

Dienstleistungsqualität bei Personalberatungsprozessen

Holger Schenk und Barbara Koop

1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Während bereits umfassende Untersuchungen über die Qualität von Dienstleistungen in den Branchen Handel, Verkehr und Kreditwirtschaft vorliegen, z.B. in Form von Kundenbarometern, so steht die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik in einer Branche des Dienstleistungssektors noch in den Anfängen: die Personalberatungsbranche. Die Ursache hierfür liegt darin, dass sich Personalberatungsunternehmen auf Grund ihres Know-hows, über das sie verfügen, implizit als Garant für qualitativ hochwertige Leistungen sehen und eine Evaluation ihrer Arbeit für nicht zwingend notwendig halten. Die Unkenntnis der qualitätsrelevanten Kriterien welche die Klienten an die Beratungsleistung stellen kann dazu führen, dass es zu einer überwiegend subjektiven Ausrichtung der Beratungsleistung seitens der Personalberatung kommt (Elfgén & Klaile, 1987). Somit sollte nicht das Unternehmen bestimmen welche Aspekte für die Qualität einer Dienstleistung stehen, sondern der Kunde. Nach Hoeth & Schwarz (1997, S. 18) ist „Dienstleistungsqualität das, was der Kunde dafür hält“.

Aus der oben aufgezeigten Notwendigkeit, dass die Erwartungen der Kunden an die Dienstleistungsqualität im Personalberatungsprozess bislang nicht hinreichend bekannt sind, zielte diese Arbeit somit darauf, die konkreten Erwartungshaltungen des Klienten an eine Personalberatung bezüglich der Dienstleistung „Personalsuche“ zu erfassen. Einzelne Fragestellungen der Arbeit waren:

- Wo steht der Kunde mit der Personalberatung in Kontakt und welche konkreten Erwartungen hat der Kunde hinsichtlich der Beratungsqualität an die einzelnen Kontaktphasen?
- Lassen sich die von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) zur Messung der Dienstleistungsqualität faktoriell gewonnenen 5 Dimensionen des Modells „SERVQUAL“ auf die Dienstleistung „Personalberatung“ übertragen?

Die genaue Analyse der einzelnen Kontaktpunkte des Klienten mit der Dienstleistung soll es erlauben, auf einer gesicherten theoretischen und empirischen Basis konkrete Aussagen zu den jeweiligen Teilleistungen des Beratungsprozesses machen zu können.

2. Methodischer Aufbau und Ablauf der Untersuchung

Um die Erwartungshaltungen an den Personalberatungsprozess in den einzelnen Kontaktpunkten zu erfassen, wurden mit 13 Klienten einer Personalberatung standardisierte Interviews geführt. Bei den Klienten handelte es sich um die jeweiligen Verantwortlichen, in einem genossenschaftlichen Kreditinstitut, die den Suchauftrag für eine vakante Stelle aus Auftraggebersicht initiiert und gemeinsam mit der Personalberatung in allen ermittelten Kontaktpunkten bis zum Abschluss des Auftrags begleitet hatten. Die Befragung erstreckte sich von Anfang bis Mitte Februar 2000 wobei die Durchschnittsinterviewdauer ca. 52 Minuten betrug. Die Vorteile des Interviews gegenüber einer schriftlichen Befragung lagen vor allem darin, dass beide Gesprächspartner Rückfragen stellen konnten, wodurch Missverständnisse vermieden und spezifischere Informationen erhoben werden konnten. Der damit verbundene qualitative Auswertungs- und Analyseaufwand wurde zu Gunsten der detaillierten und genaueren Erfassung der Erwartungshaltungen an die einzelnen Kontaktpunkte in Kauf genommen.

