



- Seite 29 Was Personalberater beim Round Table zu sagen haben
- Seite 38 Wie HR-Experten unprofessionelle Berater aussortieren
- Seite 42 Welches die Kriterien für eine gelungene Zusammenarbeit sind
- Seite 44 Wie Sie den passenden Personalberater finden

Partnerschaftliche Zusammenarbeit erwünscht

Spezialisten, Professionals und Executives sitzen am längeren Hebel. Diese Erkenntnis ist in vielen HR-Abteilungen noch nicht angekommen. Über diese Erfahrung und andere neue Entwicklungen im engen Hiring-Markt diskutierten Personalberater beim Round Table.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Die Wirtschaft buhlt um die gleichen Professionals. Beispiele gefällig? Ganz oben auf der Engpassliste stehen Senior Java Developer, Data Scientists, Cyber-Security-Spezialisten, E-Commerce Manager, Chief Technical Officer, Ingenieure, Datenschutzbeauftragte und Vertriebsexperten. Die Aufzählung der besonders knappen Positionen im Markt können die Personalberater mühe-los anhand ihrer Besetzungsaufträge fortsetzen. So erstaunt es nicht, dass sich die Hiring-Experten mit Akquise kaum beschäftigen müssen. Sie sind mit ihrer Auftragslage „zufrieden bis sehr zufrieden“, verraten sie beim Branchengespräch der Personalwirtschaft. Also eine ideale Situation?

Auf ihrer Stirn zeichnen sich trotzdem Sorgenfalten ab, denn die hohe Drehzahl hat auch ihre Schattenseiten: Die Projekte laufen länger, weil sie noch mehr Netze auswerfen müssen, um die Profis ihres Fachs zu identifizieren. Und weil diese sehr gute Argumente hören wollen, bevor sie sich zu einem Wechsel entscheiden. Ein weiterer Grund: Zwar ist die Umsatzentwicklung der Personalberater gut, aber die Suchspezialisten müssen auch deutlich mehr in ihre Besetzungsaufträge investieren, sodass unter dem Strich weniger Gewinn bleibt. Ebenso steigt ihr eigener Personalbedarf – auch weil ihre Recruiter gerne von Großunternehmen abgeworben werden.

Neue Wettbewerber

Die wachsende Zahl der Besetzungsaufträge spiegelt sich im Beratermarkt, der aktuell wieder mal wächst. Neue Player nutzen die günstige Situation: Spin-offs aus etablierten Beratungshäusern spalten sich ab und spezialisieren sich auf Branchen oder auf Profile. Doch diese ganz normale Entwicklung empfinden die etablierten Berater nicht als Bedrohung.

Genauer schauen sie allerdings auf die Aktivitäten von Konzernen und Großunternehmen. Nicht zu übersehen

ist: Diese professionalisieren ihre Aktivitäten für Gewinnung – sie locken mit hohen Gehältern Mitarbeiter von Personalberatungen weg, bauen ihre Recruiting-Abteilungen mit dem Ziel aus, vor allem die Suche und Ansprache potenzieller Kandidaten zu verbessern. Teilweise verlassen ganze Personalberater Teams ihre angestammten Beratungen und wechseln auf die HR-Seite in Unternehmen. Entsteht dadurch ein neuer Wettbewerbsdruck?

Nicht beunruhigt über diese Entwicklung zeigt sich Christoph Stichel, Managing Partner von Division One Executive Search. Ab einem gewissen Level bevorzugten die Kandidaten, nicht direkt von Unternehmen angesprochen zu werden. Dies sei ihnen „zu verbindlich und unmittelbar“. Der Vorteil des Personalberaters liege gerade in der „Vermittlerrolle, die daher im höheren Segment unentbehrlich sei“.

Allerdings sind die internen Recruiter bei der Kandidatengewinnung für den Karriereestieg und für Führungspositionen im Mittelmanagement durchaus erfolgreich, räumt Johannes Terhalle ein. Aber: Bei der Gewinnung von berufserfahrenen Experten mit Jahresgehältern zwischen 80 000 und 120 000 Euro scheitern sie, ergänzt der Geschäftsführer der Personalberatung



Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft, und Christiane Siemann, freie Journalistin, moderierten den Round Table Personalberatung.

