

# Executive Search Management Search



R·M·C

---

RAHE MANAGEMENT CONSULTANTS  
PERSONAL- & MANAGEMENTBERATUNG

# Inhalt

Die Basics

3

Personalberatung

4-7

- Executive Search
- Management Search
- Leistungen
- Inklusiv-Leistungen

Personaldiagnostik

8-9

Ihre Ansprechpartner

10-11

- Carsten Rahe
- Tanja M. Rahe

## Wir finden die richtigen Persönlichkeiten für Sie



### Klare Werte: Service und Qualität

Um national sowie international erfolgreich zu sein und zu bleiben, sind qualifizierte, motivierte und kulturell "passende" Mitarbeiter das wichtigste Asset eines Unternehmens.

Neben dem fachlichen Know-How müssen sie auch eine Persönlichkeit mitbringen, die in die Unternehmenskultur passt, und die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren kann und will. Dies ist um so wichtiger, je höher ein Mitarbeiter in der Unternehmenshierarchie steht. **Insbesondere in den Führungsebenen 1 und 2, dem CxO-Level, der Geschäftsführungs- und Bereichsleitungsebene, verkörpert und repräsentiert die Führungskraft das Unternehmen und die Werte des Unternehmens nach außen.**

**Level, der Geschäftsführungs- und Bereichsleitungsebene, verkörpert und repräsentiert die Führungskraft das Unternehmen und die Werte des Unternehmens nach außen.**

Dazu ist es wichtig, Ihr Unternehmen kennenzulernen und ein Gefühl für die Chemie in Ihrem Unternehmen zu bekommen. Gemeinsam mit Ihnen erstellen wir das Profil der zukünftigen Führungskraft:

- Welche Fähigkeiten muss der Kandidat tatsächlich mitbringen?
- Was muss er kurzfristig und langfristig leisten können?
- Was ist unverzichtbar?
- Welche Zusatzqualifikationen wären wünschenswert?
- Welche Persönlichkeit muss die Person mitbringen, damit sie in Ihr Unternehmen passt?

Wir unterstützen Sie sowohl im Bereich des Executive Search (Direktansprache), als auch im Bereich des Management Search (anzeigengestützte Suche). Natürlich bieten wir zur möglichst großen Marktabdeckung auch eine Kombination aus beidem an.

### Personaldiagnostik

Eignungsdiagnostik  
 Persönlichkeitsdiagnostik  
 Bewerberauswahl  
 Management Audits  
 Assessments  
 360°/270°-Feedbacks



### Personalberatung

Executive Search  
 Management Search  
 Business Coaching  
 Personalentwicklung  
 Mitarbeiterbefragungen  
 Nachfolgeplanung  
 Seminare / Schulungen  
 Outplacementberatung

### Managementberatung

Unternehmens- / Organisationsentwicklung  
 Change Management  
 Interim Management (Human Resources / Corporate Development)



KOOPERATIONSPARTNER DER  
**RUHR**  
 UNIVERSITÄT  
 BOCHUM **RUB**

Herausgeber:  
 Rahe Management Consultants  
 Personal- & Managementberatung  
 Inhaber: Carsten Rahe  
 Klarastr. 62, 45663 Recklinghausen  
 Telefon: 02361-94337-90  
 E-Mail: office@rahe-consultants.com

## ▲ Unser Selbstverständnis

**Wir sind eine inhabergeführte und unabhängige Personal- und Managementberatung mit Sitz im Zentrum des Ruhrgebiets.**

Die Maßstäbe unseres Handelns beruhen auf Vertrauen, Integrität, Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Loyalität, Verbindlichkeit und Leidenschaft für die Aufgabe - diese Werte bestimmen gemeinsam mit unseren Beratungsgrundsätzen und Kompetenzen unser gesamtes geschäftliches Handeln.

Unser Blick für Möglichkeiten und ein faires und transparentes Honorarmodell runden unser Selbstverständnis ab und führen

im Ergebnis zu einer hohen Kundenzufriedenheit.

**Als Mitglied des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.** sind wir den Grundsätzen seriöser, qualifizierter und nachhaltiger Personalberatung verpflichtet und handeln streng nach den **Grundsätzen ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB)**. Wir garantieren absolute Vertraulichkeit, objektive Bewertung und individuelle Beratung auch über das Besetzungsverfahren hinaus.



## ▲ Im Mittelpunkt: der Mensch

**Personalberatung ist „People-Business“!**

Wir beraten unsere Mandanten in allen personalrelevanten Bereichen - sei es im Bereich der Personalsuche, der Personaldiagnostik, dem Coaching, der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Projektsteuerung in Change Prozessen. Die Anforderungen an Personal, Strukturen, Prozesse und Abläufe in modernen Unternehmen sind sehr hoch und komplex - deshalb sind wir der Überzeugung, dass alle Elemente moderner Personalarbeit ganzheitlich betrachtet werden müssen und stehen Ihnen nicht nur in Teilbereichen beratend und unterstützend zur Seite, sondern ganzheitlich.



nen entscheidend zur Entwicklung eines Unternehmens oder Arbeitsbereichs bei. Fähigkeiten und Wissen lassen sich ausbauen und verändern - Persönlichkeit nur sehr bedingt. Aus diesem Grund setzen wir in allen relevanten Beratungsbereichen valide personaldiagnostische Testinventare ein.

