



Bachelorarbeit

Frau
Nora Naumann

**Optimaler Personaleinsatz auf
der Managementebene-**

**Hintergünde für die
Zusammenarbeit mit
Headhuntern**

Mittweida, 2011

Bachelorarbeit

Optimaler Personaleinsatz auf der Managementebene-

Hintergünde für die Zusammenarbeit mit Headhuntern

Autor:

Frau

Nora Naumann

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM08w2-B

Erstprüfer:

Prof. Herbert E. Graus B.A.

Zweitprüfer:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Einreichung:

Mittweida, 6.Juni.2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2011

Bachelorthesis

Ideal Personnel Placement on Management Level- Backgrounds for the collaboration with Headhunters

author:

Ms.

Nora Naumann

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM08w2-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus B.A.

second examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

submission:

Mittweida, 6.Juni.2011

defence/ evaluation:

Mittweida, 2011

Bibliografische Beschreibung:

Naumann, Nora

Optimaler Personaleinsatz auf der Managementebene- Hintergründe für die Zusammenarbeit mit Headhuntern- 2011- 64 Seiten

Ideal Personnel Placement on Management Level- Backgrounds for the collaboration with Headhunters

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

Referat:

Der optimale Personaleinsatz auf der Führungsebene wird immer schwieriger, der Mangel an hochqualifizierten Führungskräften steigt immer stärker, deshalb hat sich eine Branche etabliert, die sich diesem Problem annimmt und versucht die rar vorhandenen Top- Manager optimal in begehrten Positionen einzusetzen- die Branche der Headhunter. Wichtig ist es hierbei nicht nur die richtigen Kandidaten zu finden, sondern auch die internen Vorgehensweisen und Arbeitsabläufe anzupassen.

Mit einem hohen Maß an Diskretion und Erfahrungen, gelingt es Headhuntern jedoch trotz des inzwischen starken Wettbewerbsdrucks, Führungspositionen in Unternehmen gewinnbringend zu besetzen.

Eine Erläuterung dieser Branche leitet das Thema ein, um die Zusammenhänge zwischen Unternehmen, hochqualifizierten Führungskräften und Headhuntern zu erklären.

Inhalt

1. Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Problemformulierung	3
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.4 Aufbau der Arbeit.....	6
2. Headhunting/ Executive Search.....	7
2.1 Begriffsdefinition	7
2.1.1 Begriffsabgrenzung.....	8
2.2. Bedeutung von Headhunting	10
2.2.1 Was leistet Headhunting	12
2.2.2 Marktsituation.....	13
2.2.3 Signifikanz dieser Branche	14
2.3 Hintergründe für die Zusammenarbeit mit Headhuntern	16
2.4 Stellenwert von hochqualifizierten Führungskräften	17
3. Wie arbeiten Headhunter	22
3.1. Der verdeckte Stellenmarkt	23
3.1.1 Networking/ Direct Search	24
3.2 Beschaffen von Aufträgen	26
3.2.1 Quellen für potentielle Kandidaten.....	27
3.3. Bedarfsermittlung	28
3.3.1 Intern oder extern rekrutieren	29
3.4. Executive Search vs. Personalvermittlung	32
3.4.1 Auswahl des richtigen Headhunters aus Unternehmenssicht.....	33
4. Vorgehensweise des Headhunters	35
4.1 Vorgehensweise von Heidrick & Struggles.....	37
4.2 Die Vorgehensweise von Positive Impact	40
4.3 Vergleich der Headhunter.....	53
4.4 Qualitätssicherung/ Erfolgskontrolle	54
5. Trends und Entwicklungen.....	56
5.1 Ansprüche der Unternehmen steigen massiv.....	61
5.2 Probleme in dieser Branche	62
6. Fazit	64

Anhang

Literaturverzeichnis.....VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der umsatzstärksten Gesellschaften in Deutschland.....	13
Abbildung 2: Die Determinanten des unternehmerischen Erfolges.....	18
Abbildung 3: Attraktivität des Marktes.....	19
Abbildung 4: Führung = Management plus Leadership.....	20
Abbildung 5: Verdeckter Stellenmarkt.....	23
Abbildung 6: Grundstruktur Vorgehensweise eines Headhunters.....	36
Abbildung 7: Informations- und Kommunikationstechnologien in privaten Haushalten 2010.....	56
Abbildung 8: Anteil der Unternehmen mit der Nutzung von IKT an allen Unternehmen 2010.....	58
Abbildung 9: Beliebteste Arbeitgeber der Informatiker.....	60

Tabellen

Tabelle 1:

Vergleich externes- und internes Recruiting..... 31

Tabelle 2:

Vergleich Headhunting und Personalvermittlung..... 32

Tabelle 3:

Vergleich Heidrick & Struggles und Positive Impact..... 53

Einleitung

1.1 Relevanz des Themas

Headhunting, „[...] ein schillernder Begriff. Er klingt nach mächtigen Männern in dunklen Anzügen, die sich an geheimen Orten treffen, um die wichtigsten Führungspositionen der deutschen Wirtschaft zu besetzen.“¹

Auf den ersten Blick wirkt diese Darstellung geheimnisvoll und mysteriös, womit sie aber die Beschreibung der Branche sehr gut trifft und weitestgehend all das beinhaltet, was es mit dem Begriff Headhunting auf sich hat.

Die „[...] Branche wirkt auf Außenstehende nicht gerade transparent.“ – was aber keinesfalls als Nachteil für diese gesehen werden kann, denn je höher die Diskretion, desto seriöser ist ein Headhunter- oder mit anderen Worten:

„Diskretion und Verschwiegenheit rechnen sich für alle Beteiligten: für das suchende Unternehmen, den Headhunter, die Kandidaten und die Empfehler. Wer sich hier als Plaudertasche erweist, tut sich und anderen keinen Gefallen.“²

Die Arbeit von Headhuntern ist es, wie bereits erwähnt, „die wichtigsten Führungspositionen der deutschen Wirtschaft zu besetzen.“ Unternehmen sind ihre Kunden, die Kandidaten suchen, um wichtige Führungspositionen zu besetzen.

Das hört sich erst einmal einfacher an als getan, denn bis ein Kandidat in einem Unternehmen platziert werden kann und was im Vorfeld geschehen muss, um Toptalente optimal einzusetzen, verlangt den Headhuntern monatelange und intensive Arbeit ab.

Warum sich dieser Vorgang so kompliziert darstellt, liegt an dem Mangel an hochqualifizierten Führungskräften, was zum einen darauf zurückzuführen dass

¹ Vgl. Löhr 2010, 7

² Vgl. Vogel, Detambel 2008, 81

sich Toptalente aus dem Arbeitsmarkt immer mehr zurückziehen³. Dieses Phänomen nennt man auch Fluktuation, welches den Unternehmen zusätzlich Kosten verursacht.⁴ Zum anderen führen Gründe wie die Abwanderung hochqualifizierter Führungskräfte ins Ausland oder auch demografische Entwicklungen zu Engpässen an Personal im Managementsektor.

So können oft keine qualifizierten Führungskräfte ausfindig gemacht werden, was sich sehr negativ für Unternehmen auswirkt, da es sie daran hindert zu expandieren und sich zu entwickeln.⁵

Der Arbeits- und vor allem speziell der Führungskräftemarkt werden immer mehr dazu angehalten sich den neuen Gegebenheiten anzupassen und den Veränderungen ins Auge zu blicken. Dadurch sind sie ebenfalls gezwungen, über den Tellerrand hinaus zu blicken. Dies bedeutet, sich der Arbeitssituation zu stellen, Möglichkeiten zu erkennen und verantwortungsvoll zu handeln.

An dieser Stelle kommen Headhunter und Dienstleister, die sich mit dem Thema Executive Search befassen, ins Spiel. Sie decken Bereiche ab, denen Personalvermittlungen und Human Resource Abteilungen nicht mehr gerecht werden können und ergänzen die gezielte Führungskräfteplatzierung mit ausgereifter Expertise in der Unternehmensberatung.⁶

Das Bedürfnis nach dieser Dienstleistung ist immens und wird innerhalb der nächsten Jahre steigen. Die Signifikanz dieses Themas wurde in Deutschland lange nicht erkannt- oder wurde es zu wenig kommuniziert? Wollte man womöglich nicht damit konfrontiert werden? Warum sonst spricht man in diesem Bereich von einer „[...] verschwiegene Branche“⁷?

Fest steht jedoch, dass die Nachfrage nach qualifizierten Führungskräften immer mehr wächst und dass die Top Manager, die zur Verfügung stehen gewinnbringend eingesetzt werden müssen.

³ Vgl. Achouri 2007, 1

⁴ Vgl. <http://mitarbeiterbindung.info/tag/fachkraeftemangel-fuehrungskraeftemangel/> (19.3.2011)

⁵ Vgl. <http://www.trend-report.org/specials/modules.php?name=News&file=article&sid=10607&mode=&order=0&thold=0> (19.3.2011)

⁶ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

⁷ Vgl. Hofmann/ Steppan (Hrsg.) 2011, Titelseite

1.2 Problemformulierung

Um gezielt Führungskräfte in Unternehmen zu integrieren reicht es nicht mehr aus, Lebensläufe zu scannen oder den Arbeitsmarkt nach scheinbar passenden „Top Managern“ zu durchforsten. Vielmehr ist es notwendig geworden, gezielt Recherchen durchzuführen, die neben der Identifizierung von potentiellen Kandidaten auch genaue Markt- und Wettbewerbsanalysen enthalten.⁸

Die hierbei entstehenden Benchmarks ergeben sich aus dem vorherrschenden Mangel an kompetenten Führungskräften. Dieser Mangel ist nicht nur der Qualität der in Frage kommenden Personen zuzuschreiben, sondern resultiert auch aus dem demografischen Wandel.⁹

Das Defizit auf dem Führungskräftemarkt können jedoch weder Headhunter noch Executive Search Dienstleister ausgleichen. Ihnen bleibt daher lediglich, die wenigen verfügbaren Top Manager gezielt in Unternehmen zu platzieren, sodass die Kapazitäten in den Firmen ausgelastet-, Kosten gespart werden und optimaler Weise auch noch gewinnbringend gewirtschaftet wird.

An dieser Stelle ist es unabdingbar, dass sich eine Branche entwickeln musste, die diese Situation erkennt und sich ihr annimmt, denn die Nachfrage nach hochqualifizierten Führungskräften ist immer präsent und steigt kontinuierlich.

Weitläufige Netzwerke, Kontakte und Geschäftsbeziehungen beinhaltend, ermöglichen es die richtigen Personen in geeignete Jobpositionen zu integrieren.

Konjunktur wird nach der Wirtschaftskrise auch in dieser Branche wieder groß geschrieben und die Nachfrage nach dieser Dienstleistung ist größer, als sie von außen betrachtet scheint- Tendenz steigend. So werden jedes Jahr ca. 70.000 Suchaufträge in allen Branchen bearbeitet.¹⁰

⁸ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

⁹ Vgl. Achouri 2007, 1

¹⁰ Vgl. Löhr 2010, 7

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Da die klassischen Suchmethoden nach geeignetem Personal speziell im Führungskräftektor an ihre Grenzen gelangt sind und mittlerweile weder konventionelle Personalvermittlungen noch Human Resource Abteilungen allein in der Lage sind die Platzierung qualifizierter Führungskräfte mit Unternehmensberatung zu vereinen, lohnt es sich für jedes Unternehmen die Zusammenarbeit mit Headhuntern in Erwägung zu ziehen.¹¹

Meine Arbeit befasst sich mit den Hintergründen für die Zusammenarbeit mit Headhuntern, welche Rolle die Vorgehensweise der Headhunter spielt und wie wichtig es ist, gerade auf der Managementebene, wo sich das Top Management ansiedelt, die optimalen Kandidaten zu positionieren.

Anhand der Ergebnisse aus einem Interview mit Herrn Werner Penk, einem Partner von Heidrick & Struggles, welcher einer der fünf größten Dienstleister im Executive Search weltweit ist¹² und einer Gegenüberstellung der Vorgehensweisen mit einem kleinen Headhunter, soll in der Arbeit ein Vergleich aufgebaut werden. Hierbei werde ich verschiedene Sicht- und Vorgangsweisen aufzeigen und analysieren. Dank des Interviews, lässt sich ein direkter Bezug zur Praxis herstellen.

In der Arbeit soll des Weiteren die ganzheitliche Wirkungsweise von gezieltem Personaleinsatz aufgezeigt werden, sowie die Methoden, mit denen Headhunter dieses erreichen. Die Frage, warum diese Branche als „verschwiegen“¹³ gilt, soll geklärt werden und warum es ihr nicht schadet, dass Abläufe eher hintergründig stattfinden.

¹¹ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

¹² Vgl. Hofmann/ Steppan (Hrsg.) 2011, 255

¹³ Vgl. ebenda, Titelseite

Des Weiteren liegt die Zielsetzung darin, darzustellen, welche Ursachen und Vorteile es hat, mit Headhunter zusammen zu arbeiten, deren Dienstleistung in Anspruch zu nehmen und effektiv zu nutzen. Aufgrund der noch vorherrschenden Unbekanntheit der Branche soll deutlich werden, welche Potentiale tatsächlich in ihr verborgen sind und wie zielorientierte Zusammenarbeit mit Headhuntern jedes Unternehmen bereichern kann.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sechs Kapitel aufgeteilt.

Im ersten Teil, der Einleitung soll zunächst die Thematik des Headhuntings erläutert werden und auf die Zielsetzung der Arbeit eingegangen werden.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit dem Begriff des Headhuntings, hier soll unter anderem die Bedeutung erklärt werden, weiterhin wird ein Vergleich zum äquivalenten Begriff Executive Search hergestellt.

Die Bedeutung des Headhuntings ist ein wichtiger Aspekt für die Zusammenarbeit mit Unternehmen in der Wirtschaft, denn der Stellenwert von hochqualifizierten Führungskräften, ist für viele Unternehmen Hintergrund zur Inanspruchnahme von Executive Search Dienstleistern. Auch dieser Gesichtspunkt wird im zweiten Kapitel dargestellt.

Das dritte Kapitel befasst sich mit der Arbeitsweise von Headhuntern und dem Unterschied zu allgemein bekannten Personalvermittlungen. In tabellarischer Form werden die wichtigsten Unterschiede gegenübergestellt. Die Grenzen zwischen Personalvermittlung und Headhuntern werden oft nicht deutlich genug voneinander ausgewiesen und es kommt zu fließenden Übergängen in der Wahrnehmung. Dies ist allerdings ein Irrtum, der in Kapitel 3 behoben werden soll.

