

Nadelstreifen auf der Pirsch - hunting heads executive Search International Headhunter: Uwe Zirbes

Die Jagd auf Fach- und Führungskräfte hat eine lange Tradition. Wir kennen sie aus großrahmigen, vollmundigen Stellenausschreibungen in überregionalen Zeitungen, die jahrzehntelang daumendicke Samstag-Ausgaben garantierten.

Mit dem Internet-Zeitalter hat der Wechsel von Print zu einer unüberschaubaren Anzahl von Job-Portalen stattgefunden. Auch dort tummeln sich Topjobs - feilgeboten von Arbeitgebern und Personalberatern.

Doch eine Gattung fand man weder früher auf Papier noch jetzt im WorldWideWeb: Headhunter. Im Personal-Revier bleiben sie im Dunkeln.

Denn Headhunter arbeiten im Verborgenen und werden vor allem dann eingesetzt, wenn der Arbeitgeber nicht offen in Erscheinung treten will oder die Suche in Eigenregie zu keinem positiven Ergebnis geführt hat.

Rund 50 % der vakanten Topjobs werden auf inoffiziellen Wege besetzt, denn eine Stellenanzeige beinhaltet das Signal an den Wettbewerb: Wir befinden uns in einer geschwächten Marktposition. Genau das vermeidet eine Firma gern durch Einschaltung einer Personalberatung. Laut BDU (Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V.) tummeln sich ca. 1.800 Anbieter auf dem Markt, die sich in ca. 70 Personaldienstleister/Zeitarbeitsfirmen (z.B. Adecco und DIS), rund 1.700 Personalberatungsgesellschaften (z.B. Baumann und Personal-Total) und nur ca. 30 Headhunting-Institute (z.B. hunting heads und Egon Zehnder) aufteilen.

Die Dienstleistungs-Schwerpunkte aller drei Kategorien unterscheiden sich gravierend, weshalb ein Arbeitgeber im Vorfeld seine Aufgabenstellung klar definieren muss, um falschen oder fehlenden Ergebnissen vorzubeugen.

Während Personaldienstleister/Zeitarbeitsfirmen überwiegend untergeordnete Positionen zeitbegrenzt besetzen, ist die Personalberatungs- gesellschaft Ansprechpartner für gehobene Etagen. Sie begibt sich auf die sogenannte inaktive Suche: Stellenausschreibungen werden formuliert, geschaltet und die eingehenden Bewerbungen nach den Rahmenvorgaben des Auftraggebers selektiert. Wer nicht durch das engmaschige Raster fällt, wird zuerst vom Personalberater und später vom Unternehmen einer Prüfung unterzogen. Dieses Procedere birgt neben einem enormen Kosten- und Zeitaufwand das Risiko, dass sich kein oder ungenügender Bewerberpool rekrutieren lässt.

Frustration und Resignation greifen um sich. Unternehmer, die über Jahre erfolgreich ihre Strukturen entwickelt haben, sehen sich an der Grenze des Machbaren. Technologien und Anforderungen ändern sich schneller, als dass durch Ausbildung und Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb der Unternehmen geeignete Fachkräfte zur Verfügung stehen oder herangezogen werden können. Das jedoch ist nicht im Sinne des Unternehmens, dessen Ziel es ist, innerhalb kurzer Zeit die offene Position mit einem hochqualifizierten Profi zu besetzen, der das Geschäft aus dem Handgelenk beherrscht.

Spätestens dann kommt der Headhunter ins Spiel. Denn er ist im Gegensatz zu traditionellen Personalberatungen für die aktive Jagd nach dem Wunschkandidaten zuständig und stellt Kontakte zu den Führungskräften her, die weder Wechselgedanken hegen noch sich auf eine Stellenausschreibung bewerben würden. Diese sitzen in verantwortungsvollen Positionen und haben einiges zu verlieren. Doch wie kreist er diese Profigruppe ein?

Entscheidend für Integrität eines Headhunter ist, dass er sowohl für das Unternehmen als auch für die ins Auge gefassten Kandidaten eine Vertrauensperson darstellt. Gerade die Zusicherung von Neutralität, Diskretion und individueller Beratung beider Parteien ist eine wichtige Voraussetzung für die Gewinnung des Wunschkandidaten. Der Markt für Manager ist kein "offener" Markt. Angebot und Nachfrage finden einander nicht auf den üblichen Wegen. Gerade die erfolgreiche Führungskraft hat Bedenken, sich auf den Markt zu begeben. Für den Headhunter sind intensive, persönliche Kontakte zu Führungskräften aller Branchen und Unternehmensbereiche die Grundlage seiner täglichen Arbeit.

