

*Im Kopf des Anfängers sind viele Möglichkeiten,
im Kopf des Fachmanns wenige.
Unbekannt*

Umfang des Dienstleistungsangebotes

Gregor Mannstedt benötigt zur Lösung seines Problems jemanden, der ihm geeignete unternehmensexterne Personen, die sich für die zu besetzende Position ernsthaft interessieren, vorstellt. Selbstverständlich müssen diese Personen die notwendige Ausbildung und eine entsprechende relevante Berufserfahrung haben sowie über eine für die zu besetzende Position und die Kultur der Cement + Mörtel GmbH passende Persönlichkeit verfügen.

Da seine eigene Suche per Anzeigen nichts eingebracht hatte, glaubte er auch nicht daran, dass eine Anzeigenschaltung unter dem Label eines Personalberaters erfolgreicher sein würde, da die Marke „Cement + Mörtel“ bisher immer Bewerber angezogen hatte. So war es für ihn nun sinnvoll, nach einem Personalberater Ausschau zu halten, der durch Direktansprache solche Kandidaten finden konnte.

In Deutschland sind in der Personalberatung nach Studien des Bundesverbandes der Unternehmensberater (BDU) ca. 6.000 bis 8.000 Personalberater aktiv. Es ist die Rede von ca. 2.000 Unternehmen und vielen Einzelkämpfern, die Dienstleistungen im Bereich Personalberatung anbieten. Dabei geht das Angebot mancher Personalberatungen weit über die Suche und Auswahl von Führungskräften (und manchmal auch spezielle Fachkräfte) hinaus. Es werden beispielsweise weitere Dienstleistungen wie Outplacement, Personalentwicklung, Management Audits, Vergütungsberatung, Entgeltsysteme, Coaching oder Karriereberatung angeboten.

Alles dieses benötigte Mannstedt aber nicht. Er war auf der Suche nach einer Personalberatung, die auf die Direktansprache spezialisiert war. Wenn einige der oben genannten Dienstleistungen von diesem Personalberatungen ebenfalls angeboten wurden, störte ihn das nicht, aber die Direktsuche sollte den Schwerpunkt des Angebots bilden.

Mannstedt konnte sehr schnell das Angebot des Marktes klassifizieren, wobei er die Einzelkämpfer aufgrund seiner Erfahrung mit dem Berater aus Bochum, von vorne herein außen vorließ.

Verschiedene Arten von Personalberatungen

Boutique

Von einer „Boutique“ spricht man, wenn sich einige Partner zu einer „losen“ Gemeinschaft unter einem einheitlichen Label, einer einheitlichen Marke zusammenfinden. Hierbei kann es sich um eine Art Franchise-System handeln, aber auch um einen gleichberechtigten Zusammenschluss von Partnern.

Charakteristisch für die Boutique ist die unternehmerische Haltung der Partner, die wirtschaftlich weitgehend voneinander unabhängig operieren. In manchen Boutiquen finden sich allerdings Alt-Partner oder Gründungspartner, die eine Art Unterlizenz vergeben, so dass keine Gleichheit unter den Partnern herrscht.

Die Einheitlichkeit der Arbeitsprozesse in Boutiquen kann hoch oder gering sein. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die Einheitlichkeit der Prozesse ein Qualitätsmerkmal ist. Auf diese Fragestellung wird später noch eingegangen.

Ebenso sind die Honorar-Modelle unterschiedlich. Es ist sinnvoll, mit zwei oder drei geeignet erscheinenden Partnern aus unterschiedlichen Boutiquen zu sprechen. Dann hat man schnell ein Bild.

Gerade in Boutiquen geht man gelegentlich mit Titeln auf Visitenkarten recht locker und oft ohne Zusammenhang mit der Erfahrung der Person um. Jeder junge Berater ist da mitunter bereits Partner.

Search Factories

Im Gegensatz dazu sind die „Search Factories“ mehrstufige, hierarchisch organisierte, größere Gesellschaften. Die Hierarchie kann dabei beispielsweise folgende Stufen umfassen:

- Associate
- Principal
- Partner
- Managing Partner

Einige Gesellschaften führen aus Statusgründen auch Titel wie Direktor, Vice President (VP), Chairman, CEO, Mitglied der Geschäftsleitung oder ähnliches auf ihren Visitenkarten. Davon sollte man sich nicht täuschen lassen, denn nicht immer steckt dahinter die adäquate Seniorität, sondern vor allem Marketing.

Bei den großen internationalen Netzwerken (auch wenn sie Boutiquen sind) werden die Titel vor allem nach der Akquisitionsleistung vergeben. Hier wird in der Regel niemand Partner, der es nicht auf mindestens € 500.000 selbst akquirierten Honorar-Umsatz bringt. In Deutschland dürfte diese Spitzenleistung von kaum mehr als 100 Personalberatern erbracht werden.

Die Arbeitsprozesse der „Search Factories“ sind weltweit weitgehend einheitlich, was von diesen als für den Klienten besonders vorteilhaft dargestellt wird. Aufgrund von Kultur und Verhaltensgewohnheiten in den unterschiedlichen Teilen der Welt kann dies jedoch auch zu Spannungen zwischen Klient und Berater führen. Am Ende kommt es auch hier auf die Persönlichkeit und die Erfahrung des Beraters an.

