

Headhunting: Wenn Kopffäger die Personalsuche unterstützen

Unternehmen greifen oft auf Headhunter zurück, wenn ihnen die Zeit oder die personellen Mittel fehlen, um Top-Kräfte zu suchen. Das Plus der Externen: Sie haben meist die nötige Erfahrung, ausreichend Branchenkenntnisse und sind objektiver im Urteil, wenn es ums Aufspüren und die Auswahl des Wunschmitarbeiters geht. Und vor allem: Headhunter haben Diskretion gelernt. Da kann es schon einmal vorkommen, dass eine (noch) besetzte Führungsposition schon im Verborgenen an einen Anderen vergeben wird.

Inhalt

Headhunting: Wenn Kopffäger die Personalsuche unterstützen.....	1
Wirtschaftskrise: Statt Vertriebler werden Konsolidierer gesucht.....	2
Warum Unternehmen einen Headhunter engagieren.....	3
Bei Anruf Job: Tipps für den Umgang mit Headhuntern.	4
Experten-Interview zum Thema Headhunting mit Michael Heidelberger vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)	6

Noch Ende 2007 sah es für die Personalberater-Branche rosig aus. Der Fachkräftemangel, der einherging mit der boomenden Wirtschaftslage, bescherte Rekordumsätze. Mit satten 19 Prozent mehr als ein Jahr zuvor oder 1,37 Milliarden Euro erreichte die Branche ein Ergebnis, das es in dieser Höhe zuvor noch niemals gegeben hatte. Der Kampf um die besten Talente, um dringend benötigte Fach- und Führungskräfte, war in vollem Gange. Allein die Zahl der Suchaufträge stieg 2007 nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) insgesamt von rund 58.000 im Jahr 2006 auf knapp 67.000. Dies entspricht einem Plus von fünfzehn Prozent. Für viele Berufstätige war es leicht, nicht nur für Ingenieure oder hoch bezahlte Manager, den Job zu wechseln; sogar Sekretärinnen oder Assistenten wurden gesucht – ansonsten hauptsächlich eine Zuständigkeit der Bundesagentur für Arbeit.

Wirtschaftskrise: Statt Vertriebler werden Konsolidierer gesucht

Seit Frühjahr liegt die aktuelle BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2008/2009“ vor – und die Zahlen beziehungsweise das Ergebnis ist nahezu auf den Kopf gestellt: Zwar legte der Umsatz in der Personalberatungsbranche 2008 nochmals um 8,5 Prozent auf 1,49 Milliarden Euro zu, doch bedingt durch die Einstellungszurückhaltung der Unternehmen in vielen Branchen erwarten die deutschen Personalberater für das laufende Jahr eine schwächere Nachfrage seitens ihrer Klienten bei der Personalsuche. Der damit verbundene und prognostizierte Umsatzrückgang könnte nach Angaben des BDU Ende 2009 bei knapp 20 Prozent liegen. Wenn Firmen weniger einstellen oder sogar Personal entlassen, leidet logischerweise auch gleich die Branche der Personalberater mit. Laut BDU sind derzeit besonders die Krisenbranchen Maschinenbau, Automobil und Banken betroffen.

Auch das Anforderungsprofil der Auftraggeber von Personalsuchprojekten hat sich, so ein weiteres Ergebnis der Studie, kräftig gewandelt. In den vergangenen Boomjahren und bis Mitte 2008 waren besonders Fach- und Führungskräfte mit Marketing- und Vertriebsqualifikationen gefragt. 31,7 Prozent der Suchaufträge in der Personalberatung entfielen 2008 auf diese Positionen (2007 rund 28 Prozent). Ebenso vergaben die Klienten 2008 vermehrt Suchaufträge für die Unternehmensbereiche Entwicklung und Produktion. Im letzten Quartal 2008 und im ersten Quartal 2009 hat sich das Nachfrageverhalten der Unternehmen aus Industrie und Wirtschaft aber deutlich verschoben. Wolfgang Lichius, Vorsitzender des BDU-Fachverbandes Personalberatung, sagt in einer Presseinformation:

„Angesichts der großen Herausforderungen der Unternehmen hinsichtlich Liquidität, Ertragsverbesserung und strategische Neuausrichtung sind aktuell vor allem hoch qualifizierte Führungskräfte gefragt, die belastbare Nachweise ihrer Qualifikation in diesen Themenstellungen vorweisen können.“

Zudem hätten auch Controlling-, Einkaufs- und Logistikprofis bessere Jobchancen. Vor allem die Finanzkrise hatte schon 2008 massive Auswirkungen auf die zweitwichtigste Klientenbranche der Personalberater: Der Anteil der Finanzdienstleister am Branchenumsatz

sank von 15,5 Prozent im Jahr 2007 auf 11,2 Prozent im Jahr 2008.

