

## Der „ideale“ Kandidat

# Was Sie schon immer über Headhunter



### Dr. Dagmar Schimansky-Geier

ist Geschäftsführerin der Personalberatung 1a Zukunft. Das Bonner Unternehmen ist Mitglied im BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. und spezialisiert auf die Platzierung von Fach- und Führungskräften in Industrie-, Kommunikations- und Beratungsunternehmen.

**Headhunter bzw. Personalberater werden heute nicht mehr nur für die Besetzung von obersten Führungspositionen herangezogen, sondern auch für Mittelmanagement-, Spezialisten-, Sachbearbeiter-, Berater- und Inhouse Consultant-Positionen. Jedem sind die Zahlen geläufig: Nach einer Hochrechnung des DIHK mangelt es der heimischen Industrie an 400.000 Fachkräften. Davon sind besonders Unternehmen aus den Bereichen Pharmazie, Kraftfahrzeugbau, Elektrotechnik, Medizin und Maschinenbau betroffen. Nicht besser sieht es in der IT aus: Jedes dritte IT-Unternehmen gibt an, dass der Fachkräftemangel seine Geschäftstätigkeit bremst.**

## 1 Ressource Bewerber

Laut einer Studie im Auftrag der EU-Kommission wird die Nachfrage nach IT-Experten in Deutschland in den kommenden Jahren beständig über dem Angebot liegen (vgl. auch Branchenverband BITKOM, 14.6.2010). Der durchschnittliche Recruitingenerfolg sieht dagegen mager aus: Auf die offenen Stellen kommen meist nicht genug qualifizierte Bewerber. Man zieht Personalberater hinzu. Diese können zwar das Grundproblem nicht lösen, jedoch im konkreten Fall Unterstützung bieten. Dennoch müssen sie sehr viele potenzielle Kandidaten ansprechen, um die wirklich passenden zu finden. Ist das gelungen, werden von zehn ausgesprochenen Arbeitsvertragsangeboten weniger als vier angenommen. Der Kandidat ist also die „knappe Ressource“ beim Besetzen einer offenen Position. Es gilt nicht Stapel von Bewerbungen zu sichten und die besten davon herauszufiltern, sondern die Kandidaten selbst müssen gefunden und motiviert werden, mit den Unternehmen ins Gespräch zu kommen.

### Praxistipp

Nicht nur der Bewerber muss sich als attraktiv und qualifiziert „verkaufen“, sondern in nicht geringerem Maße auch das Unternehmen.

Dazu kommt, dass die „Ressource Bewerber“ die Eigenart hat, selbst zu agieren und als Individuum Ansprüche zu stellen, die sich auf der Grundlage der eigenen privaten Situation, der Karrieresituation und der persönlich motivierten Vorstellungen entwickelt haben. Der Markt erfordert daher die Berücksichtigung der persönlichen und fachlichen Ansprüche in einem viel höheren Maße als noch vor Jahren.

### Wichtig

Es kann nicht oft genug betont werden: Da der Kandidat keine Schachfigur, sondern ein eigenständiger Mensch mit persönlich motivierten Vorstellungen ist, spielt er als aktiver Teil bei der Stellenbesetzung die zweite Hauptrolle.

## 2 Flexibilität auch auf Kundenseite erforderlich

Trotz des offensichtlichen Mangels an Human Resources sind die Unternehmen selten zu Kompromissen bereit – im Gegenteil, sie haben hohe Anforderungen an die fachlichen und persönlichen Eigenschaften der künftigen Mitarbeiter. Flexibilität auf Kundenseite ist interessanterweise noch am ehesten bei den kleineren Unternehmen zu finden, die bereit sind, auch Beschäftigte einzustellen, die sie (wenigstens z. T.) noch ausbilden müssen. Andere Unternehmen lassen Stellen so lange unbesetzt, bis der „ideale“ Kandidat sich vorstellt oder durch den Personalberater gefunden wird, behelfen sich in der Zwischenzeit mit Freiberuflern oder setzen auf Überstunden. Ihre Haltung könnte als unflexibel beschrieben werden. Sie zeigt jedoch, dass ein Unternehmen die Anforderungen an seine künftigen Mitarbeiter gar nicht hoch genug stecken kann, um an den umkämpften Märkten erfolgreich bestehen zu können:

