



Die Such-Spezialisten

Wenn Unternehmen alle Recruiting-Hebel erfolglos gezogen haben, kommen externe Dienstleister ins Spiel: Personalberater, Personaldienstleister und Personalvermittler. Wie sich ihre Methoden, Zielgruppen und Honorarmodelle unterscheiden, diskutierten namhafte Anbieter beim Round Table der Personalwirtschaft.

Ob Personal für das Top-Management, die mittlere Führungsebene, Spezialistenpositionen oder für qualifizierte Tätigkeiten – ohne Hilfe von externen Profis blieben viele Stellen unbesetzt. So konnten allein 2014 rund 53 500 Positionen durch die Unterstützung von Personalberatern besetzt werden, meldet die aktuelle Marktstudie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater. Die Such-Spezialisten haben das Know-how, den passenden Kandidaten zu identifizieren, anzusprechen, zu interessieren und idealerweise bis zur Unterschrift unter den neuen Arbeitsvertrag zu begleiten.

Klingt einfach, doch aus Unternehmenssicht wird der Markt der Recruiting-Dienstleister immer undurchschaubarer. Sie nennen sich Executive Search Consultants, Personalberater, Personaldienstleister und Personalvermittler. Doch wer ist für welches Mitarbeitersegment zuständig? Mit welchen Methoden arbeiten die unterschiedlichen Such-Spezia-

listen? Wenig hilfreich ist, dass alle oben genannten Berufsbilder nicht geschützt sind. Will HR also einen externen Partner für die Stellenbesetzung einschalten, ist die Gefahr eines Fehlgriffs nicht gering. In der lukrativen Branche tummeln sich auch „schwarze Schafe“: Die einen versenden Fake-Profile als Köder, um an Mandate von Unternehmen zu kommen. Andere, auch als CV-Trader bezeichnet, verschicken Lebensläufe von Arbeitnehmern, dank Internettransparenz auch ohne Wissen der Betroffenen, und bezeichnen dies als Personalberatung.

Unterscheidung nach Gehaltslevel?

Wie also lassen sich die Leistungen der Such-Spezialisten charakterisieren? Wo liegen die Unterschiede zwischen Personalberatern, Personaldienstleistern und Personalvermittlern? Markus Krampe von BetterHeads kategorisiert sie vor allem nach der Zielgruppe der gesuchten Kandidaten und ihrem Gehaltslevel. Der

Geschäftsführer der B2B-Onlineplattform, die Unternehmen bei der Auswahl und Beauftragung von Personalberatern hilft, verortet Personaldienstleister in der Gehaltsklasse bis 60 000 Euro p.a. Die Suche von Fach- und Führungskräften (80 000 bis 180 000 Euro p.a.) gehöre dagegen zum Spezialgebiet der Personalberatung. Bei Positionen im Mittelmanagement (60 000 bis 80 000 Euro p.a.) sieht er



Chefredakteur Erwin Stickling moderierte die Expertenrunde mit Personalberatern und Personaldienstleistern.

Personaldienstleister ebenso am Zug wie auch Personalberater. Das Gehaltsraster, so Krampe, gibt suchenden Unternehmen eine erste Orientierung im Dschungel der vielen Anbieter auf dem Markt.

Doch diese Kategorisierung stößt bei den Diskussionsteilnehmern auf drei wesentliche Einwände. Das Clustern nach Gehalts- und Funktionslevel spiegelt nicht die Kernaufgaben eines Personalberaters wider, sagt Wolfram C. Tröger, Vorstand der Tröger & Cie., die auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften spezialisiert ist. Die Kernkompetenz eines Personalberaters liege darin, Auftraggeber „durch den gesamten Gewinnungsprozess zu führen, von der Profilerarbeitung bis zur Vertragsunterschrift – unabhängig von der Höhe des Jahresgehalts“, so der Vorsitzende des Fachverbands Personalberatung im BDU. So könne die Kandidatensuche einer 60 000 Euro-Position genauso anspruchsvoll und umfangreich sein wie die eines Kandidaten für eine C-Level Position.

