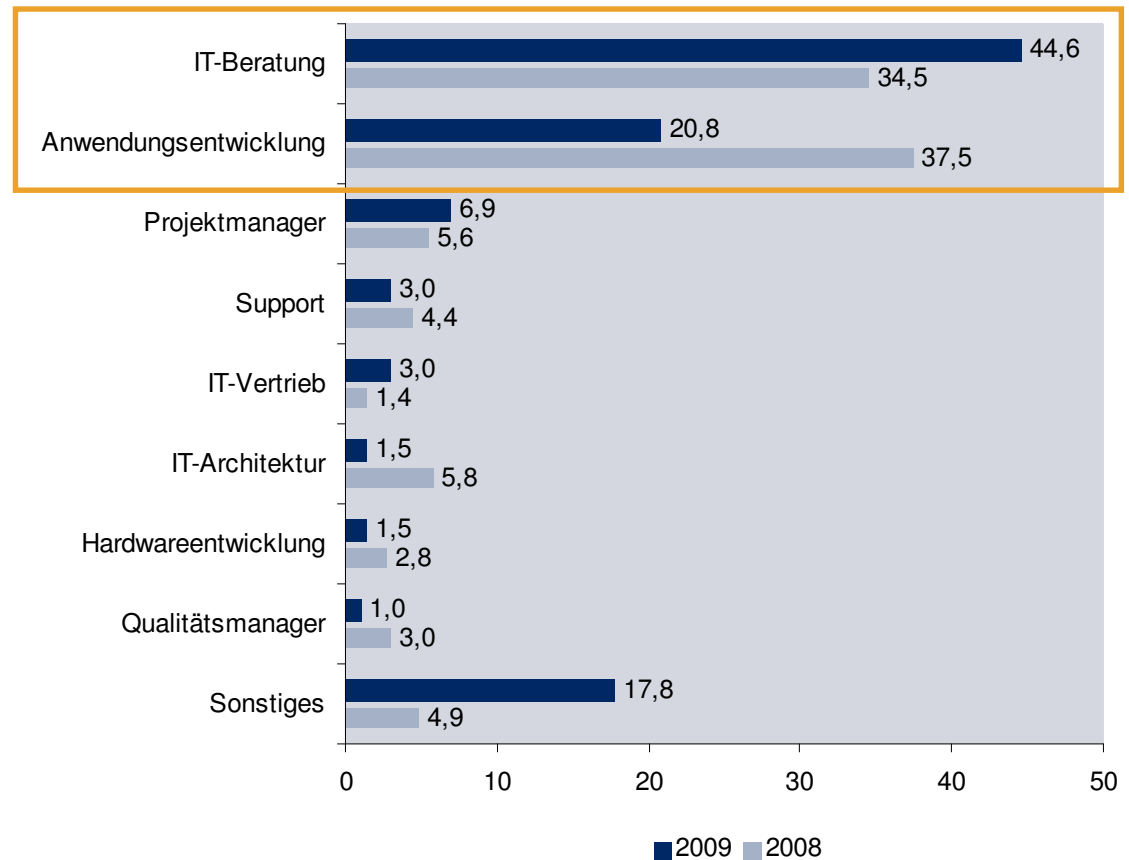


PPI AKTIENGESELLSCHAFT

- Trends bei den Anforderungen an Studenten und Absolventen (Mai 2007 + 2008 + 2009)
- Orientierung bei der
 - Gestaltung des Studiums
 - Suche nach einem Job
 - Betrachtung des Arbeitsmarkts für IT-Fachleute
- Untersuchung von 624 (2007), 429 (2008) und 202 (2009) Online-Stellenangeboten der deutschen Top-100-Großunternehmen (ab 750 Mitarbeiter) der IT-Branche
- Angebote auf dem deutschen Arbeitsmarkt für
 - Arbeitskräfte mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss bzw. Bachelor/Master
 - bis zu höchstens zwei Jahren Berufserfahrung
- keine statistische Vollerhebung, aber Querschnitt des deutschen IT-Stellenmarkts

Anforderungen an Einsteiger IT-Jobscout 2009 - Stellenanzeigen nach Einsatzbereichen

