

Seite 83 **Blender aussortieren**

Seite 86 **Entscheidungshilfe**

Seite 88 **Anbieter im Porträt**

Seite 94 **Branchenverzeichnis**



# VORSICHT VOR FAULEN FRÜCHTCHEN

**Fehlen Fach- und Führungskräfte, muss der Headhunter ran.** Hoffentlich der richtige, denn der Markt ist groß. Wir haben HR-Experten gefragt, wie es gelingt, Blendern nicht auf den Leim zu gehen und zum Unternehmen passende Headhunter auszuwählen.

Winfried Gertz, freier Journalist, München



**D**ie Personalberatung ist ein von tiefem Vertrauen geprägtes Geschäft. Man kennt sich seit vielen Jahren, tauscht sich offen aus und lässt konstruktive Kritik nicht am eigenen Ego abperlen. Auch Michael Ecker, der nach einem abwechslungsreichen Berufsleben nun seine Altersteilzeit genießt, unterhielt solche persönlichen Kontakte. „Wichtiger als die Personalberatung waren mir stets die einzelnen Berater“, sagt der ehemalige HR-Chef des Brillenspezialisten Essilor in Braunschweig. Zuvor verantwortete Ecker beim Weltmarktführer für Schließtechnik, Dorma in Ennepetal, die Personalarbeit. Dass Personalleiter bei der Suche und Auswahl von Spezialisten und Entscheidungsträgern auf langjährige Partnerschaften zu Headhuntern setzen, ist weit verbreitet. Vertrauensvoll mit dem Personalberater zu kooperieren, ist für Uwe Kloos, Personalleiter von NTT Data in München, schlicht alternativlos. „Nur so erhalte ich ein authentisches statt einem geschönten

Feedback, wie wir uns im Prozess verbessern und das Arbeitgeberimage optimieren können.“ In diesem Rollenbild vom Personalberater zählt weniger der rasch verdiente Euro. Vielmehr liegt dem Berater daran, seinen Kunden weiterzubringen. Die besten Headhunter zeichneten sich gerade durch ihre Professionalität und Persönlichkeit aus, meint Tim Ackermann, der in verantwortlicher Position für den Einzelhändler Lidl Fach- und Führungskräfte rekrutiert. „Sie sprechen offen an, wenn ein Auftrag unlösbar erscheint. Sie widersprechen ihrem Kunden, wenn sie dessen Strategie nicht teilen.“

## OFFENHEIT STATT VERSPRECHUNGEN

Wer sich solcher gewachsenen Netzwerke erfreut, geht damit auch Glücksrittern aus dem Weg. Angesichts des zunehmenden Personalmangels erhoffen die sich nämlich ein schnelles Geschäft – und gehen dabei ziemlich nassforsch vor. „Wer sind Sie denn, dass Sie Ihren Chef nicht mit mir verbind-

den?“, wird beispielsweise die Assistentin des Personalleiters am Telefon angeherrscht. Mit allen Tricks, sagt Thomas Perlitz, kürzlich ausgeschiedener Personalleiter der Gerresheimer AG in Düsseldorf, versuche man, zum Heiligsten durchzukommen. Doch Hochmut führt selten zum Erfolg: „Habe ich den Anrufer schließlich in der Leitung“, so Perlitz, „teile ich ihm höflich mit, dass wir definitiv nicht ins Geschäft kommen.“

Zu solch fragwürdigen Dienstleistern zählt Jana von Puttkamer auch Berater aus dem englischsprachigen Raum. Zwar umschmeicheln sie ihre Gesprächspartner charmant, wie die für das Personalberater-Netzwerk von Boehringer Ingelheim verantwortliche Expertin schildert. Im Grunde sei ihr Auftreten jedoch aggressiv. „Wer gezielt nachhakt, findet schnell heraus, dass sie lediglich Lebensläufe unters

## „Der Markt bereinigt sich permanent selbst. Die Guten halten sich.“

Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorsitzender, Verband der Führungskräfte



Foto: dFK

Foto: Boehringer



**„Personalberater müssen Netzwerke zu Kandidaten haben und verstehen, wie wir als Familienunternehmen ticken und welche Rolle die Forschung spielt.“**

Jana von Puttkamer, Talent Acquisition Expert,  
Boehringer Ingelheim

Volk bringen wollen.“ Ob Kandidaten in die Kultur des auf Life Sciences spezialisierten Unternehmens passen, werde nicht vorrangig geprüft.