Kapitel vier stellt die Vorgehensweisen zweier Dienstleister dar. Diese resultieren aus Gesprächen und ausgehändigtem Infomaterial. Mit dem Aspekt der Erfolgskontrolle und der Qualitätssicherung wird das Kapitel abgeschlossen.

Auf die Trends und Entwicklungen dieser Branche wird in Kapitel fünf eingegangen, schließlich wird die Arbeit mit einem Fazit abgeschlossen.

2. Headhunting/ Executive Search

2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Headhunting auch Executive Search genannt, beschreibt die Suche und Auswahl von hochqualifizierten Führungskräften. Das Headhunting übernimmt hierbei alle Funktionen, die sonst in den Tätigkeitsbereich des internen Recruitings fallen. Diese sind beispielsweise die Erstellung eines Anforderungsprofils, die Formulierung und Platzierung von Inseraten oder die Durchführung des Auswahlprozesses.¹⁴ Zusätzlich nehmen einige dieser Unternehmen auch die Aufgabe der Personal- und Unternehmensberatung an. Die Kontaktaufnahme erfolgt „[...] mithilfe einer persönlichen Direktansprache.“¹⁵

Folgende Definition findet man im Wirtschaftslexikon:

“Headhunting ist die gezielte Abwerbung von Mitarbeitern aus anderen Unternehmen unter Einschaltung darauf spezialisierter Personalberater. Erschlossen wird ein Mitarbeiterkreis, der sich ohne direkte Ansprache nicht auf eine Stelle bewerben würde.“¹⁶

¹⁴ Vgl. Achouri 2007, 67

¹⁵ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 14

¹⁶ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/head-hunting.html> (20.4.2011)

2.1.1 Begriffsabgrenzung

Häufig grenzen sich Executive Search Dienstleister oder auch Personalberater jedoch von Headhuntern ab und begründen dies mit einem Mehrwert, den sie im Gegensatz zu herkömmlichen Headhuntern leisten. So zum Beispiel das Unternehmen, welches zu den „Big 5“¹⁷ seiner Branche zählt (Heidrick und Struggles) sie bezeichnen sich vorzugsweise als Executive Search Dienstleister und begründen es damit, dass sie elementare Beiträge zur Unternehmensberatung leisten, denn zu dessen Aufgabe gehört es nicht nur hochqualifizierte Führungskräfte in Unternehmen zu platzieren, sondern sie auch noch per Leadership Advisory zu beraten und somit zu gewährleisten, dass das Unternehmen tatsächlich Erfolge erzielt.¹⁸

Auch dieses Unternehmen bevorzugt es als Executive Search Dienstleister wahrgenommen zu werden, denn *„hunting heads executive Search International verfügt über mehr!“* Gemeint ist damit, dass hunting heads *„schneller zu besseren Ergebnissen“* kommt, weil ihre Arbeit aus einer Kombination aus sowohl *„bewährten“* als auch *„modernen“* Methoden besteht und damit beide, nämlich *„aktive und passive Kandidaten“* entsprechend anspricht.¹⁹

Obwohl der Begriff Headhunting das Gleiche meint wie Executive Search, ziehen namenhafte Unternehmen letzteren vor. Dies könnte möglicherweise daran liegen, dass der Begriff Headhunter zu stark verallgemeinert²⁰- und in Verbindung mit kleinen Search Boutiquen oder auch City Headhuntern in London gebracht wird.

Diese Boutiquen sind keinesfalls zu vernachlässigen, der Unterschied liegt lediglich darin, dass sie andere Methoden als global orientierte Dienstleister wie Heidrick & Struggles oder Hunting Heads anwenden und den Aspekt der Unternehmensberatung nicht in ihrem Aufgabenbereich sehen.

¹⁷ Vgl. Hofmann, Steppan (Hrsg.) 2011, 255

¹⁸ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

¹⁹ Vgl. <http://www.huntingheads.de/hunting-heads-de/unterschied.html> (5.4.2011)

²⁰ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 14

Ein Grund dafür, dass Executive Search Unternehmen nicht als Headhunter bezeichnet werden wollen, könnte folgender sein: Vielen klingt der Begriff Headhunting zu aggressiv und sie wollen nicht als Kopfgeldjäger gesehen werden, „*die im Auftrag von Unternehmen A Konkurrent B einen Mitarbeiter abspenstig machen [...]*“.²¹

Da es keine klare Abgrenzung der Bezeichnungen gibt, werde ich in meiner Arbeit sowohl von Headhuntern, als auch von Executive Search Dienstleistern schreiben.

²¹ Vgl. Löhr 2010, 9

2.2. Bedeutung von Headhunting

Headhunting bedeutet heutzutage, sich dem globalen Wandel anzupassen und diversity abzudecken. Besonders wichtig ist es einen Weg zu finden, wie Headhunter den Top Managern begegnen, herauszufinden was deren Ansprüche sind und dies in einen globalen Kontext zu setzen. Daraus resultiert natürlich auch die Frage wohin tendiert die Wirtschaft und insbesondere große Unternehmen, die diese elementar beeinflussen, denn das Ziel eines Headhunters oder eines Executive Search Unternehmens ist es heutzutage auch, Unternehmen auf eine „solide Basis zu stellen“. Globales Denken, sowie den Fokus auf das Unternehmenswachstum zu fixieren ist hier grundlegend für eine erfolgreiche Führungskräfteplatzierung.²²

Unternehmen, die es nicht wagen in diesen Zeiten mit einem Headhunter zusammen zu arbeiten und sich damit die Chance verwehren, sich die Besten im Management ins Boot zu holen, sollten zukünftig mit Erfolgseinbußen rechnen und könnten auf lange oder kurze Sicht auch Marktanteile verlieren, weil sie dem Wettbewerbsdruck womöglich kaum noch standhalten werden.

„Es sind die Menschen, die verändern, nicht die Systeme“ und genau deshalb sind Headhunter so essentiell. Sie setzen Menschen dort ein, wo sie gebraucht werden und wo ihr Potential genutzt werden kann. Menschen entscheiden über Systeme und Veränderungen und genau an diesen Stellen sind qualifizierte Entscheidungsträger gefragt. Für Unternehmen sind Headhunter daher unverzichtbar. Neben dem managen von Führungsstrukturen, sind sie auch dafür verantwortlich die sogenannten talent gaps zu schließen. Die Rede ist von Lücken im Führungskräfte-sektor- dem Mangel an hochqualifizierten Managern, die mithilfe von Headhuntern geschlossen werden sollen.

Vor einigen Jahren fiel der Bereich des Recruitings noch in den internen Bereich von Unternehmen und siedelte sich im Bereich Human Resources an. Nach einer Tiefphase der Headhunterbranche aufgrund der Wirtschaftskrise, boomt nun wieder der Markt und es besteht ein regelrechter Kampf um die besten Führungskräfte in den Branchen. Der Bedarf an Führungskräften steigt seit-

²² Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

her und auch die Tendenz bleibt steigend. In diesem „war for talent“ fällt es unternehmensinternen Personalbereichen nun sehr schwer Executive Search zu betreiben. Zum einen können sie die Vielfalt an Optionen kaum unter einen Hut bringen und zum anderen fehlt ihnen die Erfahrung und die externe Wahrnehmung ihres Unternehmens, um sich den drastischen Veränderungen anzupassen. Headhunter kennen den Markt, die Mitbewerber ihrer Klienten und dessen Unternehmen. Allein damit sind sie internen Personalbereichen einen weiten Schritt voraus.

Wie sich die Vor- und Nachteile bei in- und externem Recruiting gestalten, möchte ich allerdings an späterer Stelle darstellen.

2.2.1 Was leistet Headhunting

Unternehmen wachsen nur mit „Top-Leuten“ an der Spitze.

Headhunter sind Dienstleistungsunternehmen, die ihren Kunden anbieten, für sie die optimalen Führungskräfte zu suchen und diese schlussendlich in das Unternehmen des Kunden zu integrieren. Mit unternehmensspezifischen Rekrutierungsprozessen soll erreicht werden, dass in das Unternehmen perfekt abgestimmte Führungskräfte übernommen werden, die komplette- oder Teilbereiche des Unternehmens leiten. Hintergrund dessen ist es, Geschäftsprozesse und Geschäftsentwicklungsprozesse durch den gezielten Einsatz von Führungskräften zu optimieren und eine möglichst vollständige Auslastung von Managementpositionen zu erreichen. Weiterhin gilt es während der Globalisierung das Wachstum von Unternehmen zu stabilisieren und gewinnbringend zu beeinflussen.

Headhunter können sowohl global, international oder national tätig sein und bieten ihren Kunden daher international orientierte Teams und Arbeitsweisen und können somit auch die kulturbezogenen Ebenen berücksichtigen, sowie ausgeprägtes Now- How auf ausländischen Märkten.

Ein Auftrag wird durchschnittlich drei Monate lang bearbeitet. Die Branche des Executive Search findet man ausschließlich im verdeckten Stellenmarkt.

2.2.2 Marktsituation

Der Markt für Führungskräftevermittlung (Headhunting) hat in den vergangenen Jahren einige Einbrüche erleiden müssen, vergleichbar mit dem Finanzsektor.²³ Momentan kann man wieder einen wachsenden Trend verzeichnen. Ursache für den Rückgang war auch hier die Wirtschaftskrise.

Doch nun tendiert die Branche dazu, wieder an die „Glanzzeiten“ vor der Krise anzuknüpfen, was sowohl der allgemeinen Konjunktur, als auch der Globalisierung der Wirtschaft zu verdanken ist.²⁴

Die demografische Entwicklung stellt hierbei eine bedenkliche Neigung dar, denn der Mangel an qualifizierten Führungskräften kann selbst durch erzwungene Zuwanderung in Europa nicht ausgeglichen werden. Somit entsteht für die Headhunter ein sogenannter „war for talent“ – der Kampf um das Spitzenpersonal,²⁵ der Wettbewerbsdruck steigt immens, denn die Guten der Branche leben ausschließlich von den Top Führungskräften.

	Gesamtumsatz 2008	Honorarumsatz	Unternehmenswachstum 2008	Anzahl Berater 2008	Anzahl besetzte Positionen 2008	BDU-Mitglied
Kienbaum Executive Consultants GmbH	68,00 Mio. €	k.a.	4,60%	82	1.971	ja
Egon Zehnder International GmbH	66,40 Mio. €	66,40 Mio. €	13,50%	50	k.a.	nein
Baumann Unternehmensberatung AG	37,90 Mio. €	30,80 Mio. €	3,50%	68	1.236	ja
ODGERS BERNDTSON Unternehmensberatung GmbH	34,30 Mio. €	30,50 Mio. €	-5,00%	30	596	nein
Heidrick & Struggles Unternehmensberatung GmbH & Co. KG	28,20 Mio. €	k.a.	0,30%	30	385	nein
Heads! GmbH & Co. KG	23,00 Mio. €	23,00 Mio. €	9,50%	33	285	nein
Deininger Unternehmensberatung GmbH	22,70 Mio. €	21,10 Mio. €	4,00%	29	535	ja
Signium International GmbH & Co. KG	20,90 Mio. €*	k.a.	k.a.	k.a.	k.a.	nein
Delta Management Consultants GmbH	20,10 Mio. €	k.a.	10,00%	20	455	nein
Mercuri Urval GmbH	15,80 Mio. €	13,20 Mio. €	17,00%	49	379	nein
Gemini Executive Search GmbH	15,30 Mio. €	k.a.	0,00%	33	334	nein
Steinbach & Partner	14,15 Mio. €	11,13 Mio. €	8,00%	38	306	nein
CIVITAS INTERNATIONAL	12,90 Mio. €	12,90 Mio. €	-5,10%	9	155	nein
Dr. Heimeier & Partner Management- und Personalberatung GmbH	10,40 Mio. €	7,10 Mio. €	2,00%	14	264	ja
InterSearch Deutschland GmbH	10,30 Mio. €	8,50 Mio. €	8,00%	19	360	ja

* Gesamtumsatz 2007

Abb. 1: Übersicht der umsatzstärksten Gesellschaften in Deutschland

Quelle: Lohr, Die geheimen Fragen der Headhunter 2010, Seite 11, (BDU)

²³ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

²⁴ Vgl. Hofmann, Steppan (Hrsg.) 2011, 16

²⁵ Vgl. ebenda, 16

Die Umsatzzahlen sollen einen Einblick in die Entwicklungen der Branche deutlich machen.

2.2.3 Signifikanz dieser Branche

Das Executive Search Unternehmen, Heidrick & Struggles agiert vorwiegend in globalen und mittelständischen Unternehmen, arbeitet mit den „*Top Brands*“ und erfolgreichen Firmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. Euro zusammen. Die Anzahl der Mitarbeiter des Klienten spielen hierbei keine Rolle, so kann es auch für ein kleines Unternehmen mit fünf Mitarbeitern einen maximalen Erfolg bedeuten, wenn an oberster Stelle eine hochqualifizierte Führungskraft steht.²⁶

Im Vordergrund der Überlegung, ob man die Zusammenarbeit mit Headhuntern in Erwägung ziehen sollte, stehen weder die Kosten, die für den Klienten anfallen, noch wie groß das Unternehmen ist. Die besondere Wichtigkeit wird stattdessen der nachhaltigen Gewinnmaximierung zugeschrieben, so können mit den richtigen Managern in den richtigen Positionen auf lange Sicht weitaus mehr Kosten gespart werden, als man für den Einsatz eines Headhunters aufwenden muss, zudem können Kapazitäten in Unternehmen ausgelastet werden. Headhunter befinden sich damit sehr nah an der Wertschöpfungskette eines Unternehmens und bereichern dieses.

Executive Search Dienstleister besitzen eine immense Marktkompetenz und fundierte Kenntnisse in den Branchen, in denen sie tätig sind. Dies ist ein weiteres Indiz dafür, dass sie von großer Bedeutung für Unternehmen im Wettbewerb sind.