- IT-Berater immer gefragter
- Anwendungsentwickler deutlich weniger gesucht

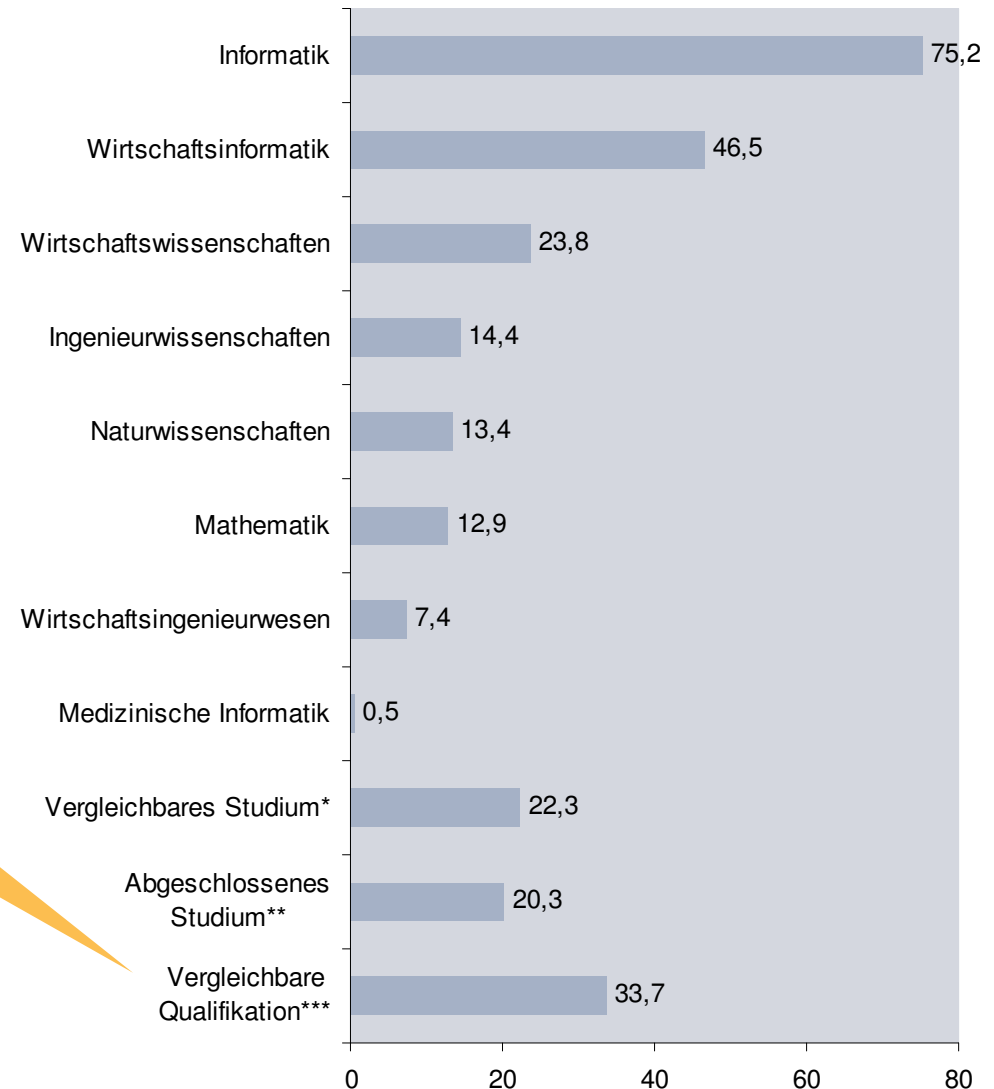


2008: N = 429, 2009: N = 202, alle Angaben in Prozent.

Anforderungen an Einsteiger IT-Jobscout 2009 - Studienabschlüsse und Ausbildung

- Ein klassisches Informatikstudium bleibt die beste Voraussetzung.