Lokal-Matadore

In Deutschland gibt es weiterhin etablierte „Lokal-Matadore“, die teilweise ohne internationale Verbindungen operieren. Insbesondere für die kleinere, mittelständische Industrie sind sie ein beliebter Partner, weil sie durch ihre lokale Präsenz die richtige Sprache sprechen, schnell vor Ort sind, flexible Honorarmodelle bieten, langjährige Beziehungen pflegen, häufig sehr engagiert sind und die sogenannte „Extra-Meile“ gehen sowie oftmals auch lokal suchen.

Einzelkämpfer

Bei den Einzelkämpfern gibt es durchaus unterschiedliche Ausprägungen. Da ist der ehemalige Linienmanager, der mit Ende 50 seine Position verloren hat und nun aufgrund seiner guten Branchenkenntnisse in das Personalberatungsgeschäft eintritt. Er ist außerhalb der Branche relativ chancenlos.

Eine zweite Kategorie bilden die ehemaligen Partner der großen Netzwerke der Boutiquen, die nach langen Jahren genug haben von Vorgaben und Richtlinien und sich selbständig machen. Viele ihrer Kunden folgen ihnen, da sie eine enge, persönliche Kundenbeziehung aufgebaut haben. Meist sind solche „Spin-offs“ erfolgreich. Einige schließen sich auch zu losen Gruppierungen zusammen.

Die dritte abgrenzbare Kategorie sind solche Einzelkämpfer, die nicht als Personalberater im engeren Sinne („systematisches Research nach den besten verfügbaren Kandidaten“) sondern als Vermittler arbeiten. Auf hohem Manager-Niveau tätig, liefern sie Kandidaten, die sie im Laufe der Jahre über „Vorrats-Interviews“ kennengelernt haben. Die Vorgehensweise ist mit dem Geschäftsmodell der Vermittler von Interim-Managern vergleichbar.

Regional – International

Internationale Personalberatungsfirmen haben ein Netzwerk, das aus echten Schwestergesellschaften oder aus einer mehr oder weniger losen Assoziierung bestehen kann.

Charakteristisch ist der Austausch von Geschäft zwischen den internationalen Büros. Wenn eine Niederlassung einen lokalen Klienten betreut, der ebenfalls international operiert, kann die Niederlassung „Geschäft exportieren“. Meist bestimmt das Management oder der HR-Chef des Headquarters des Klienten nämlich, wer für die Besetzung einer ausländischen Top-Position als Personalberater engagiert wird. Dabei bevorzugt man oft Gesellschaften, mit denen man schon im Inland gute Erfahrungen gemacht hat.

Für einen rein deutschen Auftraggeber, der eine Position im Inland besetzen will, ist die Internationalität der Personalberatung von untergeordneter Bedeutung, es sei denn, er möchte auch internationale Kandidaten einbeziehen, die aktuell im Ausland arbeiten.

Die sogenannten „Fleisch-Händler“

Etliche sogenannte Personalberater versuchen auch, Kandidaten-Profile direkt an den Mann zu bringen und versenden vielfach kopierte Lebensläufe an zahlreiche Firmen. Dies geschieht unseriöserweise auch ohne Kenntnis und Einverständnis der betroffenen Kandidaten.

Auch Gregor Mannstedt hatte solche Lebensläufe gelegentlich erhalten, damit aber nichts anfangen können, da gerade die passende Position nicht zu besetzen war. Zudem wollte er auf jeden Fall bei der Besetzung einer Management-Position von außen eine Auswahl aus mehreren, in etwa gleichwertigen Kandidaten haben, was durch die Zusendung jeweils einzelner Lebensläufe nicht gewährleistet wird.

Oftmals sind „Fleisch-Händler“ eher zufällig und notgedrungen in dieses Geschäft gekommen. Schlechte Organisation, Unstetigkeit, territoriale Begrenztheit und wirtschaftliche Schwierigkeiten sind Charakteristika solcher Angebote.

Allenfalls auf sehr hohem Management-Niveau (AG-Vorstände, Geschäftsführer) erzielen die „Fleisch-Händler“ Erfolge, indem diese sehr gezielt auf vorhandene und sich abzeichnende (Gerüchte, Presse) Vakanzen ohne den Auftrag des jeweiligen Unternehmens Manager ansprechen und beide Seiten dann zu Gesprächen animieren. Die Unternehmen werden auf solche Gespräche nur eingehen, wenn der Personalberater ein positives Image hat und in der Vergangenheit vertrauenswürdig war.

Im Laufe der Jahre als Personalchef hatte Mannstedt schon eine Reihe unterschiedlicher Personalberater kennengelernt, denn die Branche akquiriert intensiv.

Personalberater erfolgreich auswählen und führen
Was Personalverantwortliche und Manager über
Executive Search wissen müssen

Dahlems, R.

2014, VII, 108 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03417-7