Dass die Abgrenzung durch Gehaltslevels zur kurz greife, sagt auch Frank Schabel von der Hays AG. Das Unternehmen versteht sich als Personaldienstleister und ist auf die Suche nach Spezialisten fokussiert für Projekte, auf Zeit oder für Festanstellungen, deren Gehalt bei rund 60 000 Euro beginnt und bis weit über 100 000 Euro reichen kann. Doch im Gegensatz zur Personalberatung „erhalten wir unser Honorar nur, wenn wir erfolgreich vermitteln“.

Unterscheidung nach Vorgehensweise

Damit spricht er ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal an: die Vertrags- und Honorarmodelle der verschiedenen Such-Spezialisten, doch dazu später mehr. Grundlegend unterschiedlich gestalten sich auch die Leistungsinhalte und Vorgehensweisen von Personalberatern und Personaldienstleistern, erläutert Dr. Michael Faller, Geschäftsführer der Baumann Unternehmensberatung. Er teilt die externen Recruiting-Profis in zwei



” Vorstellungsgespräche müssen auch kurzfristig möglich sein: In vielen Unternehmen zieht so viel Zeit ins Land, dass die Kandidaten nicht mehr auf dem Markt sind.

Goran Barić, Geschäftsführer, PageGroup Deutschland



” Kunden erwarten, dass der potenzielle Kandidatenmarkt aktiv und aktuell bearbeitet wird, auch weil der gesuchte Kandidat häufig in Datenbanken gar nicht zu finden ist.

Dr. Michael Faller, Geschäftsführer, Baumann Unternehmensberatung AG

Kategorien ein: Zum einen in Personalberatungen, die für gehobene Führungspositionen, das mittlere Management sowie für hochspezialisierte Profile zuständig sind. In diesen Segmenten seien die Kernkompetenzen der Personalberater erforderlich, die „echte Beratung und Begleitung des Klienten durch eine aktive und aktuelle Bearbeitung des Kandidatenmarktes bis hin zur diagnostischen Beurteilung sowie dem Onboarding“. Zum anderen existiere auf dem Markt der Bereich der Personalbeschaffung. Dort seien die Personaldienstleister angesiedelt, die in erster Linie den Research in ihren Datenbanken betreiben und „Unternehmen primär Lebensläufe liefern“. Sowohl das Gehaltslevel der Zielgruppe als auch die Vorgehensweise der unterschiedlichen Dienstleister stellen in der Praxis keine komplett trennscharfen Kriterien dar. Doch Auftraggeber können sie als Basis nutzen, von der aus sie den pas-

senden Spezialisten für ihren Suchauftrag weiter eingrenzen können.

Internetwege zum Top-Kandidaten

Die unterschiedlichen Dienstleistungen sicher abzugrenzen, fällt auch deshalb besonders schwer, weil sich laut BDU rund 2000 Unternehmen auf dem deutschen Markt bewegen, die sich Personalberatung nennen. Fast ebenso groß dürfte die Anzahl der Personaldienstleister und -vermittler sein. Hinzu kommt, dass das Internet in den letzten Jahren neue Wege zur Identifikation von Kandidaten geschaffen und somit auch neue Dienstleister auf dem Markt entstanden sind. Soziale Netzwerke und Datenbanken spielen ihre Kompetenzen als Schlüssel zu den begehrten Daten von Fach- und Führungskräften aus. Recruiter aus Unternehmen wissen dabei, dass die nachfolgenden Prozesse wie die Kontaktaufnahme in ihrer eigenen Verantwor-

tung liegen. Anders als bei Professional Networks wie Xing oder LinkedIn registrieren sich beispielsweise im Karriereportal Experteer, das seit 10 Jahren auf dem Markt ist, nur potenziell wechselwillige und aktiv suchende Kandidaten. In der Profildatenbank sind die Bereiche Consulting, Finance, Automotive, IT und Retail sowie die Gehaltslevel von 80 000 bis 120 000 Euro besonders stark vertreten. Auf diese Datenbank greifen neben Arbeitgeber vor allem Personalberater zu, berichtet Vice President Klaus Mantel. Wohlwissend, dass sie wohlmöglich nicht die einzigen sind, die sich für das Profil interessieren. „Im Rekrutierungsprozess wird es immer Wertschöpfungen geben, die ein Personalberater deutlich besser als Software erledigen kann“. Doch eine Profildatenbank sei für Berater und Arbeitgeber nicht nur eine Quelle für qualifizierte Kontakte, sondern sie ermögliche auch einen Marktüberblick, der zeige, ob und wie eng derzeit der Kandidatenmarkt ist. Da Diskretion im Recruiting-Prozess über Datenbanken extrem wichtig ist, entscheidet bei Experteer allein der Kandidat, ob sein Profil für den einzelnen Headhunter oder Recruiter einsehbar ist, anders als Professional Networks.