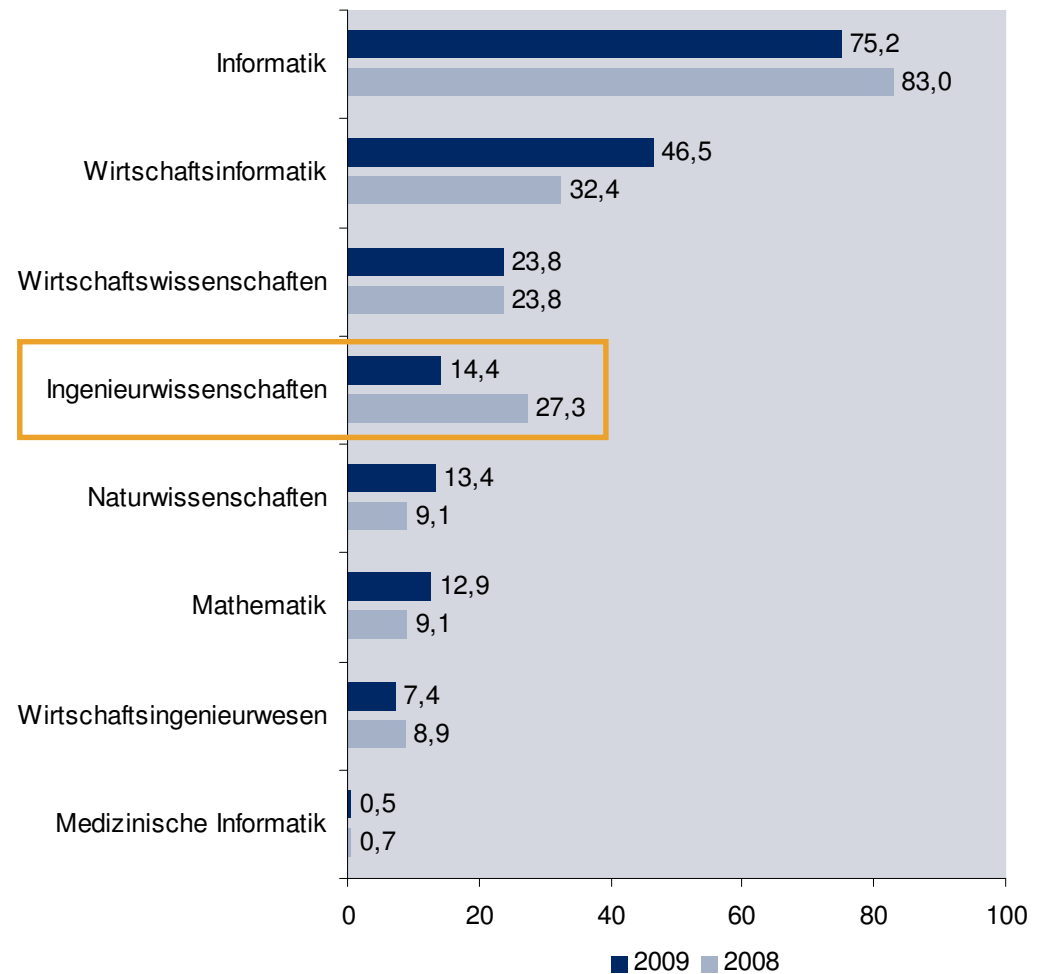
Bei einem Drittel der Stellen konkurrieren Quereinsteiger ohne Universitätsabschluss mit den Absolventen.



N = 202, Mehrfachnennungen: 546, alle Angaben in Prozent.

Anforderungen an Einsteiger IT-Jobscout 