Rahe Management Consultants bietet ein Leistungsportfolio, das Sie sowohl in der Personalberatung als auch in der Managementberatung in allen Bereichen professionell und kompetent unterstützt. Dieses gilt sowohl in der Personalberatung für die pro-

professionelle Besetzung vakanter Schlüsselpositionen, als auch für alle weiteren Dienstleistungen, mit denen wir Sie unterstützen.

Unabhängig von der Branche liegt unser funktionaler Schwerpunkt im Personal- und kaufmännischen Bereich. Wir betrachten den gesamten Menschen in seiner Historie, seiner Persönlichkeit und mit seinem Potenzial - egal, ob Bewerber, Kandidat oder Mitarbeiter.

### Die Persönlichkeit macht den Unterschied

Ein besonderes Augenmerk legen wir bei unserer Beratung auf die Persönlichkeit von Mitarbeitern und Kandidaten. Gerade der Faktor Persönlichkeit trägt neben den fachlichen Qualifikatio-

## ▲ Wir besetzen Ihre Schlüsselpositionen

Wir sind Experten für die Besetzung von Schlüsselpositionen:

- **Geschäftsführern und Vorständen (C-Level)**
- **Managern der ersten bis dritten Ebene**
- **Spezialisten**

Wir beraten ausschließlich in den Bereichen, in denen wir die Expertise besitzen, die unsere Mandanten von uns erwarten, um Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Wir beraten in der Regel den Mittelstand sowie mittelstandsgeprägte Großunternehmen, vorzugsweise in den Bereichen Handel / Konsumgüter, der verarbeitenden Industrie sowie Banken, Versicherungen und Dienstleister.

Insbesondere sind wir spezialisiert auf die Besetzung von Positionen in den Bereichen:

- **Human Resources**
- **General Management**
- **Kaufmännische Positionen**
  - Einkauf
  - Vertrieb
  - Finanzen
  - Kommunikation
  - Unternehmensentwicklung / Strategie
  - Inhouse Beratung

„JEDES PROBLEM IN EINEM UNTERNEHMEN  
IST LETZTLICH EIN PERSONALPROBLEM.“

- ALFRED HERRHAUSEN -



## ▲ Unsere Kernkompetenz: Executive Search

Um die richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen zu finden ist es wichtig, Ihr Unternehmen kennenzulernen und ein Gefühl für die Chemie in Ihrem Unternehmen zu bekommen. Dafür nehmen wir uns Zeit. Wir möchten die „DNA“ Ihres Unternehmens kennenlernen und verstehen, wie Ihr Unternehmen „tickt“. **Gemeinsam mit Ihnen erstellen wir das Profil der zukünftigen Fach- bzw. Führungskraft:**

- Welche Fähigkeiten muss der Kandidat tatsächlich mitbringen, welche sind „nice to have“?
- Was muss er kurzfristig und langfristig leisten können?
- Welche Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale sind unverzichtbar?
- Welche Zusatzqualifikationen wären wünschenswert?
- Welche Persönlichkeit muss die Person mitbringen, damit sie in Ihr Unternehmen passt?

**Diese Art der Suche eignet sich insbesondere für Vorstands-, Geschäftsführungs- oder Bereichsleitungspositionen sowie Spezialisten-Funktionen.**

Bei der **Direktansprache von Zielkandidaten**, dem Headhunting, sprechen wir im Auftrag unserer Mandanten genau die Kandidaten an, die am besten eine vorhandene Vakanz füllen können. Wir identifizieren diese Kandidaten entweder durch unseren internen Research, unsere Netzwerke oder andere Wege der klassi-

schen Direktsuche. Die Ausschreibung einer solchen Vakanz erfolgt auf Wunsch lediglich arrondierend.

**Der Vorteil der Direktansprache ist, dass insbesondere die Executives und Manger erreicht werden können, die nicht aktiv auf der Suche sind und nur eine geringe Neigung haben, auf Stellenanzeigen zu reagieren von denen es auf dem Markt nur wenige gibt** Wir kontaktieren diese Kandidaten, interessie-

*Viele Namen –  
ein Ziel:  
Executive Search  
Direct Search  
Headhunting*

ren sie für die Vakanz und stellen sie nach Prüfung auf „Herz und Nieren“, u.a. mit Hilfe von geeigneter Personaldiagnostik, im Unternehmen des Mandanten vor. Die diskrete Durchführung der Direktansprache und das notwendige Fingerspitzengefühl sind für uns selbstverständlich.

Wenn wir erstmalig für einen Auftraggeber tätig sind, ist ein ausführliches Gespräch vor Ort zwingend erforderlich, um das Unternehmen, seine Strukturen, die Atmosphäre und die Arbeitsumgebung kennenzulernen.

Gemeinsam mit unseren Mandanten erstellen wir **detaillierte Kandidaten-**

**und Positionsprofile** und klären nicht nur die erforderlichen **fachlichen Qualifikationen**, sondern auch die **persönlichen und interpersonellen Fähigkeiten** sowie die erforderlichen **Kernkompetenzen** ab, die wir im persönlichen Interview und durch die standardmäßig durchgeführten **psychometrischen Testverfahren** validieren und abgleichen.

