

Active Sourcing, Datenbanken, virtuelle Messen und Jobtender

Bestandsaufnahme: Personalberater



Dr. Dagmar Schimansky-Geier

leitet die Personalberatung 1a Zukunft. Das Bonner Unternehmen ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) und spezialisiert auf die Platzierung von Fach- und Führungskräften in Industrie-, Kommunikations- und Beratungsunternehmen. Einen wichtigen Schwerpunkt bildet die Besetzung von Positionen im Technologie- und Online-Media-Umfeld.

2012 wurden circa 51.000 Stellen in Deutschland mithilfe von Personalberatern besetzt. Die Branche hat insgesamt etwa 1,55 Mrd. Euro umgesetzt. In knapp 60 % der Besetzungen ging es um Positionen für Fachkräfte mit einem Zieleinkommen zwischen 75.000 und 150.000 Euro Jahresgehalt. Was sind die Trends der Branche, wohin geht die Reise?

1 Massive Veränderungen

Ein Viertel der Suchmandate 2012 betraf Kandidaten für das gehobene und das Top-Management. Fachlich lagen die Schwerpunkte auf der Besetzung von Positionen für technische Experten der Maschinen- und Fahrzeugtechnik, Fach- und Führungskräften für Vertrieb und Marketing. Auch Informatiker und Softwareentwickler sowie Ärzte waren sehr gefragt. Am Markt agieren derzeit etwa 2.000 Personalberatungsgesellschaften mit rund 5.700 Personalberatern zzgl. Researchern und Backoffice-Kräften (Quelle: BDU-Studie).

In meinem Beitrag „Hat die Stellenanzeige ausgedient?“, AuA-Sonderheft 2011, S. 38 ff., ging es um aktuelle Veränderungen in der Personalgewinnung, die durch die Generation Y, diverse Internetplattformen und soziale Netzwerke hervorgerufen werden. Die Entwicklung ist weitergegangen und man kann beobachten, dass sich hier massive Veränderungen vollziehen. Stichworte in diesem Kontext sind z. B. Active Sourcing und Jobtender, die auf die Entwicklung der Personalberatung – insbesondere im unteren und mittleren Segment – nicht ohne Folgen bleiben werden.

Grundsätzlich nutzen die Unternehmen heute einen ganzen Blumenstrauß an Personalmarketinginstrumenten, um sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren und aktiv Bewerber für sich zu gewinnen. Was die „alten Formate“ betrifft, so führen die Firmen immer noch gern spezielle Veranstaltungen zur Gewinnung von Absolventen und Young Professionals durch, für die oft eigene Formate entwickelt wurden, oder machen Printwerbung in den entsprechenden Medien. Doch dabei ist es nicht geblieben: Extrem verstärkt wurden die Online-Aktivitäten, angefangen von der aktiven Nutzung der Onlinestellenbörsen über Aktionen in den gängigen sozialen Netzwerken bis hin zum Einsatz von Microblogging-Diensten, wie Twitter.

Personalberater sind fokussierter in ihren Methoden der Kandidatengewinnung, schon um die Diskretion bei Kunden und Bewerbern zu wahren.

Doch der Wind weht ihnen scharf ins Gesicht – die Branche sieht sich massiven Veränderungen ausgesetzt. Ursache dafür sind vor allem die online verfügbaren Tools und Plattformen, was zur Folge hat, dass die Unternehmen die Suche selbst in die Hand nehmen. Sie möchten sich nicht allein auf externe Dienstleister verlassen, deren Kompetenzen sie häufig nicht einschätzen können und deren Erfolge mitunter begrenzt sind. Dies betrifft insbesondere den Fachkräftemarkt.

2 Active Sourcing

Unter Active Sourcing versteht man das aktive Rekrutieren von Bewerbern durch die Firmen selbst, indem Mitarbeiter aus der Personal- oder Fachabteilung passende Kandidaten über Plattformen, wie Xing oder LinkedIn, anschreiben und ihnen Stellen vorschlagen. Mir wurde berichtet, dass die Antwortquote besser sei als bei den Personalberatern und die Kandidaten gern direkt mit den Unternehmen ins Gespräch gingen. Teilweise werden jedoch Praktikanten oder andere niedrig bezahlte Beschäftigte mit diesen Ansprachen betraut – dies hält noch dazu die Kosten niedrig.

