

# Personalberatung im Aufwind

*Recruiting umfasst viel mehr als die Suche nach geeigneten Bewerbern*

von RAINER SPIES / Redaktion

Angeblieh 500 Leistungsträgern hat die marode HSH Nordbank im vergangenen Jahr eine Halteprämie gezahlt, um nicht dem Lockruf eines Personalberaters zu folgen. Für die war 2009 ein schlechtes Jahr, obwohl in der IT-Branche ganze Abteilungen abgeworben worden sind. Der Headhunter, der dafür am Telefon den ersten Kontakt herstellt, prägt bis heute das Bild des Personalberaters. Kontakte anbahnen, das machen dank der Online-Communities inzwischen allerdings viele Unternehmen selbst. Dennoch halten sich die Personalberater für unverzichtbar. Andere sehen darüber hinaus im Recruiting weiteres Potenzial für Auslagerungen hin zu externen Dienstleistern.

»Die Akzeptanz hat massiv zugenommen«, bilanziert Dr. Wolfgang Lichius, Vorsitzender des Fachverbandes Personalberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), die Entwicklung der letzten Jahre. Die Riege der Personalberater, die von den umsatzstärksten Kienbaum und Egon Zehnder angeführt wird, unterstützt nicht mehr nur große Unternehmen bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen. Fast 60 Prozent

der Unternehmen, die Dienste von Personalberatern in Anspruch nehmen, erwirtschaften einen Umsatz von weniger als zehn Millionen Euro.

Knapp 2.000 Personalberater gibt es in Deutschland. Das war allerdings vor der Krise. Die macht den Beratern, die 2008 mit einem Umsatz von 1,5 Mrd. Euro ihr Rekordjahr verzeichneten, schwer zu schaffen. »Es werden kaum Leute eingestellt«, sagt Lichius. Zahlen über die Entwicklung in 2009 liegen noch nicht vor. Lichius, Vice President und Partner bei der Kienbaum Executive Consultants GmbH, wagt dennoch eine Prognose. »Ich vermute, dass der Umsatz um etwa 25 Prozent zurückgegangen sein wird.« Insbesondere in den Branchen Automotive und Maschinen- und Anlagenbau sei die Zahl der Suchaufträge eingebrochen.

Ein guter Personalberater ist so etwas wie der verlängerte Arm des Unternehmens. Personalberatung ist People Business, da muss die Chemie zwischen den Partnern stimmen. Insbesondere bei der Suche nach hochkarätigen Führungskräften, aber auch bei der Suche nach Fach-

kräften und Spezialisten, muss der Berater die Kultur des ihn beauftragenden Unternehmens sehr gut kennen und gegebenenfalls auf Ungereimtheiten im Anforderungsprofil des gesuchten Kandidaten machen. Da die Unternehmen bei der Suche gerne Nabelschau betreiben, ist es zudem Aufgabe des Personalberaters, effektive von Scheinbedürfnissen zu trennen.

Die Personalberater setzen in Deutschland meist auf das Mittel der Direktsuche. Vor allem die großen Personalberatungen nutzen die Möglichkeit des Headhunting, um am Telefon mit potenziellen Kandidaten in Kontakt zu kommen. Die Kontaktabahnung am Arbeitsplatz

ist durch die Rechtsprechung zwar eingeschränkt, aber nicht untersagt worden. Im Vergleich zur Direktsuche wird die Suche in Datenbanken und im Internet weniger häufig genutzt. Eine etwas größere Rolle spielt nach wie vor die Stellenausschreibung.

Die Akzeptanz der Personalberater mag in den letzten Jahren zwar zugenommen haben, inzwischen nutzen aber einige Unternehmen die Online-Communities der Social Media für die eigene Ansprache von Kandidaten. »Der

Bedarf an Personalberatern sinkt kontinuierlich«, sagt Michael A. Picard, Personaldirektor der Otto Gruppe. Nur noch etwa fünf Prozent der Vakanzen, darunter vor allem gehobene Managementpositionen und solche für Spezialisten, würden aufgrund »der konsequenten Onlineausrichtung« im Personalmarketing und Recruiting und des internen Talentmanagements der Otto Gruppe mit Hilfe von Personalberatern besetzt.