### Das Anforderungsprofil

Um im Rahmen der Personaldiagnostik die für die jeweilige Position relevanten Persönlichkeitsmerkmale zu fokussieren, definieren wir mit ihnen gemeinsam das relevante **Anforderungsprofil**, erstellen einen „**Anforderungskorridor**“ für die relevanten Merkmale und gleichen die IST-Werte dagegen ab.

Die Ergebnisse fließen in die Zweitgespräche mit den Kandidaten, unsere Vorauswahl und die vertraulichen Berich-



„IF YOU THINK IT'S EXPENSIVE TO HIRE A PROFESSIONAL TO DO THE JOB,  
WAIT UNTIL YOU HIRE AN AMATEUR.“

- PAUL NEAL „RED“ ADAIR -

## Management Search - die anzeigengestützte Suche

Diese Form der Suche ist das **beste strategische Instrument für Positionen der Führungsebenen 2 und 3 oder Fachkräfte, wenn eine möglichst breite Zielgruppe wechselwilliger Kandidaten erreicht werden soll.** Insbesondere auch bei der Suche nach Fachkräften und Spezialisten, die per Telefon nur schwer oder gar nicht erreichbar sind, ist die anzeigengestützte Suche unabdingbar.

Bei dieser klassischen Form der Suche bedienen wir uns in der Regel zielgerichtet **4 verschiedener Online-Medien**, in denen wir eine Vakanz ausschreiben. Die Ausschreibungen erfolgen in der Regel in unserem Namen ohne Nennung des Mandanten, da die Ausschreibung im Namen einer renommierten Personalberatung erfahrungsgemäß höchste Akzeptanz bei potentiellen Kandidaten garantiert und die Seriosität und Bedeutung der angebotenen Position unterstreicht. Auf Wunsch schreiben wir natürlich in von

Ihnen gewünschten Printmedien oder auch unter Ihrem Logo aus.

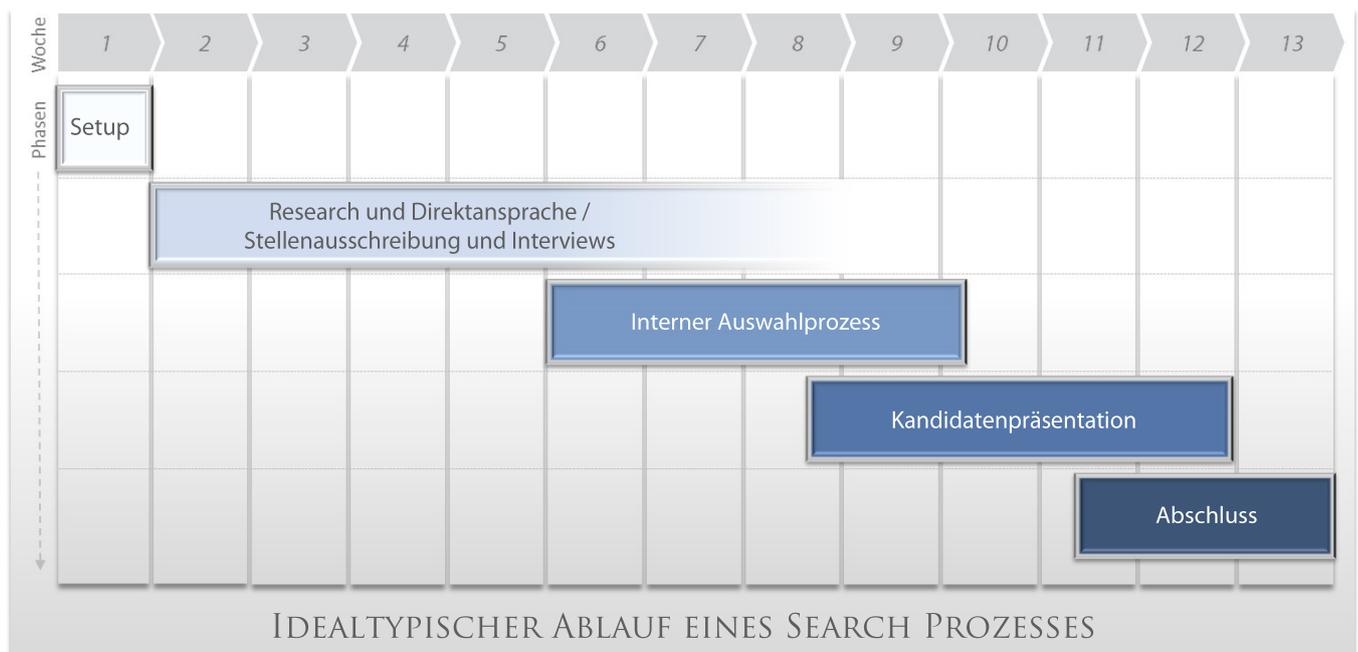
Wie beim Executive Search gehört auch hier die **detaillierte Aufnahme der Kandidaten- und Positionsprofile**, der

erforderlichen **fachlichen Qualifikationen** sowie der **persönlichen und interpersonellen Fähigkeiten** und der erforderlichen **Kernkompetenzen** dazu.

Anschließend erstellen wir aus den genannten Anforderungen eine aussagekräftige und ansprechende Stellenanzeige und veröffentlichen sie in den abgestimmten Medien. Positionen, die auch anzeigengestützt gesucht werden, sind ebenfalls auf unserer Homepage veröffentlicht.