Der Schlüssel zur Erfolgssicherung jedes Unternehmens ist die bestmögliche Besetzung von Führungspositionen, denn sie berührt in hohem Maße den Berufs- und Lebensweg von Menschen und muss deshalb von einer ausgeprägt ethischen Verantwortung getragen sein. Hier sorgt der Headhunter für die paßgenaue Überschneidung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Interessen, denn eine ergebnislose Suchaktion oder Fehlbesetzung wird dadurch weitestgehend ausgeschaltet.

Im Vorfeld der "Jagd" wird ein detailliertes Suchprofil erstellt, das die fachlichen, persönlichen und sozialen Anforderungen an den Wunschkandidaten genau festlegt. In der Endphase präsentiert der Headhunter seinem Auftraggeber eine handverlesene Auswahl ideal passender Kandidaten.

Dazwischen liegt die Zeit der Pirsch:

Nicht nur das Wissen über die berufliche Qualifikation und Erfahrung, sondern auch genaue Kenntnisse der Unternehmenskultur, des personellen Umfeldes und der geforderten Persönlichkeit sind wesentliche Bestandteile des Beuteschemas eines Headhunters. Wird der junge entwicklungsfähige Kandidat gewünscht, für den die Stelle der nächste sinnvolle Schritt in der Karriere wäre - oder will man den gestandenen Mann, der seine gesammelten Erfahrungen unter Beweis stellen will? Oder richtet sich die Begehr des Auftraggebers auf eine Liste von Zielpersonen, die sich beim Mitbewerber bewährt haben?

In letzterem Falle hat der Headhunter auf die Einhaltung gesetzlicher Beschränkungen im Rahmen der Abwerbung zu achten. Der Bundesgerichtshof in Karlsruhe schaffte mit seinem Urteil I ZR 221/01 Klarheit: Ein Abwerbungsversuch ist nach dem Urteil nur dann wettbewerbswidrig, wenn der Headhunter seine Zielperson häufiger als einmal an seinem Arbeitsplatz kontaktiert. Das zulässige erste Gespräch muss sich darauf beschränken, das grundsätzliche Interesse des Angerufenen zu ermitteln, die offene Stelle kurz zu umschreiben und ein weiterführendes Gespräch ausserhalb des Betriebes zu vereinbaren.

Headhunting ist Vertrauenssache und wird durch die Menschen verkörpert, die diesen Berufsstand nach außen tragen. Personalnotstand an sich wird auch der Headhunter nicht beseitigen können, doch hilft er einzelnen Firmen, wichtige Positionen zeitnah zu besetzen.

Er kann erfolgreiche Menschen zu Unternehmen transferieren, die diesen die Möglichkeiten für weitere Entwicklung bieten. Es liegt in der Natur des Menschen, sich unter bestimmten Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln, oft durch Arbeitgeberwechsel. Erfolgreiche Firmen nutzen dies auch für ihre eigene Entwicklung, denn jede Veränderung bietet wieder neue Chancen - sowohl zur Existenzhaltung als auch zur Realisierung konkreter Projekte im Rahmen von Entwicklungs- und Vertriebsarbeit.

Überwiegend nutzt der Headhunter seine langjährigen, persönlichen Kontakte und zapft sein umfangreiches Netzwerk an. Dies ist seine Basis professioneller, systematischer Vorgehensweise und befähigt ihn, Ergebnisse auf hohem Qualitätsniveau innerhalb kurzer Zeit zu liefern. Seine Datenbank enthält Profile, die neben den fachlichen auch über die sozialen Kompetenzen Aufschluss geben. Hierbei kommen zunehmend die sogenannten Softskills zum Tragen: Mobilität des Arbeitnehmers trotz familiärer Bindungen, Bereitschaft zu regelmässigen Auslandseinsätzen oder notwendigen Wohnsitzwechseln werden im Zeitalter der Globalisierung zu wesentlichen Faktoren bei der Selektion des Wunsch-kandidaten. Gesteigertes Sicherheitsbedürfnis lässt vermeintliche Sesselkleber zaudern, eine neue Herausforderung inklusive Gehaltssprung ins Auge zu fassen.

