

Experten-Dossier: Headhunting*

Entstehung

Bis Ende der 60er Jahre hatte in Deutschland der Staat das Monopol auf jede Form der Arbeitsvermittlung, und in dem Teil Deutschlands, den man wahlweise „Osten“, „Neue Bundesländer“ oder „Beitrittsgebiet“ nennt, war das bis Niederreiung der Mauer so.

In den USA, wo die Dienstleistung „Headhunting“ (auf Deutsch auch als „Direktsuche“ bezeichnet) ursprünglich beheimatet ist, hat sie sich Anfang der 50er Jahre etabliert – als eine Art „Spin-off“ der klassischen Unternehmensberatung, die immer auch etwas mit Personalia zu tun hat.

Bis Ende der 90er Jahre hat sich Headhunting in Deutschland meist auf absolute Führungspositionen konzentriert, inzwischen ist daraus ein größerer (und heftig konkurrierender) Dienstleistungsmarkt geworden, für den auch das mittlere Management interessant ist. Headhunting ist in der Medienbranche (außer bei Konzernverlagen) noch wenig ausgeprägt; die Industrie, und dort gerade auch der Mittelstand, nutzt diese Dienstleistung intensiv.

Kandidaten, die von Headhuntern angesprochen werden

In Deutschland wird Headhunting gelegentlich noch als eine recht exotische Form der Arbeitskrftengewinnung angesehen: Stellen, die durch Headhuntereinsatz besetzt werden sollen, sind begehrt, Personen, die von Headhuntern angesprochen werden, müssen auf irgendeine Art bedeutsam sein, sonst würde man sie nicht auf diese energisch-diskrete Form ansprechen.

„Passgenauigkeit und soziale Kompetenz sind bei den Kandidaten wichtiger als Fachwissen – das wird, sozusagen als Eintrittskarte in den Bewerberkreis, vorausgesetzt“, weit Frank Linden. Schließlich bedeute eine Besetzung von außen immer Veränderung: Das Unternehmen verspricht sich neue Impulse, der erfolgreiche Kandidat muss sich auf seine neue Umgebung einstellen, wenn er etwas bewirken will. Auf den Suchlisten, den so genannten „short lists“, der Headhunter stehen in der Regel Führungskräfte, die einige Jahre in einem Unternehmen tätig sind, sich dort bewiesen haben, aber aus den verschiedenen Gründen auf der Karriereleiter nicht weiter nach oben kommen. Der Kontakt mit seriösen Personalberatern lohnt in jedem Fall: Schließlich können sich Manager heute weniger denn je sicher sein, dass sie morgen noch an ihrem vertrauten Schreibtisch sitzen. Ein Wechsel zur rechten Zeit verspricht da oft mehr Sicherheit, von Zufriedenheit ganz zu schweigen, als scheinbar risikolose Unbeweglichkeit: Selbst der rund-um-versorgte höhere „Bankbeamte“ hat ja längst ausgedient.

Warum suchen Unternehmen ihre Arbeitskräfte nicht selbst?

Das tun sie, z.B. per Zeitungsanzeigen, zur Genüge. Was aber passiert auf dem heutigen Arbeitsmarkt, wenn eine hochdotierte Stelle ausgeschrieben wird? Die Personalabteilungen – zumeist hauptsächlich mit technischen Abwicklungen wie Gehaltsabrechnungen u. dgl. befasst – werden überflutet von Bewerbungen jeglicher Qualität und sind damit nicht selten hoffnungslos überfordert. Man erzielt einen scheinbar schnellen Erfolg (Feedback auf Stellenausschreibung), aber die „Nachsorge“ ist außerordentlich mühsam – und es gibt keine Garantie, dass der aus der Vielzahl der Bewerbungen Herausgesuchte auch tatsächlich der richtige für den Posten ist. Eine Prüfung auf „Herz und Nieren“, wie sie für den seriösen Headhunter selbstverständlich ist, findet meist nicht statt.

Vorteile des Headhunting für Unternehmen

Headhunting ist das genaue Gegenteil der Stellenanzeigen: die Vorbereitung dauert zwar etwas länger, dafür erfolgt die Suche viel feinmaschiger und sensibler, und die Gefahr, dass man eine „Niete“ zieht, ist wesentlich geringer.

