

Geschrieben von Albrecht von Bonin, Montag, 23. November, 2015



„If You Give Peanuts, You Get Monkeys“

Know-how und Ressourcen von Headhuntern richtig nutzen.

(PREGAS/Albrecht von Bonin) Durch die Megatrends des demografischen Wandels, veränderte Werteverständnisse der Generationen und technologische Entwicklungen werden Employer Branding, Unternehmenskultur und Recruiting zu Top Prioritäten für das Gastgewerbe. Welchen Mehrwert kann dabei der richtige Personalberater für die Zukunftsfähigkeit des Betriebes bringen? Welchen Zusatznutzen – außer Recruiting?

„Ach wissen Sie“, schimpft der Tischnachbar beim Kongress, „Headhunter taugen ja alle nichts“. Da war von Consultants die Rede, die in edelstes Tuch gewandet und in Renommierkutschen beim Kunden auftauchen, schlaue Analysen und Konzepte verkaufen, ohne den wirklichen Personalbedarf des möglichen Auftraggebers verstanden zu haben. Auch von völlig überbezahlten Menschenmaklern war die Rede, die ihr Geld ohnehin nur beim Golf spielen verdienen. Und alle hätten die Arbeitsweise von Drückerkolonnen: Anhauen, umhauen, abhauen....

Vielleicht hat so mancher schon einmal schlechte Erfahrungen mit einem Headhunter gemacht. Sauer? Recht so. Aber bitte nicht pauschal und generalisierend. In einer Zeit, in der Unternehmen nichts dringender benötigen als qualifizierte Mitarbeiter, begegnen Unternehmen externen Personalberatern immer noch mit Skepsis und traditionellen Aufgabenstellungen: Schnell, preisgünstig und unkompliziert soll der passende Deckel auf den Topf gesucht werden. Fertig! Doch je knapper die Ressourcen auf dem Personalmarkt, umso mehr sind nicht nur Spezialisten mit Marktkennntnis und Expertise im Recruiting gefragt. Vielmehr sind Unternehmen gut

beraten, die gesamte Expertise ihrer Consultants zu nutzen, um das richtige Human Capital für das suchende Unternehmen zu gewinnen und zu binden.

Personalentscheider und externer Personalberater sitzen quasi im gleichen Boot. Sie tragen heute mehr denn je eine hohe Verantwortung für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Was liegt also näher als zu prüfen, welchen Mehrwert der Einsatz eines Personalberaters über die reine Personalbeschaffung hinaus liefern kann? Welchen Beitrag kann er z.B. beim Thema HR Strategie, Unternehmenskultur, Employer Branding, Onboarding, Bindung von Mitarbeitern etc. liefern?

Zunächst ein Blick auf die Entwicklungen im Headhunter-Markt. Er wird für Unternehmenslenker immer wichtiger, wenn sie in der Mitarbeitergewinnung vor der Frage stehen: „Make or buy“. Der Markt der Personalberater ist in Bewegung. Die öffentliche Kritik an den Methoden einzelner schwarzer Schafe (Body Snatching, CV Trading & Co), enormer Preisdruck, der Boom der Internet Portale – all das führt zu immer härterem Wettbewerb. Auf der anderen Seite sorgen Fach- und Führungskräfte-mangel für hohe Nachfrage bei den seriösen Adressen der Zukunft. Der Markt teilt sich zunehmend in „Premium Anbieter“ und solche Marktteilnehmer, die sich hauptsächlich über den Preis definieren. Bekannte große Namen (breit aufgestellte Konzerne mit mehreren Büros weltweit) versus kleine Beratungsboutiquen. Letztere i.d.R. Spezialisten, inhabergeführt, bankenunabhängig, mit Nachhaltigkeitsstrategie, langjähriger Tradition, Kontinuität bei Partnern und Mitarbeitern, und doch hoch innovativ und flexibel in der Anpassung an Kundenwünsche und Marktveränderungen. Doch wie findet man unter den verschiedenen Anbietern den zum Unternehmen optimal passenden Personalberater mit dem höchsten Mehrwert?

Was wird gebraucht?