3. Kontaktpunkt - Analyse und Dienstleistungsqualität

Nach Stauss (1991b) ist bei der Qualitätsproblematik in Dienstleistungsunternehmen oft vom „Augenblick der Wahrheit“ oder den „moments of truth“ die Rede. Es handelt sich hierbei um die Augenblicke, in denen der Kunde mit dem Dienstleister (in dieser Untersuchung der Personalberatung) in Kontakt steht. Dem Kunden werden hierbei Kontakterlebnisse vermittelt, die als gemachte Erfahrungen seine Einstellung und den gesamten Qualitätseindruck vom Unternehmen sowie dessen Leistung prägen (Töpfer & Mehdorn, 1995). Nach Norman (1987, S. 21) wird „die erlebte Qualität in der Stunde der Wahrheit geschaffen, wenn der Dienstleistende und der Abnehmer in der Arena zusammentreffen“, oder allgemeiner ausgedrückt: „wird somit jedes Kontakterlebnis zu einem Qualitätserlebnis“ (Stauss, 1991a, S. 97). Die Identifizierung dieser Kontaktpunkte diene somit als Grundlage zur Exploration der qualitätsrelevanten Aspekte der Dienstleistung aus Klientensicht und kann als wichtige Voraussetzung zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität betrachtet werden. Bei der explorierten Dienstleistung „Personalsuche“ konnten folgende 5 Kontaktpunkte identifiziert werden:



Abbildung 1: Kontaktphasen des Kunden mit der Personalberatung

3.1. „SERVQUAL“: Ein Instrument zur Messung der Dienstleistungsqualität

Nach Sichtung der Literatur wurde deutlich, dass die aus Sicht der Kunden vorzunehmende Qualitätsbestimmung bei Dienstleistungen schwieriger durchzuführen ist, als bei Sachleistungen (Hentschel, 1990 und Meyer, 1990). Dies ist überwiegend auf die drei konstitutiven Merkmale („Immaterialität“, „Synchronität von Produktion und Absatz“ sowie der „Integration des Klienten“) von Dienstleistungen zurückzuführen (Bruhn, 1991). Der höhere Anteil an „Experience-“ und „Credence-Qualities“ bei Dienstleistungen erschwert nicht nur die Beurteilung während der Inanspruchnahme, sondern macht diese auch nach der Konsumtion nicht oder nur schwer beurteilbar (Darby & Karny, 1973).

Im Rahmen der Einstellungs- und Zufriedenheitsmessung bei Dienstleistungen wurde in den 80-er Jahren das Messinstrument „SERVQUAL“ zur Messung der Dienstleistungsqualität entwickelt. Entwickelt wurde es von den Autoren Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) zur branchenunabhängigen Messung der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen. Nach Aussage der Autoren ist es auf alle Arten von Dienstleistungen übertragbar und hat dadurch nach Hentschel (1990) auf Grund der angestrebten Branchenunabhängigkeit schnelle Aufnahme in Wissenschaft und Praxis gefunden. Das Messinstrument „SERVQUAL“ hat seine theoretische Einbindung innerhalb des sog. Gap-Modells (Bezdol, 1996). Auf eine detaillierte Darstellung des Gap-Modells muss an dieser Stelle verzichtet werden (siehe hierzu: Güthoff, 1995). Nach Parasuraman et al. (1985) lässt sich eine Dienstleistung hinsichtlich der folgenden 5 Dimensionen bewerten und inhaltlich erfassen:

Dimension:	Inhaltliche Zusammensetzung der Dimension:
1. „tangibles“: Umfeld / Materielles	Das Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie des Personals und der gedruckten Kommunikationsmittel
2. „reliability“: Zuverlässigkeit	Die Fähigkeit, die versprochene Leistung verlässlich und präzise auszuführen
3. „responsiveness“: Entgegenkommen	Die Bereitschaft, den Kunden zu helfen und ihn prompt zu bedienen
4. „assurance“: Souveränität	Fachwissen und zuvorkommendes Verhalten der Angestellten sowie deren Fähigkeit, Vertrauen zu erwecken; beinhaltet: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Kompetenz</u>: Notwendiges berufliches Können und Fachwissen zur Ausführung der Leistung - <u>Zuvorkommenheit</u>: Höflichkeit und Freundlichkeit des Kontaktpersonals - <u>Vertrauenswürdigkeit</u>: Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Unternehmens - <u>Sicherheit</u>: Kunden nicht Zweifeln oder Eindrücken von Gefahren oder Risiken überlassen
5. „empathy“: Einfühlung	Fürsorgliche Aufmerksamkeit des Unternehmens für jeden einzelnen Kunden; beinhaltet: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Erreichbarkeit</u>: Leichter Zugang zu Ansprechpartner - <u>Kommunikation</u>: Dem Kunden zuhören und sie in einer für Laien verständlichen Sprache informiert halten - <u>Kundenverständnis</u>: Sich die Mühe machen, die Kunden und ihre Bedürfnisse kennen zu lernen

Tabelle 1: 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität (Hentschel, 1991, S. 329-330; Scharnbacher & Kiefer, 1998, S. 73).