So hat es beispielsweise bereits im Frühjahr dieses Jahres die Frankfurter Personalberatungsfirma Smith & Jessen erwischt. Das Unternehmen, das sich auf Banken und andere Finanzdienstleister spezialisiert hatte, leidete unter Auftragsmangel und musste wohl oder übel schließen. Laut einem Bericht des „Tagesspiegel“ mussten mittlerweile mehr als zwölf angesehener Beratungsunternehmen Insolvenz anmelden.

Warum Unternehmen einen Headhunter engagieren

Eines vorneweg: Wenn bisher von Personalberatung beziehungsweise von Personalberatern gesprochen wurde, so muss man diesen Begriff inhaltlich doch differenzierter von dem des Headhunters sehen. Michael Heidelberger, Geschäftsführer der Personal- und Strategieberatung Dr. Richter Heidelberger GmbH & Co. KG sowie Vorstand des Fachverbands Personalberatung beim BDU, klärt auf:

„Der Headhunter deckt nur einen Teil des Spektrums eines Personalberaters ab. Innerhalb der Rekrutierung dann auch nur den Bereich der Direktansprache, sprich Executive Search. Eine ganzheitliche Personalberatung umfasst heute neben der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften weitere gezielte Beratungsleistungen wie die Gestaltung und Durchführung von Beurteilungsmaßnahmen (zum Beispiel Assessment-Center oder Management-Audits) und Weiterbildungsmaßnahmen, die Karriereberatung sowie strategische oder konzeptionelle Fragestellungen der Personalarbeit, beispielsweise Fragen der Personalentwicklung oder der Vergütungsberatung.“

Nur rund ein Drittel der Fach- und Führungspositionen werden nach Angaben der Süddeutschen Zeitung über den offenen Stellenmarkt besetzt, das heißt über

- Stellenausschreibungen,
- Jobbörsen,
- elektronischen Medien,
- den Webseiten des Arbeitgebers oder
- Business-Netzwerke.

Der Rest der Jobs, also rund zwei Drittel, werden über Headhunter, über Direktsuche, vermittelt. Die Branche spricht dabei vom so genannten „verdeckten Stellenmarkt“, denn Stellenbesetzungen laufen hier sehr diskret, quasi im Verborgenen ab. Yvonne Wirsing, Geschäftsführerin von ExecutiveSearchConsultants.de nennt die Gründe, warum Unternehmen Personalberater beauftragen:

- Unternehmen haben bereits eine bestimmte Person im Blick oder ein ganzes Unternehmen, bei dem bestimmte Personen mit passenden Fähigkeiten beziehungsweise Profilen arbeiten.
- Unternehmen haben schon nach geeigneten Bewerbern gesucht, sind aber nicht fündig geworden.
- Es handelt sich um eine Position, die Spezialisten verlangt; von denen gibt es jedoch auf dem Personalmarkt kaum jemanden.
- Der Auftraggeber muss die Besetzung der Position aus bestimmten Gründen sehr diskret vornehmen, ohne dass Wettbewerber, Mitarbeiter oder der aktuelle Stelleninhaber davon Kenntnis erlangen.

Wirsing gibt zu, dabei zu bedenken, dass jede am Headhunting beteiligte Partei, also Unternehmen beziehungsweise Auftraggeber, Personalberater sowie der potenzielle Kandidat, unterschiedliche Interessen verfolgt. Der Kandidat möchte den für ihn besten Job in Bezug auf die Aufgabe und das Gehalt, der Auftraggeber ist an der schnellen Besetzung der Stelle mit möglichst geringem Geldeinsatz interessiert und der Headhunter wiederum möchte gutes Geld durch seine Vermittlungstätigkeit verdienen. Darüber hinaus laute das gemeinsame Ziel: So schnell wie möglich den passenden Kandidaten beim Auftraggeber unterbringen.

