

# Handbuch der Personalberatung

Konzepte, Prozesse und Visionen

von

Michael Heidelberger, Lothar Kornherr

2. Auflage

[Handbuch der Personalberatung – Heidelberger / Kornherr](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Personal und Arbeit](#)

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4678 4

## 4.4.2.2 Vorteile des internen Researchs

### Wirtschaftlichkeit

Kurzfristig betrachtet ist das Hauptkriterium einer systematischen Do-or-Buy-Entscheidung – in der Frage internes oder externes Research – die Kosten. Ab einer gewissen Anzahl an Beratungsprojekten im Executive Search – korrespondierend zur Größe des Unternehmens und der Anzahl der Berater – lässt sich die Entscheidung, eigene Kapazitäten im Research aufzubauen, rechnerisch und wirtschaftlich nachvollziehen.

Auch in der Außenwirkung ist es für eine Personalberatung, die als Executive-Search-Firma auftritt, unerlässlich, über **eigene Searchkapazitäten** zu verfügen. Schließlich handelt es sich hier um die Kernkompetenz dieses Beratungsunternehmens.

Man sollte aber nicht die langfristigen Auswirkungen unterschätzen, die ein eigenes Research mit sich bringt. Die Organisation ist darauf auszurichten, Prozesse sind entsprechend zu gestalten und ein regelmäßiger Kommunikationsfluss sicherzustellen.

### Qualität und Wissensaufbau

Neben der Schnelligkeit ist die Qualität das entscheidende Kriterium bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen durch Personalberatungsunternehmen. Daran wird der Personalberater vom Auftraggeber gemessen. Die **Entwicklung von Qualitätsstandards** unter Einbeziehung der Mitarbeiter – und deren ständige Kontrolle, Weiterentwicklung und Verbesserung – lässt sich einfacher und direkter mit eigenem Research realisieren. Die eigenen Mitarbeiter sind unmittelbar in die Prozesse eingebunden, identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen und sollten eher bereit sein, sich über die reine operative Arbeit hinaus für das Wohl des Unternehmens zu engagieren.

Externe Researcher haben mehrere Auftraggeber mit unterschiedlichen Qualitätsanforderungen und Prozessen. Der Fokus wird nie auf einem Auftraggeber alleine liegen.

Um optimale Qualität bieten zu können, gehört **projektbezogenes Fach- und Branchenwissen** gerade im Research dazu. Bei der Arbeit mit eigenen Researchern wird dieses Wissen über Jahre im Unternehmen aufgebaut, weiterentwickelt und dokumentiert, und verbleibt somit ausschließlich im Nutzungsbereich der eigenen Beratung. Insbesondere in den betreuten Schwerpunktbranchen sind der Wissensaufbau und damit der Einsatz eines eigenen Researchs auf Dauer von Vorteil.

### Führung und Steuerung

Die Einbindung in die Organisationsstruktur mit klarer Führungsverantwortung ermöglicht eine effiziente Steuerung des Researchs im eigenen Unternehmen. Der externe Researcher – als Diener mehrerer Herren – wird in kritischen Situationen immer ein Loyalitätsproblem haben. Ab einer gewissen Unternehmensgröße gehen Beratungsunternehmen dazu über, einen „Head

of Research“ zu beschäftigen, der sich quasi in einer Abteilungs- oder Gruppenleiterfunktion um die Führung und Steuerung des Researchs kümmert.

#### Wettbewerbs-/Datenschutz

Die Zusammenarbeit mit externem Research trägt dazu bei, dass der externe Researcher sein Projekt-, Fach- und Branchenwissen auch anderen Beratungsunternehmen und damit dem Wettbewerb zur Verfügung stellt. Diese Tatsache sollte bei jeder Entscheidung über die Vergabe von Researchaufträgen nach außen bedacht und gegen die möglichen Vorteile des Einsatzes externer Researcher abgewogen werden.

Für ein Executive-Search-Unternehmen bilden das über Jahre in einer Vielzahl von Projekten aufgebaute Branchenwissen und das damit verbundene Netzwerk ein Alleinstellungsmerkmal, das andere Beratungsunternehmen in dieser Form zumeist nicht besitzen. So wird man weniger austauschbar und kann sich leichter dem Preiswettbewerb entziehen.

Gute Kandidaten, die im jeweiligen Projekt als Nummer zwei oder drei nicht zum Zuge gekommen sind, sind ein Fundus, auf den man als Searchquelle oder als interessantem Kandidaten in einem anderen Projekt bauen kann. Dies spart Zeit und Kosten und trägt zur Pflege eines tragfähigen Netzwerks bei, das anderen Personalberatern nicht unbedingt zur Verfügung steht.

#### 4.4.3 Markt des externen Research – Researchfirmen

Der Markt an externen Researchern und Researchfirmen in Deutschland ist ähnlich intransparent wie der Markt der Personalberater. Auch hier haben wir keinen geschützten Berufsbegriff vor uns. Eine Berufsvereinigung bzw. ein Verband der Researcher ist dem Autor nicht bekannt. Grundsätzlich kann sich jeder als Researcher bezeichnen oder eine eigene Researchfirma eröffnen. Zu unterscheiden sind in der Regel Einzelpersonen, die als freie Researcher agieren, und Researchfirmen, die zumeist aus mehreren Researchern, Researchteams und administrativem Personal bestehen. Häufig finden sich in den Researchteams Spezialisten (Researcher), die sich nur mit der Identifikation von Kandidaten beschäftigen, andere (Research Consultants) wiederum halten nicht nur den Kontakt zum Auftraggeber, sondern sprechen auch die Kandidaten an.