### Beispiel

#### Stellenbeschreibung, Teil persönliche Anforderungen

Ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten, sehr gute Präsentationsfähigkeiten sowie Verhandlungsgeschick zählen zu Ihren Stärken. Sie zeichnen sich aus durch Kundenorientierung, Eigenständigkeit und Flexibilität. Dank Ihrer sehr guten analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten sind Sie in der Lage, Problemstellungen systematisch zu analysieren und effiziente Lösungen zu entwickeln. Als Teamplayer mit hoher Sozialkompetenz sind Sie es gewohnt, in einem erfolgreichen Team zu bestehen. Verhandlungssichere Sprachkenntnisse in Deutsch und Englisch sind für Sie selbstverständlich, weitere Sprachkenntnisse sind erwünscht. Sie bringen eine hohe Reisebereitschaft mit.

Für den Personalberater bedeutet dies, dass er sowohl von Seiten des Kunden als auch von Seiten des Kandidaten höchste Ansprüche zu erfüllen hat. Es gilt, beide Sichten gleichzeitig im Blick zu haben und die Anforderungen von Kunden und Kandidaten bestmöglich zur Deckung zu bringen. Potenzielle Mitarbeiter legen auf

- gute Arbeitsbedingungen ebenso viel Wert wie auf
- die Attraktivität des Unternehmens, auf
- Weiterbildungsangebote sowie auf
- eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur.
- Auch die Gehaltsvorstellungen auf Bewerber- und Unternehmensseite differieren oft.

# wissen wollten ...

## 3 Der „ideale“ Kandidat

Doch das ist nur eine Seite des Anforderungsbuketts. In der Praxis zeigt sich, dass der Kunde für gewöhnlich einen Kandidaten bevorzugt, der „größer“ als die zu besetzende Stelle ist, der also über sehr viel Erfahrung in dem gesuchten Bereich verfügt und in der Lage scheint, alle gestellten Anforderungen direkt zu erfüllen. Für das Unternehmen hat dies den Vorteil, dass der Kandidat nach kürzester Einarbeitung – am besten ohne – die volle Leistung erbringen kann. Für den Kandidaten jedoch wäre die umgekehrte Situation wesentlich attraktiver: Ist die Stelle „größer“ als das, was er mitbringt, bestehen für ihn Entwicklungsmöglichkeiten, kann er dazulernen, seinen Erfahrungsschatz erweitern und in seiner Karriere weiter vorankommen.

### Beispiel

Ein mittelständisches Unternehmen im Maschinenbau sucht einen neuen Marketingleiter. Der „ideale“ Kandidat arbeitet seit mehreren Jahren erfolgreich beim Wettbewerber, kennt Branche, Markt und Umfeld sehr gut, beherrscht die gängigen Marketinginstrumente bestens und ist kreativ und flexibel. Es fragt sich, ob es für den „idealen“ Kandidaten reizvoll ist, eine sehr ähnliche Aufgabe in einem ähnlichen Umfeld auszuüben und dafür das Risiko des Wechsels auf sich zu nehmen – ich meine nein. Es sei denn, das neue Unternehmen bietet Vorteile, wie ein viel besseres Gehalt für die gleiche Aufgabe, eine große Nähe zum Wohnort o. Ä. Doch aus fachlicher Sicht ist der Wechsel für den Kandidaten nicht sinnvoll, denn er macht damit keinen Schritt nach vorn. Für ihn sind mittelfristige Aufstiegsmöglichkeiten, realistische Perspektiven, ein weiterer Schritt auf der Karriereleiter Grundbedingungen für die Bereitschaft zum Wechsel.