3.2. Die Erwartungshaltungen des Klienten an die einzelnen Kontaktpunkte

Die qualitative Auswertung (Mayring, 1995) diente der in dieser Arbeit angestrebten Gegenstandserfassung des Konstrukts „Beratungsqualität.“ Hierzu wurde nach der Datenerhebung das Textmaterial systematisch analysiert und abstrahiert. Im Anschluss daran erfolgte eine Zuordnung der in den Interviews geäußerten Erwartungshaltungen zu den jeweiligen Kontaktpunkten sowie zu den 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität (siehe Anhang). Betrachtet man die Häufigkeitsverteilung der 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität innerhalb der ermittelten einzelnen Kontaktpunkte, so ergibt sich folgendes Bild:

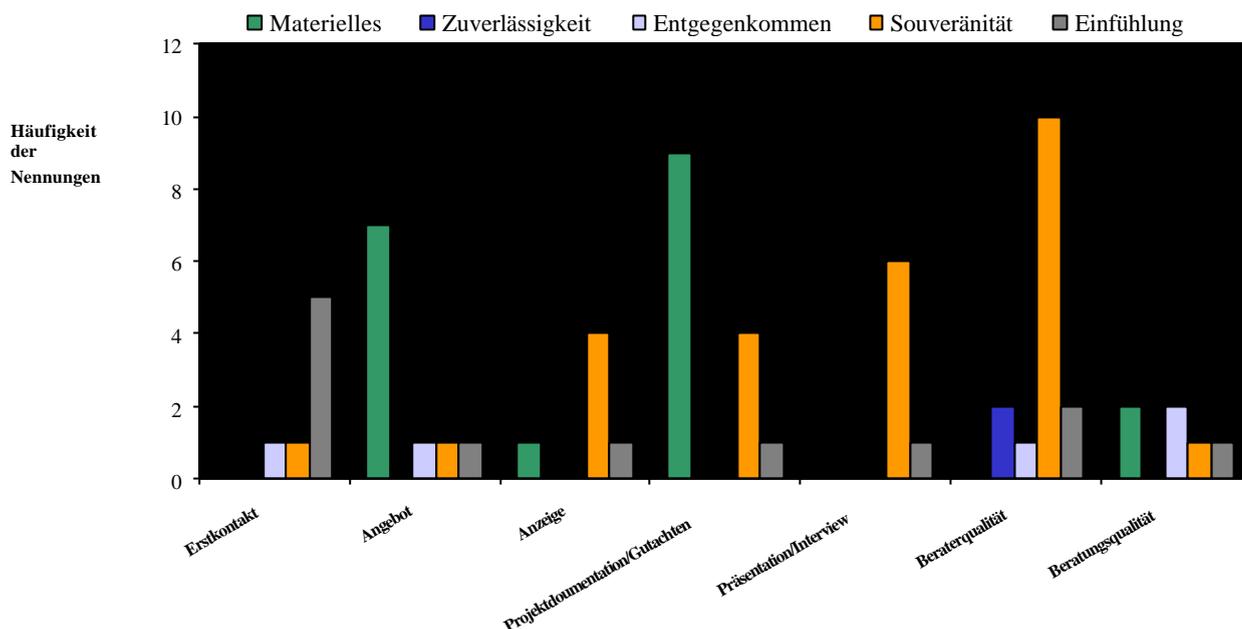


Abbildung 2: Verteilung der Dimensionen bezogen auf die einzelnen Kontaktpunkte

Bei der Interpretation der dimensional Verteilung wurde im Rahmen dieser Arbeit auf auffällige und bedeutungsvolle Aspekte in den einzelnen Kontaktpunkten eingegangen.