Etikett „Executive Search“

Und dann gibt es noch die Königsklasse der externen Recruiter. Es dürfte nicht überzogen sein anzunehmen, dass sich in Deutschland mehr Berater Executive Search Consultants nennen, als Posten für Vorstände und C-Level-Positionen zu besetzen sind. Die Gründe dafür liegen in der Definition von Executive Search, mit der im Prinzip zwei Charakteristika assoziiert werden: Das eine betrifft die Suchmethode, also die Direktansprache, der andere bezieht sich auf das vermeintlich hohe Hierarchielevel der Position. Da aber die Direktansprache auch bei der Suche nach Fach- und Führungskräften im mittleren Management zum Einsatz kommt und in Einzelfällen schon bei Facharbeitern, geben sich viele Anbieter die



„ Bei der Auswahl des Beraters ist es von Vorteil, dessen Geschäftsmodell und vor allem dessen Zielgruppen zu kennen, um die Vorauswahl professionell einzugrenzen.

Markus Krampe, Geschäftsführer, BetterHeads GmbH

Bezeichnung Executive Search Consultant oder Headhunter. Beim anderen Kriterium, dem hohe Hierarchielevel, stellt sich die Frage: Wo beginnt das Segment der Top-Managements? „Die Bezeichnung Executive Search wird teilweise inflationär benutzt, häufig aus Marketinggründen.“ Dies kritisiert Frank Schabel von Hays, der die Vorstands- und Geschäftsführungsebene sowie die erste C-Ebene zum Executive-Segment zählen. Er appelliert, die Branche solle sorgsamer mit dem Begriff umgehen. „Letztlich liegt der Kern der Dienstleistung darin, egal auf welcher Ebene wir uns bewegen, die Anforderungen der Kunden an den Kandidaten zu treffen, ob Vorstand, Bereichsleiter oder Fachspezialist.“

Auf den Vertrag kommt es an

Zur weiteren Differenzierung zwischen Personalberater, Personalvermittler und Personaldienstleister ist ein Blick auf den rechtlichen Rahmen hilfreich. Vor allem der BDU trug erheblich dazu bei, diesen zu präzisieren. Danach handeln Personalberater immer im Beratungsauftrag, nehmen nur Alleinaufträge an und suchen auf Basis eines Festhonorars (Retained Search). Die Fälligkeit des Honorars wird in der Regel nach Projekt- oder Zeitfortschritten fällig. Dagegen werden Personaldienstleister und -vermittler nur im Erfolgsfall honoriert und arbeiten nicht exklusiv.

Der Personalberater, der rein auf Erfolgsbasis arbeitet, ist bislang verpönt. Das

könnte sich jedoch ändern, prognostiziert Goran Barić, Geschäftsführer der Page-Group Deutschland. Mit drei Tochtergesellschaften ist das Unternehmen auf die Suche von Young Professionals, Fach- und Führungskräften und Top Exekutive-Positionen spezialisiert. Barić beobachtet die internationalen Märkte in London, New York, Singapur und Sydney und sieht in Deutschland eine Entwicklung kommen, die er aus den angelsächsischen Ländern kennt. „Proaktiv Kandidaten präsentieren zu dürfen, wenn keinerlei Ausschreibung oder Auftrag vorliegt, wird sich auch im deutschen Markt durchsetzen.“ Denn für Arbeitgeber sei in einem Kandidatenmarkt neben dem Matching vor allem die Geschwindigkeit entscheidend: Wer einen passenden Kandidaten präsentieren würde, habe den Auftrag und somit den Erfolg.