Auf der anderen Seite erwartet der Kunde zu Recht, dass der Personalberater genau den Kandidaten findet, der das Maximum an Wissen und Erfahrungen für die zu besetzende Vakanz mitbringt und für den die neue Position Anreiz, Herausforderung und weitere Entwicklung bietet. Dies gleicht nicht selten der Quadratur des Kreises. Die Kunst der Besetzung liegt letztendlich darin, einen allseits akzeptierten guten Kompromiss und vor allem den persönlich/menschlich am besten passenden Kandidaten zu präsentieren und von der Sinnhaftigkeit des Wechsels zu überzeugen.

## 4 Vier Karrieretypen

Mit diesen Kriterien – auch als „weiche Faktoren des psychologischen Vertrags“ bezeichnet – beschäftigte sich das Human-Relations-Barometer 2007, das die Schweizer Professoren Staffelbach und Grote von der Fakultät Psychologie an der Universität Zürich entwickelten. In einer jährlich im Verlag der Neuen Züricher Zeitung (NZZ) publizierten Untersuchung fühlten die Forscher den Puls der Arbeitnehmer. Befragt wurden 1.000 Beschäftigte, in deren Veränderungsverhalten sich in dieser Studie folgende vier Karrieretypen herauskristallisierten:

1. Der traditionell aufstiegsorientierte Typ (dazu zählen rund ein Drittel der Befragten). Sein Ziel ist eine möglichst rasche Karriere. Kandidaten dieses Karrieretyps sind sehr gute Partner für den Personalberater, da sie genau wissen, was sie wollen, Stellenofferten i. d. R. sehr gut einschätzen können, ihre Wünsche und Vorstellungen genau formulieren und bei passenden Angeboten keine Scheu haben, schnell zu handeln und zu entscheiden.
2. Der traditionell sicherheitsorientierte Typ (28 %). Er arbeitet lange in einer Firma, fühlt sich dem Unternehmen verpflichtet und erwartet in erster Linie hohe Sicherheit. Kandidaten dieses Karrieretyps stellen die Geduld des Personalberaters oftmals auf eine harte Probe, da sie sich schwer entscheiden, Überlegungsfristen verlängern, erst zu-, dann wieder absagen und ein vom Kunden gemachtes Vertragsangebot am Ende doch nicht annehmen. Sie sehen einen Wechsel in erster Linie als Risiko. Da helfen auch keine Argumente oder gar Überredungskünste.
3. Es folgt mit 19 % der eigenverantwortliche und alternativ orientierte Typ. Er nimmt die Verantwortung für seine Arbeit und Laufbahn selber in die Hände. Kandidaten dieses Karrieretyps arbeiten sehr gut mit dem Personalberater zusammen, wenn sie erst einmal verstanden haben, welchen Mehrwert er ihnen bietet. Dieser besteht vor allem in wertvollen Informationen über den Kunden und seine Ansprechpartner, auf die er im Bewerbungsprozess trifft, über die Position und die möglichen Perspektiven, über die Historie und gesetzte Schwerpunkte. Der Prozess ist für den Kandidaten viel transparenter und daher besser einschätzbar, was die Erfolgsaussichten erhöht.
4. Für den alternativ Orientierten schließlich hat die Work-Life-Balance absolute Priorität vor Fragen um die Karriere. Die Arbeit selbst ist für ihn Nebensache. Ein Kandidat dieses Karrieretyps ist für den Personalberater wenig interessant und es wird selten zu einem Kontakt kommen, da der Job für ihn dem Broterwerb und nicht der persönlichen Entfaltung dient.