#### BLENDER ODER PROFI?

Halten wir fest: Wer sich einfach nicht an Regeln hält – und die bestimmt der Kunde –, ist schnell aus dem Rennen „Wer an mir vorbei zum Business vordringt“, betont Ackermann von Lidl, komme künftig nicht mehr zum Zuge. Wer eine volle Rate einfordere, nur weil er ungefragt den Lebenslauf angeboten hat, auch nicht. Zwar sind unseriöse Akteure in jeder Branche zu finden. „Jeder kann sich ungestraft Personalberater oder Headhunter nennen, selbst wenn er über keinerlei Expertise verfügt“, sagt Dr. Ulrich Goldschmidt vom Verband der Führungskräfte in Essen. Ob man es mit einem Blender oder einem Profi zu tun hat, sei jedoch schnell zu erkennen. „Insoweit bereinigt sich der Markt permanent selbst. Die Guten halten sich.“

Tatsächlich befindet sich die Personalberatungsbranche seit Jahren auf einem ungebrochen erfolgreichen Kurs. Während die Zahl der Personalberater nach Angaben des Berufsverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) zuletzt um sieben Prozent zunahm, legte das Volumen aus erfolgreich besetzten Positionen, wie der Branchenumsatz zeigt, sogar um neun Prozent zu. Bei der Auswahl von Headhuntern greifen die Verantwortlichen auf verschiedene Ressourcen zurück. Während Goldschmidt zufolge ein beträchtlicher Teil des Auftragsvolumens aus langjährigen, vertrauensvollen Partnerschaften resultiert, setze sich der übrige Teil aus Wettbewerbspräsentationen sowie Referenzen aus einschlägigen Netzwerken zusammen. Wenig bis keinerlei Relevanz hingegen haben für die in diesem Beitrag zitierten Entscheidungsträger einschlägige Ranglisten sowie Zeitarbeitsfirmen, die das offenbar margenträchtige Geschäft der Personalberatung für sich erschließen wollen.

#### PRÜFEN STATT GLAUBEN

Bei der Prüfung, ob sich ein Berater grundsätzlich eignet, empfiehlt Goldschmidt nicht nur zu beobachten, ob er sich intensiv und wissbegierig in das Umfeld des Auftraggebers einarbeitet. Außer klarer Kundenorientierung gäben auch Branchenkenntnis und Referenzen wichtigen Aufschluss über die Qualität. Nicht zuletzt erkenne man einen Profi daran, ob er auf dem Feld der Diagnostik wissenschaftlich auf dem aktuellen Stand ist. „Das bedeutet natürlich, dass man als Auftraggeber selbst Kenntnisse auf diesem Gebiet mitbringen sollte“, versäumt Goldschmidt nicht zu erwähnen.

Für Perlitz muss der Berater vor allem „responsive“ sein, also gut und schnell erreichbar. „Ist ein Projekt im Fluss, muss ich mich ständig mit ihm abstimmen, auch zu Randzeiten.“ Ferner sollte der Berater das Reporting beherrschen und ein Projekt persönlich führen, statt es an jemand anderen zu delegieren. Grundsätzlich pflegte Perlitz Aufträge stets unter

drei konkurrierenden Beratungsunternehmen auszuschreiben, die auch voneinander wussten. Zunächst erhielten sie ein ausführliches Briefing-Paket, aus dem Funktionsbeschreibung, Organigramm und die zugrunde gelegte Einkommensspanne hervorgingen. „Dann verschaffte ich mir telefonisch einen Eindruck, wer den Auftrag am besten versteht, und erwartete auch konstruktives Feedback.“ Erst nach einer Telefonkonferenz, an der auch die suchende Führungskraft teilnahm, wurde entschieden, wer den Zuschlag erhielt.