Erstkontakt

Der hohe Anteil der Dimension „Einfühlung“ am Erstkontakt kann durch das zu Beginn der Beratung vorhandene Informationsdefizit auf Seiten des Klienten hinsichtlich des Ablaufs, der Kosten, des zeitlichen Umfangs sowie der verschiedenen Möglichkeiten der Personalsuche erklärt werden. Ebenso wird erwartet, dass die Personalberatung schnell mit dem Klienten in Verbindung tritt, da davon ausgegangen werden kann, dass die Schnelligkeit der Kontaktaufnahme in direktem Zusammenhang steht mit der Schnelligkeit der Stellenbesetzung. Da die meisten Suchaufträge der Klienten die Besetzung von Vorstandspositionen betrafen, ist es gerade in diesem strategisch sensiblen Bereich wichtig, die Stelle schnell zu besetzen.

Schriftliches Angebot

Beim zweiten Kontaktpunkt lässt sich erkennen, dass der Klient hohe inhaltliche Erwartungen an das „materielle“ Angebot hat. Mit dem strukturierten Aufführen der spezifischen Inhalte bezüglich der Dauer, der Leistungsbeschreibung, der Kosten, etc. will sich der Klient gegenüber der Personalberatung vertraglich. Hierbei kann das Angebot dem Auftraggeber der Personalsuche ein Gefühl der vertraglich belegten Sicherheit

bieten, welches sich in Form der Dimension „Souveränität“ niederschlägt. Ebenso wird von der Personalberatung erwartet, dass diese ein hohes Entgegenkommen hinsichtlich der Schnelligkeit der Angebotserstellung aufweist, damit im Anschluss an den Vertragsabschluss umgehend mit der Personalsuche begonnen werden kann.

Anzeige

Bei der Gestaltung der Anzeige wird eine hohe „Souveränität“ des Beraters bezogen auf die konzeptionelle und inhaltliche Gestaltung der Anzeige von den Klienten erwartet. Dies bedingt aber, dass die in der Vorphase der Anzeigengestaltung besprochenen Inhalte, hier durch die Dimension „Einfühlungsvermögen“ repräsentiert, im Kern der Anzeige wieder zu finden sind. Voraussetzung hierfür sind wiederum kommunikative und empathische Aspekte in Form des Zuhörens und des sich anschließenden „Hineinversetzens“ in die Belange der Bank. Beide Aspekte können als Grundlage zur erfolgreichen Anzeigengestaltung gesehen werden.

Projektdokumentation/Bewerbergutachten

Wie schon beim Angebot als Erwartungshaltung geäußert, zeigt sich auch in der Verschriftung der Projektdokumentation und den Gutachten, dass die Klienten bestimmte „materielle“ Erwartungshaltungen bezüglich quantitativer und qualitativer Inhalte zur Anzahl der eingegangenen Bewerbungen sowie zu den Bewerbern haben. Des Weiteren wird eine Vergleichbarkeit der Bewerber anhand der Unterlagen erwartet. Dieser Aspekt sowie das Aufführen einer Stellungnahme bezüglich der Bewerber verlangt vom Berater eine hohe „Souveränität“ in Form von Fach- und Methodenkompetenz bei der Projektdokumentations- und Gutachtenverschriftung.

Präsentation der Bewerber/Interview

In dieser Kontaktphase wird vom Berater erwartet, dass er die Gespräche „souverän“ vorbereitet und führt, d.h. „richtige“, zur Entscheidungsfindung beitragende Fragen stellt, valide eignungsdiagnostische Verfahren verwendet sowie im Anschluss an die Gespräche eine kompetente Stellungnahme zu den Bewerbern abgibt. Letzteres soll dem Kunden wiederum ein Gefühl der Sicherheit vermitteln und ihn bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

Einige in den Interviews geäußerte Erwartungshaltungen ließen sich keinem der 5 Kontaktpunkte eindeutig zuordnen. Auf Grund der Inhaltsanalyse konnten zwei weitere Kategorien gebildet werden: Die Berater- und die Beratungsqualität. Beide Kategorien

können als erwartete, allen Kontaktpunkten zu Grunde liegende Basisanforderungen an die Personalberatungsleistung interpretiert werden. Sie bilden aus Klientensicht in jeder Kontaktphase die Grundlage zur Sicherstellung der Qualität der Dienstleistung Beratung.