## 5 Unterschiedliche Begrifflichkeiten

Der Markt für Personalberater ist sehr heterogen, davon kann jeder Personalberater „ein Lied singen“. Im Gegensatz zu anderen Bereichen gibt es kaum objektive Beurteilungskriterien. Daher ist es schwierig, einen Personalberater zu beurteilen, wenn man ihn nicht kennt. Man sollte vor allem wissen, welche Leistungen genau der Personalberater anbietet. Dies fängt manchmal schon mit deren Bezeichnung an. Ich unterscheide die in **Übersicht 1** auf S. 532 genannten Typen, die jeweils sehr unterschiedlich arbeiten.

Übersicht 1

Headhunter – Begriffe und Inhalte

1. Identifier: „Zulieferer“ für den Personalberater, identifiziert Personen in den vorgegebenen Zielfirmen, i. d. R. telefonisch, arbeitet selbstständig oder in einer Personalberatung
2. Researcher: „Zulieferer“ für den Personalberater, identifiziert Personen (telefonisch oder über Internetplattformen), spricht diese an und fordert ggf. die Unterlagen an; mitunter führt er auch telefonische oder persönliche Interviews und trifft eine Vorauswahl für den Personalberater; arbeitet selbstständig oder in einer Personalberatung
3. Recruiter:
  - a) andere Bezeichnung für Researcher
  - b) in den Unternehmen für die Personalgewinnung zuständig; bearbeitet die über verschiedene Quellen eingehenden Bewerbungen
4. „CV-Broker“: Personalvermittler, die Lebensläufe von Kandidaten „einsammeln“ und diese an Unternehmen streuen; erhalten bei erfolgreicher Vermittlung eine Provision; arbeiten i. d. R. auf reiner Erfolgsbasis, oft ohne vertragliche Beziehung zu den Unternehmen („auf gut Glück“)
5. Personalberater: berät Unternehmen bei der Besetzung von offenen Stellen, angefangen von der Definition der Vakanz und Erarbeitung der Stellenbeschreibung über die Suche geeigneter Kandidaten, der Überprüfung deren Eignung, der Vorstellung beim Kunden bis hin zur Beratung bei der Auswahl des besten Kandidaten; arbeitet im Auftrag des Unternehmens und erhält ein Honorar, das den Beratungs- und Suchaufwand berücksichtigt
6. Headhunter: Sammelbegriff für alle oben aufgeführten Begriffe (außer 3b)

## 6 Fazit – Tipps für die Zusammenarbeit mit Personalberatern

Wie finden Sie einen kompetenten Personalberater und wie können Sie dazu beitragen, die Zusammenarbeit mit ihm erfolgreich zu gestalten?

1. Vergewissern Sie sich, dass der Personalberater Ihre Branche und Ihre Firma sowie Ihre fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Bewerber versteht. Gehen Sie dabei im Gespräch möglichst in die Tiefe, um herauszufinden, wie fit der Berater in Ihrem fachlichen Umfeld ist, welche Suchaufträge er bereits erfolgreich bearbeitet hat, welche Referenzen er nennen kann.
2. Arbeiten Sie mit erfahrenen und spezialisierten Personalberatern zusammen. Es ist unmöglich, in allen Branchen tätig zu sein (Ausnahme: Besetzung höchster Führungspositionen); Fachwissen ist unabdingbar. Lassen Sie sich Referenzen nennen und überprüfen Sie diese.
3. Fragen Sie, nach welchen Grundsätzen der Berater arbeitet. Der BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. hat Grundsätze für

Übersicht 2

Was können Sie vom Personalberater erwarten?

Beurteilung der Situation zur Besetzung der Vakanzen: Markt, Bewerbersituation, Gehaltsniveau u. Ä.	fundierte Beurteilung der vorgeschlagenen Kandidaten und Beratung im Auswahlprozess	Begleiten und ggf. Moderation der Vertragsverhandlungen (u. a. Gehalt)
Vertraulichkeit und Diskretion hinsichtlich aller im Suchprozess vorhandenen Informationen und Daten der Bewerber und Ihres Unternehmens	Transparenz des Suchprozesses: lfd. Kommunikation über den Projektstand, Statusberichte	Begleitung des Kandidaten in der Probezeit und Moderation bei Problemen

die Berufsausübung der Personalberater entwickelt. Die Arbeit nach diesen Richtlinien gewährleistet Ihnen die Seriosität Ihres Personalberaters.