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit dazu hier wertfrei einige Anhaltspunkte, die helfen, den richtigen Berater auszuwählen und seine Leistungen präzise einzuschätzen. Am besten, wir unterscheiden nach Masse, Klasse und – Kasse. Im Vorfeld der Auswahl des geeigneten Dienstleisters sollte der konkrete Bedarf an Leistungen definiert werden: Wird ein ganzheitlich arbeitender Headhunter mit hoher Beratungskompetenz im kompletten Such- und Auswahlprozess bis zum Onboarding gesucht? Ist zusätzliche Unterstützung z.B. bei Employer Branding, HR Strategie, Mitarbeiterbindung gewünscht – oder wird eher die Beschaffungsagentur, die sich als Makler/Vermittler auf die Beschaffung von Kandidatenprofilen beschränkt, präferiert?

Vertrauen

Beim ersten Gespräch mit dem Berater lernen Sie seine Persönlichkeit, Qualifikation, sein Verständnis, seine Begeisterungsfähigkeit für die Aufgabenstellung und für Ihr Unternehmen kennen. Prüfen Sie: Habe ich Vertrauen in seine Integrität? Kommuniziert er mit mir auf Augenhöhe? Könnte er schon im Erstkontakt mit Spitzenkräften ein „Botschafter“ meines Unternehmens sein (Employer Branding!), der

uns seriös repräsentiert, Kandidaten für unsere Ziele begeistert und unsere Pläne mit dem optimalen Placement aktiv vorantreibt?

Konzept und Projektverantwortung

Ist sein Konzept so überzeugend, dass Sie sein „Fan“ werden könnten – nicht nur sein Kunde? Stellen Sie sicher, dass er nicht nur als „Hochglanz-Akquisiteur“ den Auftrag holt, sondern später das Projekt auch selbst federführend ins Ziel bringt.

Fachkompetenz und Erfahrung:

Ausbildung, Managementenerfahrung, präzise Einschätzung der Branche und des Bewerbermarktes versetzen den Berater in die Lage, die vakante Position und ihr Umfeld, die Philosophie des Unternehmens genau erfassen zu können. Daraus erstellt er ein schriftliches Positionsprofil mit allen Details Ihres Briefings, um zu gewährleisten, dass sich Auftraggeber und Berater richtig verstanden haben. Dieses Papier gilt später als gemeinsame Grundlage für die Suche & Auswahl des geeigneten Mitarbeiters.

Referenzen:

Lassen Sie sich nicht davon blenden, wenn nur renommierte Kundennamen auf der Website des Headhunters glänzen. Ein seriöser Personalberater nennt Referenzen nur mit ausdrücklicher Genehmigung seiner Klienten – dann aber am besten mit konkreten und nachvollziehbaren Zitaten (Testimonials), vielleicht sogar auf seiner Website. Scheuen Sie sich nicht, diese Referenzen zu prüfen.

Arbeitsweise:

Lassen Sie sich Konzept und Vorgehen des Beraters erläutern. Wie glaubwürdig begründet er die vorgeschlagene Suchmethode? Welche zusätzlichen Impulse kann er durch seine Expertise ins Unternehmen einbringen – z.B. im Aufbau neuer Organisationsstrukturen, in Change Prozessen, bei Vergütungsmodelle, Führungsmethoden, Management Appraisals etc.? Wie stellt er sicher, dass er das gesamte Bewerberpotential im Markt (z. B. mit Direktansprache) systematisch erfasst, um den oder die Richtige für die Position auswählen zu können? Oder greift er nur auf bestehende Datenbankkontakte zurück?

Schnelligkeit

Zugegeben, in der Regel haben Sie's eilig mit der Positionsbesetzung. Doch Schnelligkeit ist selten ein schlagendes Argument für die Qualität der Beratung. Sie erkennen rasch, ob der Headhunter aus Zeitdruck nur Karteileichen als Kandidaten präsentiert oder frisch recherchierte Spitzenkräfte. Für eine professionelle Analyse spricht eher, wenn er systematisch den gesamten Markt „umgegraben“ hat, um das „gold nugget“ für Sie zu finden. Dies kann auch einige Monate dauern, wenn am Markt

derzeit in der Zielgruppe wenig Veränderungsbereitschaft herrscht. „Man kann nur mit den Bräuten tanzen, die auf der Hochzeit sind“.

Spezialisierung:

Allzu verlockend mag das Argument der Insider-Kenntnisse des Beraters klingen. Doch Vorsicht – Branchenspezialisierung kann auch hinderlich sein. Hat ein Headhunter nur in einer Branche Kunden, kann das zu Loyalitäts-Konflikten führen. Wo sollen noch Kandidaten angesprochen werden, wenn fast alle Unternehmen der Branche Kunden des Beraters sind? Wie will er da garantieren, morgen nicht Ihre Mitarbeiter für einen Job beim Wettbewerb anzusprechen? Seriöse Berater garantieren hier einen sogenannten Off-Limits-Codex.