2009 - Studienabschlüsse und Ausbildung

- Ingenieure haben es schwerer.
- Wirtschaftlich ausgerichtetes Studium ist gefragt.



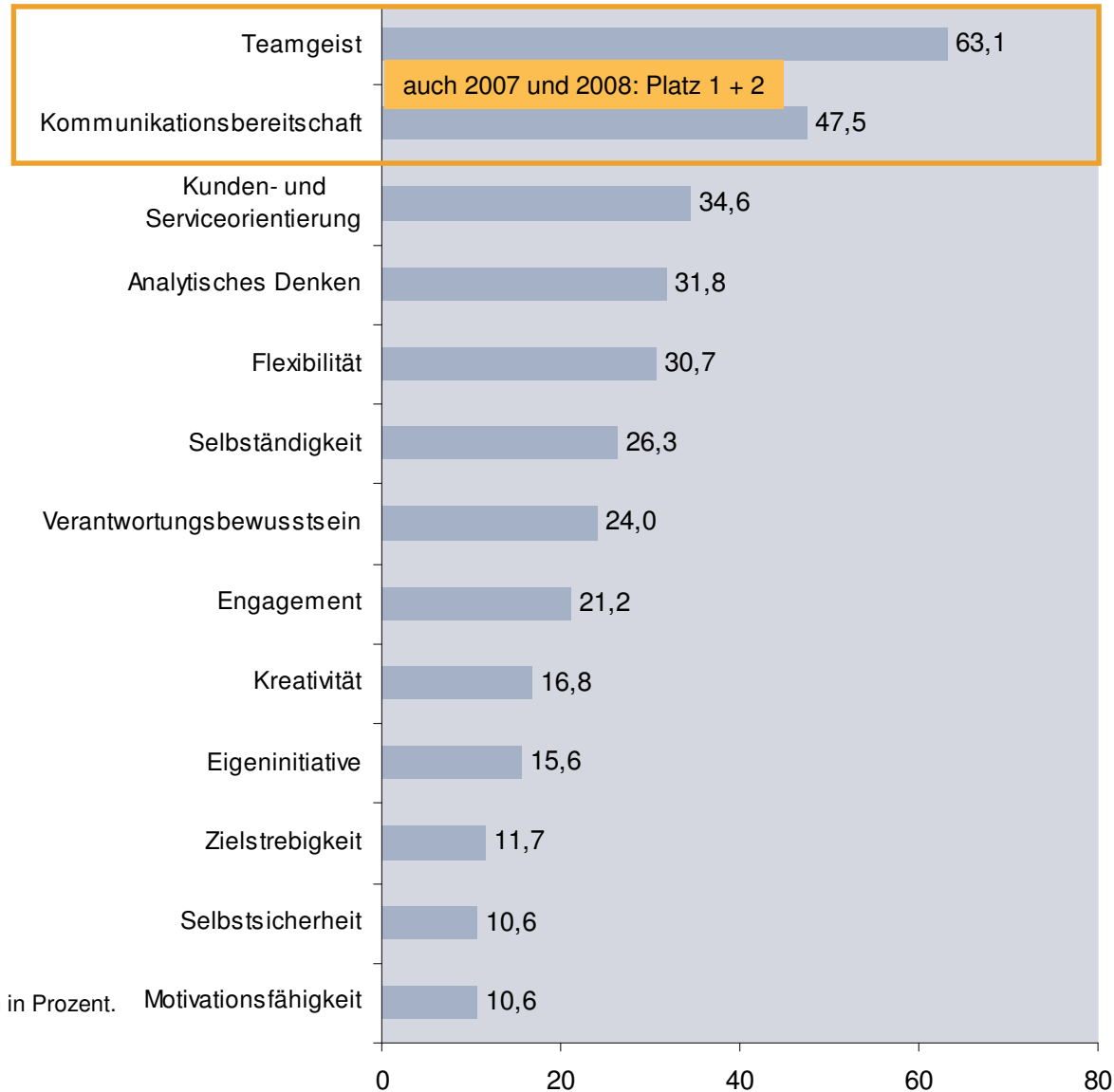
2008: N = 429, 2009: N = 202, Mehrfachnennungen alle Angaben in Prozent.