„Für alle Kandidaten ist der Faktor Transparenz enorm wichtig. Wer seinen Hut in den Ring wirft, möchte jederzeit über den Stand des Bewerbungsprozesses informiert sein.“

Bina Brünjes, Bereichsleiterin Niederlassung Frankfurt, Hays



„Die Digitalisierung verschafft uns mehr Freiraum, sodass wir uns stärker auf die menschlichen Aspekte unserer Arbeit konzentrieren können.“

Szilvia Lengyel, Head of Permanent Placement, Randstad



Dr. Terhalle & Nagel. Der Grund ist leicht erklärt: Um diese Positionen besetzen zu können, sei ein zeitliches Engagement von 100 bei 200 Arbeitsstunden erforderlich. „Das können interne Kräfte über Active Sourcing nicht abdecken.“

Dass der Rollenwechsel vom internen Recruiter zum internen Personalberater insgesamt eher selten gelingt, beobachtet der Geschäftsführer von Experteer, Klaus Mantel. Der Karrieredienst, der Headhuntern und Recruitern eine Kandidaten-Datenbank für Positionen ab 60 000 Euro zur Verfügung stellt, werde zwar von Personalberatungen intensiv genutzt, doch der klassische Recruiter in der Personalabteilung arbeite eher administrativ. Die stark nach innen gerichteten Mitarbeiter seien damit ausgelastet, Stellenanzeigen zu formulieren, zu schalten und eingehende Bewerbungen zu sichten. Und wenn die internen Recruiter direkt Kandidaten ansprechen würden, scheitere das erste Gespräch je nach Level und Vergütungshöhe häufig daran, dass der potenzielle Kandidat einen Gesprächspartner auf fachlicher Augenhöhe erwarte.

Der Kapazitätsaufbau des internen Recruitings ist jedoch für die Masse der Unternehmen – 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind KMU – kein Thema, berichten die Diskussionsteilnehmer übereinstimmend. Mittelständler „wollen und können den Aufwand für Suche und Ansprache nicht leisten“, fasst Szilvia Lengyel, Head of Permanent Placement bei Randstad, die Entwicklung zusammen.

Auftraggeber vor neuen Spielregeln

Kennzeichen knapper Märkte ist die Tatsache, dass ein Gut nicht kurzfristig vermehrbar ist. Die Erdölfördermenge lässt sich noch beeinflussen, die Anzahl der Spezialisten, Professionals und Executives ganz und gar nicht. Sie sitzen am längeren Hebel, können frei zwischen verschiedenen Angeboten wählen und werden anspruchsvoller. Die meisten auftraggebenden Unternehmen glauben aber lieber noch an die Zauberkräfte der Personalberater. Dabei könnten die Auftraggeber einiges dazu beitragen, dass Stellenbesetzungen schneller realisiert werden. Klassische Störfaktoren nennt Marcus Opper, Geschäftsführer von Allgeier Experts Select: „Bei intransparenten Gehaltsmodellen oder langen Entscheidungsprozessen steigen die knappen Kandidaten wie Java-Entwickler sofort aus dem Prozess aus.“

Als kritischen Faktor erleben die Personalberater häufig das Thema Gehaltshöhe. Der Personaldienstleister Hays, unter anderem spezialisiert auf die Vermittlung von Positionen im Umfeld von Engineering, IT, Retail, Finance und Life Science, kommuniziert Auftraggebern daher deutlich, wenn ihre Vorstellung beim Thema Entgelt nicht dem marktüblichen Niveau für Experten und Spitzenkräfte entspricht. Auch andere Einflussgrößen wie Entwicklungsmöglichkeiten, Sinnhaftigkeit der Aufgabe, Work-Life-Balance und Devices haben Unternehmen nicht immer im Blick, so Hays-Beraterin Bina Brünjes. Nur wenn das Gesamtpaket stimme, ließe sich heute ein potenzieller Kandidat von einem Wechsel überzeugen.

