

AUF DER JAGD

DIE SUCHE NACH MANAGERN VERLÄUFT SEHR DISKRET, nach ausgeklügelten Strategien. *Headhunter werden aber immer öfter* auch für die Besetzung von Schlüsselpositionen in den unteren Ebenen eingesetzt.

VON ANGELA HEISSENBERGER

FRÜHER ERREICHTE der heimliche Anruf nur Manager der obersten Liga. Inzwischen vermitteln Headhunter aber auch Arbeitskräfte unterhalb der Chefetage – von der Vorstandsassistentin bis zum IT-Spezialisten. „Nach der Krise springt der Arbeitsmarkt wieder an und entwickelt sich sehr positiv. Viele Unternehmen haben Nachholbedarf auf HR-Seite, Kandidaten sehen wieder attraktive Chancen“, sagt Marion Weber, Partnerin und Mitglied der Geschäftsleitung von Kienbaum Executive Consultants. Der Arbeitsmarkt ist heiß umkämpft, gute Leute sind überall gefragt.

Und fragen kann man ja mal, ob ein Jobwechsel zumindest vorstellbar wäre. Die meisten Personalberatungen setzen in der Executive Search auf die bewährte klassische Strategie der Direktansprache. Renommiertere Agenturen verfügen über ein weitläufiges Netz gut gepflegter Kontakte. Dank Internet eröffnet aber auch der Zugriff auf Datenbanken ein breiteres Kandidatenfeld, was die Auswahl nicht unbedingt leichter macht. Der Begriff Headhunter, wörtlich übersetzt „Kopffäger“, ist im Übrigen in der Branche verpönt – zu martialisch klingt die Bezeichnung für die handverlesene Suche nach Spitzenleuten.

WENN DER HEADHUNTER KLINGELT



Stehen Sie auf der Karriereleiter schon recht weit oben, ist es nicht unwahrscheinlich, dass ein Headhunter bei Ihnen anruft. Mit einem überraschten „Wie kommen Sie gerade auf mich?“ outen Sie sich als unbedarfter Neuling. Besser sind eine professionelle Strategie und gute Vorbereitung:

>> **Der erste Anruf** dient lediglich der Kontaktaufnahme. Damit Sie ungestört sprechen können, geben Sie dem Headhunter Ihre Handy-Nummer für ein Gespräch nach Dienstschluss.

>> **Signalisieren Sie** prinzipiell Interesse, um weitere Informationen über das Angebot einzuholen.

>> **Der Headhunter** wird den Namen seines Auftraggebers nicht nennen. Fragen Sie dennoch genauer nach der Branche, der Größe, Marktposition und dem Standort des Unternehmens sowie um welchen Aufgabenbereich es sich handelt.

>> **Auch der Headhunter** weiß nicht alles über Sie. Mit einem Überblick über Ihre Person und die derzeitige Position sparen Sie beiden Seiten Zeit.

>> **Sollte Geld** noch kein Thema sein, geben Sie zumindest Ihr derzeitiges Gehalt an bzw. ab welcher Höhe ein Wechsel relevant wäre.

>> **Werden Sie** zu einem persönlichen Treffen eingeladen, sagen Sie nicht gleich zu. In dem Gespräch sollten Sie vor allem für den angebotenen Job relevante Qualifikationen und Leistungen hervorheben.

>> **Machen Sie** sich auf ungewöhnliche Fragen gefasst, etwa: „Warum sind Sie eigentlich hier, sind Sie mit Ihrer derzeitigen Arbeit unzufrieden?“ Die Besetzung von Führungspositionen ist kein Kaffeekränzchen.

>> **Sie haben** in jeder Phase des Auswahlverfahrens die Möglichkeit zum Ausstieg und sollten sie auch nützen, wenn das Angebot nicht Ihren Erwartungen entspricht. Sie können nichts verlieren und sind zu nichts verpflichtet.

>> **Sollte es** diesmal nicht klappen, halten Sie dennoch Kontakt zu dem Berater. Sie sind jetzt in seinem Netzwerk gespeichert – und vielleicht ergibt sich ja wieder eine Chance.