Anforderungen an Einsteiger IT-Jobscout 2009 - Soft Skills



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

- Teamgeist bleibt die wichtigste Eigenschaft.

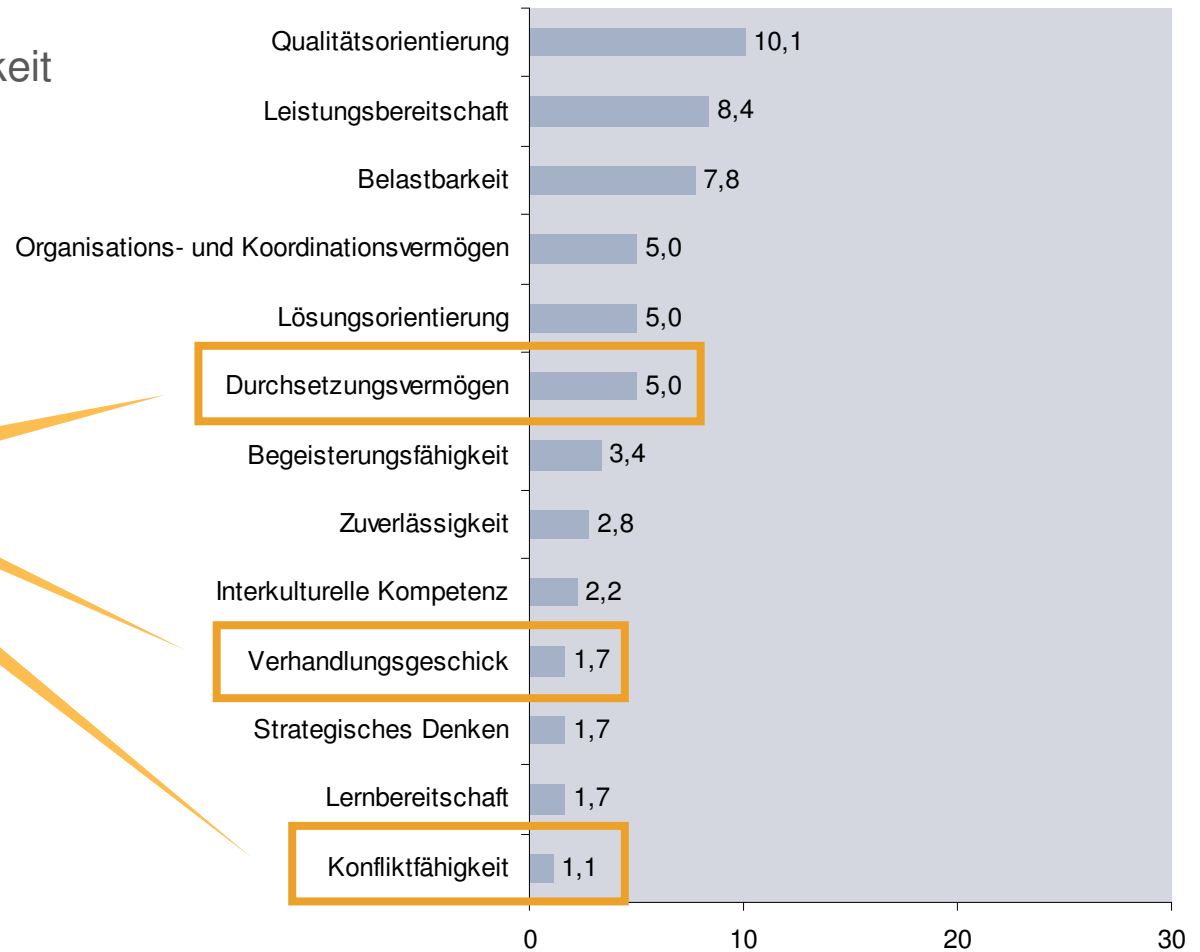


N = 179, Mehrfachnennungen: 717, alle Angaben in Prozent.

Anforderungen an Einsteiger IT-Jobscout 2009 - Soft Skills

- Personaler haben konkrete Ansprüche an die Persönlichkeit der Absolventen.

„Harte“ Soft Skills sind von Berufseinsteigern weniger gefragt.



N = 179, Mehrfachnennungen: 717, alle Angaben in Prozent.

Anforderungen an Einsteiger

IT-Jobscout 2009 - Hitliste der Anforderungen

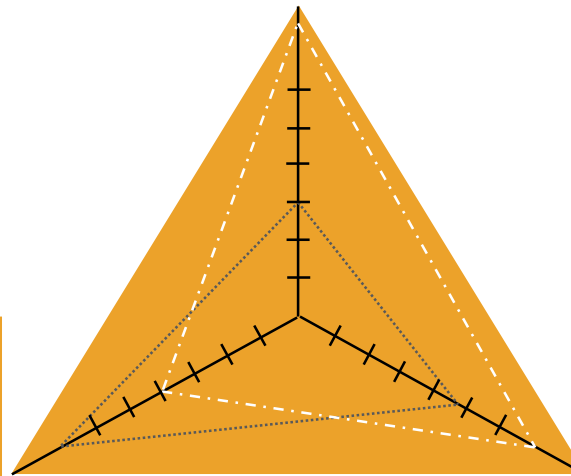


PPI AKTIENGESELLSCHAFT

1. Soft Skills (90 %)
2. Informatikstudium (80 %)
3. spezielle IT-Kenntnisse (70 %)
Fremdsprachen (70 %)
4. Praxiserfahrung (60 %)
Kenntnisse spezieller Methoden (60 %)
5. Programmiersprachen (50 %)
betriebswirtschaftliche Kenntnisse (50 %)

Themen – Fachkompetenz

- Spezifische Branchenprozesse
- Methoden (Projektmanagement, Prozessoptimierung, z. B. Six Sigma, Moderation/Coaching)
- Technologie („DB2-Guru“)



Kunden - Vertriebskompetenz

- Tragfähiges Netzwerk zu möglichst vielen Kunden
- Fähigkeit zur Selbstvermarktung

Menschen - Sozialkompetenz

- Kommunikationsstärke nach „oben und unten“
- Flexibles Rollenverständnis
- Fähigkeit, Netzwerke zu bilden
- Nachgewiesene Führungsstärke

- Vorstellung Referent und Unternehmen
- Anforderungen an Berater
- Recruiting-Prozess
- Laufbahnmodell
- Bindung von Beratern

Personalmarketing ist gerade für mittelständische Berater ein Muss



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

Werbung

- Bewerberbroschüre
- Jobprofile eigener Mitarbeiter auf der Website: <http://www.ppi.de/karriere/jobprofile/>
- Teilnahme an allen relevanten Uni-/Recruiting-Messen (standortbezogen + 2 überregionale)
- redaktionelle Beiträge in Interviews (von Vorstand, Mitarbeitern, Führungskräften) in einschlägigen Fachzeitschriften
- Road-Show "IT-Job-Scout" und der Job-Scout überhaupt (Auswertung der Anforderungen an IT-Consultants aus Stellenanzeigen der 100 größten Unternehmen bundesweit)
- Mitarbeiter werben Mitarbeiter --> Prämien für Festanstellungen über MA