Die Zielgruppe der Headhunter sind hochqualifizierte Top Manager, mit vielen Jahren Führungserfahrungen sowie nachweisbaren Erfolgen und auch Spezialisten sind deutlich gefragt. Bedarf an sogenannten Toptalenten gibt es in allen Branchen, wobei sich einige Headhunter nur auf ausgewählte Sektoren konzentrieren, andere hingegen aber auch so gut wie alle Branchen bedienen wol-

²⁶ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

len. In den angebotenen Leistungen der Headhunter gibt es ebenfalls diverse Unterschiede und auch die Anforderungen und Vorstellungen der Klienten sind verschieden. So bietet beispielsweise Heidrick & Struggles auch Unternehmensberatung und Managementberatung an.²⁷

Welche potentiellen Kandidaten die Headhunter ins Visier nehmen, hängt davon ab, welche Position ihre Klienten in ihrem Unternehmen besetzen wollen. Um diese Position herauszufinden und zu identifizieren, werden in den Unternehmen Bedarfsermittlungen durchgeführt, aus denen hervorgeht welche Stellen mit welchen Kandidaten gefüllt werden sollen.

Die Tätigkeit der Executive Search Branche ist weiterhin ein wichtiger Bestandteil im Change Management eines Unternehmens, denn es hat Auswirkungen auf verschiedene Unternehmensbereiche und deren Entwicklung. So bringt es weitreichende Veränderungen in der für Unternehmen essentielle Personal und Führungskräftestruktur mit sich. Das Headhunting verändert durch den Personaleinsatz oder Führungskräfteaustausch Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen in Unternehmen.²⁸

In einem späteren Kapitel werde ich die Vorgehensweisen von Headhuntern darstellen und werde an dieser Stelle die Bedarfsermittlung genauer erläutern.

²⁷ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

²⁸ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement> (10.3.2011)

2.3 Hintergründe für die Zusammenarbeit mit Headhuntern

Mit dem Headhunting wird genau der richtige Kandidat in die zu besetzende Position integriert, kein anderer in der Personalbranche kann dies so sicher von sich behaupten wie ein Headhunter. Durch die Direktansprache gelingt es dem Dienstleister gezielt Kontakt mit geeigneten Kandidaten aufzunehmen und somit bereits in den ersten Schritten der professionellen Vorgehensweise herauszufinden, ob die Person für den Klienten des Headhunters in Frage kommt.

Vorgehensweisen und Abläufe spielen eine wichtige Rolle und führen zum optimalen Personaleinsatz, da sehr genaue Recherchen und Untersuchungen bei sehr hoher Diskretion stattfinden. Dies ist prinzipiell der wichtigste Hintergrund um Headhunter mit der Suche von Führungskräften zu beauftragen.

Die Direktansprache ist immer dann sinnvoll, wenn der Arbeitsmarkt in bestimmten Bereichen sehr eng ist.²⁹ Im Bereich der hochqualifizierten Manager ist dies der Fall, denn es gibt nur sehr wenige dieser Top Führungskräfte, die einem Unternehmen den Durchbruch bescheren können und genau dort greift Executive Search ein. Auch wenn es darum geht Anonymität bei der Suche von potentiellen Kandidaten und der Neubesetzung von anspruchsvollen Positionen zu bewahren, sind Headhunter die richtigen Ansprechpartner.

Die Inanspruchnahme ist auch immer dann sinnvoll, wenn Zweifel daran bestehen, ob die Schlüsselpositionen in Unternehmen optimal besetzt sind. Executive Search Dienstleister können dies analysieren und gegebenenfalls Lösungen anbieten.

Durch die Zusammenarbeit mit Headhuntern werden diese Hindernisse beseitigt, in dem sie ihre Klienten und deren Personalabteilungen bei administrativen Arbeiten unterstützen. Die Kunden sparen somit Zeit, Kosten und Risiken zudem bieten die Dienstleister eine Erfolgsgarantie.³⁰

²⁹ Vgl. Guddorf Personal- und Unternehmensberatung GmbH- Headhunting Direktansprache

³⁰ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

Die Headhunter haben sehr gute Marktkenntnisse und sprechen potentielle Kandidaten im verdeckten Stellenmarkt an, die für Unternehmen ohne deren Unterstützung kaum erreichbar sind. Mithilfe dessen können sie ein weitreichendes Repertoire an potentiellen Kandidaten gewährleisten.

2.4 Stellenwert von hochqualifizierten Führungskräften

Eine „exzellente“ Unternehmensführung ist essentiell für den Unternehmenserfolg³¹, denn

„Fehler bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien sind oft die Folge schlechter Führungsstrukturen.“³²

Es gibt daher fünf Voraussetzungen, wenn Unternehmen stabil geführt werden und sich auf dem Markt durchsetzen wollen.

- Eine Einwandfreie Führung
- Eine fundierte Strategie
- Taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen
- Die richtigen Mitarbeiter
- Glück³³

Im Vergleich zu „wirtschaftlichen Rahmenbedingungen“ und der „Attraktivität“ von „Märkten“ sind die oben genannten Punkte zu einem Anteil von 80% relevant. Das ergaben eigene Erfahrungen, Gespräche mit Top Managern und ein Forschungsprojekt zum Thema Best Practices.³⁴

³¹ Vgl. Hofmann, Steppan (Hans H. Hinterhuber) 2011, 208

³² Vgl. [http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/unternehmensfuehrung-richtige-balance-344150/\(16.4.2011\)](http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/unternehmensfuehrung-richtige-balance-344150/(16.4.2011))

³³ Vgl. Hofmann, Steppan (Hans H. Hinterhuber) 2011, 208

³⁴ Vgl. ebenda, 208

Die folgende Abbildung soll das Zusammenwirken der „*Determinanten*“ deutlich machen.

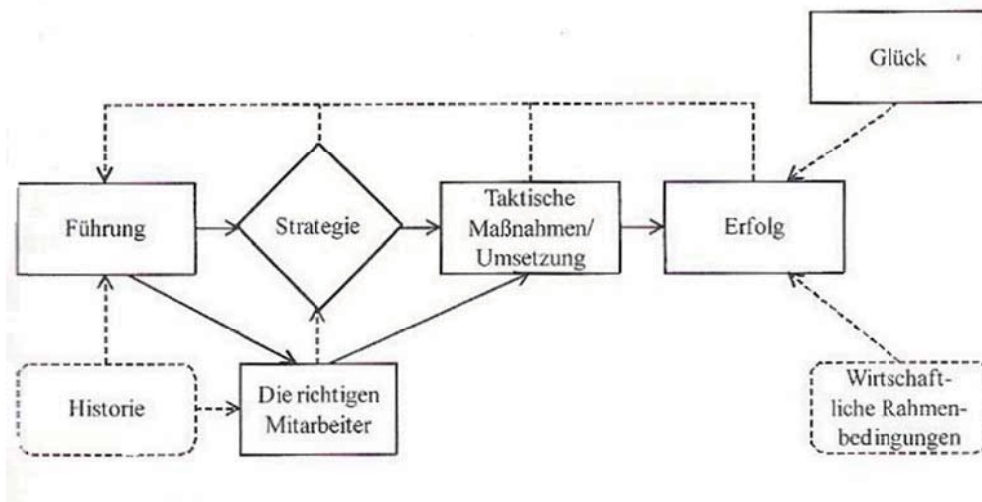


Abb. 2: Die Determinanten des unternehmerischen Erfolges

Quelle: Hofmann, Steppan (Hrsg.), Headhunter 2011, Seite 209 (Hinterhuber & Partners Studie, 2009)

In einer anderen Darstellung ist aufgrund der Einteilung zu erkennen, wie relevant die Attraktivität des Marktes ist und welche signifikante Rolle „*Leadership, Strategie, Taktik, die richtigen Mitarbeiter und...Glück*“³⁵ spielen.

³⁵ Vgl. Hofmann, Steppan(Hrsg.) 2011, 209

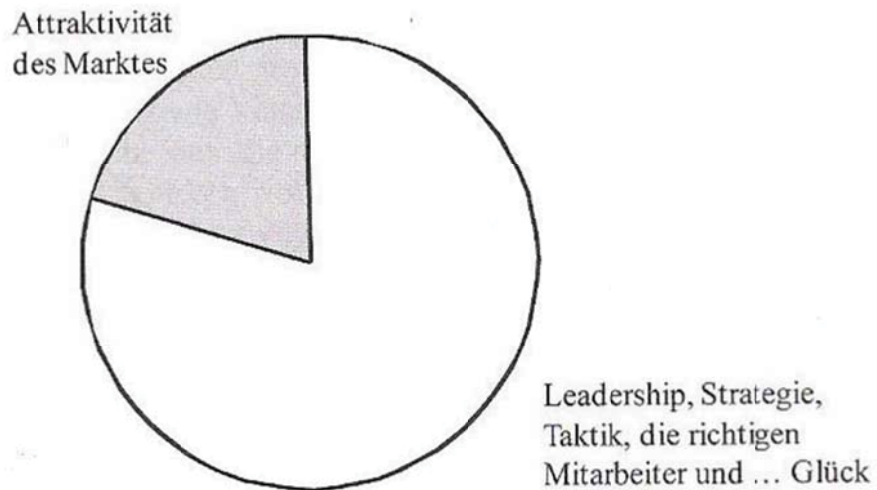


Abb. 3: Attraktivität des Marktes

Quelle: Hofmann, Steppan (Hrsg.), Headhunter 2011, Seite 209

Der Grund warum man also Führungspositionen gezielt und überlegt vergeben sollte, wird somit deutlich, die größten Umsatzeinbußen resultieren aus Fehlern, die das Management begeht.³⁶

Die Attraktivität des Marktes ist, wie in der Abbildung deutlich wird, von eher unbedeutenderer Signifikanz.

³⁶ Vgl. <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/unternehmensfuehrung-richtige-balance-344150/> (17.5.2011)



Abb. 4: Führung = Management plus Leadership

Quelle: Hofmann, Steppan (Hrsg.), Headhunter 2011, Seite 215

Die Abbildung zeigt, die zwei Seiten guter Führung- ein Zusammenspiel von Leadership und Management.

„Leadership bedeutet:

- Eine Richtung vorgeben, die sinnvoll ist
- Neue Möglichkeiten finden und umsetzen oder umsetzen lassen
- Mitarbeitermotivation zur Erreichung gemeinsamer Ziele und Interessen
- Authentisch sein, das heißt ein Charakter, der vertrauensvoll ist

Management bedeutet:

- *Probleme kreativ lösen*
- *Bestehendes optimieren*
- *Planen, Organisieren, Kontrollieren, Koordinieren etc*³⁷

Aus den aufgezählten Punkten ist erkennbar, dass leichter Management erlernbar ist als Leadership. Beim Leadership handelt es sich eher um eine „*subtil(e)*“ Form, denn es geht meist darum Optionen zu identifizieren und anzuwenden, die andere Betrachter nicht sehen und das richtige Einfühlungsvermögen für die Mitarbeitermotivation zu besitzen.³⁸

Leadership ist daher ein Zusammenspiel aus „*Charakter, Wissen und Tun*“³⁹

³⁷ Vgl. Hofmann, Steppan (Hrsg.) 2011, (Hans H. Hinterhuber) 215

³⁸ Vgl. ebenda, 214

³⁹ Vgl. ebenda, 215

3. Wie arbeiten Headhunter

Das wahrscheinlich wichtigste Stichwort in der Branche des Executive Search lautet „Diskretion“ und damit ist nicht nur gemeint, dass die Headhunter von sich selbst nur wenig preisgeben sollten, sondern vor allem was ihre Klienten und Kandidaten anbelangt. Das Vertrauen zwischen allen Mitwirkenden spielt ebenfalls eine übergeordnete Rolle, sodass Headhunter mit ihren Kunden effizient und erfolgreich zusammenarbeiten können. Dies bildet die Grundlage für eine langfristig erfolgreiche und zufriedenstellende Zusammenarbeit.⁴⁰

Da Executive Search Dienstleister nur sehr wenig über sich selbst offenbaren, kam und kommt es immer wieder zu Missverständnissen, wenn die Frage auftaucht, was es mit dieser Branche auf sich hat. Das liegt jedoch nicht daran, dass dieser Sektor und die dazugehörigen Unternehmen etwas zu verbergen haben, im Gegenteil, sich dezent zu verhalten und möglichst wenig von sich preiszugeben, wird in dieser Branche von Klienten und Kandidaten erwartet.⁴¹

Die extreme Diskretion findet man wohl in kaum einer anderen Branche so ausgeprägt und sie ist einer der wesentlichen Gründe für die Zusammenarbeit mit Headhuntern. Das macht sie zu äußerst seriösen Dienstleistern, die auf höchstem Niveau arbeiten.⁴²

Dass in diesem Sektor so gut wie keine Details von außen sichtbar sind, führt dazu, dass immer wieder die Rede von einer „*verschwiegenen Branche*“⁴³ ist.

⁴⁰ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

⁴¹ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 24

⁴² Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

⁴³ Vgl. Hofmann, Steppan (Hrsg.) 2011, Umschlag

3.1. Der verdeckte Stellenmarkt

In diesem Bereich des Executive Search, spricht man von einem verdeckten Stellenmarkt, da Positionen nicht durch Stellenausschreibungen, wie im offenen Stellenmarkt besetzt werden. Ungefähr zwei Drittel der Einstellungen kommen „irgendwie anders zustande“. ⁴⁴

Was viele nicht wissen, ist, dass Unternehmen oft Jobs „unter der Hand vergeben“. ⁴⁵ Gerade im Topmanagement geht es zudem eher darum, sich finden zu lassen ⁴⁶ und genau das ist es, was das Headhunting so interessant gestaltet.