Beraterqualität

Hier zeigt sich, dass die Klienten hohe Erwartungshaltungen hinsichtlich der fachlichen und sozialen Kompetenzen des Beraters haben. „Fachkompetenz“ bezieht sich hierbei auf den gesamten Personalauswahlprozess sowie die Praxiserfahrung des Beraters bezüglich der Personalsuche. Erwartete soziale Kompetenzen äußern sich in den Dimensionen „Einfühlung“ (d.h. Verständnis für die Klienten zeigen), „Entgegenkommen“ (d.h. flexibel beraten) und „Zuverlässigkeit“ in Form von Beraterengagement und Verbindlichkeit bei der Ausführung der Beratungsleistung.

Beratungsqualität

Bei der Beratungsqualität (hier institutionell verstanden) sind die erwarteten Leistungen inhaltlich eher heterogen und betreffen sowohl „materielle“ Aspekte wie z.B. die Darstellung des Unternehmens im Medium Internet, als auch die Kundenorientierung von Seiten des Beratungsunternehmens. Diese zeichnet sich durch die Erfüllung der Klientenwünsche in der Dimension „Einfühlung“ sowie dem schnellen Ausführen der Dienstleistung Personalsuche in der Dimension „Entgegenkommen“ aus.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich die von Parasuraman et al. (1985) ermittelten fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität „Umfeld/Materielles“, „Zuverlässigkeit“, „Entgegenkommen“, „Souveränität“ und „Einfühlung“ in leicht modifizierter Form auf die Beratungsleistung „Personalsuche“ übertragen. Hierbei ließen sich unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der Ausprägung der fünf Dimensionen bei den ermittelten Kontaktpunkten während des Beratungsprozesses ausmachen. Hervorzuheben ist hierbei im Besonderen die Dimension „Materielles“, welche sich bei Parasuraman et al. auf das Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie das Personal und der gedruckten Kommunikationsmittel bezog. Bei der Beratungsleistung „Personalsuche“ bezog sich diese Dimension auf die in dem Angebot, den Gutachten und der Projektdokumentation dargestellten Inhalte.

Auf Grund dieser Modifizierung zeigt sich, dass die Erfassung der qualitätsrelevanten Aspekte von Dienstleistungen für jede Dienstleistung individuell und spezifisch durchzuführen ist, um die gesamte Komplexität der einzelnen Kriterien abzubilden. Eine uneingeschränkte Übertragung des Messinstrumentes „SERVQUAL“ auf alle Dienstleistungen erscheint daher als nicht sinnvoll.

4. Ein Modell der Beratungsqualität

Auf Grund der inhaltlichen Analyse sowie der anschließenden Interpretation der Ergebnisse dieser Arbeit zeigte sich, dass sich die spezifischen Erwartungshaltungen der Klienten hinsichtlich der Dienstleistungsqualität zum einen auf „**kontaktpunktspezifische Situationen**“, zum anderen auf „**nicht-kontaktpunktspezifische Situationen**“ der Personalsuche beziehen. Die „**Kontaktpunktspezifität**“ zeigt sich darin, dass jeder für das Qualitätsbewusstsein des Kunden ermittelte Kontaktpunkt bestimmte Schwerpunkte hinsichtlich der dimensionalen Verteilung der Aspekte der Dienstleistungsqualität aufweist. Die Beratungsqualität hängt jedoch nicht allein von den Qualitätserwartungen an die einzelnen Kontaktpunkten ab. Sie wird zusätzlich von „**nicht-kontaktpunktspezifischen Erwartungshaltungen**“ geprägt. Diese beziehen sich auf 2 Ebenen:

- **den Berater:** Erwartungshaltungen, die sich an die Persönlichkeit und Kompetenz des Beraters richten. Beispielhaft seien an dieser Stelle die „Sympathie“, die „Diskretion“ und die „Praxiserfahrung“ des Beraters aufgeführt. sowie
- **das Personalberatungsunternehmen:** Erwartungshaltungen, die sich auf „materielle“ Aspekte wie die „Darstellung des Personalberatungsunternehmens im Internet“ oder geäußerte Erwartungen hinsichtlich der Kundenorientierung beziehen.