Die HR-Direktorin eines unserer Kunden sagte mir vor einiger Zeit: „Für die Besetzung der Stelle des Account Direktors haben wir schon alles getan – wir haben alle Leute aus unserem Netzwerk angesprochen, wir haben die passenden Kandidaten in Xing und LinkedIn kontaktiert – wir haben niemanden gefunden. Ich möchte Ihnen jetzt gern den Auftrag geben, einen Kandidaten für uns zu finden.“

Die Betreiber der sozialen Netzwerke haben ihren Nutzen für die Rekrutierung von Bewerbern erkannt und entsprechende Tools entwickelt, mit denen sie gleichzeitig auch höhere Gewinne erwirtschaften. Xing bspw. hat seit September 2012 das Programm Talentmanager (XTM) am Markt, das schon etwa 1.500 Nutzer (Einzellizenzen, Stand Mai 2013) zählt – mehrheitlich Personalberatungen und Personaldienstleister. Yee Wah Tsoi, Managerin Corporate Communications bei Xing, betont jedoch: „Wir sehen bereits jetzt, dass sich immer mehr Unternehmen Lizenzen für den XTM sichern, sich also für Active Sourcing entscheiden. Die klassischen (passiven) Rekrutierungskanäle, wie die reinen Onlinestellenbörsen, sind aufgrund des Fachkräftemangels sowie des demografischen Wandels gerade bei Vakanzten im Bereich Fach- und Führungskräfte nicht ausreichend. Unternehmen müssen aktiv Kandidaten finden und ansprechen.“

Sie hebt in diesem Zusammenhang die große Relevanz des Themas Employer Branding hervor: „Schon heute ist es in vielen Fällen so, dass sich nicht länger der Kandidat bei dem Arbeitgeber, sondern die Firma beim Kandidaten bewirbt. Hier ist seitens des Unternehmens Überzeugungskraft gefragt. Es muss seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Einen besonderen Stellenwert nehmen dabei Themen wie Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance, Gestaltungsspielraum und Entwicklungschancen ein. In Zeiten von Arbeitgeber-Bewertungsportalen reicht es nicht mehr, eine schöne Website oder eine Hochglanzbroschüre zu haben. (...) Wichtig ist, wirklich gut zu sein.“ Dies wird auch an anderer Stelle bestätigt, u. a. durch eine im Auftrag des Führungskräfteverbands VAA e. V. durchgeführte Studie des Zentrums für Sozialforschung Halle zum Thema „Employee Branding als neue Personalstrategie“.

3 Bewerberdatenbanken

Bewerberdatenbanken sind schon seit vielen Jahren verfügbar, werden von allen Online-Stellenbörsen angeboten und stehen auch als geschlossene Plattformen zur Verfügung. Sie werden sowohl von Unternehmen als auch von Personalberatern genutzt. Beispiele für die geschlossenen Plattformen sind Placement24 und Experteer. Auch wir nutzen diese mit gutem Erfolg.

Der große Unterschied zwischen beiden Plattformen besteht darin, dass Placement24 als einziges Portal in Europa nur Personalberater zulässt. Der Kandidat kann sicher sein, dass er dort nicht dem Personal seiner Firma begegnet – was bei Experteer passieren kann (und tatsächlich passiert). Für die Kandidaten ist das ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Experteer ist zunächst ebenfalls als Plattform ausschließlich für Personalberater gestartet, hat sich dann jedoch auch für die Unternehmen geöffnet, die zudem eine signifikant höhere Nutzungsgebühr zahlen. Christina Gräbel, Head of HR Marketing & Recruiting bei Capgemini Application Services, berichtete jedoch, dass die Erfolge hier noch zu wünschen übrig lassen. Sie hat darüber noch keinen Bewerber gewinnen und in eine Anstellung bringen können.