HR-CONSULTANT GUDRUN TOCKNER: »Alte Methoden sind noch immer gültig«

» **Netzwerk aus Kontakten** «

Schließlich sehen sich die Beratungsunternehmen primär als Vermittler. Für die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften wird zunächst ein Anforderungsprofil erstellt. Je spezieller die Branche oder die Tätigkeit, desto schwieriger kann sich bereits dieses Unterfangen gestalten. „Ich suche gerade für eine Agentur für digitale Medien einen Interaktionsdesigner. Da musste mir der Kunde schon ein genaues Briefing geben“, erzählt Gudrun Tockner, seit 2005 selbstständige Human Resources Consultant. Werdegang, berufliche Erfahrung und fachliche Qualifikation sind die primären Suchparameter. Soft Skills und persönliche Kriterien werden erst im weiteren Verlauf des Auswahlprozesses berücksichtigt. Die eigentliche Suche läuft dann wie auf Schienen: Personalberater wissen, welche Online-Portale sich für welche Berufe am besten eignen. Einige kleinere Beratungsunternehmen haben sich spezialisiert, beispielsweise auf die Besetzung technischer Positionen oder den IT-Bereich. Sie kennen nicht nur alle wichtigen Persönlichkeiten in der Branche, sondern verfolgen auch aktuelle Trends.

„Erfahrene Headhunter verfügen über hilfreiche Kontakte in den unterschiedlichsten Branchen. Diese sogenannten Sourcen können in ihrem Bereich Auskunft über allgemeine Entwicklungstendenzen, Firmen-

zusammenbrüche oder Umstrukturierungen sowie konkrete Namen zu veränderungsbereiten Kandidaten geben“, sagt Martin Mayer, Managing Partner des Consulting-Unternehmens Iventa. Die Researcher erstellen eine Liste von Unternehmen, in denen potenzielle Kandidaten vermutet werden, und sprechen diese direkt an. Mit interessierten Personen wird in der Folge ein Bewerbungsgespräch geführt und geeignete Kandidaten schließlich dem Kunden präsentiert. Manche Auftraggeber unterziehen den engeren Bewerberkreis auch Persönlichkeitstests oder Audits und lassen ihn in Assessment Centern gezielte Bewährungsproben bestehen. Teilweise fahren Berater eine „gemischte“ Strategie über Inserate in Tageszeitungen und auf Jobportalen. „Je höher der Level, desto eher sind die alten Methoden gültig“, meint die HR-Beraterin Tockner. An Fachkräfte, die nicht in vorderster Reihe stehen, käme man aber oft nur über Empfehlungen oder Online-Netzwerke heran. Hier ist besonderes Fingerspitzengefühl gefragt. „Die Leute fühlen sich natürlich geschmeichelt und erwarten meist eine Gehaltssteigerung. Man muss vorher genau überlegen, wen spreche ich an – denn diese Kandidaten sind teurer als aktive Bewerber“, sagt Tockner. Ein möglicher Wechsel muss in der Regel mit einer besseren Position oder höherem Gehalt versüßt werden. Bei Managementposten, die mit einer Übersiedlung ins Ausland verbunden sind, kommen zusätzliche Lockmittel zum Einsatz – schließlich hat bei den karrieretechnischen Überlegungen meist auch die Familie ein Wörtchen mitzureden.

» **Höhere Anforderungen** «

Die Direktansprache wird auch bei der Suche nach hoch qualifizierten Spezialisten angewandt. „Nicht immer muss so eine Funktion mit einer Führungsrolle verbunden sein. Hier zählt das ganz spezifische Fachwissen in einem Bereich, um für Unternehmen aus seinem Mitbewerb ein interessanter, potenzieller Kandidat zu sein“, sagt Iventa-Partner Mayer. Immer wichtiger wird zudem das internationale Netzwerk in der Executive Search. Die Big Player der Branche haben sich in Hinblick auf die Öffnung des Arbeitsmarktes für Osteuropäer in diesen Ländern längst mit eigenen Büros niedergelassen und den Markt systematisch vorselektiert. Besonders in technischen Berufen ist das Ausbildungsniveau sehr hoch, auch die Sprachkenntnisse sind meist ausgezeichnet. Englisch ist bereits Standard, dazu oft Russisch und eine weitere Ostsprache. „Die Anforderungen an Top-Manager werden immer in-



» **Martin Mayer, Managing Partner bei Iventa Management Consulting:** „Beim erfolgreichen Recruiting von Top-Managern ist Seriosität ebenso grundlegend und selbstverständlich wie viel Fingerspitzengefühl, ein professioneller Auftritt und Vertraulichkeit. Im ersten Schritt

führen wir einen markt- und zielorientierten Research durch. Im Zuge einer diskreten Direktansprache finden wir anschließend heraus, welche dieser Personen Interesse an unserem Besetzungsmandat haben, für einen Wechsel bereit sind und für die Position infrage kommen. Dabei sind beispielsweise auch Kriterien wie internationale Mobilität und Wohnsitzwechsel als motivierende Perspektiven abzuklären; als etablierter CEE-Berater besetzen wir insbesondere in diesem Raum Top-Positionen. Abschließend begleiten wir in der Interview- und Auswahlphase die potenziellen Kandidaten vom Interview bis zur erfolgreichen Besetzung.“