In Gesprächen ermittelt der Headhunter also nicht nur die fachliche Qualifikation nebst Erfüllung der Softskills, sondern richtet sein Augenmerk auf die menschlichen Komponenten des Bewerbers. Nur wenn abzusehen ist, dass auch die Chemie zwischen ihm und dem Auftraggeber stimmen kann, wird er zu einem potentiellen Kandidaten. Diese Akribie bei der Suche nach dem Wunschkandidaten minimiert die Anzahl der tatsächlich dem Auftraggeber vorgestellten Topkräfte auf zwei bis drei Personen. Dann hat der Arbeitgeber die Qual der Wahl, bei der ein Headhunter zwar steuernd eingreifen kann - die Einstellung selbst obliegt ihm jedoch nicht. Seine Jagd ist zwar beendet, doch seine Ratgeberfunktion für beide Beteiligten bleibt weiterhin erhalten. Denn Neutralität gehört zu seinem Kapital.

Im Gegensatz zu den 70er bis 90er Jahren wird der Headhunter heutzutage nicht nur für die Suche nach Geschäftsführern und Vorständen bemüht, sondern verstärkt für die Jagd in der zweiten Ebene, den sogenannten Fach- und Führungskraft-Positionen, eingesetzt. Denn auch hier wirkt sich eine unbesetzte Stelle destabilisierend und umsatzgefährdend für das suchende Unternehmen aus. Eine konventionelle Suche in Eigenregie per Stellenanzeigen in Zeitung oder Internet stellt einen hohen Kosten- und Personal-Aufwand dar - ohne Gewähr auf erfolgreiche Besetzung der Vakanz. Neben

den Kosten für die Stellenanzeigen ist ein nicht zu unterschätzender Verwaltungsaufwand der Personalabteilung einzukalkulieren, die sich mit der kompletten Abwicklung der eingehenden Bewerbungen konfrontiert sieht - verbunden mit dem Risiko, dass ein passender Kandidat fehlt oder in der Masse der unqualifizierten Bewerber-post untergeht. Denn Topkräfte sind es oft nicht gewohnt, sich in eigener Sache auf dem Papier zu präsentieren bzw. in der Erstellung optimaler Bewerbungsunterlagen nicht bewandert.

Die Wirtschaftlichkeit eines Headhunter-Einsatzes können sich auch Mittelständler zunutze machen, denn Spezialisten werden bereits für Positionen ab einem Jahreseinkommen von 60 T€ tätig - auf ein Drittel desselben beläuft sich im Marktdurchschnitt das Honorar.

Auch in eigener Sache sind Headhunter wählerisch: Sie lehnen einen Suchauftrag ab, sobald sie in Interessenskonflikte mit ihrer bestehenden Kundschaft geraten könnten. Denn Auftraggeber genießen Kunden-Schutz: Deren Mitarbeiter werden niemals im Rahmen einer anderen Suche zum Zwecke der Abwerbung angesprochen. Auch lässt der Headhunter nur über eine - zeitlich befristete - Alleinbeauftragung mit sich reden und lehnt jegliche Information über Referenzen kategorisch ab. Er wird weder mit Kandidateninformationen hausieren gehen noch Bewerber in sein Netzwerk aufnehmen, die nicht dem Eliteanspruch des Headhunters entsprechen.

Die Quantität der sich auf dem Personalmarkt tummelnden Dienstleister wächst stetig, weshalb Arbeitgeber ihren Focus auf die Qualität eines zu beauftragenden Institutes legen sollten, um nicht selbst Beute eines unerfahrenen Anbieters zu werden. Seriösität und Professionalität zu erkennen oder sogar zu messen ist extrem schwierig. Anhaltspunkte geben hier sicherlich die Dauer der Firmenexistenz, die Grösse der Organisation, die Anzahl der Projekte sowie die Qualifikation der Mitarbeiter. Letztendlich entscheidet auch hier neben fachlicher Kompetenz die Chemie.

(Zum Abdruck freigegeben – 10813 Zeichen)

Rückmeldung über Veröffentlichungstermine bitte an

hunting heads Executive Search International
Bachstraße 37
58300 Wetter/Ruhr

presse@huntingheads.de