Kombiniert man die **kontaktpunktspezifischen** und **nicht-kontaktpunkt-spezifischen** Erlebnisse mit den von Stauss (1991b) ermittelten **personenbezogenen** und **nicht-personenbezogenen** Erlebnissen hinsichtlich einer Dienstleistung, so ergeben sich exemplarisch folgende Erwartungshaltungen:

Kontaktpunkt-spezifische Erwartungshaltung	ja	„Ich erwarte, dass der Berater mich bei der Erstellung des Anforderungsprofils unterstützt“	„Ich erwarte eine übersichtlich strukturierte Projektdokumentation“
	nein	„Ich erwarte, dass der Berater Engagement zeigt“	„Ich erwarte, dass in einem Verzeichnis die Ansprechpartner, deren Telefonnummer und die Email-Adresse der Berater genannt werden“
		ja	nein
		Personenbezogene Erwartungshaltung	

Abbildung 3: Matrix der Erwartungshaltungen

5. Implikationen für die Praxis

Die Kenntnis der in dieser Arbeit ermittelten und untersuchten Kundenerwartungen können als erster Schritt in Richtung Qualitätsverbesserung angesehen werden. Die verstärkte Einbindung der Kunden mittels Rückkopplungssystemen sowie die Exploration der Kundenerwartungen kann zu einer Veränderung des Qualitätsbewusstseins der Personalberater für den Dienstleistungserstellungsprozess führen.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse der Untersuchung muss beachtet werden, dass im Rahmen von Beurteilungsprozessen das Qualitätsurteil Veränderungen im Zeitverlauf unterliegt, d.h. es handelt sich um zeitinstabile Qualitätskriterien. Dies impliziert die Notwendigkeit, die Dynamik der Beratung wiederholten Messungen zu unterziehen, um die Beratungsleistungen kontinuierlich an die Erwartungshaltungen der Klienten anzupassen. Ebenso kann die reine Erfassung der Kundenerwartungen als Grundlage für eine Verbesserung der Beratungsqualität nur als notwendiger und nicht hinreichender Schritt betrachtet werden. Ergänzend hierzu müssen die Informationen über die explorierten Kundenerwartungen allen am Beratungsprozess Beteiligten kommuniziert werden.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass eine Auseinandersetzung mit der Thematik „Dienstleistungsqualität bei Beratungsprozessen“ sinnvoll und notwendig erscheint. Sinnvoll deshalb, weil auf Grund der von den Klienten erhaltenen Aussagen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern erzielt werden können, notwendig, weil die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Qualität der Personalberatung“ bisher nur unzureichend erfolgte.

6. Literatur

- Bezold, T. (1996). *Zur Messung der Dienstleistungsqualität: eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ereignisorientierten Ansatzes*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Bruhn, M. (1991). *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Darby, M. R. & Karny, E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: *Journal of Law and Economics*. Vol. 16, April 1973, S. 67-86.
- Elfgén, R. & Klaile, B. (1987). *Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit*. Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Güthoff, J. (1995). *Qualität komplexer Dienstleistungen: Konzeption und empirische Analyse*

- der Wahrnehmungsdimensionen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hentschel, B. (1990). Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL. Eine kritische Auseinandersetzung. In: *Marketing ZFP*. Nr. 12, S. 230-240.
- Hentschel, B. (1991). Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität. In: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler. S. 311-343.
- Hoeth, U. & Schwarz, W. (1997). *Qualitätstechniken für die Dienstleistung*. München: Hanser.
- Mayring, P. (1995). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Meyer, P. W. & Meyer A. (1990). Dienstleistungen – Die große Hoffnung für Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften in den neunziger Jahren? In: *Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung*. 1/1990, S. 124-140.
- Norman, R. (1987). *Dienstleistungsunternehmen*. Hamburg.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. In: *Journal of Marketing*. Vol. 49, Fall, S. 41-50.
- Scharnbacher, K. & Kiefer, G. (1998). *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit, und Zertifizierung*. Oldenburg: Universität Erlangen.
- Stauss, B. (1991a). Augenblicke der Wahrheit. In: *Absatzwirtschaft*. 34. Jhg. 1991, Nr. 6, S. 96-105.
- Stauss, B. (1991b). „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse. In: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 345-366.
- Töpfer, A. & Mehdorn, H. (1995). *Total quality management: Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen*. Neuwied: Luchterhand.