Man geht davon aus, dass die Positionen im Top Management zu 100% verdeckt gehandelt werden. ⁴⁷

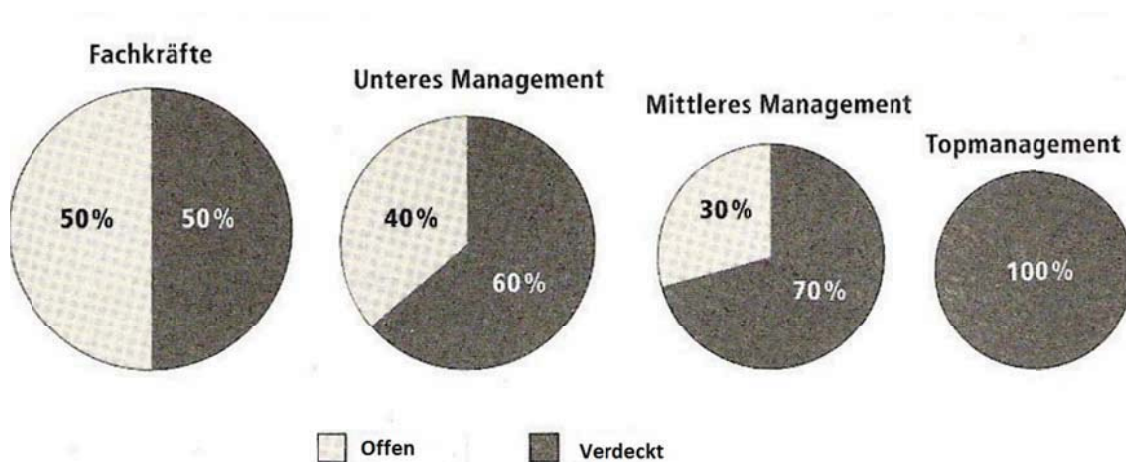


Abb. 5: Verdeckter Stellenmarkt

Quelle: Vogel, Detambel, Jobsearch 2008, Seite 12

Das „Netzwerken“ ⁴⁸ spielt im Headhunting eine sehr bedeutende Rolle und jeder, der sich für eine neue Position interessiert, sollte mit diesem Thema vertraut sein, denn es bedeutet unter anderem Imageschäden aus dem Weg zu

⁴⁴ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 7

⁴⁵ Vgl. http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/stellensuche/tid-12946/verdeckter-stellenmarkt-mit-vitamin-b-zum-traumjob_aid_357341.html (2.4.2011)

⁴⁶ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 7

⁴⁷ Vgl. ebenda, 11

⁴⁸ Vgl. http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/stellensuche/tid-12946/verdeckter-stellenmarkt-mit-vitamin-b-zum-traumjob_aid_357341.html (29.3.2011)

3.1.1 Networking/ Direct Search

Die Suche nach neuen Kandidaten kann entweder über „Networking“ (indirekt) oder über „Direct Search“ (direkt) stattfinden.

Beide Methoden sind im Executive Search von großer Bedeutung und werden dementsprechend angewendet. Welche Methode wann eingesetzt wird, hängt davon ab, wo potentielle Kandidaten vermutet und gesucht werden.

Mit dem Networking ist gemeint, dass persönliche und berufliche Kontakte aufgebaut und aufrechterhalten werden⁴⁹, was wie bereits erläutert im verdeckten Stellenmarkt von hoher Bedeutung ist.

„Networking ist der Umweg, den man gehen muss, wenn der direkte Weg nicht zum Ziel führt.“⁵⁰

Mit dem Direct Search sucht man hingegen den direkten Kontakt zu Kandidaten mithilfe der Direktansprache.⁵¹

Das sogenannte Netzwerken kommt beispielsweise zwischen Bekannten aus Golfclubs oder ehemaligen Praktikanten zustanden, den Beziehungsmöglichkeiten sind hier natürlich keine Grenzen gesetzt. Der Vorteil ist, dass man schneller an Mitarbeiter heran kommt und zudem auch noch relativ preiswert.⁵² Das sogenannte „Vitamin B“ ist daher unverzichtbar.

„Persönliche Kontakte erhöhen den Marktwert“

So ist es für Bewerber zunehmend schwierig, an die begehrtesten Positionen heran zukommen, denn die Erfolgschancen für diejenigen steigen, die sich gezielt ein Beziehungsnetzwerk aufgebaut haben.

⁴⁹ Vgl. <http://www.absolventa.de/karriereguide/soft-skills/networking> (17.3.2011)

⁵⁰ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 29

⁵¹ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 29

⁵² Vgl. http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/stellensuche/tid-12946/verdeckter-stellenmarkt-mit-vitamin-b-zum-traumjob_aid_357341.html (12.3.2011)

Sehr oft werden Arbeitskräfte „über persönliche Kontakte oder Empfehlungen der Mitarbeiter gefunden.“⁵³

Empfehlungen von Mitarbeitern oder Vorgesetzten sind oft sehr hilfreich und aussagekräftig und qualitativ hochwertiger als die persönlichen Details in herkömmlichen Bewerbungsunterlagen.⁵⁴

⁵³ Vgl. http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/stellensuche/tid-12946/verdeckter-stellenmarkt-mit-vitamin-b-zum-traumjob_aid_357341.html (12.4.2011)

⁵⁴ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 18

3.2 Beschaffen von Aufträgen

Die riesigen Netzwerke, in denen Headhunter Mitglied sind, wachsen ständig. Nicht nur Kandidaten sondern auch potentielle Kunden, die Headhunter beauftragen, für sie den optimalen Kandidaten zu finden, treten diesen Netzwerken ständig bei und vergrößern es somit. Die Zusammenarbeit zwischen Klienten und Executive Search Dienstleistern, resultiert nun also aus der Kooperation mit einem neuen Klienten, mit Klienten, die bereits mehrmals mit dem gleichen Headhunter zusammengearbeitet haben oder durch Weiterempfehlungen.

Einen gewissen Teil tragen natürlich auch diejenigen bei, die sich selbst per Lebenslauf bei einem Executive Search Dienstleister bewerben. Sie werden dann in die Datenbank aufgenommen. Bei einer sogenannten „*Initiativbewerbung*“ sollten die Bewerber genau wissen, was ihre Ziele sind, überlegen was sie können und in welchen Firmen sie arbeiten wollen.⁵⁵

Durch mehrmalige und teilweise auch jahrelange Kooperation und dadurch geschaffenes Vertrauen arbeiten sehr viele Klienten immer wieder erneut mit dem gleichen Dienstleister zusammen. Dies hat ebenfalls den Vorteil, dass die Headhunter das Unternehmen genauestens kennen und wissen welche potentiellen Kandidaten in Frage kommen. Es kann weiterhin verhindert werden, dass der Headhunter, der einmal für dieses Unternehmen gearbeitet hat, plötzlich mit dem Konkurrenten des vorhergehenden Klienten kooperiert und ihn somit gefährdet.

⁵⁵ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 34

3.2.1 Quellen für potentielle Kandidaten

„Können Sie gerade frei sprechen?“⁵⁶ lautet die erste Frage, wenn der Headhunter seine potentiellen Kandidaten persönlich kontaktiert. Die Direktansprache erfolgt vorab per Telefon, nach dem in Frage kommende Kandidaten aus diversen Quellen solange gefiltert wurden, bis eine sogenannte Shortlist entsteht.

Bedarfsanalysen, die ich später ausführlicher erläutern möchte, informative Gespräche mit dem Klienten und daraus resultierende Anforderungsprofile führen zu einer Spezifikation, woraufhin in bestimmten Quellen recherchiert wird um potentielle Kandidaten zu finden. Netzwerke und solide Geschäftsbeziehungen bilden eine gern in Anspruch genommene und als sehr seriös geltende Quelle. Diese bieten jedoch nicht immer die geeigneten Kandidaten. Executive Search Unternehmen nutzen daher vermehrt das Internet, in denen man umfangreiche Plattformen findet, auf denen tausende Kandidaten registriert sind, für die eine neue Position relevant sein könnte. Webseiten von denen jeder sicherlich schon einmal gehört hat sind beispielsweise XING, linkedin, Experteer, Placement24 und Weitere.

Sucht man allerdings sehr hochqualifizierte Manager, bildet das Internet nicht den besten Weg, da einige Vertreter dieser Elite fürchten neben möglichen Imageschäden auch einen Verlust ihrer Seriosität, sobald sie sozialen Netzwerken beitreten. Viel zu unsicher seien diese Netzwerke und *„man gibt doch immer wieder etwas von sich preis, was im Umkehrschluss gegen einen verwendet werden könnte.“*⁵⁷ Diese Personen findet man eher in den Datenbanken der Headhunter oder in genannten Beziehungsnetzwerken sehr oft auch durch Empfehlung von anderen Branchenprofis.

Die Auswahl der Kandidaten erfolgt auf Basis des Gesuchs des Klienten, woraus Anforderungen und Erwartungen an die Führungskraft hervor gehen. Bei der Identifizierung von potentiellen Kandidaten spielen folgende Auswahlkriterien eine Rolle: Qualifikationen, Berufserfahrungen, Branchen- und Marktkennt-

⁵⁶ Vgl. [http://www.arbeitsrecht.org/am-arbeitsplatz/arbeitnehmer-pflichten/wettbewerbsverbot/blog-news/headhunter-koennen-sie-frei-sprechen/\(2.5.2011\)](http://www.arbeitsrecht.org/am-arbeitsplatz/arbeitnehmer-pflichten/wettbewerbsverbot/blog-news/headhunter-koennen-sie-frei-sprechen/(2.5.2011))

⁵⁷ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

nis, Soft Skills und Führungskompetenzen. Wie stark diese Anforderungsbereiche ausgeprägt sein sollten, wird aus der Spezifikation deutlich und unterscheidet sich von Klient zu Klient. Diese Auswahlkriterien haben eine signifikante Bedeutung, denn nur dadurch kann gewährleistet werden, dass ein optimaler Personaleinsatz des Kandidaten in das Unternehmen des Klienten erfolgen kann und darin besteht die Hauptaufgabe der Executive Search Unternehmen.

3.3. Bedarfsermittlung

Bevor es zu der Zusammenarbeit mit Headhuntern kommt, werden in den Unternehmen der zukünftigen Klienten zunächst Bedarfsermittlungen durchgeführt.

„Ziel der Personalbedarfsermittlung ist es, die personellen Kapazitäten festzulegen, die zur Sicherstellung und Erfüllung aller betrieblichen Funktionen nötig sind. Der Personalbedarf ist weiterhin nach zeitlichen und örtlichen Merkmalen aufzuschlüsseln.“⁵⁸

In den folgenden Abschnitten möchte ich diese Bedarfsermittlung aus Sicht eines Unternehmens aufzeigen.

Die Geschäftsstrategie eines Unternehmens ergibt sich zunächst aus festgelegten Zielen, diese können kurzfristig, mittelfristig oder langfristig sein, dem Leitbild eines Unternehmens, sowie weiteren internen und externen Einflussfaktoren. Durch immer schneller werdende Entwicklungen und dem Drang sich diesen anzupassen, bleibt es nicht aus, auch die Personalstruktur innerhalb eines Unternehmens zu verändern und zu optimieren, um die Geschäftsziele zu erreichen.

Im Unternehmen soll nun eine Position besetzt werden und bildet damit den vorliegenden Bedarf. Der Personalreferent, der in der jeweiligen Personalabtei-

⁵⁸ Vgl.

http://www.afwbadharzburg.de/afw/download/fernstudium/leseprobe_par_persbedarf_und_beschaffung.pdf
(4.4.2011)

lung eines Unternehmens tätig ist, entwickelt eine Personalstrategie, die auf der Geschäftsstrategie basiert. Aus der Personalstrategie resultiert im Folgenden ein Personalbedarf. Weitere Überlegungen führen nun zu einem konkreten Anforderungsprofil, aus dem hervor geht welche Ansprüche an den neuen Kandidaten gestellt werden, der den Personalbedarf decken soll.

Bedarfsermittlungen können aber auch vom Headhunter durchgeführt werden. So können sie die Aufgabe übernehmen, „Ist- Zustände“ aufzunehmen und eine „Problemstellung“⁵⁹ zu definieren. Aus den Ergebnissen heraus, wird eine Lösungsstrategie abgeleitet, die mit den Bedürfnissen des Klienten abgestimmt werden. Vor dem Hintergrund der unternehmerischen Zielsetzung werden ein Kandidatenprofil sowie ein Stellenprofil ausgearbeitet, aus denen die genaue Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil hervorgehen.⁶⁰

3.3.1 Intern oder extern rekrutieren

Die Bedarfsermittlung ist nun abgeschlossen und das daraus resultierende Anforderungsprofil ausgearbeitet.

Im nächsten Schritt finden nun Überlegungen statt, aus denen schließlich hervorgeht, wo man die potentiellen Kandidaten für diese Position finden kann. Zunächst wird dazu erst einmal intern überlegt, wer dem Anforderungsprofil entsprechen könnte, denn oft kommt eine qualifizierte Führungskraft auch aus den eigenen Reihen. Wenn man von der Annahme ausgehen kann, dass sich in Frage kommende Manager bereits im Unternehmen befinden, wird die Position vorerst unternehmensintern kommuniziert. Dies kann in Form von Aushängen und Jobausschreibungen im internen Netzwerk stattfinden. Die Suche innerhalb des eigenen Unternehmens sollte immer als erstes durchgeführt werden. Welche Vorteile dies mit sich bringt, möchte ich anschließend tabellarisch darstellen.

⁵⁹ Vgl. <http://www.wkpgmbh.de/leistungen/headhunting/Headhunting.pdf>(5.5.2011)

⁶⁰ Vgl. ebenda

In vielen Fällen kommt es nun aber vor, dass sich nicht genügend Personen auf das Gesuch melden oder es stellt sich heraus, dass doch nicht die geeigneten Kandidaten für die zu besetzende Stelle innerhalb des Unternehmens rekrutiert werden können. In diesem Fall entscheidet man sich dafür, die Stelle extern auszuschreiben. Internetplattformen oder die allgemein zugänglichen Printmedien dienen dazu das Jobprofil zu veröffentlichen. Unternehmen bedienen sich auch oft dieser Medien um selbst eine Recherche durchzuführen.

Sollte nun auch diese Methode erfolglos bleiben, werden Headhunter zu Rate gezogen. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass wenn es sich um Top Manager handelt, man wohl kaum solche auf Internetplattformen finden wird, wie man hier vorgeht, wurde bereits in einem vorangegangenen Kapitel beschrieben.⁶¹

⁶¹ Vgl. siehe Kapitel 5.2 Quellen für potentielle Kandidaten

Internes und externes Rekrutieren bringt jeweils natürlich auch Vor- und Nachteile mit sich.