Für diesen Trend könnte sprechen, dass das Retain-Modell bei Unternehmen nicht unumstritten ist. „Der Ruf der Personalberater hat bei vielen unerfahrenen Auftraggebern gelitten, weil nicht geliefert wurde“, so Markus Krampe, BetterHeads. Gegen den Trend „Suche nur auf Erfolgshonorar“ spricht die Tatsache, dass Unternehmen Exklusivität beanspruchen, wendet Personalberater Wolfram C. Tröger ein. Das bedeutet: Der Arbeitgeber hat die Sicherheit, dass er exklusiv Kandidaten vorgestellt bekommt, die nicht mit vielen anderen Unternehmen im Gespräch sind. „Ich weiß von meinen Kandidaten, ob sie in



„ Personalberater besitzen Vertriebsfähigkeiten und können Kandidaten begeistern. Haben interne Recruiter den gleichen Enthusiasmus?

Klaus Mantel, COO, Experteer GmbH

anderen Bewerbungsprozessen sind oder nicht.“

Die Rolle des Einkaufs

Mit der Rolle des Einkaufs mussten sich alle Dienstleister im Personalwesen anfreunden, denn er hat sich in den letzten Jahren bei externen Aufträgen eine immer stärkere Position verschafft. „Die Macht des Einkaufs ist groß, solange die Kandidaten auch gefunden werden.“ Denn allein ein guter Vertrag zwischen Unternehmen und Vermittler mit scheinbar attraktiven Konditionen aus Unternehmenssicht bedeute nicht viel, so Goran Barić von der PageGroup, wenn im Anschluss keine Kandidaten geliefert werden. Auf diesem Weg aber kommen dann in der zweiten Runde andere Dienstleister zum Zug, die andere Konditionen aushandeln. Noch immer ist aber Konzernen die Einflussnahme der Einkaufsabteilung sehr hoch, berichtet Baumann-Geschäftsführer Michael Faller. In mittleren und großen Betrieben des Mittelstands zeigten sich ebenfalls Tendenzen in diese Richtung. „Wichtig ist, dass Vergabeentscheidungen weiterhin vor allem von fachlichen Kriterien, Vorerfahrungen sowie der Erfolgsbilanz des Personalberaters abhängig gemacht werden.“ Neben der persönlichen Chemie seien dies zentralen Erfolgsfaktoren. In der Praxis verhandele der Einkauf heutzutage trotzdem häufig ausschließlich nach Preiskriterien und Regelungen für den Fall des Scheiterns.

„Letztlich ist es verständlich, wenn die Einkaufsabteilungen versuchen, den Einkaufsprozess zu standardisieren“, sagt Markus Krampe, BetterHeads. Allerdings sei es sowohl für den Einkauf als auch für die beauftragende Abteilung schwierig zu identifizieren, wo die Spezialisierung der Dienstleister liege und wie man Qualität vergleichbar mache. Dies seien aber wichtige Kriterien bei der passenden Wahl des Dienstleisters. Hier wünscht sich Krampe mehr Transparenz auf Seiten der Such-Experten.

Managed Service Providing

Häufig von der Einkaufsabteilung initiiert, schalten Unternehmen einen Managed Service Provider ein. „Ob Zeitarbeit, Personalvermittlung, Freelancing, Projektverträge, Werkverträge oder Executive Search: Wie können Unternehmen diese Dienstleistungen möglichst systematisch organisieren?“

Diese Frage treibt große Unternehmen um, berichtet Petra Timm vom Personaldienstleister Randstad. Große Organisationen stehen vor der Herausforderung, des passenden Recruiting-Dienstleister für die einzelnen Profilanforderungen einzusetzen und die Vielfalt der Dienstleister zu managen. Randstad, das sowohl Arbeitnehmerüberlassung als auch Personalvermittlung anbietet, erlebt eine rege Nachfrage nach Managed Service Providing aus großen und mittleren Unternehmen, die sich von Verwaltungsaufgaben entlasten und gleichzeitig mehr

Transparenz erhalten wollen. Dabei sollten aber die Personalmanager die Auswahl der Dienstleister nicht allein dem Einkauf überlassen, sondern sich aktiv einbringen. „HR muss sicherstellen, dass der Personalbedarf mit der strategischen Entwicklung des Unternehmens in Einklang gebracht wird.“

Verdrängt Active Sourcing die Personalberatung?