Doch Arbeitgeber sind nur bedingt bereit, auf diesen Wandel einzugehen. „Wir sehen vergleichsweise wenig Bereitschaft der Kunden, Dotierungen den Marktrealitäten anzupassen“, bemerkt Michael Faller, Geschäftsführer der Baumann Personalberatung. In Teilen sei dies nachvollziehbar, da Unternehmen über Jahre etablierte Gehaltsstrukturen nicht sprengen wollten. Allerdings müssten sie akzeptieren, dass die „Verbesserung des Gehalts für Topkandidaten, die überhaupt nicht wechseln müssen, ein relevanter Faktor ist“.

Gespräche schnell starten

Gewöhnungsbedürftig ist für Auftraggeber auch, dass bei sehr spezifischen Positionen nicht drei Kandidaten innerhalb weniger Wochen gefunden werden, sondern vielleicht nur einer. Die Erwartungen, die mit dem Modell der Drittelregelung einhergehen, nämlich eine größere Auswahl berufserfahrener Experten, sind oft schwer erfüllbar, so Personalberater Johannes Terhalle. Um trotzdem zum Erfolg zu kommen, wünscht er sich, dass die beiden zentralen Sparringspartner – der Hiring-Manager und HR-Manager – an einem Strang ziehen

„Mittelständische Unternehmen bauen nicht großflächig ihre Recruiting-Kapazitäten aus. Sie vertrauen weiterhin auf externe Partner.“

Dr. Michael Faller, Geschäftsführer, Baumann Unternehmensberatung



„Wirklich wertvoll sind Informationen über Kandidaten nur dann, wenn sie über den klassischen Lebenslauf hinaus Auskunft über Wechselbereitschaft, Motivation und Werte geben.“

Klaus Mantel, Geschäftsführer, Experteer



würden. Doch eine der beiden Parteien wolle oftmals noch mehr Kandidaten sehen, weil die Einsicht, dass sich der Markt gedreht habe, noch nicht vollständig angekommen sei.

Tilmann Ulbricht, Geschäftsführer der Topos Personalberatung, empfiehlt Unternehmen, „bereits bei den ersten passenden Kandidaten mit Gesprächen zu beginnen und nicht zu warten, ob in den Folgewochen noch bessere Kandidaten präsentiert werden“. Mit dieser Einsicht tun sich Unternehmen schwer. Allerdings ist bei manchen eine Lernkurve zu beobachten, berichtet Marcus Opper von Allgeier Experts Select. In besonders engen Märkten bestehen einige Entscheider nicht mehr auf einem Erst- und Zweitgespräch, sondern führen ein ausführliches Skype-Interview mit dem Kandidaten, auf dessen Grundlage sie sich entscheiden. Diese Unternehmen haben verstanden, dass „die Technologieexperten ein sehr knappes Gut sind und greifen schnell zu“.

Mit Unternehmensprofil bewerben

Ein weiteres Kriterium für einen schnelleren Besetzungserfolg, so Personalberater Opper, liege im Perspektivwechsel: „Auftraggeber müssen lernen, sich bei den Kandidaten zu bewerben. Diese Haltung ist den meisten noch fremd.“ Denn die Kandidaten für die Expertenpositionen haben es nicht nötig, ihr Profil anzupreisen; sie erwarten, „dass ein Unternehmen sie

überzeugt, warum sich ein Stellenwechsel für sie lohnen würde“.

Professionals und Executives wollen wissen, ob das Unternehmen zu ihnen passt, und erwarten, dass sich der Arbeitgeber selbst unter die Lupe nehmen lässt, ergänzt Johannes Terhalle von der Personalberatung Dr. Terhalle & Nagel: „Unternehmen werden in Zukunft selbst ein Profil erstellen müssen, das beispielsweise Marktdaten, Fluktuationszahlen, das Fortbildungsbudget oder spezifische kulturelle Aspekte offenlegt.“

Diese Haltung teilt Tilmann Ulbricht von der Topos Personalberatung: Arbeitgeber sind gut beraten, wenn sie verstehen, dass sie sich anstrengen müssen, um Kandidaten für sich einzunehmen. Auch in einem anderen Punkt sind Unternehmen gezwungen umdenken. Sie erwarten zwar einen umfassenden Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren, um die Passung eines Kandidaten sicherzustellen. Doch im Executive-Search-Bereich lehnen die angesprochenen Führungskräfte dieses Vorgehen häufig ab, berichtet Tilmann Ulbricht. Im C-Level, also bei allen Positionen mit dem Chief im Titel wie CEO, COO, CFO und CIO, sei die Referenzbefragung üblich, um Eindrücke abzusichern, und nicht Methoden der Eignungsdiagnostik.