	Internes Rekrutieren	Externes Rekrutieren
Vorteile	- Attraktivität für Mitarbeiter (Aufstiegs- und Karrierechancen) - Einsparung von Kosten - Auslastung firmeninterner Kapazitäten - Kandidat kennt das Unternehmen, Unternehmenskultur, Leitbild, Ziele, Mitarbeiter, Strategie	- Kennt die Wettbewerbssituation und Konkurrenten des Unternehmens besser - Kann den Markt von einer anderen Position einschätzen - Kann dazu beitragen Mitbewerber zu schwächen - Bringt neue Ideen, Möglichkeiten und Mentalität ins Unternehmen
Nachteile	- Kandidat kennt nur das Unternehmen, hat keine Außensicht auf das Unternehmen, kann somit den Wettbewerb schlechter einschätzen	- Muss eventuell geschult werden - Kennt das Unternehmen nicht genau - Kann sich mit dem Unternehmen nicht identifizieren

Tabelle 1: Vergleich externes- und internes Recruiting

3.4. Executive Search vs. Personalvermittlung

Es bietet sich hier an, die wesentlichen Unterschiede in tabellarischer Form gegenüberzustellen, damit deutlich wird, welche Unterschiede es zwischen dem Headhunting und der Personalvermittlung gibt, da diese beiden in der Praxis oft nicht klar voneinander abgegrenzt werden. Das rührt daher, dass Unternehmen sehr oft der Überblick über all die angebotenen Methoden fehlt. Zurückzuführen ist dies auf die Vielzahl an „Berufsbezeichnungen“.⁶²

	Headhunting/ Executive Search	Personalvermittlung
Zielgruppe	- Die Elite - Top Manager - Hochqualifizierte Führungskräfte - Ab einem Jahreseinkommen von 150.000⁶³	- Angelegt für die breite Masse - Alle Gehaltsstufen
Vorgehensweise	- Direktansprache - Extrem hohe Diskretion - Verdeckter Stellenmarkt	- Schaltung von Anzeigen - Offener Stellenmarkt - Stellen werden öffentlich ausgeschrieben⁶⁴ - Diskretion spielt keine übergeordnete Rolle
Abrechnung	- aufwandsbezogen	- erfolgsbezogen⁶⁵
Kunden	- arbeiten für ein suchendes Unternehmen	- arbeiten für einen suchenden Kandidaten

Tabelle 2: Vergleich Headhunting und Personalvermittlung

⁶² Vgl. <http://www.online-artikel.de/article/headhunter-personalberater-oder-personalvermittler-wer-macht-was-und-wie-43704-1.html>(18.3.2011)

⁶³ Vgl. <http://www.online-artikel.de/article/headhunter-personalberater-oder-personalvermittler-wer-macht-was-und-wie-43704-1.html>(28.3.2011)

⁶⁴ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 7

⁶⁵ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

Ein Zitat, das den Unterschied zwischen Headhuntern und Personalvermittlern sehr gut verdeutlicht ist folgendes:

„Headhunter sind keine Personalvermittler, die nur auf Sie gewartet haben. Ihr Kunde ist das Unternehmen, und ihr Ziel besteht darin, die Position dort erfolgreich zu besetzen.“⁶⁶

3.4.1 Auswahl des richtigen Headhunters aus Unternehmenssicht

Hat man sich nun dazu entschieden, einen Headhunter zu beauftragen, gilt es, den geeigneten Dienstleister zu finden. Die Suche nach dem richtigen Headhunter für ein Unternehmen sollte genau durchdacht werden, denn für eine wiederkehrende und vertrauensvolle Zusammenarbeit, sollte die Teamarbeit stimmen.

Die Vorteile, die Headhunter mit sich bringen liegen auf der Hand, zum einen bekommen die Executive Search Dienstleister mehr Aufträge, was nicht nur deren Unternehmen⁶⁷, sondern auch die Branche stärkt und zum anderen spart sich das Unternehmen des Klienten Aufwand, Kosten und Risiken.

Bevor man die Suche nach dem richtigen Dienstleister antritt, sollte sich das Unternehmen dessen bewusst sein, dass die Suche nicht einfach wird und sich unter Umständen etwas zeitintensiv gestaltet. Während der Suche gilt es nämlich wichtige Kriterien zu beachten und mögliche Risiken zu vermeiden, damit ist gemeint, dass Headhunter, die momentan mit dem einem Unternehmen zusammenarbeiten, in einigen Jahren genau dieses nutzen könnten um hochqualifizierte Manager abzuwerben- für einen anderen Mitbewerber. Dies sollte natürlich vermieden werden und dazu bedingt es langlebige und immer wiederkehrende Zusammenarbeit mit ein und demselben Dienstleister. Vertrauen und Diskretion sind an dieser Stelle unabdinglich, denn das Unterneh-

⁶⁶ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 24

⁶⁷ Vgl. Achouri 2007, 72

men des Klienten präsentiert dem Headhunter sehr viele Firmeninterne Angelegenheiten. Eine hohe Vertrauensbasis hat daher höchste Priorität.

Executive Search Dienstleister lassen sich nun durch die verschiedensten Bereiche und Angebote differenzieren, deshalb muss sich das beauftragende Unternehmen seinen Vorstellungen und Ansprüchen genauestens bewusst sein. An dieser Stelle spielen beispielsweise Kriterien wie der Markt, in dem das Unternehmen des Kunden tätig ist, die Branche und unterschiedliche Qualifikationslevels eine Rolle. Aufgrund der Spezialisierungen, die Headhunter anbieten, muss feststehen, wer gesucht wird. Spezialisierungen sind beispielsweise:

- Branchenspezialisten
- Spezialisierung auf Berufsgruppen oder Tätigkeiten

Hinzu kommt, dass nicht alle Dienstleister alle Branchen abdecken, sondern sich auf konkrete Bereiche festlegen. Bei großen, international fungierenden Headhuntern, kann man allerdings davon ausgehen, dass sie in fast jeder Branche tätig sind. Anfangs sollte man sich im Internet um Informationen über in Frage kommende Dienstleister bemühen und deren Angebote einholen. Man sollte sich jedoch ebenfalls persönlich ein Bild von dem Unternehmen machen um auch das äußere Erscheinungsbild und damit die Wirkung auf potentielle Kandidaten zu prüfen.⁶⁸

⁶⁸ Vgl. Achouri 2007, 72

4. Vorgehensweise des Headhunters

In einem vorhergehenden Schritt wurde bereits erwähnt, dass der Headhunter ein Stellenprofil und ein Anforderungsprofil für Kandidaten erstellt. Dies tut er mithilfe des Klienten und den Ergebnissen der Bedarfsermittlung.

Der Headhunter muss nun entsprechende Suchkriterien entwickeln, und die Verfügbarkeit potentieller Kandidaten „diskret“⁶⁹ prüfen. Dazu gehört unter anderem herauszufinden, wo eine in Frage kommende Zielperson bezüglich seiner Karriere steht, denn eine neue Position sollte „eine Etage höher“⁷⁰ angesiedelt sein, um attraktiv zu wirken.

Im Folgenden möchte ich die Suchmethode von Heidrick & Struggles und von Positive Impact darstellen. Es gibt auch hier bei den Dienstleistern Unterschiede, jedoch kann man davon ausgehen, dass die grobe Vorgehensweise immer dieselbe ist. Inwieweit sich verschiedene Suchmethoden mehr rentieren als andere und welche geeigneter sind oder angemessener, entscheidet jeder Headhunter für sich selbst. Es hängt natürlich auch ein Stück weit von der Branche ab, die sie bedienen und dem Kundenmarkt. Des Weiteren spielen auch die Größe des Dienstleisters und das allgemeine Angebot eine Rolle. Jedes Executive Search Unternehmen hat seine eigene Strategie entwickelt, basierend auf messbaren Erfolgen, wie Umsatz, Kundenzufriedenheit und Marktposition.

⁶⁹ Vgl. Vogel, Detambel 2008, 27

⁷⁰ Vgl. ebenda, 27

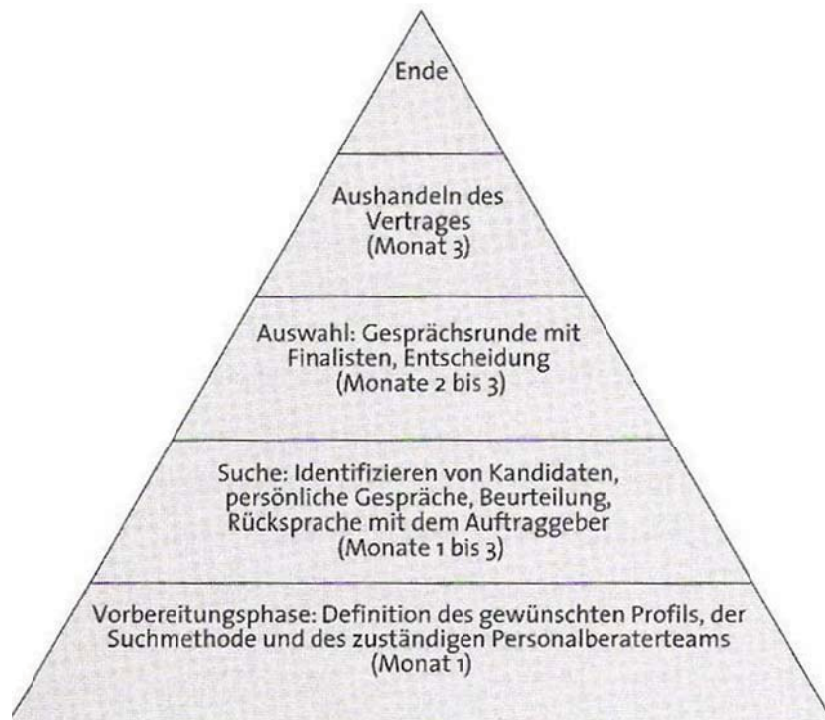


Abb.6: Grundstruktur Vorgehensweise eines Headhunters

Quelle: Löhrr, Die geheimnisvollen Fragen der Personalberater 2010, Seite 19

Die Abbildung zeigt die grundsätzliche Vorgehensweise, die wie beschrieben von Dienstleister zu Dienstleister variieren kann.

Beim Unternehmen Heidrick & Struggles kann man davon ausgehen, dass die Vorgehensweise über viele Jahre hinweg optimiert wurde und dass sie sich heutzutage etabliert hat, denn der Dienstleister gehört weltweit zu den fünf größten seiner Branche, was darauf schließen lässt, dass sowohl jahrelange Erfahrungen als auch bewährte Strategien spezifiziert wurden.

Der optimale Personaleinsatz, der in dieser Arbeit untersucht werden soll, kann nur mithilfe der richtigen Strategie und Vorgehensweise gewährleistet werden. Die Vorgehensweisen sind zudem wichtige Kriterien, wenn es zur Zusammenarbeit mit einem Headhunter kommt. Auch wenn sich diese nicht grundlegend voneinander unterscheiden, so kann man jedoch zwischen großen Executive Search Unternehmen und kleinen Suchboutiquen differenzieren. Im Anschluss

möchte ich zu Beginn die Arbeitsweise des namenhaften und international sehr erfolgreichen Unternehmens- Heidrick & Struggles darstellen und darauf folgend die eines verhältnismäßig kleinen Headhunters (Boutique- Positive Impact). Anhand der Darstellung sollen die Unterschiede deutlich werden.

4.1 Vorgehensweise von Heidrick & Struggles

Aus dem Interview mit Herrn Werner Penk resultiert folgende Vorgehensweise:

Briefing:

In vertraulichen Gesprächen mit den maßgeblichen Ansprechpartnern beim Klienten verschaffen sie sich ein umfassendes Bild von dem Unternehmen, seinen Zielen, der zu besetzenden Position und dem Anforderungsprofil für den geeigneten Kandidaten.

Positionsprofil:

In Abstimmung mit dem Klienten erarbeiten sie für die Suche ein Positionsprofil (Spezifikation), das alle Angaben zum Unternehmen, der zu besetzenden Position und zu den Anforderungen an den Kandidaten enthält.

Systematischer Research:

Die Identifikation geeigneter Kandidaten erfolgt auf der Grundlage der langjährigen Erfahrung in den jeweiligen Branchen und der internationalen Datenbank von Heidrick & Struggles. Zusätzlich werden umfassende auftragsspezifische Recherchen vorgenommen und Gespräche mit kompetenten Branchenkennern geführt, deren Meinungen über Personen und Märkte hilfreich und wertvoll sind.

Wenn es erforderlich ist, werden an dieser Stelle auch Kompetenzen der Kollegen in den anderen europäischen Ländern, sowie in Amerika und Asien genutzt.

Strategiebesprechung:

Die Klienten werden laufend über den Fortschritt der Suche informiert. In angemessenen Abständen finden Strategieberesprechungen statt. Dabei werden potentielle Kandidaten und die relevanten Zielfirmen detailliert durchgesprochen. Die Klienten erhalten Kenntnis über die allgemeine Reaktion im Markt auf die zu besetzende Position und das Klientenunternehmen. Kurzprofile mit den wesentlichen Informationen über qualifizierte Kandidaten werden mit dem Klienten diskutiert.

Interview:

Qualifizierte Kandidaten werden von *Heidrick & Struggles* ausführlich interviewt, um deren fachliche und persönliche Kompetenz mit dem vereinbarten Positionsprofil abzugleichen.

Präsentation der Kandidaten:

Es wird eine Auswahl geeigneter Kandidaten präsentiert. Über jeden dieser Kandidaten erhalten die Klienten einen ausführlichen Bericht mit Angaben zum Lebenslauf, beruflichem Werdegang, Einkommenssituation und einer Beurteilung auf der Grundlage des im Positionsprofil vereinbarten Anforderungskatalogs.

Moderation:

In der Zeit der Gespräche zwischen Klient und Kandidaten werden beide Seiten beraten, um eventuelle Probleme rechtzeitig zu erkennen und deren Lösung zu unterstützen.

Referenzen:

Soweit wie möglich holen die Headhunter bereits vor der Präsentation geeigneter Kandidaten erste Auskünfte über diese ein. Nach der Präsentation werden bei beiderseitigem Interesse weitergehende Referenzen sorgfältig recherchiert. Über die Ereignisse wird der Klient objektiv und vollständig benachrichtigt.

Qualitätssicherung:

Die Rückmeldung der Klienten ist zur permanenten Qualitätssicherung wichtig. Dazu beauftragen sie eine andere Firma, die Klienten nach Abschluss jeder Suche zu Qualität, Ablauf und Zufriedenheit befragen. Verbesserungsvorschläge der Kunden werden gern und dankend aufgegriffen.

Ergänzend zu der Vorgehensweise von Heidrick und Struggles möchte ich die einzelnen Schritte eines anderen Headhunters darstellen und im Anschluss jedes Schrittes aufzeigen, welchen Nutzen dieser hat.

4.2 Die Vorgehensweise von Positive Impact

Schritt I - Informationen vom Kunden

- Die Stellenausschreibung muss bekannt- und die zu besetzende Position muss deutlich definierbar sein.