Da wir sowohl im Executive Search als auch im Management Search standardmäßig bei allen Führungspositionen **psychometrische Testverfahren** einsetzen, definieren wir auch hier mit unseren Mandanten gemeinsam das relevante Anforderungsprofil, erstellen einen **„Anforderungskorridor“** für die relevanten Merkmale und gleichen die IST-Werte dagegen ab.

## Die Phasen des Search-Prozesses



„DER WICHTIGSTE ERFOLGSFAKTOR EINES UNTERNEHMENS IST NICHT DAS KAPITAL ODER DIE ARBEIT, SONDERN DIE FÜHRUNG!“

- REINHARD MOHN -

## ▲ Ihre Sicherheit: (Kosten -) Transparenz, Personaldiagnostik und Garantie

Zur Sicherung unserer objektiven Einschätzung von Kandidaten nutzen wir neben teilstrukturierten Interviews standardisiert personaldiagnostische Testverfahren (Eignungsdiagnostik im Einklang mit DIN 33430) - **ohne gesonderte Berechnung.**

Sie erhalten von uns Transparenz über das gesamte Projekt, unser Vorgehen, die Einzelschritte und die Kosten. Dazu haben wir flexible Kostenmodelle entwickelt -

von der Standard-Lösung bis zum individuellen Modell: die Kosten sind transparent und planbar.

Um den Gedanken der Transparenz zu unterstützen, sind zahlreiche Leistungen bei unseren Search-Modellen bereits im Honorar enthalten.

### Ihre Garantie

Verlässt ein im Rahmen eines Beratungsauftrages von uns vorgestellter und von

Ihnen eingestellter Kandidat innerhalb von 6 Monaten nach Vertragsabschluss Ihr Unternehmen, verpflichten wir uns zur honorarfreien Wiederholung der Suche.

Absolut selbstverständlich ist für uns, dass wir Unternehmen unserer Mandanten für mindestens 24 Monate als „Off-Limits“ führen und somit keine Mitarbeiter unserer Mandanten im Rahmen anderer Suchaufträge aktiv ansprechen.

## ▲ Wir bieten zahlreiche Inklusiv-Leistungen

- Stellenausschreibungen in Top Online-Börsen (Management Search)
- Stellenausschreibung auf unserer Homepage
- Datenbank Research
- Personal- / Eignungsdiagnostik (DIN-33430-konform)
- Echtheitsprüfung von Diplomen, Verleihungsurkunden etc.
- Durchführung teilstrukturierter, persönlicher Interviews mit 2 Beratern
- Begleitung der Kandidaten zum Vorstellungsgespräch
- AGG-konforme Bewerberkorrespondenz
- 6-monatige Garantie
- Off-Limits-Codex (mind. 24 Monate)
- Beachtung der Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) des BDU e.V.

- 
- ▲ Um national sowie international erfolgreich zu sein und zu bleiben, sind qualifizierte, motivierte und kulturell "passende" Mitarbeiter das wichtigste Asset eines Unternehmens
  - ▲ Wir finden und gewinnen diejenigen seltenen Persönlichkeiten, die für den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens erforderlich sind und entlasten Sie bei allen damit verbundenen Verwaltungstätigkeiten
  - ▲ Wir untermauern die Objektivität der Bewerberauswahl stets durch psychologisch validierte Personal- und Persönlichkeitsdiagnostik

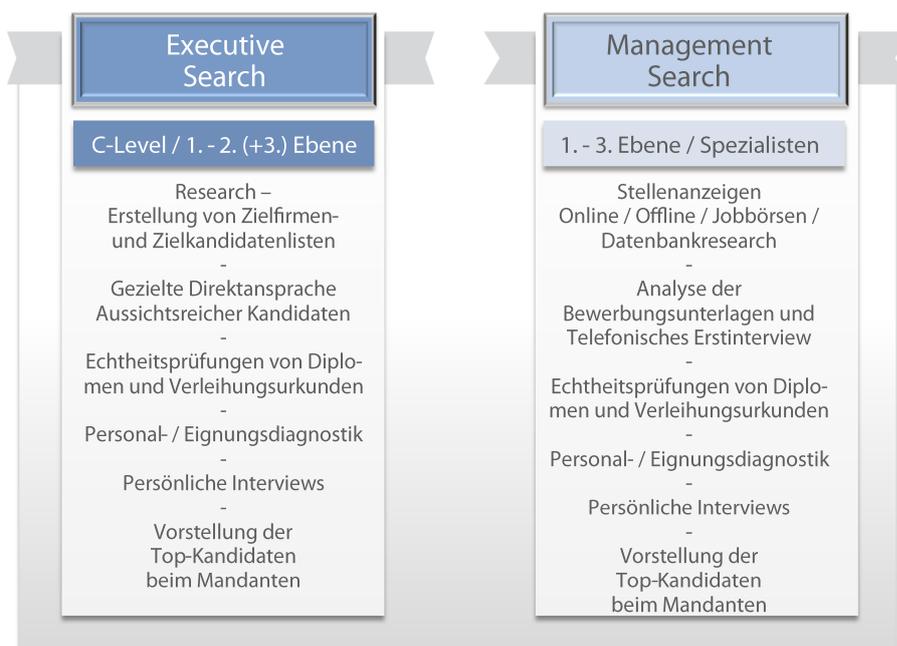
## Vergleich Executive-Search / Management Search