Hochschulmarketing

- Veranstaltungen an Lehrstühlen/Unis/FHs
- Gestaltung von Workshops durch PPI-Mitarbeiter an Hochschulen mit ausgewählten Studenten kurz vor Abschluss
- Sponsoring von Lehrstuhlaktivitäten (immer mal wieder kleinere Finanzspritzen bei persönlichen Kontakten zu Professoren)
- Veranstaltungen für Studenten in unseren Räumen

Praktika

- kleinere Projektangebote für Studentengruppen
- Vergabe von Bachelor-/Master-/Diplomarbeiten
- Betreuung von Werkstudenten/Praktikanten
- Ausbildung von Studenten im dualen System: <http://www.ppi.de/karriere/studenten-bei-ppi/>

Zertifizierungen und Benchmarks steigern die Glaubwürdigkeit des Personalmarketings



- 2. Platz beim Wettbewerb Hamburgs bester Arbeitgeber 2009



- Zertifiziert als familienfreundliches Unternehmen



Handelsblatt

- Platz 18 in 2008
- Platz 14 in 2009



- Ausgezeichnet mit dem Fairwork-Prädikat

Erfahrene Berater können in der Regel nur über Direktansprache gewonnen werden



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

Headhunter

- Der Markt für Personalberater ist extrem fragmentiert, damit haben auch die größeren Unternehmen nur eine begrenzte Marktabdeckung..
- Die Alleinstellungsmerkmale für Personalberater sind überschaubar.
- Die „Top-Personalberater“ entfalten ihre Wirkung erst bei der Suche nach Geschäftsführer-/Vorstandspositionen.
- Ansprache über Telefon wird immer stärker durch soziale Medien (z. B. Xing) ergänzt bzw. abgelöst.
- Entscheidend für den Erfolg ist der persönliche Fit mit dem Personalberater und dessen Verständnis für das jeweilige Suchprofil.

Empfehlungen

- Das Netzwerk der eigenen Mannschaft ist in der Regel die beste Quelle für weitere hochwertige Kontakte.
- Der Recruiting-Prozess wird deutlich erleichtert, die Zahl der „Fehlgriffe“ sinkt.
- Berater haben ein hohes Interesse daran, ihre persönlichen Alleinstellungsmerkmale nicht zu gefährden.
- Empfehlungen sollten von den Besten kommen.

- Der Personalbereich organisiert den Prozess.
- Mindestens zwei Gespräche mit jeweils zwei „Interviewern“.
- Die Gespräche werden von Beratungsmanagern und Seniorberatern durchgeführt, die Personalabteilung ist in der Regel nicht direkt involviert.
- Mindestens ein Vorstandsmitglied sieht den Kandidaten.
- „Mini Assessments“
 - Junioren: Spontane Präsentation eines Themas, z. B. der Diplomarbeit
 - Senioren: Inhaltliche und kaufmännische Aufbereitung des jeweiligen „Business Case“
- Schaffung eines Spannungsfeldes zwischen
 - freundlichem, fairem Arbeitgeber, der „Work Life Balance“ fördert und
 - hohem Leistungsanspruch

- Vorstellung Referent und Unternehmen
- Anforderungen an Berater
- Recruiting-Prozess
- Laufbahnmodell
- Bindung von Beratern

- 3 Laufbahnen für ca. 80 % der Mitarbeiter im Kerngeschäft zur persönlichen Orientierung und beruflichen Entwicklung:
 - Software Entwicklung (Berufsbild SW-Engineer)
 - IT-Beratung (Berufsbild IT-Consultant)
 - Unternehmensberatung (Berufsbild Business-Consultant)
- Jährliches Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeiter und dem Vorgesetzten mit
 - Selbsteinschätzung des Mitarbeiters
 - Fremdeinschätzung des Vorgesetzten
 - Gemeinsamer Festlegung des endgültigen Profils des Mitarbeiters
- 4 Entwicklungsstufen je Laufbahn
- 46 Kompetenzen in 6 Gruppen zur
 - Definition des idealen Job-Profiles je Laufbahnstufe
 - Beurteilung des persönlichen Profils des Mitarbeiters
- Keine Verknüpfung mit Gehaltsmodell

Erfolge
Fachliche Kompetenzen
Technische Kompetenzen
Soziale Kompetenzen
Methodische Kompetenzen
Ich-Kompetenzen

Das PPI-Laufbahnmodell im Überblick



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

4. Stufe	Principal SW-Engineer	Principal IT-Consultant	Partner
3. Stufe	Leading SW-Engineer	Leading IT-Consultant	Managing Consultant
2. Stufe	Senior SW-Engineer	Senior IT-Consultant	Senior Consultant
1. Stufe	SW-Engineer	IT-Consultant	Consultant
	Software Engineering	IT-Consulting	Business Consulting