4 Virtuelle Jobmessen

Die „virtuelle Jobmesse“ ist ein interessantes und zeitgemäßes, doch noch in den Kinderschuhen steckendes Format. Einer der Pioniere ist JobLeads, die bereits Pilotveranstaltungen erfolgreich durchgeführt haben. JobLeads ist eine Meta-Stellenbörse, die Stellen aus einer Vielzahl verschiedener Quellen veröffentlicht, und hat weiterhin eine Bewerberdatenbank. Dort funktioniert die virtuelle Jobmesse folgendermaßen: Der Veranstalter stellt eine separate Onlineplattform für die Messe zur Verfügung, auf der Firmen einen Stand mieten und Avatare als Standbesetzung bereitstellen. Die in der Bewerberdatenbank registrierten Bewerber werden vorab informiert, eingeladen und können sich für die Messe registrieren. Sie stellen ihre aktuellen Bewerbungsunterlagen extra für die Messe ein. Die Mitarbeiter der Firmen können diese ansehen und mit den für sie interessanten Kandidaten in Kontakt treten. Dies funktioniert über Live-chats. Weiterhin wird ein Vortragsprogramm angeboten, in denen die Firmen ihre Themen und Anliegen präsentieren können. Aus den Kontakten zwischen den an der Messe teilnehmenden Firmen und Kandidaten können dann konkrete Bewerbungsprozesse entstehen.

Auch Capgemini Application Services war Teilnehmer bei einer der ersten virtuellen Jobmessen. Christina Gräbel resümiert jedoch, dass die Anzahl und Qualifikation der Besucher noch wenig überzeugend gewesen sei. Bis jetzt konnte noch keine Position über diesen Kanal besetzt werden. Ich halte Onlinemessen für durchaus perspektivträchtig, wenn eine ausreichend große Anzahl an Firmen einerseits und passender, motivierter und qualifizierter Bewerber andererseits daran teilnimmt.

5 Jobtender

Jobtender sind Portale zur Vergabe von Suchaufträgen an Personalberater und im deutschsprachigen Raum ein recht neues Format; es gibt derzeit noch nicht mal eine Handvoll an Plattformen. Vorbild für sie ist das amerikanische Portal BountyJobs, das seit 2007 in den USA am Markt ist.

Der Betreiber der Plattform agiert in diesem Fall wie eine Agentur, die auf der einen Seite das Unternehmen mit seiner Vakanz und auf der anderen Seite die verschiedenen Personalberater zusammenbringt. Zwischen Kandidat und Arbeitgeber steht dort nicht mehr nur der Personalberater, sondern noch eine weitere Institution.

Der Personalberater arbeitet hier zunächst eher „blind“, denn er kennt den Kunden nicht und kann daher nicht umfassend einschätzen, ob seine Kandidaten wirklich zu dem Unternehmen passen. Ihm fehlen die Informationen und Details, die ein wichtiger Aspekt einer erfolgreichen Stellenbesetzung sind. Wird ein Kandidat platziert, erhält die Agentur die Besetzungsprämie und gibt einen Teil davon (70 bis 85 %) an den Personalberater weiter. Ein erheblicher Vorteil für den Personalberater ist in diesem Fall, dass er den Kunden nicht selbst akquirieren muss, sondern ihn präsentiert bekommt, wenn auch für den Preis des geschmäleren Honorars.

Das erste Portal im deutschsprachigen Raum war Talentry, 2009 in Berlin gegründet und heute in Zürich und Paris ansässig. 2011 folgte JobTender24 aus Düsseldorf, das von den Betreibern von Placement24 ins Leben gerufen wurde. Im Aufbau befindet sich BetterHeads in Berlin.