### Executive Search

- Führungsebene: CxO-Level / 1 - 2 (+3)
- Zielgerichtete Ansprache von Wunschkandidaten
- Wenig „Streuverluste“
- Erreicht gerade die Kandidaten, die nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Position sind
- Vakanz bleibt lange vertraulich

### Management Search

- Führungsebene: 1 - 3 / Spezialisten
- Schafft hohen Bekanntheitsgrad der Vakanz
- Erreicht eine große Anzahl von Kandidaten, die sich beruflich weiterentwickeln möchten



## Leistungsvergleich Search-Modelle

BERATUNGSLEISTUNG DER SEARCH-MODELLE	EXECUTIVE SEARCH [HEADHUNTING]	MANAGEMENT SEARCH [ANZEIGENGESTÜTZT]		
		BASIC	STANDARD	PREMIUM
▪ Erstellung Zielfirmen- / Zielkandidatenliste	✓	-	-	-
▪ Interner Research zu Zielfirmen / Zielpersonen	✓	-	-	-
▪ Direktansprache möglicher Kandidaten	✓	-	-	-
▪ Einbindung externer Executive Researcher	□	-	-	-
▪ Onboarding Coaching in den ersten 180 Tage der neuen Tätigkeit	□	□	□	✓
▪ Erstellung des Anforderungsprofils	✓	✓	✓	✓
▪ Interner Research (Datenbank)	✓	✓	✓	✓
▪ Veröffentlichung der Suchanzeige auf der RMC-Homepage	✓	✓	✓	✓
▪ Einmalige Schaltung der Suchanzeigen in relevanten Online-Stellenbörsen	2✓	□	4✓	4✓
▪ Schaltung einer Suchanzeige in der FAZ (150 x 138 mm) Print + Online	□	□	□	✓
▪ Kosten für Schaltung von Suchanzeigen nach Wunsch (z.B. in Printmedien)	□	□	□	□
▪ Erstinterviews per Telefon/Skype	✓	✓	✓	✓
▪ Durchführung persönlichkeits- / eignungsdiagnostischer Verfahren <sup>*)</sup>	✓	✓	✓	✓
▪ Durchführung vertiefender eignungsdiagnostischer Verfahren	□	□	□	□
▪ Echtheitsprüfung von Diplomen und Verleihungsurkunden	✓	✓	✓	✓
▪ Durchführung von persönlichen, teilstrukturierten Interviews (2 Berater)	✓	✓	✓	✓
▪ Erstellung umfassender vertraulicher Berichte über die Top Kandidaten	✓	✓	✓	✓
▪ Begleitung der Kandidaten zum Erst- und Zweitgespräch beim Mandanten	✓	✓	✓	✓
▪ Regelmäßiges Projektreporting	✓	□	✓	✓
▪ AGG-konforme Bewerberkorrespondenz (per E-Mail)	✓	✓	✓	✓
▪ Abschlusszahlung („3. Rate“) als erfolgsabhängige Komponente	✓	✓	✓	✓
▪ 6-monatige Garantie (erneute Suche honorarfrei)	✓	✓	✓	✓
▪ Off-Limits-Codex für mind. 24 Monate	✓	✓	✓	✓
▪ Beachtung der Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.	✓	✓	✓	✓

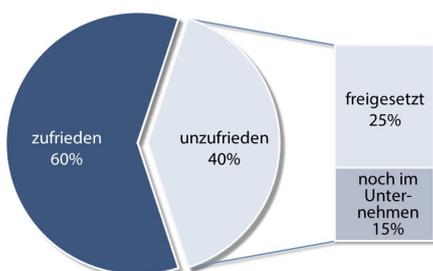
**Legende:** ✓ Kosten im Honorarpreis enthalten □ optional / separate Berechnung --- nicht erhältlich  
<sup>\*)</sup>Die genutzten Testverfahren zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung wurden im Einklang mit DIN 33430 entwickelt

## Personaldiagnostik zur Absicherung der Auswahlentscheidung

**In deutschen Unternehmen wird Personaldiagnostik - auch im europäischen Vergleich - sehr selten eingesetzt;** führt man sich die Vorteile, die ein Unternehmen durch den Einsatz von valider und belastbarer psychologischer Diagnostik hat, vor Augen, ist dies kaum nachvollziehbar. **Wir machen in unserer täglichen Praxis die Erfahrung, dass sich seriöse psychologische Testverfahren insbesondere in den Bereichen der Personalauswahl, Potenzialanalyse, Karriereplanung und Coaching bestens bewähren,** ein deutlich besseres und objektiveres Bild von Kandidaten zeichnen als es mit herkömmlichen Verfahren (z.B. Interviews, Assessment Center etc.) möglich ist und dass sie, bei sachgerechter Anwendung, **die zur Zeit beste und valideste Grundlage zur Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern** sind - und das zu sehr moderaten Kosten. Insbesondere im Vergleich zu Assessment Centern ist die Testökonomie, also das Verhältnis von Preis und Leistung, bei psychologischer Diagnostik unübertroffen.

### Fehlentscheidungen sind teuer

Eine Studie der Managementberatung Kienbaum aus dem Jahr 2005 zeigt, dass zwischen 5 und 25 Prozent falscher Personalentscheidungen innerhalb der ersten zwei Jahre vom Unternehmen oder von den neuen Mitarbeitern revidiert werden. An weiteren 10 bis 15 Prozent der Anstellungen wird festgehalten, obwohl die



Zufriedenheit mit der Personalentscheidung nach 24 Monaten

Unzufriedenheit mit ihnen überwiegt. Dafür wurden als Begründung i.W.

