



Rolf Dahlems

Personalberater erfolgreich auswählen und führen

Was Personalverantwortliche und Manager
über Executive Search wissen müssen

Rolf Dahlems
Signium International
Düsseldorf
Deutschland

ISBN 978-3-658-03417-7
DOI 10.1007/978-3-658-03418-4

ISBN 978-3-658-03418-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

1	Das Problem: Woher kommen die Kandidaten?	1
2	Personalberatung – ein weites Feld	3
3	Wie Personalberater akquirieren	7
4	Kriterien zur Auswahl des Personalberaters	19
5	Methoden zur Auswahl des Personalberaters	29
6	Erwartungen an den Personalberater	33
7	Führen des Personalberaters	41
8	Nutzung des Personalberaters über das konkrete Projekt hinaus	73
9	Die zehn häufigsten Fehler bei der Auswahl und Beauftragung von Personalberatern	77
10	Zwölf Gründe, warum ein Personalberater gerne mit dem Klienten zusammenarbeitet	91
11	Weiterführende Informationen	95
	Glossar: Begriffe der Personalberatung	105

Für Gregor Mannstedt¹, den Personaldirektor eines Herstellers von Spezial-Baustoffen im Ruhrgebiet, war es ein unangenehmer Termin bei seinem Chef, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung der Cement + Mörtel GmbH mit 2.500 Mitarbeitern.

Schon seit mehr als 3 Monaten wusste Mannstedt von der Kündigung von Hans-Peter Fuhrmann, dem Produktionschef für die 3 Werke in Deutschland, Polen und Tschechien. Zwar hatte dieser eine Kündigungsfrist von 9 Monaten, stand also, wenngleich bei bestem Willen mit eingeschränktem Engagement, bis zum Jahresende zur Verfügung. Bereits Ende März hatte Mannstedt einiges in die Wege geleitet, um die Position, für die intern kein Mitarbeiter die notwendige Reife mitbrachte, von außen zu besetzen.

Er hatte zunächst den klassischen Weg gewählt und eine Annonce in der FAZ und in der am weitesten verbreiteten Fachzeitschrift der Branche geschaltet. Es kamen auch einige Zuschriften: zwei der Bewerber hatte Mannstedt interviewt, leider waren sie jedoch beide nicht geeignet gewesen. Noch einmal eine Anzeige zu schalten und auf das Glück eines Treffers zu hoffen, ergab wenig Sinn.

Mannstedt schaute im nächsten Schritt in Internet-Portalen und sozialen Netzwerken wie Stepstone, Monster, XING, LinkedIn etc., ob dort nicht jemand Interessantes zu finden wäre. Viele der von ihm Angeschriebenen hatten nicht einmal geantwortet, und der eine von ihm interviewte Kandidat erschien ihm dann aber doch zu schwach.

Jetzt brauchte Mannstedt Unterstützung durch Personalberater, die eine systematische Suche nach passenden Kandidaten einleiten sollten. Doch wen sollte er hier einsetzen? Cement + Mörtel hatte natürlich schon Erfahrung mit Personalberatern gemacht, wie jedes Unternehmen dieser Größenordnung. Noch kürzlich hatte er zwei Product Manager über die kleine Agentur in Bochum besetzt, die dem ehemaligen Vertriebsleiter des Wettbewerbers Kalk & Co. gehörte. Dieser hatte gute Kontakte in der Branche und eine umfangreiche Kartei.

¹ Dieser Name und alle Namen sowie Firmenbezeichnungen in diesem Buch sind frei erfunden

Mannstedt wollte die Besetzung des Produktionschefs aber nicht auf Kandidaten aus der Branche beschränken und zudem schien ihm die Position für die Erfahrung des Beraters aus Bochum zu hoch aufgehängt. Immerhin ging es um die Führung von 1.700 Mitarbeitern und ein Jahreseinkommen von über € 200.000.