Personalberater als Scout und Coach

Die Rolle des Personalberaters wandelt sich zunehmend. Früher war er nur ein Türöffner. Heute geht es um viel mehr. Natürlich legen Top-Kandidaten insbesondere auf den persönlichen Kontakt zum Berater Wert, weiß Michael Faller von der Baumann Personalberatung. Sie erwarten aber zunächst eine sehr schnelle und klare Aussage, ob ihr Engagement bei der Position X überhaupt sinnvoll ist. Im weiteren Prozess möchten sie eng begleitet werden und nutzen die Expertise des Beraters. Denn er agiert nicht nur als Wegbereiter und Vermittler, sondern auch als Scout und Coach.

Im unteren Segment der Fachkräfte nimmt er noch vor allem die Rolle als Vermittler ein. Kandidaten im gehobenen Segment sehen in ihm in erster Linie einen Karriere-Scout. „Der Kandidat vertraut uns seine Daten und letztendlich den nächsten Karriereschritt an“, erklärt Christoph Stichel von Division One Executive Search. Die Personalberatung, auf Positionen im mittleren Management und Interim Management ab 120 000 Euro pro Jahr im Bereich Industrie und Automotive fokussiert, erlebt, dass Kandidaten ein professionelles Coaching erwarten, das auch die Karriereplanung umfasst. Durch den regelmäßigen Kontakt ergäben sich dann die beruflichen Möglichkeiten, die zu seinen Zielvorstellungen passen.

Durch die massiven Transformationsprozesse in vielen Unternehmen kommt hinzu, dass Kandidaten häufig

hinsichtlich ihrer Passung verunsichert sind, ergänzt Tilmann Ulbricht von der Topos Personalberatung. „Kultur, Arbeitsformen und Hierarchien verändern sich, sodass Fach- und Führungskräfte sich fragen, ob sie zu der spezifischen Kultur eines potenziellen neuen Arbeitgebers passen und wie sich ihre weitere Karriere gestalten würde.“ Um diese Fragen zu beantworten, so Tilmann, müssten die Personalberater einerseits die suchenden Unternehmen sehr gut kennen und andererseits die Kandidaten aufklären, sie beraten und schließlich bezüglich ihrer Passung beurteilen.

Trotz der gestiegenen Ansprüche an die Personalberater können die meisten angesprochenen Professionals das Leistungsniveau und die Qualität eines Personalberaters kaum bis gar nicht einschätzen. Denn manche Businessmodelle setzen auf Masse statt Klasse. Das Vorgehen: Ein Personalberater fragt telefonisch bei Dutzenden Personen ein potenzielles Interesse an einer Position ab, reicht die Ergebnisse an den Auftraggeber weiter und diejenigen, die nicht zum Zuge gekommen sind, sind frustriert, weil sie nie wieder etwas vom Anrufer hören. Darin sieht Experteer-Chef Klaus Mantel eine Gefahr: „Diese Form der Candidate Experience schadet dem Vorgehen seriöser Personalberater, denn immer



„In sehr engen Märkten verzichten manche Auftraggeber auf das Erst- und Zweitgespräch; sie führen ein ausführliches Skype-Interview und entscheiden sich schnell.“

Marcus Opper, Geschäftsführer,
Allgeier Experts Select

mehr potenzielle Kandidaten blocken aufgrund ihrer Negativerfahrung sofort die Kontaktaufnahme ab – und der Markt verkleinert sich künstlich.“

Kandidatenpool: Die „Trickkiste“ von gestern

Vor der Zeit der Online-Kandidaten-Datenbanken zählte der eigene Kandidatenpool der Personalberater zu ihrem Leistungsversprechen und bedeutete einen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, damals noch ohne eigenen Talentpool, setzten auf die Suchspezialisten,

„Der Personalberater als Mittler wird im höheren Segment weiter gebraucht, weil der Kandidat nicht direkt vom Unternehmen kontaktiert werden möchte.“

Christoph Stichel, Managing Partner,
Division One Executive Search



„Die Gewinnung von berufserfahrenen Experten erfordert ein zeitliches Engagement von 100 bei 200 Arbeitsstunden. Das können und wollen interne Active Sourcer nicht abdecken.“