Wichtige Schlüsselpunkte sind hierbei:

- a) Ort/ Standort
- b) Gehalt/ Vergütung
- c) Umfang der Position und Zuständigkeit
- d) Anforderungen im Bereich der Soft Skills und Hard Skills
- e) momentane Situation / Darstellung des zu füllenden Bereichs/ Position
- f) Was zukünftig im Unternehmen verändert werden soll (langfristig v.a. bzgl. der Umsatzsteigerung)

Ursache/ Nutzen

Es hilft dem Team festzustellen und zu verstehen, nach welchen Positionen sie suchen müssen und wer für die zu besetzende Position in Frage kommt. Des Weiteren kann dadurch gewährleistet werden, dass während der Bearbeitung ein optimaler Service angeboten werden kann, der auf den Kunden zugeschnitten ist.

- Eigenschaften des sogenannten Schlüsselkandidaten

- a) Alter
- b) Geschlecht
- c) Fähigkeiten
- d) Nationalität
- e) Sprachen
- f) Ausbildung/ Studium
- g) vorherige Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen
- h) vorangegangene Aufgaben und Positionen

Ursache/ Nutzen

Die Firma bekommt von seinen Kunden ein genaues Profil. Dieses beinhaltet die Ansprüche an den Kandidaten und welche Eigenschaften er oder sie mitbringen sollte. Diese Angaben des Kunden helfen dem Team zu verstehen, nach welchen Potentialkandidaten sie in ihren Datenbanken und Beziehungsnetzwerken, usw. suchen müssen.

In den Prozess integrierte Prozesse

Der Interviewprozess, dazu gehört: Termine für Interviews zwischen Kandidaten und Kunden, Zeitfenster, wie viele Kandidaten der Kunde sehen möchte, spezielle Wünsche z.B. in welchen Bereichen die Kandidaten gesucht werden- möglicherweise konkrete Angabe von Firmennamen, wo die Interviews stattfinden sollen und mit wem

Ursache/ Nutzen

Durch diese Angaben kann der optimale Service gewährleistet werden. Sie dienen des Weiteren dazu, zuverlässig zu arbeiten und detailliert vorzugehen. Das Team ist in der Lage, den Prozess zu lenken und zu steuern und weiß jederzeit, worauf der Kunde Wert legt. Diese Angaben sind weiterhin wichtig, um den Kandidaten zu verdeutlichen, was von ihm erwartet wird.

Der Kunde und sein Unternehmen, mit den Anforderungen, Wünschen und Zielen muss dem Headhunter genauestens bekannt sein, so werden auch Weiterbildungsmöglichkeiten erfragt, um die Position für potentielle Kandidaten attraktiver zu machen. Dazu gehören weiterhin, die Möglichkeit sich persönlich zu profilieren, sowie angewandte Vergütungsmethoden.

Ursachen/ Nutzen

Damit das Team von Positive Impact dem Kandidaten ein klares Bild von dem Unternehmen überliefern kann, in dem er vielleicht demnächst tätig wird, müssen in ersten Gesprächen die oben genannten Punkte eindeutig geklärt sein. Es hilft dem Kunden sein Unternehmen interessant darzustellen und klärt Fragen, warum beispielsweise genau dieses Unternehmen das „Bevorzugte“ für den Kandidaten sein sollte.

Schritt II - Spezifikation

Es wird nun ein Skripts erstellt, mit den Informationen aus Schritt I, aus dem die Stellenbeschreibung, Jobmöglichkeit und Informationen über das Unternehmen des Kunden hervor gehen.

Ursache/ Nutzen

Aufgrund der Tatsache, dass die Kandidaten vom Team tagsüber angerufen werden, währenddessen sie ihrem Job nachgehen, haben viele kaum Zeit für lange Telefongespräche. Das Skript hilft hierbei den Ablauf des Telefonats zu steuern und vorerst nur die wichtigsten und interessantesten Informationen zu vermitteln.

Zusätzlich werden Mustervorlagen angefertigt, die im ersten Telefonat eingesetzt werden. Diese enthalten unter anderen folgende Punkte:

- a) ist der Kandidat interessiert? Ja/ Nein
- b) Senden/ Erstellen einer E-Mail, die die besprochenen Informationen enthalten (wird auch an potentielle Kandidaten gesendet, die nicht telefonisch erreichbar sind)
- c) Abstimmungen für folgende Interviews (Ort/ Zeit/ Interviewpartner)

Ursache/ Nutzen

Diese Mustervorlagen werden vorwiegend zur Übersicht entworfen. Es kann so ein effizienteres, strukturiertes und organisiertes Arbeiten gewährleistet werden.

Nun werden die in Frage kommenden Kandidaten gescannt und gefiltert.

Über eine Checkliste wird festgestellt, ob der Kandidat über die erwünschten Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen verfügt, die vom Kunden ge-

wünscht sind. Diese Checkliste wird an die verschiedenen Positionen angepasst.

Ursache/ Nutzen

Hierdurch lässt sich schnell und einfach feststellen, ob und welche Kandidaten in Frage kommen. Mit Hilfe des Profils (hierzu wurde ein Schablone entworfen) werden die Kandidaten mit den Ansprüchen des Kunden verglichen.

Hat jeder Berater nun seine Vorarbeit geleistet, findet ein internes Meeting mit allen Mitarbeitern statt, um weitere Vorgehensweisen zu besprechen und eine Verkaufsstrategie zu entwickeln.

Dieses Meeting wird durchgeführt, um Rücksprachen mit allen Beratern zu halten, die Meinungen der Kollegen einzubeziehen und vor allem auch Verbesserungsmöglichkeiten und Hinweise zu geben. Letztendlich betreffen die Erfolge der Firma alle Kollegen, auch wenn diese Provision bekommen und prinzipiell nur für ihre eigenen Kandidaten zuständig sind. Fällt ein Mitarbeiter z.B. durch Krankheit aus, können die anderen Kollegen, die Bearbeitung problemlos übernehmen.

Schritt III – Erfassung potentieller Kandidaten und weitere Ziele

In diesem Schritt wird die Marktsituation für die Identifizierung der Mitbewerber des Kunden, analysiert. Dies geschieht anhand von Marktrecherchen, sowie der guten Marktkenntnis des Teams.

Ursache/ Nutzen

Dies wird getan, um zu wissen, welche Unternehmen zum Finden potentieller Kandidaten anvisiert werden müssen.

Im Folgenden werden Namen potentieller Kandidaten zusammen getragen, welche aus bestehenden Datenbanken, dem Internet, Beziehungsnetzwerken oder Empfehlungen von Mitarbeitern resultieren.

Ursache/ Nutzen

Bereits beim Zusammentragen von neuen Kandidaten, wird geprüft, ob diese dem Schema entsprechen und für das Unternehmen des Kunden in Frage kommen. Es entsteht eine Liste, die im nächsten Schritt noch einmal überarbeitet und gekürzt wird, um später bei der Ansprache (Anruf, E-Mail) sicherzustellen, dass man die Richtigen und nicht zu viele Kandidaten anvisiert. Dies spart im weiteren Recruiting Prozess Zeit und verringert die Kosten.

Während der Aufstellung der Personen und Namen, werden Listen und Organigramme erstellt, aus denen hervorgeht, wer in dem Unternehmen arbeitet und wie der hierarchische Aufbau gestaltet ist, da möglicherweise auch Kandidaten aus zweiter Reihe in Frage kommen.

Im Anschluss, findet die Ausarbeitung einer sogenannten „Shortlist“ statt.

Ursache/ Nutzen

Nach weiteren Scans und Selektionen, der im vorherigen Schritt ausgearbeiteten Personen, folgt die Shortlist. Kandidaten, dessen Namen in der Shortlist stehen, werden definitiv kontaktiert. Diese Selektion basiert auf den Informationen über eine Person, die für das Recruiterteam zugänglich sind. Die Informationen beinhalten Lebensläufe, vorangegangene Zusammenarbeit, erstellte Profile auf Internetseiten via XING, linkedin oder ähnlichen. Die Recruiter gleichen diese Informationen ab und können erste Entscheidungen bezüglich der Eignung des Kandidaten für den Kunden treffen.

Weitere Ziele: Es wird versucht weitere Informationen über die Kandidaten zu bekommen. Hierzu werden oft die Unternehmen angerufen, in denen die potentiellen Kandidaten momentan noch arbeiten und folgende Informationen erfragt:

- a) Wer ist ihr derzeitiger Vorgesetzter?
- b) Mit wem arbeiten sie zusammen?
- c) Wer gehört zum Team?
- d) Informationen über das Unternehmen
- e) Geschäftssituation
- f) Entlassungen
- g) Beförderungen

Ursache/ Nutzen

Mit Hilfe dieser Punkte können neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen und identifiziert werden. So können beispielsweise neue Personen in die Datenbank aufgenommen werden, die zu einem späteren Zeitpunkt zum Einsatz kommen könnten und somit von wichtiger Bedeutung für Positive Impact sind. Weiterhin trägt dies zur Erweiterung der Marktkennntnis bei. In diesem Schritt lernt das Team neue Unternehmen kennen, wo sie sich auf dem Markt platzieren und wie sich dessen Personalstruktur gestaltet. Für Positive Impact bedeutet dies, eine qualitative und quantitative Ausweitung des Netzwerkes. Zum einen wird das Netzwerk größer, das Angebot kann erweitert und die Datenbank aufgestockt

werden. Des Weiteren hat das Rekrutierungsunternehmen die Möglichkeit, sich auch in diesen Unternehmen zu vermarkten und neue Aufträge einzuholen oder auch potentielle Kandidaten für andere Kunden zu identifizieren.

Schritt IV - Kontaktaufnahme mit den Kandidaten

Der erste Kontakt erfolgt wie bereits erwähnt via Direktansprache. Dies kann in Form eines Anrufes (in fast allen Fällen), einer E-Mail oder über eine Plattform (z.B. linkedin, XING, etc.) geschehen.

Ursache/ Nutzen

Hier erfolgt die erste Kontaktaufnahme mit dem Kandidaten. Je nach Erreichbarkeit wird eine der Möglichkeiten genutzt. Zu allererst werden die Personen angerufen. Entsteht hierbei kein Kontakt zwischen Kandidat und Recruiter, wird dies so lange in bestimmten Zeitintervallen wiederholt, bis ein Kontakt aufgebaut werden kann. Nach einer bestimmten Anzahl von Anrufen ohne Erfolg, wird dem potentiellen Kandidaten eine E-Mail mit den vorerst wichtigsten Informationen und der Bitte um einen Rückruf gesandt. Diese Informationen beinhalten jedoch noch keine Angaben zu der zu besetzenden Stelle, sondern lediglich, dass es eine Position gibt, die für den Kandidaten interessant sein könnte. Alles weitere wird während des Telefonats bei Rückruf besprochen. Diese Vorgehensweise wird auch angewandt, wenn von Personen keine Telefonnummern in Erfahrung gebracht werden konnten und nur eine E-Mail Adresse existiert. Auf Internetportalen wie linkedin oder XING werden Standardmails verschickt. Eine solche könnte lauten:

„Sehr geehrte/r Frau/ Herr...,

ich bin als Headhunter tätig und suche momentan Führungskräfte in Bereichen, die für Sie sehr interessant sein könnten.

Wir suchen Spezialisten, die mit einem weltweit führenden IT Storage Provider kooperieren um die Cloud Computing Plattform in Deutschland, parallel zu den Telco Service Providern leiten.

Damit ich Ihnen weitere Informationen über diese Positionen zukommen lassen kann, möchte ich Sie bitten, mir ihre Kontaktdaten zu senden.

Ich bedanke mich für Ihre Zusammenarbeit und verbleibe

mit freundlichen Grüßen...“

Während des sogenannten Pitch, wird die zu besetzende Stelle verkauft und interessierte Kandidaten zusammen getragen.

Ursache/ Nutzen

Das Zusammentragen der Namen interessierter Kandidaten ist notwendig, um am Ende der ersten Anrufperiode feststellen zu können, wie viele Personen sich tatsächlich für die Stelle interessieren und bei welchen es sich nicht lohnt, weitere, kostenverursachende Anstrengungen zu unternehmen. Während des Verkaufs der zu besetzenden Stelle, wird dem Kandidaten auch das Unternehmen und der Kunde selbst vorgestellt.

Während des Pitch, wird sich der Recruiter neben dem Verkauf der Position auch mit dem Kandidaten über Details unterhalten. Diese sind vor allem:

- Beispiele vorangegangener Tätigkeiten, bestimmte bearbeitete Projekte,
- Einkommen und vor allem auch zukünftige Vorstellungen
- Wie viele und welche Kontakte der Kandidat in der Branche besitzt
- Darstellung der bisherigen Gehaltsstruktur (auch Firmenwagen, Handy, etc.)
- Schwachstellen des Kandidaten
- Hat der Kandidat Kontakt mit anderen Abwerbern
- Verständnis für den Markt und die Branche

Prinzipiell werden all die Informationen abgefragt, die aus dem Lebenslauf nicht hervorgehen oder nur schwer interpretierbar sind.

Schritt V – CV/ Lebenslauf

Während dem Gespräch wird nach dem aussagekräftigen Lebenslauf gebeten

Ursache/ Nutzen

Der Lebenslauf ist nach erfolgreicher Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Kandidaten der wichtigste Schritt im Prozess. Der Lebenslauf ist besonders wichtig, da das Team mit Hilfe dessen besser feststellen kann, wie geeignet dieser Kandidat ist. Außerdem wird dieser bei der ersten Präsentation des Kandidaten dem Kunden vorgelegt. Auch der Kunde scannt diesen Lebenslauf genauestens und prüft, ob der Kandidat den Ansprüchen gerecht wird. Mit Hilfe der in Schritt II angefertigten Schablone, gleicht das Team den Lebenslauf und erste Informationen über den Kandidaten ab, bevor dieser an den Kunden weiter gereicht wird. Das Unternehmen Positive Impact wird hier bereits vom Kunden je nach Anzahl der überlieferten Lebensläufe der in Frage kommenden Kandidaten bezahlt. Dazu wird ein Prozentsatz festgelegt, der von Auftrag zu Auftrag variiert.

Schritt VI - Verwaltung des Kandidaten

Es kommt nun zu einem Interview mit einem der Berater von Positive Impact.

Ursachen/ Nutzen

Das Interview wird durchgeführt, um Schlüsselkompetenzen zu ermitteln, welche in Verbindung mit der zu besetzenden Stelle gebracht werden. Auch dieser Schritt trägt dazu bei, dem Kunden ein klares Bild von der Person zu verschaffen.