Auch auf ein oft übersehenes Problem versäumt Perlitz nicht hinzuweisen – das laufende Nachjustieren von Stellenbeschreibungen. So sei beim Briefing des Headhunters großer Wert darauf zu legen, dass die Job Description bereits vollständig mit dem Fachbereich abgestimmt sei. Ist der Suchprozess erst einmal gestartet, sollte daran nichts verändert werden. Kämen jedoch verspätet weitere Anforderungen aus der Fachabteilung hinzu, „erschwert das die Suche und verlängert

**„Ein Personalberater muss ein authentisches Feedback geben, wie wir uns im Prozess verbessern und das Arbeitgeberimage optimieren können.“**

Uwe Kloos, Personalleiter, NTT Data



Foto: NTT Data

sie unnötig. Das ist unfair gegenüber dem Berater und erhöht die Kosten.“

## GEFRAGT TROTZ WACHSENDEN WETTBEWERBS

Tatsächlich geraten die Personalberater nicht alleine wegen der hohen Qualitätsansprüche unter Druck. Zwar verleiht ihnen der perspektivisch anhaltende und sich womöglich sogar weiter verstärkende Fachkräftemangel vorläufig einen starken Rückenwind. Dafür setzt die Digitalisierung den Headhuntern beträchtlich zu. Internetplattformen versprechen, schneller als bisher Arbeitgeber und Fachkräfte zusammenzubringen. Etliche Start-ups entwickeln auf künstlicher Intelligenz basierende Systeme, die ein fachliches wie kulturelles Matching zwischen Kandidat und Unternehmen erlauben sollen. Als wäre dies nicht genug, übernehmen nun auch noch Recruiter viele Aufgaben, die bis dato den externen Spezialisten vorbehalten waren. Wie lässt sich der Erfolg der Personalberater also erklären?

Dass Personalberater weiterhin Zuwächse verzeichnen, ist für Ackermann kein Widerspruch, vielmehr Ergebnis zahlreicher Faktoren: Zum einen heuerten viele Unternehmen erstmals einen Headhunter an, weil sie der Fachkräftemangel unversehens erwische. Sie haben gar keine Zeit, alternative Verfahren der Personalsuche zu favorisieren. Zudem seien viele potenzielle Kandidaten, „nicht nur Executives“, online gar nicht anzutreffen. Viele „Nerds“ entzögen sich den Active-Sourcing-Kanälen wie LinkedIn oder Xing, bloß um sich des massenhaften Zugriffs zu erwehren. Also kommt erneut ein Headhunter zum Zuge.

Letztlich sei die gemeinhin auf formale Kriterien beschränkte Suche nicht effektiv, zumal beispielsweise etwa jeder zweite IT-Entwickler gar keinen formalen Abschluss in seinem Gebiet besitzt. „Hier braucht es einen gut vernetzten Personalberater“, betont Ackermann, „am besten mit Stallgeruch.“

Dank gewachsener Netzwerke und ihrer Reputation können sich Personalberater also einen Vorteil in der Masse verschaffen. So aufgestellte Berater versucht auch von Puttkamer um sich zu scharen. Sie müssten weit mehr bieten, als bei Xing und LinkedIn nach Fachkräften zu fahnden. „Das können wir selbst.“ Headhunter, die Netzwerke zu Kandidaten über einschlägige Konferenzen, Meet-ups oder auch Hackathons aufbauen, ragten dabei aus der Masse heraus. Doch es geht um weit mehr, nicht zuletzt um das kulturelle Matching zwischen Kandidat und Arbeitgeber. Personalberater sollten verstehen, wie Boehringer als Familienunternehmen tickt und welche Rolle die Forschung spielt. Widerspiegeln sollte sich in der vom Personalberater präsentierten Kandidatenliste laut von Puttkamer auch, „dass uns als innovationsorientiertes Pharmaunternehmen die Vielfalt an Talenten mit diversen Hintergründen und Erfahrungen wichtig ist“. Dieser Aspekt veranschlage viel Zeit in Rekrutierungsprozessen und würde von manchen Personalberatern eher vernachlässigt.