- Spezialisierungen innerhalb der Laufbahnen möglich
- Wechsel der Laufbahnen möglich und durchaus erwünscht
- Kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung des Modells an die Erfordernisse des Marktes

Das Laufbahnmodell muss in einen stimmigen Handlungsrahmen eingebettet werden



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

- Ein Abstieg innerhalb des Systems ist nicht gewünscht, ebenso kein „up or out“.
- Eine Stufe beinhaltet Privilegien (z. B. Ausstattung, Titel, Visitenkarten usw.).
- Eine Stufe bedeutet Verpflichtung, bestimmte Aufgaben oder Verantwortung zu übernehmen. Sie beinhaltet aber kein Recht, dies zu tun.
- Die Stufen in verschiedenen Laufbahnen sind – insbesondere in Bezug auf Gehaltsmodelle – nicht als gleichwertig anzusehen.
- Kopplung von Profilen und Kompetenzen im Einsteigerbereich stärker, nimmt nach oben hin ab
- Über eine Beförderung entscheidet der Vorgesetzte (ggf. in Abstimmung mit dem Vorstand).

- Vorstellung Referent und Unternehmen
- Anforderungen an Berater
- Recruiting-Prozess
- Laufbahnmodell
- Bindung von Beratern

- Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation sind wichtige Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen.
- Von herausragender Bedeutung sind diese Größen für „Professionell Service Unternehmen“ wie Kanzleien, Werbeagenturen, Beratungs- und IT-Serviceunternehmen, bei denen das Geschäftsmodell maßgeblich auf hochqualifizierten Mitarbeitern fußt.
- Mitarbeiter von Beratungsunternehmen haben in der Regel kein Problem, einen neuen Arbeitgeber zu finden oder als „Freelancer“ selbstständig (und selbstbestimmt!) zu arbeiten (Berater sollen „Unternehmertypen“ sein).
- Die Mitarbeiterfluktuation (relativ zu einer geeigneten „Peergroup“) ist eine gute Kennzahl zur Messung der Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation.

Mitarbeiterfluktuation ist extrem teuer



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

IT-Beratungsunternehmen
500 Mitarbeiter, 140 T€ Umsatz /Kopf
Umsatzrendite 5 % - 12 %

EBIT-Potenzial € 3,5 – 8,4 Mio.

	Fluktuation	Neueinstellungen für Nullwachstum	Beschaffungs-Kosten	Kosten
Minimal	2 %	10	€ 20.000	€ 0,2 Mio.
Maximal	15 %	75	€ 50.000	€ 3,75 Mio.

ohne Berücksichtigung von Umsatzausfall, verärgerten Kunden etc.

Der Markttrend geht in Richtung Industrialisierung von Beratung



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

Merkmale eines industrialisierten Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmens

- Arbeitsteilige Organisation (Sales, Themenentwicklung/Themenvertrieb/Presales, Projektabwicklung) mit entsprechend komplexer Prozessorganisation
- Feinkörnige Erfolgsmessung über Profitcenter-Hierarchien, eng kombiniert mit entsprechenden Anreizsystemen
- Eng getaktetes zeitnahe Controlling, der Businessplan steht im Fokus
- Auslastungssteuerung über Mitarbeiterpools etc.

Für industrialisierte Organisation gibt es gute Begründungen



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

- Gerechte Erfolgsmessung und Tantiembemessung
- Zeitnahe Identifikation von „Underperformern“
- Gezielte Steuerung von Investitionen
- Präzise Einhaltung von Planungen und Forecasts, insbesondere bei börsennotierten Unternehmen
- Großprojektfähigkeit