» **Herbert Ecker, Geschäftsführer von Lab & Company:** „Die Suche und Auswahl von Führungskräften ohne Inseratschaltung ist eine Sache von spezialisierten Executive Search Companies, die sowohl über die Instrumente als auch erfahrene Berater verfügen. Beide Seiten, Klient und Kandidat, präsentieren sich unter der Moderation des Beraters offen und ehrlich. An erster Stelle steht Diskretion, Vertrauen und ein partnerschaftlicher Ansatz in alle Richtungen. Die Suche nach Spezialisten wird auch von klassischen Personalberatungen, z.T. in Kombination mit einer Inseratschaltung, durchgeführt. Oft sind jedoch alle drei Beteiligten - Berater, Kandidat und Klient - insoweit überfordert, als der Berater zu wenig Erfahrung hat, der Kandidat sich durch die Ansprache überschätzt und der Klient den Kandidaten als proaktiven Bewerber betrachtet. Somit wird der Prozess nicht selten von allen Seiten als unbefriedigend empfunden.“



» **Christoph Kornberger, Geschäftsführender Gesellschafter der Albrecht Business Coaching:**

„Entscheidend für die erfolgreiche Besetzung ist ein klares Bild vom Unternehmenssystem und -umfeld, in das die Position eingebettet ist. ‚Hired for experience, fired for his personality‘ - genau das soll vermieden werden! Fachliche Qualifikation und Erfahrung sind sowieso ein Muss, letztlich entscheidet die passende Persönlich-



AUSGESPROCHEN

keit. Auf Basis einer Zielfirmenliste werden potenzielle Kandidaten identifiziert und kontaktiert. Die Auswahl wird im Rahmen mehrerer persönlicher Interviews und nach Einholung von Referenzen getroffen.“

» **Marion Weber, Partnerin und Mitglied der Geschäftsleitung von Kienbaum Executive Consultants:**

„Executive Search ist in einem Wandel begriffen. Der Markt polarisiert sich. Search Assignments nach Führungskräften der Top-Ebene bleiben Vertrauenssache; entscheidend ist, dass der Berater die Herausforderungen der Position, die Unternehmenskultur und die Teamstruktur genau versteht, um die richtigen Kandidaten suchen und auswählen zu können. Search-Assignments nach Führungskräften im mittleren Management verändern sich durch neue Technologien wie moderne Datenbanken, Online-Plattformen oder Social Media. Wir betreuen unsere Klienten zunehmend als Trusted Advisor – umfassende Ansprechpartner für Themen wie Leadership, Recruiting, Development, Compensation und Retention sowie immer stärker auch für persönliche Coaching-Fragestellungen.“



nalsuchprojekte Garant für eine professionelle Abwicklung. Inseraten- und Datenbanksuche sind fixer Bestandteil jeder Personalsuche, der zusätzliche Einsatz von Direktsuche wird projektbezogen entschieden. Unabdingbar dabei ist die HILL Kompetenzanalyse, ein eigenständiges wirtschaftspsychologisches Verfahren, das u.a. auch Verkaufs- und Managementkompetenz misst und in 19 Sprachen kulturangepasst zum Einsatz kommt. Dies erlaubt, unabhängig von der Suchmethode, objektive Empfehlungen für unsere Kunden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in profitieren langfristig davon – durch geringere Ausfallwahrscheinlichkeit sowie höhere Motivation, Loyalität und Produktivität.“

» **Yvonne Glatz, Senior Consultant der Brigade it Unternehmensberatung:**

„Die Kandidaten für unsere Vakanzen werden gezielt mittels Direktsuche bzw. aus unserem langjährigen Netzwerk diskret angesprochen und vom Berater persönlich kontaktiert. Dabei arbeiten wir immer häufiger in internationalen Projektteams, sollten es die Suche und die Klienten erfordern. Den persönlichen Kontakt sowie die offene Kommunikation mit unseren Kandidaten erachten wir dabei als höchst relevant. Darüber hinaus prüfen wir diskret Referenzen, um die Entscheidung für die Kandidaten-Shortlist zu fundieren. Wir betreuen unsere Kandidaten über längere Zeit hinweg und schaffen so eine Basis für erfolgreiche Besetzungen bei einem optimalen Fit für beide Seiten. Unsere Expertise auf dem Gebiet der internationalen Executive Search als auch die Referenzen unserer Klienten und vermittelten Managern untermauern diese Vorgehensweise.“