## DIE HONORARGESTALTUNG

Bleibt die Frage des Honorars. Folgt man dem Selbstverständnis der Branchengrößen, ist das auf das Jahresgehalt des Kandidaten bezogene Drittel unverändert Maßstab für

**„Der Berater muss gut und schnell erreichbar sein, um sich ständig mit ihm abstimmen zu können, auch zu Randzeiten.“**

Thomas Perltitz, ehemaliger Personalleiter, Gerresheimer AG



Foto: Gerresheimer AG

eine seriöse Dotierung, die den zahlreichen Aufgaben des Beraters angemessen ist. Auf Top-Executives spezialisierte Headhunter veranschlagen sogar noch mehr. Je erfolgreicher jemand Vorstände und Aufsichtsräte für Dax-Konzerne zum Wechsel animiert hat, umso lukrativer das Honorar, selbstverständlich plus Spesen und sonstiger Aufwände. Ebenso eingebürgert hat sich das Verfahren, das Honorar in drei Tranchen auszuzahlen: bei Projektstart, der Präsentation von Kandidaten und schließlich bei der Vertragsunterzeichnung. Dieses Verfahren, gemeinhin als „Retainer-Modell“ bezeichnet, favorisieren auch Jana von Puttkamer und Tim Ackermann. Headhunter alleine für die erfolgreiche Suche zu honorieren, kommt für sie nicht in Frage. Wer sich dafür entscheidet, müsse damit rechnen, dass der Berater das Projekt „nicht mit voller Kraft verfolgt“.

Anderer Meinung ist Uwe Kloos. Prinzipiell sei die Drittelstaffelung eher bei den großen Beratungshäusern anzutreffen. „Offensichtlich gehen sie immer noch davon aus, dass an ihnen kein Weg vorbeiführt.“ Für den

Personalchef von NTT Data sind gute Beziehungen zum Headhunter auch ohne große Vertragswerke möglich. Einem Profi, der nach wenigen Wochen passende Lebensläufe präsentiert, stünden „rein erfolgsabhängig“ etwa 20 Prozent des Jahreszieleinkommens zu.

Den Personalberater ausschließlich erfolgsabhängig zu honorieren, ist für den Chef vom Führungskräfteverband sogar alternativlos. „Ich weiß, dass dieses sogenannte Contingency-Modell kritisch gesehen wird. Die Probleme treten aber oft nur deshalb auf, weil man bei der Auswahl des Beraters geschlampt hat.“ Auch Ecker ist mit Erfolgshonoraren für die ihm lang vertrauten Headhunter gut gefahren. Doch mit seinem Abschied von Essilor änderte das Unternehmen seine Strategie. Künftig sollen lediglich internationale Beratungsgesellschaften zum Zug kommen.

 Wie Kandidaten ein Fake-Mandat von angeblichen Headhuntern erkennen, lesen Sie auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik Recruiting.



## SO FINDEN SIE DEN PASSENDEN PERSONALBERATER

**Der Weg zum passenden Personalberater ist schwierig: Die Branche fällt nicht gerade durch Transparenz auf.** Der Markt wächst und wird immer unübersichtlicher. Was ist bei der Auswahl eines Personalberaters oder Headhunters und Executive-Search-Beraters wichtig? Die Quintessenz.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz

### ① Auf Empfehlungen verlassen?

Nehmen Sie sich Zeit bei der Suche nach einer professionellen Personalberatung. Zwar können Empfehlungen aus Ihrem persönlichen Netzwerk sinnvoll sein, aber nur, wenn die Branche, die spezielle Funktion/Position und die Dotierung des gesuchten Kandidaten vergleichbar sind. Und Sie sollten die Erwartungen, die Ihr Netzwerkkontakt an einen externen Berater stellt, genau kennen. Ist ihm die beratende Funktion des Suchexperten wichtig? Oder genügen ihm Kontaktdaten und Lebensläufe potenzieller Kandidaten?