Dr. Johannes Terhalle, Geschäftsführer,
Dr. Terhalle & Nagel



um Zugang zu Profilen von Kandidaten zu bekommen, die ihnen verschlossen blieben. Heute hat sich die Bedeutung von Kandidatenpools deutlich verändert. „Der große Pool mit Dutzenden von Profilen wechselbereiter Talente existiert nicht mehr; er ist zwangsläufig veraltet, weil die guten Kandidaten schnell weg vom Markt sind“, argumentiert Annette Vasquez, Serviceline Personal-Management. Der interne Poolaufbau sei reine Makulatur. Heute müssten Personalberater andere Wege beschreiten, um die begehrten Fach- und Führungskräfte aufzuspüren. Beispielsweise über Kontakte zu Kandidaten, die in der Vergangenheit erfolgreich vermittelt wurden, oder über die klassische Direktansprache.

Bei Fach- und Führungskräften bis 80 000 Euro kann ein Lebenslaufpool auch nur bedingt weiterhelfen, schränkt Experteer-Chef Klaus Mantel ein. Wirklich wertvoll seien hauptsächlich die Informationen, die über den klassischen Lebenslauf hinaus Auskunft geben. Beispielsweise, ob ein Kandidat wechselbereit ist, wo er in seinem Job-Lebenszyklus steht, ob er mobil ist, welche Motivation ihn antreibt und anderes. „Ein Pool, der nur die klassischen Lebensläufe enthält, die inzwischen im Internet überall zu finden sind, hat nur eine eingeschränkte Funktion.“

Abgesehen davon, dass nach der neuen Datenschutz-Grundverordnung die Daten eines Kandidaten nach zwei Jahren gelöscht werden müssen – sofern keine andere Vereinbarung getroffen wurde –, lehnt Hays-

Beraterin Bina Brünjes sogenannte Pools nicht gänzlich ab. Da die Recruiter gezielt auf Experten im Markt zugehen und dadurch im ständigen Dialog mit Bewerbern sind, die auch Kandidaten empfehlen können, entstehe ein Netzwerk mit Kontakten.

Von der Wichtigkeit des Netzwerks mit persönlichen Kontakten statt von einem Pool, spricht auch Personalberater Christoph Stichel: „Das persönliche Netzwerk ist im Executive Search weiterhin wichtig, auch bei der Erteilung von Suchmandaten.“ Außerdem würden Topkandidaten auch nicht ihr Einverständnis geben, um sich in großen Talentpools von Unternehmen oder Businessplattformen registrieren zu lassen. Diese Pools seien aber für die Inhouse-Recruiter meist die erste und oftmals einzige Anlaufstelle.

Der Bereich Permanent Placement von Randstad, der sich auf die Vermittlung von Positionen ab 50 000 Euro pro Jahr über alle Branchen hinweg konzentriert, arbeitet noch mit einem Kandidatenpool, so Szilvia Lengyel. Dieser verliere jedoch zunehmend an Bedeutung im Verhältnis zu den anderen Recruiting-Kanälen, wie beispielsweise zum Active Sourcing.

Die Grenzen digitaler Prozesse

Können Personalberatungen effizienter arbeiten, wenn sie auf digitale Tools und Innovation 4.0 setzen? Die Meinungen der Branchenkenner unterscheiden sich in Details, aber im Großen und Ganzen liegen sie nicht weit auseinander. „Matching-Tools und Profil-Scanner sind wichtig, aber sie ersetzen das Recruitment nicht.“ Dieser Einschätzung von Hays-Personalberaterin Bina Brünjes pflichten alle Diskussionsteilnehmer bei. Gleichzeitig helfen automatisierte Prozesse jedoch, Ressourcen für den persönlichen Einsatz zu schaffen. Im Bereich des reinen Search- und Ident-Prozesses ist der Einsatz von Software schon heute überhaupt nicht mehr wegzudenken. Die Digitalisierung und Automatisierung von bestimmten Prozessschritten unterstützt dabei, dass „wir schneller und besser werden mit weniger Aufwand“, erklärt Michael Faller von der Baumann Personalberatung. Auch werde die Matching-Qualität von Anforderungsprofil und Kandidat immer besser. Allerdings habe diese Form der Automatisierung klare Grenzen, „insbesondere was ihre Leistungsfähigkeit im Auswahlprozess angeht“. Heute, wie in Zukunft, seien klassische Instrumente der Personalauswahl und Interviewtechniken erforderlich, um beispielsweise die persönliche und kulturelle Passung des Kandidaten zur Organisation zu prüfen und seine Motivationslage zu ergründen. „Am Ende ist eine persönliche, menschliche Beurteilung zwingend, natürlich auf Basis eines strukturierten Beurteilungsprozesses und nicht als Ergebnis eines Bauchgefühls.“