Er entschied sich, die Personalberater-Branche noch einmal etwas genauer anzusehen, in der Hoffnung, nach seiner Analyse den richtigen Berater herauszufiltern. Mit diesem Plan ging er zu seinem Chef, der damit einverstanden war, aber zu großer Eile drängte.

Wie konnte Mannstedt jetzt die richtige Wahl treffen?

Dazu war zunächst einmal die Frage zu klären, was Personalberatung überhaupt ist und in welchen Ausprägungen sie existiert.

*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 diesen 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.

Tab. 11.1 (Fortsetzung)

Name	Beratungshaus	Fokus des Beraters	Mindestgehalt in Euro
Healthcare/Life Sciences			
Alin Adomeit	<i>Egon Zehnder</i>	k. A.	k. A.
Hendrik Balonier	<i>PPV AG</i>	Healthcare/Pharma	Ab 100.000
Reinhard Bergauer	<i>PP Pharma Planing</i>	Pharma/Medizintechnik/Biotech/ Diagnostik	Ab 45.000
Hubert Lindenblatt	<i>Odgers Berndtson</i>	Pharma/Biotech/Medizintechnik/ Chemie	Ab 150.000
Günter Rasten	<i>PMC International</i>	Pharma/Healthcare	Ab 120.000
Claudia Schütz	<i>Spencer Stuart</i>	Healthcare/Life Sciences	k. A.
Christine Stimpel	<i>Heidrick & Struggles</i>	Life Sciences	Ab 160.000
Achim Strueven	<i>Heidrick & Struggles</i>	Pharma	Ab 160.000
Ulrich Thess	<i>Civitas International</i>	Healthcare/Life Sciences	Ab 150.000
Dirk Wilken	<i>Mediatum</i>	Pharma/Medizintechnik/Biotech/ Diagnostik	Ab 120.000
Industrie			
Rolf Dahlems	<i>Signium International</i>	Produzierende Industrie/ Maschinen- und Anlagenbau	Ab 120.000
Thomas Deininger	<i>Deininger</i>	Investitionsgüterindustrie/ Banken	Ab 120.000
Hubertus Douglas	<i>Korn/Ferry</i>	Industrie/Luftfahrt/Verteidigung/ Mittelstand	Ab 150.000
Stefan Fischhuber	<i>Kienbaum</i>	Produzierende Industrie/Private Equity	Ab 150.000
Steffen Gräff	<i>Korn/Ferry</i>	Konsumgüter/Industrie	Ab 150.000
Werner Penk	<i>Korn/Ferry</i>	Technologie	Ab 160.000
Gabriele Röhl	<i>Egon Zehnder</i>	k. A.	k. A.
Gert Schmidt	<i>Signium International</i>	Produzierende Industrie/Auto	Ab 120.000
Werner Schwab	<i>Boyden</i>	Gesundheitswesen/Biotech/ Technologie	Ab 120.000
Konsumgüter/Handel			
Jacqueline Bauernfeind	<i>Board Consultants</i>	Mode/Lifestyle/Luxus/Konsum- güter/Handel	Ab 300.000
Frank Birkel	<i>Spencer Stuart</i>	Konsumgüter/Handel/Medien/ Private Equity	k. A.
Oliver Dange	<i>Korn/Ferry</i>	Fast Moving Consumer Goods/ Marketing/Vertrieb	Ab 160.000
Andreas Gräf	<i>Egon Zehnder</i>	k. A.	k. A.
Dieter Hofmann	<i>Hofmann Consultants</i>	Konsumgüter/Handel	Ab 100.000

Tab. 11.1 (Fortsetzung)