Die Portale verstehen sich als „Brückenbauer“ zwischen Arbeitgebern und Personalberatern/-dienstleistern. Sie haben das Ziel, die Unternehmen bei der Auswahl der passenden Personalberater zu unterstützen, deren Arbeit zu bündeln und als „Single Point of Contact“ beratend zur Verfügung zu stehen. Von Seiten der Arbeitgeber wird dies durchaus dankbar angenommen, da man sich dadurch nicht mit den einzelnen Personalberatern „herumschlagen“ muss. Diesen Vorteil für die Unternehmen betont auch Marc G. Krummacher, Managing Partner bei Talentry. Er möchte die „Recruitingindustrie“ qualitativ verbessern und deren Transparenz und Zuverlässigkeit erhöhen. Talentry hat ein Rating der registrierten Personalberater in Abhängigkeit von der Anzahl der vorgeschlagenen Kandidaten in Interviews, der Anzahl der Besetzungen und des Feedbacks der Kunden eingebaut, das die Entscheidung der Unternehmen für einen oder mehrere Personalberater erleichtern soll. Das Feedback der teilnehmenden Unternehmen insgesamt sei bisher sehr positiv und einige seiner Kunden würden bereits ihre gesamte Personalsuche über seine Plattform abwickeln.

Placement24 bietet als Premiumangebot sogar an, die gesamte Koordination, angefangen von Ausschreibung der Stellen über das Briefing der Personalberater, die Bewertung der eingehenden Kandidatenprofile bis hin zur Terminkoordination für Interviews zu übernehmen. Dafür wird eine erfolgsunabhängige Gebühr berechnet. Ob dieses Versprechen tatsächlich in der erforderlichen Qualität eingelöst werden kann, wage ich zu bezweifeln. Für die große Mehrzahl der Stellen ist explizit fachliches Hintergrundwissen erforderlich, das bei den Mitarbeitern der Jobplattform (den Account Managern für die einzelnen Unternehmen) wohl nur punktuell vorhanden sein dürfte.

6 Praxisbeispiel

„Über die Plattform Talentry konnten wir bereits sehr positive Erfahrungen mit Jobtendern machen“, so Marc-Stefan Brodbeck, Vice President Recruiting & Talent Acquisition Deutsche Telekom, im Gespräch mit mir. Er begrüßt die Idee, gibt ihm die Plattform doch die Möglichkeit, außerhalb seiner Preferred Supplier neue Personalberater kennenzulernen und diese für Spezialpositionen zu nutzen. Attraktiv ist insbesondere das zugrundeliegende Business Model für die Unternehmen: gearbeitet wird auf reiner Erfolgsbasis – ein zusätzliches Plus.

Auch Active Sourcing ist bei der Telekom schon seit Langem ein Thema, welches intensiv im Recruiting betrieben wird – insbesondere für schwer zu besetzende und höher bezahlte Positionen, die nicht an Personalberater gegeben werden. Einziger Engpass: die Zeit. „Active Sourcing ist deutlich zeitintensiver, da gerade für diese Profile die Suche aufwändiger ist. Dieser Mehraufwand wird jedoch durch eine schnellere Besetzung kompensiert.“

Die wirklich schwierigen Positionen, wenn bspw. verdeckt agiert werden muss, seien den Headhuntern vorbehalten. Für diese Positionen würden dann auch Exklusivaufträge vergeben.

Kritische Stimmen bzgl. der Jobtender kommen von Seiten des BDU. Jörg Murmann, Mitglied der Geschäftsleitung, fordert, dass eindeutige Qualitätskriterien sowohl im Hinblick auf den Beauftragungsprozess als auch auf die beteiligten Personalberater definiert sein müssen. Hierbei wäre auch eine Definition der Zielgruppe Personalberater (in Abgrenzung zur Personalvermittlung) im Sinne der beauftragenden Kundenunternehmen sinnvoll. Zudem müssten diese festgelegten Qualitätskriterien vor Aufnahme in den Pool bei den beteiligten Personalberatern überprüft werden. Eine reine Selbstauskunft sei zu wenig. Die Unternehmen sollten nach Murmann nicht nur nach Branchenkompetenzen, sondern auch nach regionalen Aspekten qualifizierte Personalberater auswählen können und es sollte ein Beschwerdemanagement und Sanktionierungsmöglichkeiten geben. Zudem hält er es „im Sinne der Qualität für bedenklich, wenn der Betreiber der Plattform ein monetäres Interesse am Zustandekommen der ‚Vermittlung‘ hat.“

7 Arbeitskraft wird zum Massenartikel

Die Jobtender machen den bisher nicht direkt sichtbaren Wettbewerb zwischen den Personalberatern und den Personaldienstleistern offenbar. Die Suchprozesse werden „industrialisiert“ und die persönlichen Kontakte durch standardisierte Prozesse ersetzt. Was in den Banken vor zehn Jahren begann und mittlerweile Standard ist, zieht jetzt in die Personalbranche ein. Das „people business“ wird zum Massengeschäft – gehandelt wird die Ware Arbeitskraft. Es entsteht ein industrialisiertes Segment der Personalbeschaffung.