Bei Anruf Job: Tipps für den Umgang mit Headhuntern

Der ganz normale Alltag eines Jobsuchenden: Stellenanzeigen in Print- und Onlinemedien werden durchforstet, er scannt Business-Netzwerke wie Xing, gibt selbst ein Stellengesuch auf oder lässt sich parallel bei einer Jobvermittlung registrieren.

Bei Headhuntern läuft es genau umgekehrt: Hier engagieren Unternehmen externe Berater, die sich für sie auf die Suche nach dem geeigneten Bewerber machen. Der hat dann das Anforderungsprofil des gewünschten Kandidaten bei sich auf dem Rechner und beginnt seine

Detektivarbeit. Irgendwann klingelt dann das Telefon in irgendeinem Büro und ein Mensch mit speziellen Qualifikationen greift zum Hörer. Dieser Mensch ist kein „normaler“ Mitarbeiter, kein kaufmännischer Angestellter oder Sachbearbeiter. Nein, dieser Mensch besetzt einen Platz in der oberen Unternehmenshierarchie, besitzt besondere Branchenkenntnisse und ist auch finanziell bestens aufgestellt. Laut Informationen des „Tagesspiegel“ können Mitarbeiter mit einem Jahresgehalt ab 60.000 Euro und mehr mit Anrufen von Headhuntern rechnen.

Doch was tun, wenn die unbekannte Stimme am anderen Ende der Leitung sagt: „Können Sie frei sprechen?“ und es einem langsam dämmert, wen man da am Apparat hat? Experten der sogenannten Executive-Search-Branche raten, nicht gleich zu viel zu erzählen und Informationen über sich zu verraten. Gute Karten hat man im Allgemeinen, wenn die folgenden Reaktionsmuster beachtet werden:

Eine abgeklärte Reaktion zu Beginn nach dem Motto: „Danke für Ihren Anruf, aber leider kann ich gerade nicht sprechen. Bitte hinterlassen Sie mir doch Ihre Telefonnummer, dann rufe ich Sie zurück.“

Hintergrund: Handelt es sich am anderen Ende der Leitung um einen seriösen Headhunter, dürfte dieser keine Probleme haben, den Namen seines Unternehmens und seine Telefonnummer zu nennen.

Wird ein potenzieller Kandidat nach seinem aktuellen Verdienst gefragt, sollte er diesen nicht verraten. Experten empfehlen, stattdessen eine ungefähre Größenordnung anzugeben.

Mitarbeiter, die von Headhuntern telefonisch kontaktiert werden, sollten zudem nicht danach fragen, woher dieser ihre Telefonnummer hat oder wie er gerade auf einen selbst als potenziellen Kandidaten kommt.

Stellt sich nach dem Kurzgespräch am Telefon heraus, dass beide Seiten weiteres Interesse zeigen, empfiehlt sich die Vereinbarung eines Telefoninterviews außerhalb der Arbeitszeit. Stimmt es auch hier nach wie vor, kommt es zu einem persönlichen Gespräch, bei dem der Headhunter spätestens dann seinen Auftraggeber nennen sollte.

Rechtliches: Was Headhunter dürfen und was nicht

Schon 2001 hatte der Bundesgerichtshof (BGH) festgestellt (Az.: I ZR 221/01), dass der Erstkontakt zu fremden Mitarbeitern per telefonischer Ansprache am

Arbeitsplatz Teil des freien Wettbewerbs ist und damit grundsätzlich auch erlaubt ist. Als wettbewerbswidrig kann die Kontaktaufnahme besonders dann nicht betrachtet werden, wenn der Mitarbeiter nur nach seinem Interesse an einer neuen Stelle gefragt wird. Diese darf vom Headhunter auch kurz umrissen und eine Kontaktmöglichkeit außerhalb des Unternehmens sondiert werden.

Doch Vorsicht: Der erste Telefonanruf darf sich vom Umfang und Inhalt her nur auf das Notwendigste beschränken, sonst besteht die Gefahr des Verstoßes gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG). Konfrontiert ein Headhunter den potenziellen Kandidaten am Telefon beispielsweise mit detaillierten Kenntnissen über dessen beruflichen Werdegang beziehungsweise Lebenslauf und erzählt, wie gut dieser auf die neue Stelle passen würde, umwirbt er den Mitarbeiter bereits in wettbewerbswidriger Weise, wie der BGH in einem Urteil (Az.: I ZR 183/04) festgestellt hat.