„Kontinuitätsgründe“ angeführt. Was dahinter steht, ist zum einen die Scheu vor den Kosten einer Freisetzung und deren Folgekosten, die durch Vakanz und Neubesetzung der Position entstehen, zum anderen die Scheu vor einer Kündigung oder Bequemlichkeit („bei dem wissen wir wenigsten, wo er schlecht ist“). Insbesondere die Trennungs- und Neubesetzungskosten, die aus einer Fehlein-

*Das valideste Instrument zur Personalauswahl, Eignungstests, wird in Deutschland am wenigsten eingesetzt*

stellung resultieren, sind nicht zu unterschätzen.

Zur Beurteilung, ob und wie gut ein Kandidat auf eine Vakanz passt, sind sowohl die fachliche als auch die persönliche Komponente zu beurteilen. Bei der persönlichen Komponente unterscheiden wir, wie gut ein Kandidat die aktuellen, spezifischen Anforderungen erfüllt (**Eignungsdiagnostik**) und welche Potenziale und berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmale er darüber hinaus für seine zukünftige Entwicklung mitbringt (**Persönlichkeitsdiagnostik**). Je höher eine Position im Unternehmen angesiedelt ist, umso bedeutender wird die Persönlichkeit eines Kandidaten. Nur durch die differenzierte Kenntnis der Persönlichkeit und der Potenziale lassen sich Stellen und Teams optimal besetzen und u.a. folgende Fragen klären:

- Welche Stärken / Schwächen hat der Kandidat?
- Welches / wieviel Potenzial hat der Kandidat?
- Wo schlummern ungenutzte Talente? Wie ausgeprägt sind Führungs- und Sozialkompetenz?

Diese Informationen sind von zentraler

Bedeutung, um die Passung zwischen Kandidat und Position optimal vorhersagen zu können. Für die zukünftige Entwicklung innerhalb des Unternehmens ist es außerdem entscheidend, die Potenziale der Kandidaten im Hinblick auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten einzuschätzen. Fehlt einem Kandidaten für die relevante Position das notwendige Wissen in bestimmten Bereichen, so kann er es bereits mit geringem Einsatz erweitern. Ebenso verhält es sich mit den Verhaltens- und Kommunikationskompetenzen eines potenziellen Kandidaten. Passt die Persönlichkeit allerdings trotz guten Fachwissens nicht zu den Anforderungen der Position, hätte dies einen nachhaltigen Effekt: **die Persönlichkeit lässt sich nur sehr begrenzt verändern. Durch geeignete Diagnostiken lässt sich die Gefahr von Einstellungsfehlern erheblich reduzieren.**

Die Spannweite von Kostenschätzungen einer falschen Platzierung reicht - abhängig von Position und hierarchischer Ebene des Mitarbeiters - von drei Monatsgehältern bis zu dem Dreifachen des Jahresverdienstes (vgl. *Kramer, Sarah, Teurer Fehlgriff, aus: Berlin Maximal, Wirtschafts magazin für den Mittelstand der Region Berlin Ausgabe 3/2010*).

Ausgehend von einer Geschäftsführungs- oder Bereichsleitungsposition mit einem Jahresgehalt zwischen 150.000 - 250.000 EUR wären „Fehleinstellungskosten“ in Höhe von 38.000 - 750.000 EUR zu erwarten. Schädigende Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens (Verlässlichkeit, Fluktuation) sind hier noch nicht einberechnet.

**Für eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung einer solchen „Fehl-investition“ müssen verschiedenste Faktoren einberechnet werden, z.B.:**

- Funktion und **Gehaltsstufe**
- **variable Anteile**
- **Benefits**, die ggf. über eine Freisetzung hinausgehende Kosten verursachen (z.B. die Anschaffung eines Firmen-PKW, Laptop, Smartphone, ggf. speziel-

le Software und Lizenzen)

- **interne Kosten** der Suche (z.B. verlorene Arbeitszeit in der Linienfunktion und im Personalbereich durch Bewerbermanagement und Bewerbungsgespräche)
- **Einarbeitungskosten**
- Kosten der **Minderleistung**
- negative Auswirkungen auf Teams, Mitarbeiter, Kunden, Arbeitsklima etc.
- **Reisekosten**
- Mögliche **Gerichts- und Abfindungskosten**
- **externe Kosten** der Suche (z. B. Anzeigenschaltung, Personalberater)

### Trennungsgründe

Die Gründe für die Fehlbesetzung und die darauf folgende Trennung sind vielfältig - meist liegt es aber nicht an der fehlenden fachlichen Qualifikation eines Mitarbeiters, sondern an dem mangelnden kulturellen oder menschlichen „fit“. Noch immer ist der Satz „We hire for skills and fire for attitude“ zwar traurige Realität, aber längst vorhersehbar.

In den meisten Unternehmen besteht der Einstellungsprozess aus der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen, des Lebenslaufs, mitgelieferter Zeugnisse und der Durchführung von in der Regel 2 (mit viel Glück strukturierten) Interviews. Die Tatsache, dass Papier geduldig ist und insgesamt 2 bis 3 Stunden Job-Interview für die meisten Kandidaten durchaus mit „Blenden“ und Schauspielern gemeistert werden kann, findet kaum Beachtung. Man ist froh, einen so tollen, fähigen, umgänglichen und freundlichen Mitarbeiter gefunden zu haben und schlägt zu.