Wie funktionierte nochmal die Direktansprache in der rein analogen Zeit? Verdeckte Telefonrecherche nannte sich die hohe Disziplin: Dabei traten die Berater wahlweise als Seminaranbieter oder als fiktive Familienangehörige auf, letzteres nur, wenn der Name des Kandidaten bekannt war. Heute kann die Kontaktaufnahme auch per E-Mail erfolgen, aber sie hat sich noch nicht durchgesetzt. Nach einer Umfrage von Experteer wünschen sich 96 Prozent der Kandidaten eine Direktansprache, aber nur 37 Prozent wurden tatsächlich schon von Unternehmen kontaktiert. Klaus Mantel von Experteer beobachtet zwar, dass Active Sourcing „momentan zu heiß gekocht wird“, aber es sei nicht zu unterschätzen. Momentan fehle es in Personalabteilungen oft noch an Zeit, Know-how und Prozessen. Die Entscheidung „Make or Buy“ sei letztendlich eine Kostenfrage.

Die Anzahl der zu besetzenden Stelle pro Jahr und die Honorare eines Headhunters stehen im Vergleich zu den Kosten von zwei oder drei unternehmensinternen Active Sourcern sowie Lizenzgebühren für Datenbanken und Software. Unbeantwortet bleibt auch die Frage, wie effektiv interne Recruiter agieren können. „Personalberater besitzen Vertriebsfähigkeiten und können Kandidaten stark begeistern. Schafft es ein interner Recruiter mit gleichem Enthusiasmus, potenzielle Kandidaten aktiv anzusprechen?“ Active Sourcing werde einen Teil des Marktes substituieren, so Klaus Mantel, doch es sei eine Frage des Maßes und des Mitarbeitersegments.



„ Letztlich liegt der Kern der Dienstleistung darin, die Anforderungen der Kunden an den Kandidaten zu treffen – ob Vorstand, Bereichsleiter oder Spezialist.

Frank Schabel, Leiter Marketing/Corporate Communications, Hays AG



„ Die Suche eines Kandidaten, der sich über zwei Klicks auf Profile in Social Networks identifizieren lässt, ist gar nicht unser Geschäft.

Wolfram C. Tröger, Vorstandsvorsitzender der Tröger & Cie. Aktiengesellschaft und Vorsitzender im Fachverband Personalberatung im BDU

Personalberater sehen laut BDU-Studie keine Bedrohung in Active Sourcing. Es werde in Unternehmen zunehmen, sagt Wolfram C. Tröger, Vorstandsvorsitzender der Tröger & Cie. Aktiengesellschaft, beeinträchtigt jedoch nicht die Auftragslage der Personalberater. „Die Suche eines Kandidaten, der sich über zwei Klicks auf LinkedIn-Profilen identifizieren lässt, ist gar nicht unser Geschäft.“ Active Sourcing habe eine hohe Berechtigung, doch es gäbe sehr viele Aufgaben für Personalberater, die mehr erforderten als die Suche über Datenbanken.

Active Sourcing führe nicht dazu, dass Personalberater oder auch Vermittler reihenweise die Aufträge verlieren, meint auch Michael Faller. Der Geschäftsführer der Baumann Unternehmensberatung, die als Personalberatung rund 70 Prozent Führungskräfte vom geschäftsführenden Vorstand, der ersten Leitungsebene bis zum Abteilungsleiter und Spe-

zialisten vermittelt, begründet es einleuchtend: Wenn Kandidaten für die Vorstandsebene und das mittlere Management gesucht werden und der Arbeitgeber selbst seinen neuen Geschäftsführer beim Wettbewerb sucht, führt dies zumindest zu nachhaltigen Irritationen. Im Mittelstand werde Active Sourcing rudimentär angewendet, aber dort stelle sich heraus, dass es „unwirtschaftlich ist und nicht genügt, Kandidaten per E-Mail anzusprechen“. Um ins Gespräch mit qualifizierten Kandidaten zu kommen, so Faller, sei ein zeitintensiveres und nachhaltigeres Engagement erforderlich, das in der Regel die Kunden nicht leisten könnten. Für sein Unternehmen gelte außerdem, sich bei der Suche nicht nur auf die Methode des Active Sourcing zu beschränken. „Kunden erwarten, dass der potenzielle Kandidatenmarkt aktiv und aktuell bearbeitet wird, auch weil der gesuchte Kandidat

und sein Profil häufig in Datenbanken gar nicht zu finden ist.“

Wann rechnet sich Active Sourcing?