Wie wichtig ist ihm das regelmäßige Reporting?

### ② Etabliertes oder junges Beratungsunternehmen?

Renommiertere Personalberatungen mit hohem Bekanntheitsgrad können mit viel Erfahrung, erfolgreichen Besetzungsmandaten und ebenso vielen Kontaktpunkten. Seriöse Markteinsteiger und junge Unternehmen haben von allem ein bisschen weniger. Trotzdem sollten Sie die Frage, wie lange eine Firma auf

dem Markt existiert, nicht allzu hoch bewerten. Lassen Sie sich lieber die Expertise der Berater anhand einer Top-Fünf-Liste der beauftragenden Branchen und erfolgreich besetzter Positionen nachweisen. Hinter Neugründungen – so es denn keine „CV-Dealer“ sind, die nur Lebensläufe aus Datenbanken recherchieren und an den Kunden weiterreichen –, verstecken sich oft ehemalige Researcher, die in Zusammenarbeit mit erfahrenen Personalberatern ihr Handwerkszeug erlernt haben. Oder Führungskräfte, die lange in einer Branche oder in einer Führungs-

position wie in HR oder IT gearbeitet haben, innerhalb ihres Erfahrungsbereichs sehr gut vernetzt sind und nun als selbstständige Personalberater tätig sind.

### ③ Große oder kleine Beratung?

Die Größe einer Personalberatung lässt durchaus auf die Anzahl der Mandate und die bisher vermittelten Kandidaten schließen. Andererseits sind manche Consulting-Unternehmen zwangsläufig kleiner, weil sie sich auf eine eng definierte Nische konzentrieren. Für Einzelkämpfer

auf dem Markt gilt das Gleiche. Im Zweifelsfall sollten Sie sich immer eine Referenzliste vorlegen lassen und nach den zuletzt erfolgreich abgeschlossenen Projekten fragen.

#### ④ **Spezialisierung: wichtig oder unwichtig?**

Je nach Zielgruppe und Qualifikationsniveau – ob Berufseinsteiger, Experten- oder Executive-Level – gewinnt die Spezialisierung eines Personalberatungunternehmens an Bedeutung. Gibt es potenziell viele Kandidaten mit einer geforderten Qualifikation auf dem Markt, wie beispielsweise Wirtschaftswissenschaftler für die Position eines Junior Consultants oder Junior Account Managers, kommen die Generalisten der Personalberatung zum Einsatz. Je spezieller der Job, zum Beispiel „Manager Molekular Diagnostik“ oder „Leiter Softwareentwicklung Digitale Plattformlösungen für Industrie 4.0“, umso eher helfen auf Branchen spezialisierte Suchunternehmen. Je höher in der Hierarchie, umso zwingender ist der Einsatz von Executive-Search-Beratern.

#### ⑤ **Ist der Bekanntheitsgrad für Kandidaten wichtig?**

Ein häufig zu hörendes Kriterium bei der Auswahl einer passenden Personalberatung lautet: Sie müsse bekannt sein, sodass der Angesprochene sie zuordnen könne und Vertrauen fasse. Das ist schlichter Unsinn. Für die meisten Ange-

sprochenen sind die Namen von Personalberatungen Schall und Rauch. Gute, seriöse Personalberater verfügen über die Fähigkeit, mit viel Empathie, Taktgefühl und Diskretion ein Gespräch zu beginnen. Das zählt zu ihren Kernkompetenzen, daher ist die subjektiv gefühlte Bekanntheit des Beraters irrelevant.