» **Josef Gudenus, Managing Partner Perspective Global Executive Search**

„Die vielzitierte soziale Intelligenz von HighPotentials objektiv zu qualifizieren, gehört zu den schwierigsten und gleichzeitig erfüllendsten Aufgaben einer gelungenen Personalauswahl, weil dies immer eine individuelle, subjektive Einschätzung infolge der besonderen emphatischen Fähigkeit des begabten HR-Managers ist. Die Chemie zwischen Kandidat und Arbeitgeber richtig zu evaluieren ist das geradezu unbezahlbare Meisterstück in der Katalysatorentätigkeit des erfahrenen Personalberaters. Gesicherte Branchenkenntnis, fundierte Recherche, diskrete, direkte Ansprache, internationaler breiter Scope und ´one face to the customer´ sind die fünf unabdingbaren Paradigmen im Human-Ressource-Business anno 2010/20 fff.“

» **Christian Fritzsche, Office Managing Director Vienna bei Korn/Ferry:**

„Unser Augenmerk gilt jenen Suchparametern mit der nachweislich höchsten Aussagekraft. Einer davon ist Learning Agility, d.h. die Fähigkeit zu lernen, wie in unbekanntem Situationen bzw. auf veränderte Umstände kompetent reagiert werden kann. Die frühe Prägung durch ein spannendes Studium,



ein Zugang für unkonventionelle Lösungen oder die Bereitschaft, in ein anderes Land zu ziehen – das alles sind Facetten von Learning Agility. Wir messen und evaluieren diesen Parameter, weil Kandidaten mit hoher Learning Agility eine weitaus größere Chance haben, in einer neuen Funktion erfolgreich zu sein, als Kandidaten, welche „nur“ eine durchschnittliche Learning Agility aufweisen.“

» **Elisabeth Leyser, Geschäftsführende Gesellschafterin HILL International:**

„Standardisierte Abläufe und lokales Know-how sind speziell für internationale Perso-



nationaler und strategischer, Soft Skills gewinnen an Bedeutung“, erklärt Kienbaum-Partnerin Marion Weber.

Die aufwändigen Recherchen werden fürstlich entlohnt. Die Zeit der astronomischen Summen ist zwar auch in diesem Markt vorbei, aber den wirklich perfekten Kandidaten lassen sich große Unternehmen auch etwas kosten. Für die Suche von Führungskräften der ersten und zweiten Ebene ist ein Honorar von 25 bis 35 Prozent des Jahresbruttogehalts üblich. Für die Vermittlung von internationalen Top-Managern sollen schon mehrere hunderttausend Euro geflossen sein. Bei Experten sind immerhin noch zehn bis 30 Prozent branchenüblich. Das tägliche Brot verdienen aber auch renommierte Personalberatungsgenturen durch Jobs mit Gehältern zwischen 40.000 und 90.000 Euro. Für das erste halbe Jahr nach der Besetzung geben nahezu alle Anbieter eine Garantie: Sollte der Kandidat doch nicht entsprechen, was bei erfahrenen Headhuntern allerdings selten vorkommt, wird für kostenlosen Ersatz gesorgt.

» **Schnell kommt oft teuer** «

Während internationale Konzern und knapp jedes zehnte Großunternehmen für die Besetzung der Managementpositionen einen auf Executive Search spezialisierten Consulter beauftragt, überlassen mittlere Unternehmen häufig auch die Suche nach Führungskräften ihrer eigenen Personalabteilung. In kleineren Unternehmen übernimmt die Auswahl zudem meist der Geschäftsführer selbst – mit wenig zufriedenstellendem Ergebnis. Was Unternehmen dabei nicht bedenken: Fehlgriffe kommen letztlich teurer als professionelle Executive Search. Gut Ding braucht jedoch Weile, Wunder wirken können auch Headhunter nicht. Für die Direktsuche müssen inklusive Recherche acht bis zwölf Wochen veranschlagt werden. Die inseratengestützte Suche geht schneller, in der Regel ist eine vakante Stelle innerhalb von vier Wochen besetzt – mit ein Grund, weshalb Unternehmen diese Methode gerne wählen, auch gegen die Empfehlung ihrer Berater. „Die klassische Inseratensuche setzen wir dort ein, wo eine Position nicht verdeckt gesucht wird und wir uns guten Rücklauf an interessanten Profilen erwarten“, sagt Yvonne Glatz, Senior Consultant für die DACH-Region der Brigade it-Unternehmensberatung. „Wir nehmen auch hier die Rolle des Beraters ein und hinterfragen kritisch, ob es wirklich Sinn für unseren Klienten und den effektiven Output im Rahmen der Suche nach dem passenden Kandidaten macht.“