Active Sourcing ist nicht unbedingt das Mittel der Wahl in großen Unternehmen. Statt 100 Active Sourcer an 150 Standorten für Dutzende unterschiedlicher Suchprofile einzusetzen, stützten sie sich lieber auf externe Dienstleister, die national und international mit Such-Spezialisten vertreten sind, berichtet Randstad-Expertin Timm. Auch für mittelständische Unternehmen sähe es nur auf den ersten Blick so aus, als könne Active Sourcing eine Lösung ihrer Probleme darstellen. Dabei gerate jedoch in Vergessenheit, dass etliche „den normalen Standardbewerbungsprozess nicht immer so im Griff haben, wie sie es eigentlich sollten“.

Active Sourcing lohnt sich aus Unternehmenssicht erst ab einer kritischen Masse, weil die Recruiter meist auch die spezifischen Arbeitsmärkte gar nicht so genau kennen könne, ergänzt Frank Schabel. So arbeiten bei Hays allein rund 100 Personen, die nur damit beschäftigt sind, potenzielle Kandidaten aufzuspüren, Kontakte auf Messen knüpfen und vieles mehr, „das ist unsere Art von Active Sourcing.“

Trotzdem gehen Unternehmen dazu über, ihr Recruiting wieder in Haus zu holen, beobachtet PageGroup-Geschäftsführer Goran Barić. Aus Unternehmenssicht findet dieses Vorgehen sein Verständnis, doch würden sie sich damit ein Problemfeld schaffen: Wie setzen sie die internen Recruiter ein, wenn sie eine Zeit lang nicht benötigt würden? „Active Sourcing ist die richtige Strategie, aber sie bedeutet viel Aufwand, neue Prozesse und das Vorhalten einer immensen Infrastruktur. Zudem muss die Kandidatenansprache professionell und absolut fehlerlos durchgeführt werden, damit das Image des Unternehmens nicht beschädigt wird.“ Deshalb sieht Barić im Active Sourcing eine Domäne der Personalberatungen und Personalvermittlungen.

Ein Resümee könnte lauten: Der Markt wird sich aufteilen in Active Sourcing auf der einen Seite und der Beratung auf der

anderen Seite. Markus Krampe, Better-Heads, prognostiziert, dass Unternehmen sich stärker im Recruiting-Prozess einbringen, verfügbaren Datenbanken nutzen und somit in das Geschäftsfeld der Personaldienstleister eindringen. Sind sie nicht erfolgreich, werden sie im nächsten Schritt Personalberater einschalten. Und noch ein Grund spricht für die Profession. „Gerade neue Berufsprofile im technischen Sektor führen zu Unsicherheiten bei Unternehmen, deshalb wird die Beratung stärker benötigt, vorausgesetzt, der passende Berater bringt das erforderliche Know-how mit.“

Der Top-Kandidat von heute

Top Kandidaten sind alles andere als leicht zu betreuen. „Wenn der Kandidat nicht innerhalb von 24 Stunden eine Antwort erhält, steht er womöglich schon nicht mehr zur Verfügung“, lautet die Erfahrung von Petra Timm von Randstad. Auch in der Vertragsgestaltung seien sie sehr anspruchsvoll und entgegen aller Vermutungen, strebe die Generation Y nach viel Stabilität und Sicherheit. Der Top-Kandidat von heute ist sich seines Marktwerts bewusst sind, und „kann sich erlauben, von heute auf morgen seine Zusage zurückzuziehen“, stellt Goran Barić fest. Ihre Ansprüche seien höher und der Umgang mit aktiv suchenden Kandidaten „ist kritisch, denn sie springen schnell ab“, nicht zuletzt weil auch ihr aktueller Arbeitgeber um sie kämpft, berichtet der Geschäftsführer der PageGroup. Deshalb empfiehlt Barić suchenden Unternehmen: „Ein Termin für Vorstellungsgespräche muss auch kurzfristig möglich sein. Heute zieht bei vielen Arbeitgebern zwischen Briefing, Suche und Terminvereinbarung so viel Zeit ins Land, dass die Kandidaten nicht mehr auf dem Markt sind.“