Aber die Branche muss deutlich effizienter werden, um die gleichen Erfolge zu erzielen bei deutlich weniger Kandidaten. Daher plädiert auch Marcus Opper von Allgeier Experts Select für den Einsatz von digitalen Lösungen, wo sie Sinn machen. Allgeier Experts arbeitet beispielsweise mit der Software Textkernel, um Bewerbungen zu screenen und einen automatisierten Abgleich mit den Stellenanzeigen im System vorzunehmen. Aber „der Mensch hinter dem Lebenslauf kann nicht digitalisiert abgebildet werden“.

Dieser Auffassung schließt sich Szilvia Lengyel von Randstad Permanent Placement an: Selbst wenn die Digitalisierung Arbeitsprozesse vereinfacht sowie beschleunigt und umfassendes Datenmaterial zur Verfügung stellt, seien Auswertungen und Handlungsumsetzungen immer noch analoge Aufgaben, die Menschen ausüben.

Innovationsfreudig

Auch wenn gilt, „Human First“, so ist die Branche durchaus auf der Innovationsspur. Die Topos Personalberatung testet gerade eine datenschutzkonforme Sourcing-Web-App, die in der Lage ist, Kandidaten in

ihren Verzeichnissen und dem gesamten World Wide Web zu finden, sie mit Suchprofilen abgleicht und qualifiziert bewertet. „Doch die Ansprache wird weiterhin durch qualifizierte Mitarbeiter im Research erfolgen, denn hier zählt Empathievermögen, Begeisterungsfähigkeit, Takt, Stil, Sensibilität und Kompetenz – durch Menschen im persönlichen Kontakt.“

Die Personalberatung Division One Executive Search arbeitet mit einer Digital Tool Box, die sich am Digitalisierungsgrad und -wunsch des Kunden orientiert. Christoph Stichel: „Die Besetzung von Vakanzen erfolgt genau auf die Bedarfe des Kunden angepasst: von null bis 100 Prozent digital.“ Kern der Toolbox ist der Einsatz von Videofunktionen entlang des kompletten Besetzungsprozesses von der Akquise mit persönlicher Videovorstellung bis zum erfolgreich abgeschlossenen Onboarding. Der Einsatz der Toolbox werde derzeit getestet. „Bei den Kandidaten für Positionen im Interim Management funktioniert sie sehr gut.“ Nun wird dieses Instrument im Executive Search auf die Probe gestellt. Die Kunden erhalten ein detailliertes Briefing und die passenden Tools an die Hand. Nach den Auswertungen der Resonanzen entscheidet die Personalberatung, ob und wie sich der Einsatz bewährt.

„Die Ansprache wird weiterhin durch qualifizierte Mitarbeiter erfolgen, denn hier zählen Empathievermögen, Begeisterungsfähigkeit, Takt, Stil, Sensibilität und Kompetenz.“

Tilmann Ulbricht, Geschäftsführer,
Topos Personalberatung



„Der große Pool mit wechselbereiten Talenten existiert nicht mehr. Er ist zwangsläufig veraltet, weil die guten Kandidaten schnell weg vom Markt sind.“