Anhang: Zuordnung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität zu den in den Interviews ermittelten Erwartungshaltungen an die Beratungsqualität

1) ERSTKONTAKT	Dimension	Inhalt
Ich erwarte, dass der Erstkontakt mit dem Berater schnell zu Stande kommt.	Entgegenkommen	Schnelligkeit
Ich erwarte, dass der Berater mir vorher sagt, welche Informationen er von mir für das Erstgespräch braucht.	Einfühlung	Kommunikation
Ich erwarte, dass der Verband mich im Erstgespräch über die Vorgehensweise bei der Personalsuche informiert.	Einfühlung	Kommunikation
Ich erwarte, dass der Verband mich im Erstgespräch über den zeitlichen Rahmen der Personalsuche informiert.	Einfühlung	Kommunikation
Ich erwarte, dass der Verband mich im Erstgespräch über die anfallenden Kosten informiert.	Einfühlung	Kommunikation
Ich erwarte, dass der Verband mich im Erstgespräch hinsichtlich der verschiedenen Personalauswahlverfahren berät.	Einfühlung	Kommunikation
Ich erwarte, dass der Berater mich bei der Erstellung des Anforderungsprofils unterstützt.	Souveränität	Sicherheit
7. 2) SCHRIFTLICHES ANGEBOT		
Ich erwarte, dass das Angebot inhaltlich zu folgenden Punkten Stellung nimmt:		
• Zeitrahmen/Dauer der Personalsuche	Materielles	Inhalt
• Konkrete Leistungsbeschreibung	Materielles	Inhalt
• Kosten	Materielles	Inhalt
• Kurzprofil des Beraters	Materielles	Inhalt
• Unternehmenspräsentation	Materielles	Inhalt
• Vorgehensweise bei nur teilweiser Inanspruchnahme der Beratungsleistungen	Materielles	Inhalt
Ich erwarte, dass das Angebot im Hinblick auf die Kosten und Leistungen verbindlich ist.	Souveränität	Sicherheit
Ich erwarte ein übersichtlich strukturiertes Angebot.	Materielles	Erscheinungsbild
Ich erwarte, dass das Angebot schnell vorliegt.	Entgegenkommen	Schnelligkeit
Ich erwarte, dass die Leistungen der Personalberatung auch als einzelne Bausteine angeboten werden.	Einfühlung	Kundenverständnis
8. 3) ANZEIGE		
Ich erwarte, dass die Anzeige auf die zu besetzende Stelle zugeschnitten ist.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass die Anzeige inhaltlich dem entspricht, was im Vorfeld besprochen wurde.	Materielles	Inhalt
Ich erwarte, dass die Anzeige das inserierende Unternehmen widerspiegelt.	Einfühlung	Kommunikation
Ich erwarte eine kreativ gestaltete Anzeige.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass die Anzeige in zielgruppenadäquaten Medien geschaltet wird.	Souveränität	Kompetenz