Interview Prozess Kandidat und Kunde

Ursache/ Nutzen

Das Interview des Kandidaten mit dem Kunden ist einer der letzten Schritte. Nach erfolgreichen Scans der Lebensläufe und Präsentationen der Kandidaten entscheidet der Kunde, welchen dieser Kandidaten er gern persönlich kennenlernen möchte. Diesen Kandidaten meldet er an Positive Impact und das Team stellt eine Verbindung her. Der Kandidat wird auf das Interview telefonisch vorbereitet (Preparation Call). Inhalte können sein: Wer die Interviewpartner sind, Ort, Datum/ Zeit, worauf der Kunde besonderen Wert legt, worauf weniger, wie sich der Kandidat verhalten sollte, Dress Code, etc. Auch dem Kunden werden Kontaktdetails und alle Unterlagen aus vorangegangenen Telefoninterviews zwischen Kandidaten und Berater von Positive Impact überreicht.

Schritt VII - Platzierung

Nach dem Interview zwischen dem Klienten und dem Kunden, wird ein ausführliches Feedback mit den Interviewergebnissen an Positive Impact weitergeleitet, zu dem wird entschieden ob der Interviewte im Unternehmen des Kunden beginnen wird. Auch der Kandidat wird an dieser Stelle um ein Feedback gebeten und gefragt ob er die Stelle antritt und sich damit vorstellen könnte, für das Unternehmen des Klienten tätig zu werden.

Ursache/ Nutzen

Sobald das Interview zwischen dem Kandidaten und dem einstellenden Unternehmen stattgefunden hat (ohne die Teilnahme von Positive Impact), erhält das Team bzw. der Bearbeiter dieses Kandidaten ein Feedback vom Kunden, als auch von dem potentiellen Kandidaten. In den Feedbacks werden neben der Darstellung und Notizen des Interviewablaufs auch letzte Entscheidungen getroffen. Sie werden telefonisch oder per E-Mail an Positive Impact weiter gereicht. Daraus geht hervor, ob die beiden Parteien in Zukunft zusammenarbeiten möchten und werden. Ist dies der Fall, werden Eintrittstermin und Arbeitsverträge ausgearbeitet und bestätigt.

An dieser Stelle ist die Arbeit für Positive Impact weitgehend beendet. Was bleibt, ist beiden Parteien eine Bestätigungsmail zukommen zu lassen, aus der hervorgeht, „Wo“, „Wann“ und bei „Wem“ sich der Kandidat zu melden hat. Positive Impact kontrolliert die ausgearbeiteten Arbeitsverträge, um sicherzustellen, dass sich auch das Unternehmen des Kunden an die vereinbarten Bedingungen gehalten hat. Zudem bleibt der Betreuer seitens Positive Impact während der ersten Wochen im neuen Unternehmen in Kontakt mit dem Kandidaten. Auch hier sind Feedbacks sehr wichtig: Zum einen, um dem Kandidaten das Gefühl zu geben, dass er auch während der Anfangsphase weiter unterstützt wird und zum anderen kann Positive Impact die eigene Arbeit kontrollieren und einschätzen.

War die Platzierung erfolgreich, wird die Endsumme an Positive Impact bezahlt und der Auftrag ist damit bis auf weiteres beendet.

Alle Schritte die aufgezeigt wurden stammen aus erster Hand der Unternehmen.

4.3 Vergleich der Headhunter

Heidrick & Struggles	Positive Impact
- Briefing - Positionsprofil - Systematischer Research - Strategiebesprechung - Interview - Präsentation der Kandidaten - Moderation - Referenzen - Qualitätssicherung	- Informationen vom Kunden - Spezifikation - Erfassung potentieller Kandidaten - Kontaktaufnahme mit dem Kandidaten - CV/ Lebenslauf - Interview - Verwaltung des Kandidaten - Platzierung

Tabelle 3: Vergleich Heidrick & Struggles und Positive Impact

Sieht man sich die Tabelle an, fallen zunächst einige Unterschiede in der Vorgehensweise auf, die jedoch weniger relevant erscheinen, wenn man sich die Erläuterungen im vorhergehenden Abschnitt vor Augen führt, denn die beiden Unternehmen benennen ihre Schritte lediglich verschieden und teilen die Überschriften unterschiedlich auf.

Im Fazit ist festzustellen, dass beide Unternehmen an einer intensiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit interessiert sind. Durchschnittlich braucht ein Headhunter 3 Monate, wie in der Abbildung 6 deutlich wird, um einen Auftrag zu bearbeiten. Das Unternehmen des Kunden genau zu verstehen, hat bei dem Ablauf eine sehr hohe Priorität und ist mit den Ansprüchen an den Kandidaten

gleich zustellen. Grund dafür ist, dass nicht nur ein Kandidat gesucht wird, der den Anforderungen entspricht, sondern sich auch mit dem Unternehmen und der Unternehmenskultur identifizieren kann. Welchen Erfolg der Einsatz der neuen Führungskraft erzielt, kann man jedoch erst nach der Platzierung feststellen. Im folgenden Abschnitt möchte ich deshalb darauf eingehen, wie sich solch eine Erfolgskontrolle gestalten kann.

4.4 Qualitätssicherung/ Erfolgskontrolle

Nach einem abgeschlossenen Prozess, ist es nun wichtig heraus zu finden, ob der neue Mitarbeiter tatsächlich optimal eingesetzt wurde, worauf die Headhunter auch Schlüsse auf die eigene Arbeit ziehen können.

Sie bleiben in ständigem Kontakt mit dem platzierten Kandidaten und können somit herausfinden, wie sich dieser innerhalb des neuen Unternehmens entwickelt.

Wie erfolgreich die Platzierung letztendlich war hängt davon ab, ob der platzierte Kandidat es geschafft hat für das Unternehmen Umsatzsteigerungen zu erzielen- denn das ist das Hauptziel, wenn man Personaländerungen im Management vornimmt.

Heidrick & Struggles beispielsweise, beauftragt eine andere Firma, die Klienten nach Abschluss jeder Suche zu Qualität, Ablauf und Zufriedenheit befragen. Verbesserungsvorschläge der Kunden sind für das Unternehmen ein wichtiger Anhaltspunkt zur Qualitätsverbesserung⁷¹.

Die Firma Essn- Executive Search Services Network, „[...] überprüf(t) kontinuierlich den Stand der Zielerreichung und die Priorität der vereinbarten Ziele.“⁷²

Welche Methode jeder Headhunter für sein Unternehmen als geeignet ansieht, hängt unter anderem davon ab, wie viele Erfahrungen und wie weit der Entwick-

⁷¹ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

⁷² Vgl. <http://www.essn.info/page11.html>(23.5.2011)

lungsstand des Dienstleisters fortgeschritten ist. Zwei wichtige Fragen, die sich jeder Dienstleister jedoch stellen sollte sind:

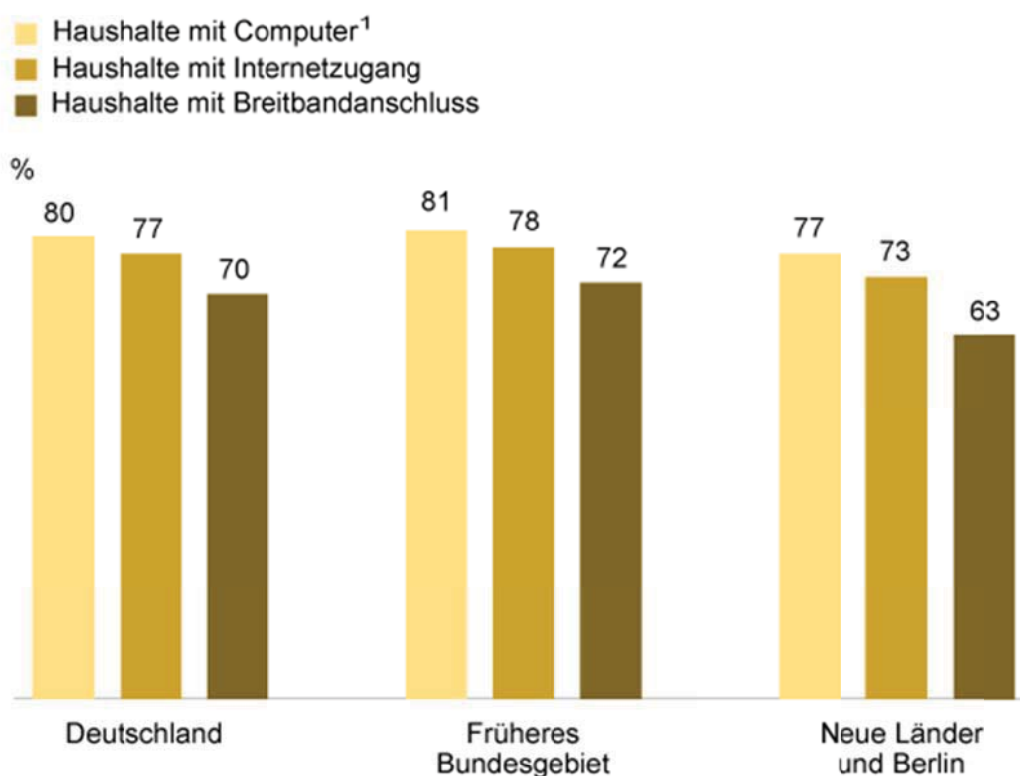
Hat sich die spezielle Vorgehensweise während des Recruitings rentiert?

Wurde die Führungskraft tatsächlich gezielt und für das Unternehmen des Klienten gewinnbringend eingesetzt?

5. Trends und Entwicklungen

Betrachtet man den Markt genauer und führt sich einmal die Veränderungen der letzten Jahre vor Augen, kann man feststellen, dass die IKT- Branche (Informations- und Kommunikationsbranche) stark gewachsen ist und sich extrem schnell entwickelt hat. In allen Bereichen des Lebens ist diese Branche allgegenwärtig. Unschwer zu erkennen ist dies an Mobilfunk, Computer und Internet, sie „...sind aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken“- stellt das statistische Bundesamt Deutschland fest.

Informations- und Kommunikationstechnologien in privaten Haushalten 2010



¹ Dazu zählen: Stationärer Computer, Laptop, Notebook, Netbook, PDA.

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011

Abb. 7: Informations- und Kommunikationstechnologien in privaten Haushalten 2010

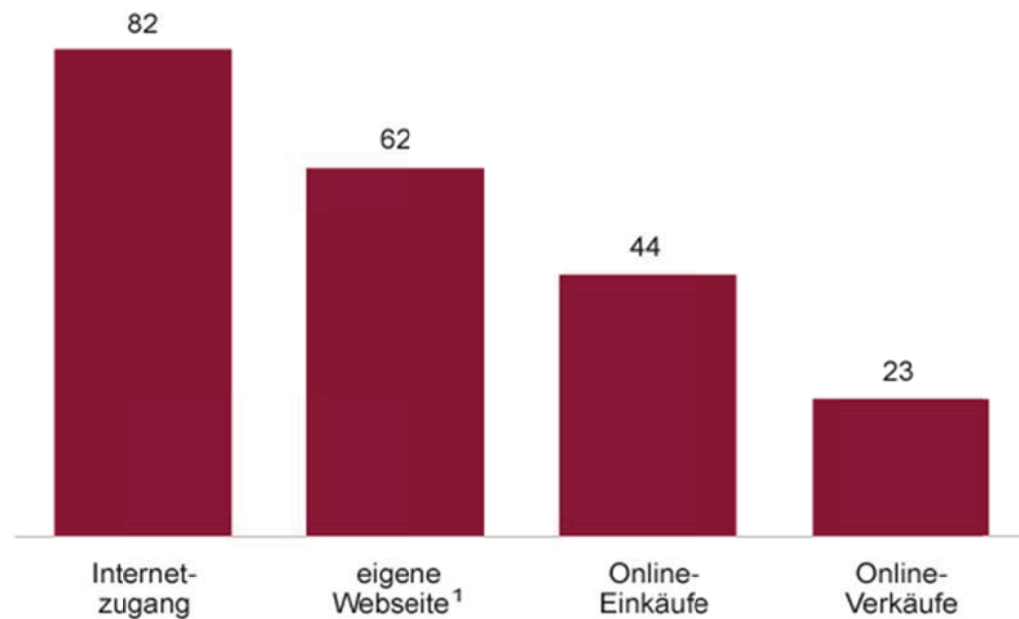
Quelle:

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Informationsgesellschaft/Fotografie/IKTNutzung,templateId=renderLarge.psml>

Aus der Statistik geht hervor, wie intensiv die Nutzung von Computern in privaten Haushalten in den letzten Jahren zugenommen hat. So wird in der Abbildung deutlich, dass im Jahr 2003 62% der privaten Computernutzer den PC jeden Tag oder fast jeden Tag verwendeten. Der Anteil stieg in 2010 auf 79% an. Auch die Internetnutzung hat stark zugenommen. Der Anteil der Personen, die privat jeden Tag oder fast jeden Tag das Internet nutzen, stieg von 2003 bis 2010 um 27 Prozentpunkte.

Betrachtet man das Nutzungsverhalten von Unternehmen, kann man feststellen, dass ein PC mit Internetverbindung kaum noch wegzudenken ist und womöglich sogar zu Wettbewerbsunfähigkeit beitragen könnte, denn viele Unternehmen nutzen das Internet für Firmenauftritte, zur Darstellung von Angeboten oder Produktkatalogen.

Anteil der Unternehmen mit der Nutzung von IKT in % an allen Unternehmen 2010



¹ An allen Unternehmen mit Internetzugang.

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011

Abb. 8: Anteil der Unternehmen mit der Nutzung von IKT an allen Unternehmen 2010

Quelle:

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Informationsgesellschaft/Fotografie/IKTNutzung,templateId=renderLarge.psml>

Die Abbildung zeigt, dass 82% der Unternehmen in Deutschland im Jahr 2010 über einen Internetzugang verfügen und nutzten. 62% von ihnen bauten sich eine eigene Website auf und knapp die Hälfte der Unternehmen, mit 44% erledigten ihre Einkäufe online.

Die Branche tendiert damit „...zu einem der dynamischsten Wirtschaftszweige, dessen Bedeutung weiterhin zunimmt.“ Zusätzlich erklärt das statistische Bundesamt, dass noch weiteres „Wachstumspotential“ in dieser Branche steckt,

was sich auf die Wirtschaft und die Bevölkerung positiv auswirkt und neue Möglichkeiten mit sich bringt.⁷³

Die Auswirkungen auf die Wirtschaft und Bevölkerung kann man sowohl auf den Arbeitsmarkt beziehen, als auch auf das Wachstum von Unternehmen. Damit wiederum auf den Bedarf an hochqualifizierten Führungskräften, die diese Unternehmen an die Spitze der Branche bringen.