Viel entscheidender ist aber die Methodik des Beraters, selbst auf unbekanntestem Terrain schnell ans Ziel zu kommen.

Auswahlverfahren:

Personalentscheidungen sind zu wichtig, um sie flüchtig, oberflächlich oder ausschließlich nach Nasenfaktor zu treffen. Fehlentscheidungen kosten ein Vermögen. Umso wichtiger ist es, dass der Berater über die erforderliche Fachkompetenz, Erfahrung und Methodik verfügt, den Auswahlprozess objektiv durchzuführen. Welche Tools setzt er ein? Wie stellt er Eignung sicher? Bedenken Sie auch, er repräsentiert mit Sorgfalt und wertschätzendem Umgang in der Auswahl immer ein Stück Ihrer Unternehmenskultur. Die Palette professioneller Instrumente reicht von persönlichen Beraterinterviews, Talent Scouting, diagnostischen Testverfahren, Potentialanalysen bis zu Assessment Centers und strukturierten Referenzprüfungen. Kluge Unternehmen lassen in diesen Prozess auch Kandidaten einfließen, die entweder aus eigenen Reihen oder als Initiativbewerber auf die Vakanz aufmerksam wurden. So ist sichergestellt, dass alle Bewerber mit der gleichen Messlatte gemessen werden. Schließlich ist nicht entscheidend, woher ein Kandidat kommt, sondern dass am Ende der gemeinsamen Suche der/die objektiv Richtige platziert wird. Klären Sie aber auch: Welche Garantien leistet der Consultant, wenn sich der durch ihn platzierte Kandidat trotz aller Sorgfalt in der Auswahl doch als Flop herausstellt?

Und last but not least: Wer einen Berater ruft, sollte auch auf seinen Rat hören. Der objektive Rat des außenstehenden kompetenten Sparring Partners hat schon oft Flops verhindert. Um herauszufinden, ob sich ein Personalberater mit „Good enough“ zufrieden gibt oder aber mit seiner Leistung „Best in the world“ anstrebt, können sich Unternehmen im Vorfeld Gewissheit verschaffen. Wer dazu noch folgende Fehler vermeidet, stellt Erfolg und Qualität der Suche erst sicher. So sollte z.B. ein Auftrag nicht parallel an mehrere Berater vergeben werden (Fachjargon: Windhunderennen). Erfahrungsgemäß treffen sie sich alle bei den gleichen Kandidaten. Peinlich ist das letztlich nur für das suchende Unternehmen („Na, die müssen es ja nötig haben“,

„Suchen die schon wieder“ oder „immer noch“?). Schlechte, unzureichende oder gar geschönte Informationen im Briefing oder fehlende interne Vorbereitung der Neubesetzung helfen ebenfalls nicht, den geeigneten Kandidaten nachhaltig zu platzieren. Gleiches gilt für überdurchschnittlichen Zeitdruck. Denn auch für Personalentscheidungen gilt: „Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht“. Unternehmen, die mit ihrem Personalberater offen und fair umgehen, schaffen damit ein hohes Maß an Motivation. Gemeint ist die Begeisterung und Überzeugungskraft, mit der der Headhunter das Unternehmen repräsentiert und die zu besetzende Position im Gespräch mit interessanten Kandidaten seriös „verkauft“. Wer versucht, Personalberatung über Preis oder Schnelligkeit einzukaufen, muss sich damit abfinden, dass gute Leistung eben einen anderen Preis hat. Süffisant gesagt: „If you give peanuts, you get monkeys“.

Bildrechte: penguiin/Fotolia

Über den Gastautor:



Albrecht von Bonin ist Gründer und Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen. Seit 1978 konzentriert sich sein Team auf „Talent Scouting“ und die Suche & Auswahl von Spitzenkräften. Als Unternehmensberater ist von Bonin ein gefragter Gesprächspartner im Führungskräfte Coaching und Talent Management. Er ist Autor des Buches „MITARBEITER suchen, finden, fördern, binden“ (MATTHAES Verlag).

Weitere Informationen: © VON BONIN Personalberatung GmbH, Alte Leipziger Straße 40 a, 63571 Gelnhausen, Telefon: 0 60 51 / 48 28 - 0, E-Mail: info@von-bonin.de, Internet: www.von-bonin.de