Wenn dann die ersten Beschwerden von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten kommen, ist es meist schon zu spät. Der Versuch, den finanziellen Risiken dieser Gefahr mit Probezeiten von bis zu einem halben Jahr entgegenzuwirken greift kaum. Berufsanfänger lassen sich darauf ein, berufserfahrene Führungskräfte, Bereichs- oder Geschäftsführer eher nicht - und genau dort wird es teuer.

### Personaldiagnostik mindert das Risiko

Qualitativ hochwertige psychologische

Diagnostik vermindert das Risiko einer Fehlbesetzung erheblich. **Wir führen in unserer Praxis generell bei jeder Stellenbesetzung, wie auch im Bereich der Potenzialanalyse, Nachfolgeplanung, Management Audits etc., belastbare psychologische Persönlichkeitstests durch**, die in Übereinstimmung mit DIN 33430 entwickelt wurden und hoch valide und reliabel sind. Die Diagnostik, gepaart mit persönlichen, teilstrukturierten Interviews trägt in hohem Maße zur Steigerung der Beurteilungsqualität bei - und das bei erheblich geringeren Kosten als bei Assessment Centern und gleichzeitig erheblich höherer Zuverlässigkeit (Faktor 1,8; vgl. *Harvard Business Manager, April 2009*, (Studie: Prof. Dr. J. Nachtwei, & Prof. Dr. C. C. Schermuly, 6-10).

*Hiring for skills,  
firing for  
attitude!*

### Personaldiagnostik immer noch Stiefkind

Prof. Dr. Nachtwei und Prof. Dr. Schermuly belegen in ihrer Studie, in der sie die Nutzung und Qualität gängiger Instrumente bei 113 deutschen Unternehmen erheben (*Harvard Business Manager, April 2009*), dass der **ergänzende Einsatz personaldiagnostischer Instrumente** (hier: Intelligenz- und Persönlichkeitstests) die **Trefferquote bei Personalentscheidungen erheblich erhöht und die Fehlerquote minimiert**. Der gemeinsame Einsatz von strukturierten Interviews (alleinige Trefferquote von 25%) und Eignungstests (alleinige Trefferquote 36%) erhöht die Gesamttrefferquote von 25% auf 61% - und das, im deutlichen Gegensatz zu Assessment Centern, zu vertretbaren Kosten.

Hierbei wird deutlich, dass in Deutschland das **am meisten genutzte Instrument** zur Personalauswahl, das unstrukturierte Interview, **am wenigsten valide** ist, und dass das **valideste Instrument** in Deutschland **am wenigsten** eingesetzt wird. Besonderen Nachholbedarf haben an dieser Stelle sicherlich die kleinen-

und mittelständischen Unternehmen, die zu 70% auf unstrukturierte Interviews zur Personalauswahl setzen.

### Die Einsatzhäufigkeit von Testverfahren im europäischen Umfeld

Schuler stellte 2014 in seiner Untersuchung fest, dass **Deutschland** im europäischen Vergleich im Einsatz von personaldiagnostischen Instrumenten **sehr zurückhaltend** ist (Schuler, Psychologische Personalauswahl, 2014). Andere europäische Länder setzen nicht nur stärker auf strukturierte Interviews, sondern sind auch Persönlichkeits- und Intelligenztests gegenüber sehr viel aufgeschlossener als die deutschen Unternehmen. Während in Deutschland insgesamt **nur in 7% der Fälle Persönlichkeitstests angewendet werden (bei Führungskräften allein sind es sogar nur 4%** - und darin ist auch die ganze Bandbreite der dubiosen Anbieter vertreten), liegt **Spitzenreiter Spanien bei 74%**, gefolgt von Benelux und Großbritannien mit 71% bzw. 69%.

Aus unserer Sicht ist eines der am meisten erprobten und validesten Instrumente das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP™). Wir setzen es z.B. standardmäßig in allen Searches als Bestandteil der Bewerberbeurteilung ein.

**Die von uns genutzten psychologischen Testverfahren sind wissenschaftlich validiert und anerkannt, wurden im Einklang mit DIN 33430 entwickelt und zumeist vom Diagnostik- und Testkuratorium (DTK) der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen (BDP, DGPs) geprüft.**

### DIN-33430

Die DIN-Norm 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) umfasst klar definierte Standards zum gesamten Verfahren der Personaldiagnostik, die deutlich über die wissenschaftlichen Gütekriterien hinausgehen. Zudem sind die Prozesse der Planung, Durchführung und Auswertung von Testverfahren standardisiert.