Experten-Interview zum Thema Headhunting mit Michael Heidelberger vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)

Personalberater müssen auch für Wirtschaftskrisen gewappnet sein. „Augen zu und durch“ ist der falsche Ratgeber, meint der Personal- und Strategieberater Michael Heidelberger. Wer Qualität vermittelt und neue Ideen kreiert, setzt sich auch in schwierigen Zeiten durch. Im Interview mit business-wissen.de-Redakteur David Wolf verrät er auch, warum Personalberater bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften meist objektiver urteilen können als die suchenden Unternehmen selbst.

Herr Heidelberger, welche Vorteile bringt es Unternehmen im Allgemeinen, wenn sie Fach- und Führungskräfte durch Personalberater akquirieren lassen?

Für den Einkauf einer Personalberatungsleistung gilt das, was grundsätzlich auch bei jeder anderen Dienstleistung gefragt werden muss: Macht es Sinn, die Leistung selbst zu erbringen oder ist es besser, sie einzukaufen? Die wichtigsten Punkte, warum es vorteilhaft sein kann, einen Personalberater zu engagieren, möchte ich kurz stichwortartig aufzählen:

- Die Qualität der Dienstleistung durch Externe kann höher sein, als wenn sie durch eigene Mitarbeiter des Unternehmens erbracht wird.

- Ein Unternehmen will beispielsweise den (noch vorhandenen) Inhaber einer Führungsposition ersetzen. In einem solchen Fall bietet die Personalberatung die Gewähr, diese Situation vertraulich zu handhaben. Unternehmensintern wäre dies kaum möglich.
- Es ist notwendig, Positionen im Unternehmen schnell und mit hoher Qualität zu besetzen. Die gebotene Schnelligkeit ist aber häufig mit den Ressourcen der eigenen Personalabteilung nicht zu bewerkstelligen.
- Der Personalberater hat aufgrund seiner Spezialisierung, Branchenkenntnisse und breiten Projekterfahrungen die erforderliche Kompetenz.
- Der konzentrierte Einsatz des Personalberaters führt zu schnelleren Resultaten.
- Der Personalberater gewährt den Unternehmen und den potenziellen Kandidaten die erforderliche Diskretion nach innen und außen.
- Er unterstützt Unternehmen bei der qualifizierten Beurteilung von Kandidaten durch methodisch fundierte Auswahlverfahren, die auch Vergleiche mit anderen Unternehmen ermöglichen.
- Er hat eine breite und umfassende Kontaktbasis.
- Der Personalberater verfügt über ein internationales Netzwerk.

Stimmen Sie zu, dass ein Rückgriff auf Personalberater die Fehlerquote bei der Auswahl nach dem „richtigen“ Mitarbeiter vermindert, weil der Berater objektiver urteilen kann?

Oftmals geht es darum, eine externe Meinung einzuholen. Auch bei guter Qualifikation sind unternehmensinterne Kräfte häufig befangen, wenn es darum geht, Empfehlungen auszusprechen. Professionelle Personalberater hingegen bringen mehr Glaubwürdigkeit mit, die Attraktivität einer Position sachlich und ohne Voreingenommenheit darzustellen und die Vor- und Nachteile eines möglichen Stellenwechsels zusammen mit dem Kandidaten abzuwägen.

Zudem kann er durch seine langjährige Projekterfahrung und die Beurteilung von Kandidaten in unterschiedlichen Projekten und Branchen in der Regel eine höhere Objektivität einbringen und unterliegt auch nicht unternehmensinternen Abhängigkeiten oder Machtspielen.

Stellen Netzwerk-Portale wie „Xing“, die mittlerweile auch über Jobbörsen verfügen, eine Konkurrenz für die Personalberater-Branche dar?