Die Kollateralschäden können beachtlich sein



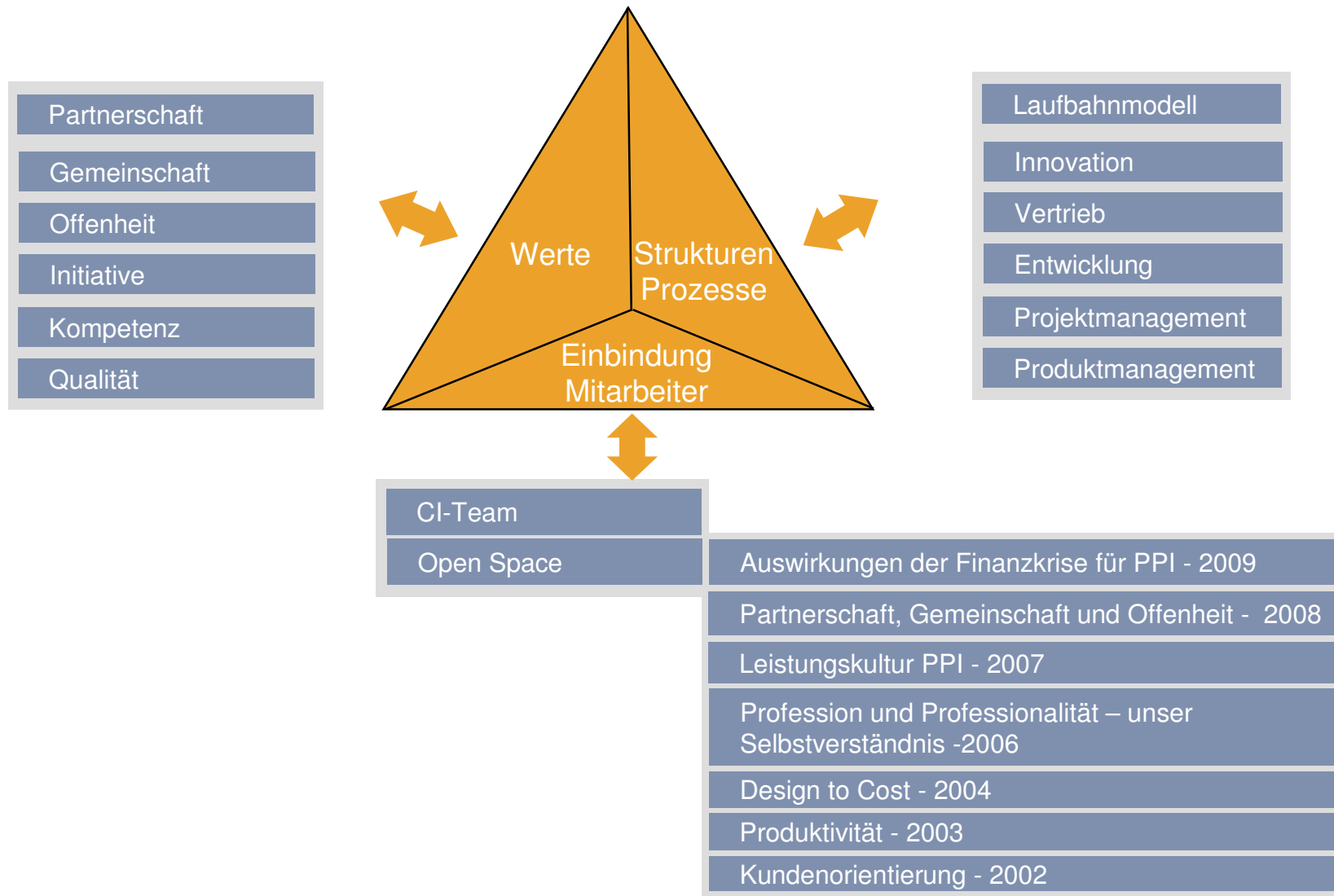
PPI AKTIENGESELLSCHAFT

- Permanente Diskussionen im operativen Management über Abgrenzungen, Verrechnungen, thematische Zuständigkeiten,
- „Beat the system“-Syndrom
- Hohe Bindung von Managementkapazitäten in Planungs- und Reportingprozessen
- Veränderung der Prioritäten des Managements vom Markt zum eigenen Unternehmen
- Mitarbeiter werden nur noch als Produktionsmittel wahrgenommen
- Wenig Kapazitäten für Mitarbeiterbetreuung

Die PPI-Kultur ist ein echtes Alleinstellungsmerkmal



PPI AKTIENGESELLSCHAFT



Ein gute Unternehmenskultur gibt es nicht zum Nulltarif



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

- Wir streben eine „lebenslange“ Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitern an.
 - Aufwändiger Recruiting-Prozess, intensive Probezeit
 - „up and down“ statt „up or out“, der beim Kunden aktive und wertschöpfende Berater/ Entwickler steht im Mittelpunkt unseres Wertesystems, Management ist ein Hilfsfunktion
 - Variable Gehaltsregelung
- Es gibt keine internen Profitcenter, es werden Erfolgsgrößen gesteuert, die
 - kritisch sind für den Unternehmenserfolg, aber
 - die Kooperation der Manager nicht behindern
- Die Themen „Work/Life Balance“ und familienfreundliches Unternehmen werden offensiv behandelt
 - Familienbeauftragte, externe Zertifizierung etc.
 - Aktive Rotation der Berater
 - Verfügbarkeit von „Inhouse“-Tätigkeiten