Übersicht 1		
Quellen zur Personalbeschaffung		
Rekrutierungskanäle	Personalberater	Unternehmen
Research/Ident („alte Schule“)	ja	nein
soziale Netzwerke	ja	ja
Bewerberdatenbanken von Onlinestellenbörsen	ja	ja
geschlossene Plattformen		
Experteer	ja	ja
Placement24	ja	nein
Recruitingveranstaltungen	ja	ja
Microblogging-Dienste (z. B. Twitter)	eher nicht	ja
Jobmessen, auch virtuell (z. B. JobLeads)	ja	ja
eigene Recruiting-Veranstaltungen	eher nicht	ja
eigene Netzwerke und Datenbanken	ja	ja

Übersicht 2

Top-10-Trends in der Personalberatung

Der BDU fasst in seiner Studie „Personalberatung in Deutschland 2012/2013“ die Trends wie folgt zusammen:

1. Die Kundenerwartungen in Hinblick auf Geschwindigkeit, Qualität, Preis und Transparenz der Prozesse nimmt zu.
2. Die Bemühung der Kundenunternehmen, über Online- und Social-Media-Plattformen selber an geeignete Kandidaten zu gelangen, nimmt zumindest auf der Spezialisten- und unteren Führungsebenen nochmals zu.
3. Im Zuge der demografischen Entwicklung gewinnt die Direktansprache nochmals an Bedeutung.
4. Um geeignete Kandidaten zu identifizieren und zu platzieren, wird der Personalberater noch stärker in die Strukturen und Strategien der Kundenunternehmen eingebunden sein müssen.
5. Der Markt spaltet sich noch stärker in Premium- und Billiganbieter.
6. Der Bedarf an Beratung der Kunden im Rahmen eines Suchauftrags bezüglich der veränderten Einstellungen und Verhaltensmuster von (jüngeren) Kandidaten nimmt zu.
7. Im Premiumbereich werden sich das Honorarmodell und die durchzusetzende Honorarhöhe nicht verändern.
8. Die noch häufige, teilweise unqualifizierte Ansprache von Kandidaten über Social-Media-Plattformen führt bei diesen zunehmend zur Verärgerung.
9. Der Preisdruck verschärft sich bei Positionen der mittleren und unteren Führungsebene.
10. Die Entscheidungsschwäche auf Kundenseite nimmt zu. Dies führt u. a. zum Wunsch nach mehr präsentierten Kandidaten.

Im Hinblick auf die Kosten und die Zuversicht, eine vakante Position „in time and budget“ adäquat besetzen zu können, ist die oben geschilderte Situation auf der Seite der Unternehmen durchaus nachvollziehbar. Man „zückt alle Karten“ und „spielt auf allen Kanälen“, um die gesuchten Fach- und Führungskräfte kostengünstig zu finden. Der Zweck heiligt die Mittel.

Für mich als Personalberaterin mit dem Anspruch, Kunden und Kandidaten gleichermaßen gut zu beraten, steht insbesondere bei den Jobtendern die Qualität der Beratung infrage. Es bleibt abzuwarten, wie sich die – teilweise durch Venture Capital finanzierten – Portale künftig entwickeln, welche konkreten Veränderungen sie durchmachen und in welchen Segmenten sie nachweisbare Erfolge erzielen werden.

8 Fazit

Für bemerkens- und bedenkenswert halte ich insbesondere den Trend, der die Notwendigkeit der tieferen Einbindung des Personalberaters in die Strukturen des Unternehmens hervorhebt. Dies kann ich nur bestätigen. Nicht der Zulieferer von Profilen ist gefragt, sondern der Mitdenker und Berater.

Es entspricht meiner langjährigen Erfahrung und Überzeugung, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit nur auf Augenhöhe gelingen kann.