4. Ihre schnelle Reaktion auf eingereichte Kandidaten verschafft Ihnen einen Vorteil am Markt und erleichtert das Gewinnen passender Kandidaten. Bewerber prüfen gern mehrere Angebote und machen sich ein Bild über potenzielle Arbeitgeber schon im Bewerbungsprozess. Wenn sie zwei Monate auf ein erstes Feedback warten müssen, ist das eine schlechte Visitenkarte für Ihr Unternehmen.
5. Lassen Sie sich bei der Suche regelmäßig über den aktuellen Projektstand, die Zielfirmen, die angesprochenen Kandidaten und deren Reaktion unterrichten. Regelmäßige Statusberichte des Personalberaters machen die Suche für Sie transparent und geben Ihnen die Möglichkeit, diese entsprechend Ihren Anforderungen zu beeinflussen. Das erhöht die Suchgenauigkeit und verkürzt damit den Suchprozess.
6. Eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Berater steigert die Zielgenauigkeit Ihrer Suchen und verbessert die Qualität der Ergebnisse. Wenn der Personalberater Ihr Unternehmen und die Anforderungen an die zu besetzenden Stellen genau kennt, kann er schnell und erfolgreich arbeiten.
7. Vermeiden Sie Honorare ausschließlich auf Erfolgsbasis, denn damit riskieren Sie, bei seriösen Beratungsunternehmen nicht an erster Stelle auf der Prioritätenliste zu landen.

Übersicht 3

Kleiner Knigge zum Umgang mit Personalberatern

Was kann andererseits der Personalberater von seinen Kunden erwarten?

- Gegenseitige Wertschätzung und Begegnung auf Augenhöhe  
Betrachten Sie den Personalberater als Partner bei der Suche nach den besten Fach- und Führungskräften für Ihr Unternehmen. Ein Degradieren zum Vermittler oder Lieferanten wird dem nicht gerecht und motiviert den Berater nicht langfristig.
- Fundierte Information über die Vakanzen und das Umfeld  
Geben Sie dem Personalberater alle erforderlichen Informationen zu Position und Umfeld, wie Einordnung in den Fachbereich, fachliche und persönliche Anforderungen, Aufgaben und Perspektiven. Bewerber stellen heute viele Fragen und je genauer der Berater Bescheid weiß, desto besser kann er für Sie arbeiten. Nützlich ist auch der Kontakt zum Fachbereich, nicht nur zu den Mitarbeitern von HR bzw. Recruiting, um die Anforderungen gut zu verstehen und schnell Rückfragen klären zu können.
- Strengste Vertraulichkeit und Diskretion sind Grundbedingungen der Zusammenarbeit und Bestandteil jedes Vertrags mit einem Personalberater.
- Klare Prozesse und eine klar definierte Arbeitsteilung zwischen Ihnen und dem Berater im gesamten Besetzungsprozess von der Einreichung der Profile bis zum Vertragsabschluss mit dem Kandidaten erleichtern die Arbeit für beide Seiten. Dazu gehört auch eine offene und unkomplizierte Kommunikation.
- Nicht zuletzt ist eine angemessene Vergütung mit einer fairen Verteilung des Risikos eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Der BDU empfiehlt die Drittelung des Honorars, wobei die erste Rate bei Auftragserteilung fällig wird. Um zu verhindern, dass der Berater nach dem Kassieren dieser ersten Rate nicht mehr auffindbar ist, beachten Sie bitte die Punkte 1 und 2 der Tipps für die Zusammenarbeit mit Personalberatern.

Anm. d. Red.: Weitere Informationen zum Thema finden Sie im „Branchenfürher Personalberater“, [www.huss-shop.de/item/3349011110.html](http://www.huss-shop.de/item/3349011110.html).