So ist in einem Artikel im Spiegel beispielsweise zu lesen, dass zwar viele Positionen gestrichen werden, aber auch neue Vakanzen angeboten- und offene Stellen besetzt werden⁷⁴ so Wolfgang Brickwedde, Chef-Recruiter vom Softwarehaus SAP.

Zunächst scheint dies etwas kontrovers zu klingen, wenn man die Situation allerdings genau betrachtet, erkennt man, dass in der Branche *„ein gewaltiger Umbruch“* abläuft. Der Chef-Recruiter fügt an: *„Die benötigten Skills verschieben sich.“* Dies bezieht sich ebenfalls auf die *„Einstiegs- und Karrierechancen“*.⁷⁵

Gemeint ist hiermit, dass eher Spezialisten gesucht werden, die in dieser Branche zuhause sind und fundierte Fachkenntnisse nachweisen können, was sich wiederum als großes Problem darstellt, denn es ist schwierig passende Kandidaten zu finden.⁷⁶

⁷³ Vgl.

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Informationsgesellschaft/Informationsgesellschaft.psml>(20.5.2011)

⁷⁴ Vgl. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,610167,00.html>(27.5.2011)

⁷⁵ Vgl. ebenda

⁷⁶ Vgl.

http://www.welt.de/welt_print/article1540110/In_Deutschland_herrscht_Mangel_an_Fuehrungskraefte.html (27.5.2011)

Die folgende Abbildung soll zeigen, welche Arbeitgeber für Informatiker zunehmend interessant sind, wodurch sich auch Rückschlüsse auf die Entwicklung des Executive Search in diesem Sektor ziehen lassen.

Beliebteste Arbeitgeber der Informatiker

Rang 2008	Unternehmen	Trend Rang	Prozent 2008	Rang 2007
1	Google	↑	19,5	2
2	SAP	↓	16,0	1
3	IBM	⇒	13,9	8
4	Siemens	⇒	10,8	3
5	Fraunhofer-Gesellschaft	↑	8,8	6
6	BMW	↓	8,0	5
7	Microsoft	⇒	7,4	4
8	Apple	⇒	7,1	7
9	Porsche	⇒	6,9	9
10	Electronic Arts	↑	6,3	-

Quelle: trendence Institut GmbH

Abb. 9: Beliebteste Arbeitgeber der Informatiker

Quelle: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,610167,00.html>

„Dass Spezialisten gesucht werden, zeigt das Beispiel Telekom: Das Unternehmen plant, in diesem Jahr bis zu 3.500 neue Mitarbeiter einzustellen [...]“

Aus dem Interview mit Herrn Penk ging hervor, dass die Executive Search Branche in Deutschland allgemein sehr stark wachsen wird. Heidrick & Struggles möchte dies jedoch nicht auf eine bestimmte Branche beziehen, sondern sieht ein Wachstum in allen Sektoren.⁷⁷

Grundsätzliche Trends werden jedoch in den „[...] steigenden Anforderungen der Unternehmen“ an hochqualifizierte Führungskräfte zu erkennen sein. Diese Führungskräfte wiederum wissen „welch rares Gut sie sind.“⁷⁸ Gründe dafür

⁷⁷ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

⁷⁸ Vgl. <http://www.helping-headhunters.de/karriereblog/headhunting-08Q4-steigende-anforderungen-kampf-um-die-besten-kopfe.html>(16.4.2011)

sind ein aufkommender Mangel an Top Führungskräften und hochqualifizierten Managern.

Der Vorgang der Veränderung im Bereich Executive Search ist bereits in vollem Gange und wird so schnell nicht abgeschlossen sein.

„Der Kampf um die besten Köpfe erhöht die Anforderungen begehrter Kandidaten ebenso wie die Anforderungen der Unternehmen, die eben genau diese Köpfe haben wollen.“⁷⁹

Die Kompromissbereitschaft beider Seiten ist daher sehr eingeschränkt, keiner von beiden möchte unbedingt einen Mittelweg finden und damit auf Chancen verzichten. Dass die Personalentscheidung die Richtige ist, dessen wollen sich beide Parteien vollkommen sicher sein.

Hochqualifizierte Führungskräfte wissen, wie gefragt- und welch rares Gut sie sind. Sie spekulieren auf Top- Service, welcher eine angemessene Betreuung, Management - Coaching und Beratung bei der Konzeptionierung ihrer Karriere beinhaltet. Dies kann nur von Headhuntern geleistet werden, die über ausreichende und „fachliche Expertise“ verfügen, sowie Marktkenntnisse und ein Gespür für Veränderungen und Trends.⁸⁰

5.1 Ansprüche der Unternehmen steigen massiv

Die Anforderungen der Unternehmen wachsen dementsprechend: So fordern diese rasche und fachgemäße Feedbacks über die Situationslage und den Fortschritt.

Es ist ein Trend zu kleineren, fokussierten Headhuntern zu erkennen, da diese teils schneller agieren können und „dynamischer“ sind. Hinzu kommt, dass sie sich auf bestimmte Branchen und Märkte „spezialisiert(...)“ haben. Durch ihre „Organisationsstruktur und der Persönlichkeitsstruktur der leitenden Berater“,

⁷⁹ Vgl. <http://www.helping-headhunters.de/karriereblog/headhunting-08Q4-steigende-anforderungen-kampf-um-die-besten-kopfe.html> (11.4.2011)

⁸⁰ Vgl. ebenda

können sie „qualifizierter agieren“ im Vergleich zu „alteingesessenen, renommierten Beratungsgesellschaften.“⁸¹

5.2 Probleme in dieser Branche

Ein Problem, mit dem sich die Top Headhunter in der Zukunft auseinandersetzen müssen, ist der bereits bestehende und noch stärker werdende Mangel an hochqualifiziertem Führungspersonal.

„Deutschlands Unternehmen suchen offenbar händeringend nach Führungskräften. Das ist das Ergebnis einer Untersuchung des Headhunter-Serviceportals Placement24 mit über 50 000 Teilnehmern.“⁸²

Der genannte Grund für die Probleme ist die immense „Wechselbereitschaft der Mitarbeiter.“ Die Führungskräfte wissen inzwischen, dass auch sie beim Stellenabbau nicht verschont werden und wechseln daher präventiv in kurzen Abfolgen zu neuen Unternehmen.⁸³

Die Headhunter Branche kämpft des Weiteren, genauso wie viele andere auch mit den Resultaten aus der Finanzkrise.⁸⁴

Eine weitere Ursache für den zunehmenden Fach- und Führungskräftemangel besteht darin, dass es nur verhältnismäßig wenige geeignete Bewerber für die zu besetzenden Positionen gibt. Weiterhin bestehen viele Ansprüche der Unternehmen darin, Mitarbeiter mit kulturellen Kenntnissen und Erfahrungen einzustellen. Doch diesen Ansprüchen werden viele Bewerber nicht gerecht. Dass viele Unternehmen deshalb im Ausland rekrutieren bestätigte eine Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) zur Personalbera-

⁸¹ Vgl. <http://www.helping-headhunters.de/karriereblog/headhunting-08Q4-steigende-anforderungen-kampf-um-die-besten-kopfe.html>(17.5.2011)

⁸² Vgl.: http://www.welt.de/welt_print/article1540110/In_Deutschland_herrscht_Mangel_an_Fuehrungskraefte.html(17.5.2011)

⁸³ Vgl. Tonio Riederer von Paar in

http://www.welt.de/welt_print/article1540110/In_Deutschland_herrscht_Mangel_an_Fuehrungskraefte.html (18.5.2011)

⁸⁴ Vgl. Interview mit Hr. W. Penk, Heidrick & Struggles, April 2011

tung, in der es heißt: „Immer mehr deutsche Unternehmen suchen im Ausland nach Mitarbeitern.“⁸⁵

Für die im vergangenen Jahr besetzten Positionen, welche bei 38.000 lagen, wurden die meisten der Kandidaten innerhalb von Deutschland gesucht. In fast 20% der besetzten Stellen wurden jedoch auch Mitarbeiter aus dem Ausland in Erwägung gezogen und rund neun Prozent wurden ausschließlich im Ausland gesucht.⁸⁶ An dieser Stelle sind besonders große Headhunter und Personalberatungen gefragt, da diese viele internationale Netzwerke und Kontakte besitzen. Kleinere Dienstleister, die sich vorwiegend auf die Zusammenarbeit innerhalb Deutschlands konzentrieren und keine vergleichbaren internationalen Netzwerke besitzen, haben es an dieser Stelle verhältnismäßig schwer sich zu etablieren.

⁸⁵ Vgl. <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,5566506,00.html> (5.6.2011)

⁸⁶ ebenda

6. Fazit

Zum Abschluss der Arbeit möchte ich noch einmal auf die Relevanz für die Zusammenarbeit mit Headhunter eingehen.

Die Arbeit zeigt, wie wichtig der Personaleinsatz in der Führungsebene tatsächlich ist und dass es unumgänglich ist, die optimalen Top-Manager gezielt einzusetzen, wenn eine Umsatzsteigerung im Unternehmen erzielt werden soll.

Die Vorgehensweisen, der Dienstleister, die eine Zusammenarbeit mit Headhuntern so attraktiv machen, führen dazu, dass ein möglichst optimaler Personaleinsatz auch tatsächlich gewährleistet werden kann.

In einem wirtschaftlich starken und wachsenden Land wie Deutschland, wird es in Zukunft immer mehr Unternehmen geben, die sich der Personalberatung und dem Executive Search annehmen, da der Markt für diese Branche mit der Globalisierung zunimmt.

Die Globalisierung ist ein wichtiges Stichwort für die Zukunft dieser Branche, denn wie bereits erwähnt, werden zunehmend ausländische Fach- und Führungskräfte verstärkt benötigt, gerade in einem international orientierten Land wie Deutschland.

Die Bedeutung ausländischer Fach- und Führungskräfte wird in Zukunft immens steigen, denn die hochqualifizierten Top-Manager in Deutschland werden rar, haben teils nicht ausreichende kulturelle Erfahrungen, die sie einbringen können oder es mangelt ihnen an Qualifikationen.

Literaturverzeichnis

Achouri, Cyrus (2007): Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung. In: *Recruiting und Placement*. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/315791102>.

Hofmann, Dieter (Hg.) (2011, 2011): Headhunter. Blick hinter die Kulissen einer verschwiegene Branche. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/697624220>.

Löhr, Julia (2010): Die geheimen Fragen der Personalberater. Vom ersten Anruf bis zum Management Audit ; so sind Sie für alle Fälle gewappnet. Frankfurt, M: Frankfurter Allg. Buch. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/624472011>.

Vogel, Hans Rainer; Detambel, Daniel (2009): JobSearch. Werden Sie Ihr eigener Headhunter ; mit den Methoden der Headhunter zum neuen Job. 2. Aufl. Offenbach: GABAL.

Internetquellen

<http://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement>, Abruf 10.3.2011

<http://mitarbeiterbindung.info/tag/fachkraeftemangel-fuehrungskraeftemangel/>, Abruf 19.3.2011

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/head-hunting.html>, Abruf 20.4.2011

<http://www.absolventa.de/karriereguide/soft-skills/networking>, Abruf 17.3.2011

http://www.afwbadharzburg.de/afw/download/fernstudium/leseprobe_par_persbedarf_und_beschaffung.pdf, Abruf 4.4.2011

<http://www.arbeitsrecht.org/am-arbeitsplatz/arbeitnehmer-pflichten/wettbewerbsverbot/blog-news/headhunter-koennen-sie-frei-sprechen/>, Abruf 2.5.2011

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Informationsgesellschaft/Informationsgesellschaft.psml>, Abruf 20.5.2011

<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,5566506,00.html>, Abruf 5.6.2011

<http://www.essn.info/page11.html>, Abruf 23.5.2011

http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/stellensuche/tid-12946/verdeckter-stellenmarkt-mit-vitamin-b-zum-traumjob_aid_357341.html, Abruf 2.4.2011

http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/stellensuche/tid-12946/verdeckter-stellenmarkt-mit-vitamin-b-zum-traumjob_aid_357341.html, Abruf 29.3.2011

http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/stellensuche/tid-12946/verdeckter-stellenmarkt-mit-vitamin-b-zum-traumjob_aid_357341.html, Abruf 12.3.2011

http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/stellensuche/tid-12946/verdeckter-stellenmarkt-mit-vitamin-b-zum-traumjob_aid_357341.html, Abruf 12.4.2011

<http://www.helping-headhunters.de/karriereblog/headhunting-08Q4-steigende-anforderungen-kampf-um-die-besten-kopfe.html>, Abruf 16.4.2011

<http://www.helping-headhunters.de/karriereblog/headhunting-08Q4-steigende-anforderungen-kampf-um-die-besten-kopfe.html>, Abruf 11.4.2011

<http://www.helping-headhunters.de/karriereblog/headhunting-08Q4-steigende-anforderungen-kampf-um-die-besten-kopfe.html>, Abruf 17.5.2011

<http://www.huntingheads.de/hunting-heads-de/unterschied.html>, Abruf 5.4.2011

<http://www.online-artikel.de/article/headhunter-personalberater-oder-personalvermittler-wer-macht-was-und-wie-43704-1.html>, Abruf 18.3.2011

<http://www.online-artikel.de/article/headhunter-personalberater-oder-personalvermittler-wer-macht-was-und-wie-43704-1.html>, Abruf 28.3.2011

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,610167,00.html>, Abruf 27.5.2011

<http://www.trend-report.org/specials/modules.php?name=News&file=article&sid=10607&mode=&order=0&thold=0>, Abruf 19.3.2011

http://www.welt.de/welt_print/article1540110/In_Deutschland_herrscht_Mangel_an_Fuehrungskraeften.html, Abruf 27.5.2011

http://www.welt.de/welt_print/article1540110/In_Deutschland_herrscht_Mangel_an_Fuehrungskraeften.html, Abruf 17.5.2011

<http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/unternehmensfuehrung-richtige-balance-344150/>, Abruf 16.4.2011

<http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/unternehmensfuehrung-richtige-balance-344150/>, Abruf 17.5.2011

<http://www.wkpgmbh.de/leistungen/headhunting/Headhunting.pdf>, Abruf 5.5.2011

Tonio Riederer von Paar in

http://www.welt.de/welt_print/article1540110/In_Deutschland_herrscht_Mangel_an_Fuehrungskraeften.html, Abruf 18.5.2011

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hennigsdorf, 5.Juni 2011

Ort, Datum



Unterschrift