Ich erwarte, dass mir die Anzeige zur Ansicht vorgelegt wird, bevor sie in Druck geht.	Souveränität	Sicherheit
9. 4) PROJEKTDOKUMENTATION/BEWERBERGUTACHTEN		
Ich erwarte, dass aus den eingegangenen Bewerbungen eine Vorauswahl getroffen wird, so dass mir nur die aussichtsreichsten Kandidaten präsentiert werden.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte eine übersichtlich strukturierte Projektdokumentatiuon.	Materielles	Erscheinungsbild
Ich erwarte, eine kurze und prägnante Projektdokumentation.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass die Projektdokumentation mir folgende Informationen mitteilt:		
• Anzahl der eingegangenen Bewerbungen	Materielles	Inhalt
• Warum Bewerber ihre Bewerbung zurückgenommen haben	Materielles	Inhalt
Ich erwarte, dass die Bewerbergutachten folgende Kriterien erfüllen:		
• kurze und prägnante Formulierungen	Souveränität	Kompetenz
• übersichtlich strukturiert	Materielles	Erscheinungsbild
• ein Kurzprofil der Bewerber enthält	Materielles	Inhalt
• auf das zuvor besprochene Anforderungsprofil bezug nimmt	Einfühlung	Kommunikation
• Aussagen zur Persönlichkeit des Bewerbers enthält	Materielles	Inhalt
• eine begründete Stellungnahme abgibt, ob der Bewerber in unser Haus passt	Materielles	Inhalt
• Aussagen darüber macht, wo noch Klärungs- bzw. Diskussionsbedarf bezüglich der Bewerber besteht	Materielles	Inhalt
• Aussagen über die Gehaltsvorstellungen und die sonstigen Leistungswünsche des Bewerbers macht	Materielles	Inhalt
• einen Vergleich der Bewerber ermöglicht	Souveränität	Kompetenz
10. 5) PRÄSENTATION DER BEWERBER/INTERVIEW		
Ich erwarte, dass mir vor den Interviews die kompletten Bewerbungsunterlagen der Kandidaten zur Verfügung gestellt werden.	Einfühlung	Kommunikation
Ich erwarte, dass der Berater die Interviews terminlich und örtlich gut koordiniert.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass vor dem Interview die Rollen der Beteiligten geklärt werden.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass der Berater während des Interviews aussagekräftige Fragen stellt, die später zur Entscheidungsfindung beitragen.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass dem Bewerber über das Interview hinaus eignungsdiagnostische Aufgaben gestellt werden (z.B. Postkorb, Kurz-Präsentation, etc.).	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass der Berater nach dem Interview eine persönliche Stellungnahme zu den Kandidaten abgibt.	Souveränität	Sicherheit
Ich erwarte, dass im Anschluss an das Interview der weitere Ablauf zwischen allen Beteiligten geklärt wird.	Souveränität	Sicherheit

11. 6) BERATERQUALITÄT		
Ich erwarte, dass der Berater folgende Eigenschaften besitzt:		
• Vertrauenswürdigkeit	Souveränität	Vertrauenswürdigkeit
• Seriosität	Souveränität	Sicherheit
• Verbindlichkeit	Zuverlässigkeit	Zuverlässigkeit
• Verständnis (für die Wünsche und Erwartungen des Klienten)	Einfühlung	Kundenverständnis
• Sympathie	Souveränität	Zuvorkommenheit
• Engagement	Zuverlässigkeit	Zuverlässigkeit
• Ehrlichkeit	Souveränität	Vertrauenswürdigkeit
• Flexibilität	Entgegenkommen	Entgegenkommen
• Diskretion	Souveränität	Sicherheit
Ich erwarte, dass der Berater Fachkompetenz bezüglich der Personalsuche besitzt.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass der Berater Praxiserfahrung in Bezug auf die Personalsuche aufweisen kann.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass der Berater einschätzen kann, ob und zu welchem Preis der gesuchte Bewerber auf dem Markt zu finden ist.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass der Berater ein Gespür dafür hat, welcher Bewerber zu unserer Bank passt.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass der Berater Prognosen über die zukünftige Entwicklung des Bewerbers abgeben kann.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass der Berater problemlos zu erreichen ist.	Einfühlung	Erreichbarkeit
12. 7) BERATUNGSQUALITÄT		
Ich erwarte, dass die Leistungen der Personalberatung im Internet dargestellt werden.	Materielles	Inhalt
Als Kunde erwarte ich ein Verzeichnis mit den Ansprechpartnern, der Telefonnummer und der Email-Adresse der Berater.	Materielles	Inhalt
Ich erwarte, dass der Genossenschaftsverband in der Lage ist, den gesamten Personalauswahlprozess zu betreuen.	Souveränität	Kompetenz
Ich erwarte, dass der Verband einen Bewerber-Pool hat, aus dem man mir geeignete Bewerber präsentieren kann.	Entgegenkommen	Schnelligkeit
Ich erwarte, dass Zeit und Ort der Treffen mit dem Berater sich an meinen Wünschen orientieren.	Einfühlung	Kundenverständnis
Ich erwarte, dass der Verband schnell einen geeigneten Bewerber findet.	Entgegenkommen	Schnelligkeit