Der enge Markt führt nicht nur zu einem größeren Suchaufwand, sondern auch zu



„Bei allen digitalen Instrumenten darf die persönliche Ansprache und Wertschätzung für Kandidaten im Bewerberprozess nicht verloren gehen.“

Petra Timm, Director Group Communications, Randstad

einer intensiveren Betreuung. Denn steht der Kandidat kurz vor der Unterschrift unter einen neuen Vertrag, „beginnt die heiße Phase“, sagt Baumann-Geschäftsführer Dr. Michael Faller. Der Grund: Der bisherige Arbeitgeber kämpft um ihn und lockt mir Versprechungen. „Das spielt uns in die Karten, denn es ist Teil unserer Beratungsfunktion, am Ball zu bleiben und gleichzeitig sensibel zu agieren.“ Weniger Einfluss habe der Personalberater jedoch auf die mangelnde Mobilität der Kandidaten, die insbesondere in der Altersgruppe sinkt, die gerade eine Familie gegründet haben. Den Top-Kandidaten für sich zu gewinnen, ist und bleibt sehr anspruchsvoll, weil er seine Stärken und seinen Marktwert genau kennt. Spitzenkandidaten bewerben sich nicht auf Stellenanzeigen, betont Klaus Mantel von Experteer, „sondern wollen direkt kontaktiert und umworben werden“. Und dank der Digitalisierung erwarten sie auch eine Spitzengeschwindigkeit sowie fundierte Informationen.

Die Rolle von HR

Dass im Exekutive-Bereich HR nicht der wichtigste Ansprechpartner im Besetzungsprozess ist, sondern der Vorgesetzte oder der Geschäftsführer, überrascht nicht, sondern ist nur folgerichtig, sagt Michael Faller von Baumann. „Die Schlüsselrolle des Vorgesetzten beruht schlichtweg darauf, dass er die an den Kandidaten und sein Kompetenzprofil gestellten Anforderungen häufig am authentischsten vertreten kann.“ Bei diesen Suchaufträgen hat HR vor allem eine

organisatorische Funktion. Doch auf allen anderen Hierarchieebenen hat HR im Unternehmen eine Schlüsselrolle, die nicht immer aktiv genug wahrgenommen wird, heißt es bei den Diskussionsteilnehmern. Einen Wunsch an HR formuliert Personalberater Wolfram C. Tröger. Sowohl bei der Methodewahl zur Suche neuer Mitarbeiter als auch bei der Gewinnung wichtiger neuer Leistungsträger sollte der Personalbereich „seine Kompetenz einbringen und das Unternehmen sowie die Arbeitgebermarke aktiv präsentieren“. Dies wird auch umso wichtiger, weil im Einsatz sämtlicher digitaler Such- und Selektionsinstrumente und der digitaler Kommunikation durchaus eine Gefahr liegt. „Die persönliche Ansprache und die Wertschätzung für Kandidaten darf im Bewerberprozess nicht verloren gehen, das ist eine große Herausforderung“, betont Petra Timm von Randstad. Denn beim häufig mehrfach umworbenen Kandidaten stellen sich Ermüdungstendenzen ein. Frank Schabel, Hays: „Die Kunst wird darin bestehen, die Logik der Algorithmen mit der persönlichen Ansprache, die von hoher Qualität getragen sein muss, zu verbinden.“

Vor diesem Hintergrund haben Personalberater und Co beste Zukunftsaussichten, wenn es ihnen denn gelingt, ihre Beratungsleistungen transparent zu kommunizieren und zu verdeutlichen, dass ihre Kernkompetenzen eben nicht im schnellen Versenden von möglicherweise passenden Lebensläufen und Profilen liegt.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz

Mehr zum Thema

Die BDU-Marktstudie „Personalberatung 2014/2015“ kann kostenlos über den Pressesprecher des BDU, Klaus Reiners, angefordert werden: rau@bdu.de