## Carsten Rahe

Inhaber

### ▀ Ihr Ansprechpartner: Carsten Rahe

#### Beruflicher Hintergrund

Mehr als 15 Jahre internationale Führungserfahrung im Management deutscher und internationaler börsennotierter Konzerne in den Bereichen Human Resources, Corporate Development & Strategy sowie Sanierungs- & Restrukturierungsmanagement; seit 2011 Inhaber und Geschäftsführer von Rahe Management Consultants

#### Ausbildung

- Studium der Ev. Theologie / Psychologie
- Studium der Wirtschaftswissenschaften
- Systemischer Coach und Veränderungsmanager (INeKO - Institut an der Universität zu Köln)

#### Tätigkeitsschwerpunkte

- **Executive Search**  
(Direktansprache / Headhunting)
- **Management Search**  
(anzeigengestützte Suche nach Fach- und Führungskräften)
- **Psychologische Diagnostik**  
(Personal-/ Management-/ Eignungsdiagnostik)
- **Business Coaching**
- **Projektsteuerung / Change Management**
- **Schulungen / Seminare / Workshops**
  - Pyramidale Kommunikationstechnik
  - Erfolgreiche Projektsteuerung
  - Der professionelle Einsatz von Think Cell
  - Power Point for Business
  - ...

#### Beratungsschwerpunkte

##### **Funktionaler Fokus - Personalberatung**

- **Human Resources**
- **General Management**
- **Kaufmännische Funktionen**
  - Einkauf
  - Vertrieb
  - Finanzen
  - Strategie / Unternehmensentwicklung
  - Administration

#### Coaching Schwerpunkte

- Business Coaching für Management und Führungskräfte in Change Prozessen
- Executive Coaching
- Konflikt- und Karrierecoaching
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verhaltenstraining
- Orientierung in Strategieprozessen
- Coaching bei Übernahme von Führungsverantwortung oder von neuen Teams (Selbstverständnis, Entwicklung von Kompetenzen)
- Themenbezogenes Coaching nach Zieldefinition und Auftragsklärung mit dem Klienten und Auftraggeber

#### Coaching Tools

- Personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers
- Tools und Interventionen des systemischen Coachings
- Transaktionsanalyse
- Systemische Aufstellungen
- Hypnotherapeutische und systemische Konzepte nach Milton Erickson / Gunther Schmidt

#### Branchenschwerpunkte Coaching

- Handel
- Industrie / Konsumgüterindustrie
- Verpackungsindustrie
- Automobilindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Dienstleistungssektor
- Banken / Versicherungen

#### Kontakt

Telefon: +49 2361 - 94337 - 91  
 Mobil: +49 152 - 5350 2342  
 E-Mail: carsten.rahe@rahe-consultants.com  
 Skype: carsten.rahe

## Tanja M. Rahe

Senior Consultant

### ▲ Ihr Ansprechpartner: Tanja M. Rahe

#### Beruflicher Hintergrund

10 Jahre Berufs- und Führungserfahrung im Krankenkassen-, Sozialversicherungs- und Gesundheitswesen sowie 8 Jahre im Recruiting- und Consultingbereich und der Durchführung personal- und eignungsdiagnostischer Verfahren

#### Ausbildung

- Studium der Psychologie (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie)
- NLP-Master (DVNLP)
- Systemischer Business Coach

#### Tätigkeitsschwerpunkte

- **Executive Search**  
(Direktansprache / Headhunting)
- **Management Search**  
(anzeigengestützte Suche nach Fach- und Führungskräften)
- **Psychologische Diagnostik**  
(Personal-/ Management-/ Eignungsdiagnostik)
- **Business Coaching**
- **Schulungen / Seminare**
  - Professionelles Recruiting f. Personalabteilungen
  - Vorstellungsgesprächstraining
  - Gesundes Führen
- **Karriereberatung**
  - Bewerbungs- und Arbeitszeugnis-Check
  - Vorstellungsgesprächstraining
  - Karrierecoaching
  - Coaching / Bewerbercoaching
  - Berufliche Neuorientierung

#### Beratungsschwerpunkte

##### **Funktionaler Fokus - Personalberatung**

- **Human Resources**
- **General Management**
- **Kaufmännische Funktionen**
  - Einkauf
  - Vertrieb
  - Marketing
  - Kommunikation
  - Administration

#### Coaching Schwerpunkte

- Business Coaching für Management und Führungskräfte in Change Prozessen
- Executive Coaching
- Konflikt- und Karrierecoaching
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verhaltenstraining
- Orientierung in Strategieprozessen
- Coaching bei Übernahme von Führungsverantwortung oder von neuen Teams (Selbstverständnis, Entwicklung von Kompetenzen)
- Themenbezogenes Coaching nach Zieldefinition und Auftragsklärung mit dem Klienten und Auftraggeber

#### Coaching Tools

- Tools des systemischen Coachings
- Coaching Tools der neurolinguistischen Programmierung
- Hypnotherapeutische und systemische Konzepte nach Milton Erickson
- Personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers
- Transaktionsanalyse

#### Branchenschwerpunkte Coaching

- Handel
- Industrie / Konsumgüterindustrie
- Gesundheitswesen
- Verpackungsindustrie
- Automobilindustrie
- Dienstleistungssektor
- Banken / Versicherungen

#### Kontakt

Telefon: +49 2361 - 94337 - 92  
 Mobil: +49 152 - 5350 2174  
 E-Mail: [tanja.rahe@rahe-consultants.com](mailto:tanja.rahe@rahe-consultants.com)  
 Skype: tanja.rahe



# R·M·C

---

RAHE MANAGEMENT CONSULTANTS  
PERSONAL- & MANAGEMENTBERATUNG

KLARA STR. 62 • 45663 RECKLINGHAUSEN  
TELEFON: 02361-94337-90 • E-MAIL: OFFICE@RAHE-CONSULTANTS.COM