Je detaillierter die Vorbereitung durch das Unternehmen, desto besser. Das heißt im Klartext: Der Headhunter sollte durch ein gewissenhaftes Briefing in die Lage versetzt werden, das Stellenprofil mit seinen Augen zu sehen, also Anforderungen und Eignung von potentiellen Kandidaten (nicht selten aus ganz anderen Branchen und mit Qualifikationen, auf die ein Unternehmen bei einer Stellenausschreibung nie käme) auf einen Nenner zu bringen. Seine Kreativität und natürlich sein gesamter Erfahrungsbackground zählen zu den nicht unwesentlichen Erfolgsgaranten bei der perfekten Besetzung einer Stelle.

Noch oft aber ist es so, dass gerade diese sensible Vorbereitung allein den Personalern überlassen wird. Als Verwaltungsfachleute sind sie mit der Suche nach Geschäftsführern, Vorständen oder Bereichsleitern überfordert: In Konzernen gibt es hunderte unterschiedlicher Führungsfunktionen, vom Fabrikchef über den Landeschef China bis zum Controller und Unternehmenssprecher – alle mit ihren Spezifika. In kleineren Unternehmen kommt es vor allem auf die Vermittlung der Unternehmenskultur an, meist auch kein Kerngebiet von Personalern. Die Personalteilung kann jedoch eine enorm wichtige Rolle spielen, indem sie dem Personalberater jene Kontakte im Unternehmen verschafft, die für sein Hintergrundwissen und damit für eine effektive Suche wichtig sind. Denn am Ende sind es immer die „weichen“ Faktoren, die den Ausschlag bei einer Besetzung geben – und die muss der Headhunter nun mal kennen, wenn er im Sinne des Auftraggebers erfolgreich sein soll.

Vorbereitung und Suche

Sorgsam wird ein Anforderungsprofil für den optimalen Bewerber erstellt. Das kostet Zeit. Meint das Unternehmen, an dieser Stelle sparen zu können, zahlt es in der Regel hinterher dreifach drauf: Ein Headhunter ohne genaues Briefing kann fast gar nicht anders, als nicht geeignete Personen ansprechen. Damit verlieren alle Zeit und Geld, denn jedes Vorstellungsgespräch, erst beim Headhunter, dann – oft mehrfach – beim Auftraggeber, ist ja auch mit Kosten verbunden – und nicht selten sitzt der oder die Richtige heute irgendwo im fernen Ausland, muss eingeflogen und bewirtet werden.

Qualifizierte Headhunter beschränken sich längst nicht mehr nur auf die Suche nach dem richtigen „Kopf“: Sie begleiten den gesamten Auswahlprozess, stehen die Kandidaten mit Rat und Tat zur Seite, beraten bei der Vertragsgestaltung und stehen dem Unternehmen als Sparringspartner zur Verfügung: So kann der externe Personalberater oft Dinge ansprechen, die sich die Personalabteilung gegenüber den Chefs nicht traut: Zum Beispiel die Frage, warum ein Vorgänger wirklich gescheitert ist und was sich daraus für die Ausgestaltung der Position lernen lässt.

Die Direktsuche ist auf den ersten Blick kein ganz günstiges Unterfangen: In Deutschland verlangen Headhunter in der Regel ein fixes Honorar plus Spesen. Richtwert für das Honorar ist ein Drittel der Bezüge des erfolgreichen Kandidaten im ersten Vertragsjahr. Dafür übernehmen die Headhunter nicht nur den gesamten Aufwand des Suchprozesses, sondern garantieren in der Regel auch den Erfolg der Besetzung: Trennen sich Unternehmen und Manager innerhalb einer zuvor festgelegten Frist, sucht der Headhunter den Ersatz ohne zusätzliches Honorar. uf

*** Kontakt: Frank Linden, Linden & Company GmbH, Executive Research
Königstraße 36, 70173 Stuttgart, Tel 0711/220 217 60, Fax 0711/220 217 65,
mail@lindencompany.com, www.lindencompany.com**