#### ⑥ **Die Suchmethoden abfragen oder nicht?**

Kandidatenpool, Datenbanken, Anzeigen, Internetrecherche, eigenes Netzwerk, Direktansprache – letztlich fischen alle im selben Teich und die Antworten auf die Frage nach Suchmethoden unterscheiden sich nur marginal. Die großen qualitativen Unterschiede manifestieren sich jedoch in Bereichen, die weniger leicht zu überprüfen sind. Zum einen in der Identifikation von Kandidaten für Engpassfunktionen: Sind die Researcher fachlich qualifiziert, zum Beispiel über Fachliteratur und Kongresse Kandidaten aufzuspüren? Zum anderen im eigenen Netzwerk, das unter anderem Kontakte zu vermittelten Kandidaten umfasst, die als Hinweisgeber fungieren. Und zum Dritten in der Qualität der Direktansprache, die über Erfolg oder Misserfolg eines Suchmandats entscheidet.

#### ⑦ **Als Repräsentant geeignet oder nicht?**

Der Personalberater ist bei der Suche das Aushängeschild Ihres Unternehmens. Er

muss den Kandidaten nicht nur diskret ansprechen und interessieren können, sondern er vertritt Ihr Unternehmen mit seinen Werten und auch einem Teil seiner Kultur nach außen. Er soll den Kandidaten nicht bequatschen, seine bisherige Stelle zu kündigen, sondern abklopfen, ob er passen könnte und im positiven Fall überzeugen können.

#### ⑧ **Den Auftrag mehrfach erteilen?**

Viel hilft nicht viel. Beauftragen Sie nur einen Berater. Werden Kandidaten von mehreren Beratern kontaktiert, bekommen sie den Eindruck, die Position werde wie sauer Bier angeboten, und werden eher skeptisch. Gute Berater werden sich nur auf Exklusivaufträge einlassen.

#### ⑨ **Auf Erfolgsbasis honorieren?**

Personalberater und Executive-Search-Berater arbeiten in der Regel nicht auf Erfolgsbasis, sondern mit einem Festhonorar. Bevorzugt wird die Drittel-Regelung (Retain-Search-Modell), dabei wird die Höhe der einzelnen Raten individuell gestaltet und ist Verhandlungssache der beiden Parteien. Der Gesamtbetrag liegt meistens zwischen 25 Prozent und 30 Prozent des Jahresbruttogehaltes der einzustellenden Person. Einige Berater, und vor allem Personalvermittler, die als Makler zwischen Arbeitgeber und Arbeitssuchendem agieren, arbeiten auf reiner Erfolgsbasis (Contingency-Modell). Das heißt, der Kunde zahlt nur, wenn er einen

angebotenen Bewerber einstellt, das Risiko trägt der Suchende alleine. Dieses Modell hat Nachteile: Anbieter, die nur im Erfolgsfall ein Honorar abrufen, stehen unter wirtschaftlichem Druck. Sie lassen sich möglicherweise leichter dazu verführen, weniger passende Kandidaten zu vermitteln – denn sie haben keinen Spielraum für eine ausgefeilte Suchstrategie und die gründliche Überprüfung der Passung des Kandidaten. Ebenso laufen Sie Gefahr, dass der Berater die Suche aufgibt, wenn es für ihn zu arbeitsaufwendig wird. Beim Drittelmodell geht der Berater eine höhere Verpflichtung ein und spricht daher auch eine Neubesetzungsgarantie aus, falls sich der Kandidat trotz aller Diagnostik als Flop erweist.

#### ⑩ **Mit oder ohne Garantie?**

Gute Personalberater geben eine sogenannte Nachbesetzungsgarantie, die vertraglich festgehalten wird. Wenn der Kandidat die Probezeit nicht überlebt, startet der Headhunter auf seine Kosten die Suche erneut. Seriöse Personalberatungen liefern diesen Service. Personalvermittler, die auf Erfolgsbasis arbeiten, können dieses Sicherheitsnetz nicht anbieten, weil sie es sich schlichtweg nicht leisten können.