Nach unseren Einschätzungen werden die gegenwärtigen Geschäftsgrundlagen der Personalberatungen – wohlgermerkt nicht die der Arbeitsvermittler – durch Stellenportale nicht grundsätzlich angegriffen, weder hinsichtlich des Projektvolumens noch in Bezug auf das Honorarniveau. Die Personalberatung wird für die Unternehmen ihren Stellenwert als absolut eigenständige Rekrutierungsmethode bei speziellen anspruchsvollen Rekrutierungsprojekten behalten. Wir sehen durch die Auswirkungen des Web 2.0 auch ergänzende und vielleicht sogar neue, eigenständige Geschäftsfelder entstehen, in denen sich Personalberatungen profilieren und ihren Klienten einen echten Mehrwert bieten können.

Ihre Studie „Personalberatung in Deutschland 2008/2009“ kommt zu dem Ergebnis, dass mit der Wirtschaftskrise verstärkt Manager mit Erfahrung in Konsolidierungsprozessen und Krisensituationen gesucht werden. Marketing- und Vertriebsfachleute rücken dagegen mehr in den Hintergrund. Ein gutes Marketing beziehungsweise die strategische Absatzplanung von Produkten ist doch aber auch und gerade in einer Krise wichtig, oder?

Selbstverständlich sollten gerade in Krisenzeiten ein strategisches Marketing und gezielte Vertriebsaktivitäten von besonderer Bedeutung sein. Tatsache ist aber auch, dass in Krisenzeiten Marketingbudgets neben den Budgets für Personalentwicklungsmaßnahmen als Erstes gestrichen werden. Dies geht einher mit der sinkenden Quantität an zu besetzenden Stellen im Marketingbereich. Anders ist es im direkten, beratungsintensiven Vertrieb, der auch in Krisenzeiten aufrecht erhalten wird. Bestimmte Vertriebsfunktionen geraten hier aber durch die Möglichkeiten des Internets unter Druck. Es ist eben einfach teuer, eine eigene Vertriebsmannschaft zu beschäftigen.

Apropos Wirtschaftskrise: In einer deutschen Wochenzeitung war zu lesen, dass die Krise von Personalberatern neue Taktiken erfordert. Welche sind das?

Grundsätzlich, aber insbesondere in der Krise, gilt: Jede Personalberatung muss an ihrer Professionalität arbeiten und die oben geschilderten Punkte wie Marktfokussierung, Projektfokussierung, Professionalität der Handelnden, individuelle Beziehungsarbeit mit dem Kandidaten und Klienten und nicht zuletzt permanente Weiterentwicklung und Modernisierung der genutzten Instrumente vorantreiben. Insbesondere Qualität und Schnelligkeit spielen eine zentrale Rolle. Motto in der Krise darf nicht

sein „Augen zu und durch“, sondern muss heißen: Themen aktiv annehmen, um daraus sinnvolle Beratungsleistungen zu kreieren. Selbstverständlich muss dahinter auch eine entsprechende Kompetenz stehen.

Gibt es Branchen, die derzeit besonders nach Fach- und Führungskräften Ausschau halten?

Auch in der jetzigen Krise gibt es Branchen, denen es noch deutlich besser geht. Zu erwähnen sind der Pharmabereich, das Gesundheitswesen, Energie, Entsorgungsbranche sowie der Handel. Noch ist der private Konsum auf einem hohen Niveau, was gut für entsprechende Personalbesetzungen ist. Der IT-Bereich scheint wieder anzuziehen.

Was würden Sie abschließend sagen: Wann ist ein Personalberater ein guter Personalberater? Zählen am Ende nur die vermittelten Mitarbeiter?

Letztendlich entscheidet diese Frage immer der Klient, der mit der erhaltenen Dienstleistung zufrieden ist und von dem weitere Aufträge erteilt werden. Selbstverständlich gehört dazu, dass die offenen Stellen durch uns besetzt werden und der Neue dem Unternehmen möglichst lange einen Nutzen bringt.

Ein guter Personalberater zeichnet sich aber auch dadurch aus, dass er seinen Klienten über die reine Besetzung hinaus wichtige Hinweise zur Weiterentwicklung des Unternehmens geben kann. Dies können organisatorische Themen sein, Fragen des Employer Brandings, Markt- und Brancheninformationen, die Unterstützung bei schwierigen personellen Themenstellungen und Fragen der Personalentwicklung bis hin zum Personalabbau oder -aufbau.

[David Wolf]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)