## Markt wird sich positiv entwickeln

Nicht nur die Otto Gruppe spricht interessante Kandidaten in den Online-Netzwerken selbst an. Angst, dass den Personalberatern dadurch das Geschäft vermiest werden könnte, hat der Kienbaum-Partner nicht. »Der Markt wird sich positiv entwickeln«, sagt Lichius. Zum einen sei die reine Suche nach Kandidaten nur ein Prozess neben anderen. »Wir bewerten auch die Qualifikation.« Das professionelle Matchen (Interviews, Tests, Assessment Center) gilt als besondere Stärke einiger Personalberater. Zum anderen werde die demografische Entwick-

lung die Bedeutung der Dienstleistung erhöhen. »Die spielt uns in die Karte«, sagt Lichius.

Trotz der Personalberater ist für Volker Jacobs, geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung, das Potenzial für das Outsourcing von Recruiting-Prozessen längst noch nicht ausgeschöpft. In den USA oder Großbritannien werde die gesamte Bewerberadministration von der Stellenausschreibung bis zur Vorauswahl (Telefoninterview, Test, AC) und auch der Systembetrieb der E-Recruiting-Software ausgelagert. »Prinzipiell sind alle Teilprozesse nach außen verlagerbar«, sagt Jacobs. Im Einzelfall müsse aber geprüft werden, ob dadurch wirklich langfristig Kosten gespart werden können. Zu klären ist auch, was als Kernkompetenz im Unternehmen verbleiben soll. Manche Unternehmen haben selbst das Twittern in den Social Media als eine solche definiert.

## Es geht nicht nur um Kosten, sondern um Qualität

Typische Kennzahlen bei der Personalbeschaffung sind »Cost per Hire« und »Cost per Application«. Jacobs empfiehlt daher, entlang dieser Größen eine »Vollkostenmodellierung« durchzuführen und zu prüfen, ob sich ein Outsourcing lohnt. Dabei seien auch »Schattenkosten«, etwa für die mögliche Vertragsbeendigung, zu berücksichtigen. »Daneben ist die Schwankung des Mengengerüsts ein wesentlicher Kostentreiber«, sagt Jacobs. Wenn je nach Konjunkturlage unterschiedlich große Mengen an offenen Positionen zu besetzen sind, sei die Anpassung für einen externen Dienstleister meist leichter zu bewältigen als für die interne HR-Organisation.

»Der Rekrutierungsprozess ist ein effektivitätsgetriebener Prozess«, schränkt Jacobs jedoch ein. Es gehe nicht nur um Kosten, sondern vor allem auch um die Qualität. Bei der Suche nach Standardprofilen sollten bei einer Fremdvergabe die »Mindestanzahl an Bewerbungen«, die »Antwortzeit für eine Bewerbungseingangsbestätigung«, der »Prozentsatz passender Bewerberprofile« und die »Zeit bis zur Erstellung einer Short List« als Anforderungen definiert werden. Bei Spezialisten- und Management-Profilen sei zudem das Kriterium »Erfolg des Kandidaten im Unternehmen« zu berücksichtigen. »Wir haben unter anderem eigens ein Controlling aufgebaut, mit dem wir jeden Beraterauftrag nachträglich bewerten. Dabei zählt vor allem die Qualität der präsentierten Kandidaten und die Dauer der Besetzungszeit«, erklärt Picard zur Praxis in der Otto Gruppe.

*Ein guter Personalberater ist der verlängerte Arm des Unternehmens. Personalberatung ist People Business, da muss die Chemie zwischen den Partnern stimmen.*