Name	Beratungshaus	Fokus des Beraters	Mindestgehalt in Euro
Ann Frances Kelly	<i>Signium International</i>	Konsumgüter/Handel/Erneuerbare Energien	Ab 100.000
Christoph Kleinen	<i>Heidrick & Struggles</i>	Konsumgüter/Handel/Mode/Luxus	Ab 150.000
Raoul Nacke	<i>Eric Salmon</i>	Konsumgüter/Handel/Private Equity	Ab 120.000
Willi Schoppen	<i>Spencer Stuart</i>	Konsumgüter/Handel/produzierende Industrie	Ab 250.000
Ulrike Wieduwilt	<i>Russel Reynolds</i>	Konsumgüter (FMCG)/Handel	k. A.
Logistik/Transport			
Wulf Dehn	<i>Egon Zehnder</i>	k. A.	k. A.
Theo Kowalski	<i>Conas Management</i>	Branchenübergreifend Supply Chain Management	Ab 70.000
Roman Müller-Albrecht	<i>Gemini Executive Search</i>	Branchenübergreifend Supply Chain Management	Ab 150.000
Elmar Zitz	<i>Hertzog & Partner</i>	Logistik/Transport/Supply Chain Management	Ab 80.000
Medien/Internet/E-Business			
Stephan Buchner	<i>Egon Zehnder</i>	k. A.	k. A.
Dwight Cribb	<i>Dwight Cribb</i>	Online/neue Medien/E-Business	Ab 65.000
Mathias Hiebeler	<i>Heads!</i>	Telekommunikation/Medien/IT	Ab 180.000
Christian Hirsch	<i>Civitas International</i>	Print/Internet/Hörfunk/E-Business	Ab 120.000
Stefan Koop	<i>Amrop Delta</i>	Medien/Internet/E-Business/Konsumgüter (FMCG)	Ab 100.000
Ewald Manz	<i>Odgers Berndtson</i>	Medien/Unterhaltung/TV/Sport	Ab 150.000
Gert Stürzebecher	<i>CT Partners</i>	Medien/Kommunikation/Konsumgüter	Ab 120.000
Andreas Werb	<i>Werb Executive Consulting</i>	E-Business/Neue Medien/ High Tech	k. A.
Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung			
Frank Höselbarth	<i>People + brand agency</i>	Unternehmensberatung/Bildung	Ab 100.000
Jörg Kasten	<i>Boyden</i>	Technologie/ prof. Dienstleistungen	Ab 120.000
Udo Maier	<i>Gemini Executive Search</i>	Management und IT-Beratungen/Wirtschaftsprüfung	Ab 150.000
Michael Proft	<i>Odgers Berndtson</i>	Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung	Ab 150.000

Tab. 11.1 (Fortsetzung)

Name	Beratungshaus	Fokus des Beraters	Mindestgehalt in Euro
Susanne Scherp-Keresztes	<i>Amrop-Delta</i>	Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung/Konsumgüter	Ab 100.000
Joachim Staudé	<i>PMCI International</i>	Unternehmens-/Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung	Ab 80.000
Christoph Wahl	<i>Egon Zehnder</i>	k. A.	k. A.
Hellmuth Wolf	<i>Signium International</i>	Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung/Anwaltssozietäten	Ab 100.000
Wolfgang Zillesen	<i>Spencer Stuart</i>	Chemie/prof. Dienstleistungen	k. A.
Technologie und Kommunikation			
Thomas Becker	<i>Russel Reynolds</i>	IT/Technologie/Telekommunikation	k. A.
Katja Hollaender-Herr	<i>Odgers Berndtson</i>	IT/Telekommunikation	Ab 150.000
Sörge Drostén	<i>Kienbaum</i>	IT/Telekommunikation/E-Business	Ab 100.000
Sven Michaelis	<i>Egon Zehnder</i>	k. A.	k. A.
Christiane Sauer	<i>Korn/Ferry</i>	IT/High Tech/Telekommunikation/Software/IT-Beratung	Ab 150.000
Manfred Schanz	<i>Amrop Delta</i>	IT/Telekommunikation	Ab 100.000
Ulrich Schumann	<i>Boyden</i>	Industrie/Technologie	Ab 120.000
Alexander Strahl	<i>Spencer Stuart</i>	IT/Technologie/Telekommunikation	k. A.
Lutz Tilker	<i>Spencer Stuart</i>	IT/Technologie/Telekommunikation	k. A.