Annette Vasquez, Geschäftsführerin,
Serviceline Personal-Management



Johannes Terhalle bewertet Softwarelösungen als sinnvoll, um den Kandidaten zu empowern, aber digitale Auswahlverfahren lehnt er ab, da diese Tools weder die Kultur des Unternehmens, noch die Werte der Kandidaten erfassen. Stattdessen setzt die Personalberatung zum Beispiel auf ein webbasiertes Cultural-Fit-Assessment und ein anschließendes darauf basierendes „Kultur-Werte-Telefonat“, bei dem sich dann der Kandidat und der Entscheider abseits von fachlichen Aspekten über diese zentralen Aspekte austauschen. Annette Vasquez von Serviceline Personal-Management beurteilt manche Neuerung skeptisch: „Noch

erfassen die meisten Softwaretools nur die fachlichen Skills und sehr grobmaschig die sozialen Eigenschaften. Aber die Einstellung von Mitarbeitern erfolgt letztlich auf der Basis von Persönlichkeitsmerkmalen, die sich nicht matchen lassen.“ Die Gefahr beim Einsatz von Matching-Software bestehe darin, dass viele potenzielle Kandidaten durch das Raster fallen. Und auch nicht jede technische Neuerung, die der Markt anpreist, bewähre sich in der Praxis. So bietet Serviceline Personal-Management seit Jahren Kandidaten One-Click-Bewerbungen an sowie die Möglichkeit, sich mit einem Video vorzustellen. Dabei zeigt sich: Weder die Kandidaten – unabhängig vom Alter – noch die Kunden schätzen dieses Vorgehen, sie nehmen es gar nicht an. Der traditionelle Weg über Bewerbungsanschreiben sei dagegen nach wie vor beliebt.

Die Balance zwischen Fee und Aufwand

Nun ließe sich die Hypothese aufstellen: Digitale Tools reduzieren den Aufwand und damit die Kosten der Personalberater. Dies könnte tatsächlich eintreffen, aber nur, wenn die Knappheit der hochqualifizierten, wechselbereiten Arbeitnehmer zu den Sorgen von gestern zählt. In der Realität wird nicht nur der Search aufwendiger, vor allem müssen die Kandidaten interessiert, überzeugt und angeworben werden. Daher zeigt sich unterm Strich: Der Aufwand wächst, aber das Honorar bleibt gleich. Wie lösen Personalberatungen dieses Problem? Mit 30 Prozent ist die Grenze der Fee erreicht, die auch jetzt schon nicht jeder potenzielle Kunde zahlen will. Alles darüber hinaus ist illusorisch, so die Diskussionsteilnehmer. Daher setzen sie einerseits auf digitale Prozesse, andererseits selektieren sie über die Annahme der Aufträge. Marcus Opper, Allgeier Experts Select: „Genauso wie Kandidaten ihren Arbeitgeber auswählen, so entscheiden wir, mit welchen Kunden wir zusammenarbeiten.“ Aus seiner Sicht ist eine gute Zusammenarbeit vornehmlich „durch schnelle Prozesse der Kunden und von uns geprägt“, aber auch von einer jederzeitigen Erreichbarkeit füreinander sowie von einer hohen Transparenz in allen Schritten der Kandidatensuche sowie des Kandidatenauswahlprozesses.

Der Wunschauftraggeber, so Johannes Terhalle, geht darüber hinaus fair mit dem Dienstleister auf Augenhöhe um. „Hier haben Unternehmen in Teilen noch einiges an Optimierungspotenzial.“ Der Weckruf der Personalberater ist deutlich formuliert: Eine Professionalisierung aufseiten der Auftraggeber plus eine Wertschätzung für die Dienstleistungskultur führen schneller zu den begehrten Profilträgern und die Schlüsselpositionen blieben nicht unbesetzt. ■

Quintessenz des Round Tables

- ① Bei intransparenten Gehaltsmodellen oder einem nichtmarktüblichen Gehalt treten Professionals und Executives den Rückzug an. Die Dotierungen müssen den Realitäten angepasst werden.
- ② Bei sehr spezifischen technischen Profilen ist es unter Umständen sinnlos, auf drei oder mehr Kandidaten zu warten. Unternehmen sollten jede Chance nutzen, schnell ins Gespräch zu kommen.
- ③ Kandidaten, die von einem Headhunter oder Executive-Search-Berater angesprochen werden, erwarten, dass Unternehmen ihr Arbeitgeberprofil offenlegen und sich bei Kandidaten bewerben.
- ④ Kandidatenpools mit Lebensläufen zählen kaum noch zum Instrumentarium der Personalberater. Persönliches Netzwerken ersetzt ihre Funktion.