Die guten und erfolgreichen Researcher haben sich in der Regel auf bestimmte Branchen fokussiert. Eine Vielzahl an Projekten sowie langjährige Tätigkeit in den Schwerpunktbereichen sorgen nicht nur für ein Netzwerk, sondern bergen auch die Möglichkeit, Markt- und Unternehmensentwicklungen bei der Identifikation und Ansprache von Kandidaten zu berücksichtigen. Die Qualität und die Schnelligkeit der Researcharbeit sowie der Erfolg sprechen hier für sich.

Das Dienstleistungsportfolio kann in seiner weitesten Ausprägung die Übernahme eines Komplettauftrags von der Erstellung der Zielfirmenliste bis hin zur Ansprache potenzieller Kandidaten und der Erstellung sog. „Kandida-

ten-Clippings“ mit den wichtigsten Informationen für den Personalberater umfassen. Insbesondere größere Researchfirmen bieten Module nach dem Baukastenprinzip an. Jede Teilleistung kann einzeln gebucht werden. Dies reicht von der Erstellung einer Zielfirmenliste, über ein reines Identifikationsprojekt oder ein spezielles Erstanspracheprojekt ohne Identifikation bis hin zur individuellen Kombination der einzelnen Module.

In der Regel werden zwischen Personalberatern und seriösen Researchern Festpreise vereinbart, entsprechend den Vertragsmodalitäten, die der Personalberater mit seinem Klienten vereinbart hat. Damit sind die Kosten für den Personalberater kalkulierbar, unabhängig von Schwierigkeitsgrad und Aufwand, die sich im Projekt ergeben. Honorarnachforderungen sollten somit nur in Ausnahmefällen vorkommen.

Zumeist werden die Zahlungen in drei Raten fällig: die erste Rate bei Auftragserteilung, die zweite bei Lieferung oder bei der Präsentation von Kandidaten beim Klienten (was ein feiner Unterschied unter Risikogesichtspunkten ist) und die dritte bei erfolgreicher Kandidatenplatzierung durch den Personalberater.

Der **Vielfalt bei den Zahlungsregelungen** ist aber keine Grenze gesetzt. Es gibt Regelungen, bei denen die Zahl der Zielfirmen, in denen identifiziert und angesprochen wird, oder die Zahl der zu identifizierenden und anzusprechenden Kandidaten limitiert wird. Hier braucht der Personalberater ein großes Vertrauen in das externe Research.

Die Erstattung der Kommunikationskosten ist zum Teil gesonderter Vertragsbestandteil, zum Teil im Gesamthonorar bereits enthalten.

Unseriöse Researcher verlangen Stornogebühren, falls Projekte durch den Klienten abgebrochen werden. Hier soll der Personalberater für eine Leistung bezahlen, die er nicht in Anspruch genommen hat. Eine vertrauensvolle und langjährige Zusammenarbeit zwischen Personalberater und externem Research wird nur auf der Grundlage einer eindeutigen Vereinbarung und der Bereitschaft des externen Researchers, das Risiko eines Beratungsprojektes mitzutragen, erfolgreich funktionieren.

## **4.4.4 Zusammenarbeit mit externem Research**

### **4.4.4.1 Einbindung in den Prozess-Workflow**

Entscheidend für die erfolgreiche Zusammenarbeit des Personalberaters mit dem externen Research ist dessen Einbindung in den Prozess-Workflow der Personalberatung.

Dies beinhaltet zumindest die Verwendung von Standards des Personalberaters, was das Layout von Zielfirmenlisten, Statusreports und Kandidaten-Clippings betrifft. Bei der Zusammenarbeit mit größeren Researchfirmen wird man dagegen mit deren Standards konfrontiert und muss ggf. Kompromisse eingehen oder sich als kleine Personalberatung ganz dem vorgegebenen Standard anpassen.

#### 4.4.4.2 Vertragliche Grundlagen

Der externe Researcher wird als Einzelperson in der Regel als freier Mitarbeiter beschäftigt. Er wird auftragsbezogen im Rahmen einer selbständigen Tätigkeit für das Personalberatungsunternehmen tätig. Dieses muss dabei insbesondere auf sein arbeitsvertragstypisches Direktionsrecht hinsichtlich Arbeitszeit, -ort und -inhalt in weitem Umfang verzichten. Entsprechend sollten vertragliche Vereinbarungen getroffen werden, um das Thema „Scheinselbständigkeit“ zu vermeiden.

Im Rahmen dieses Artikels kann hierzu nur auf folgende Stichworte verwiesen werden:

- Weisungsungebundenheit
- Gestaltungsfreiheit der Arbeit und Arbeitszeit
- Auftrags-/projektbezogene Tätigkeit auf Honorarbasis
- Verschiedene Auftraggeber
- Selbständige und ordnungsgemäße Abführung aller gesetzlichen Abgaben und Steuern durch den Researcher

Handelt es sich beim externen Research um eine Researchfirma, die über eigene Führungsstrukturen, Büroräume und einen eigenen Klientenkreis mit unterschiedlichen Auftraggebern verfügt, spielt eine mögliche „Scheinselbständigkeit“ keine Rolle.

Inhaltlich geht es bei der Zusammenarbeit mit jedem externen Research überwiegend um die Festlegung folgender Punkte:

- **Projektinformationen:** Welche Projektinformationen erhält das externe Research vom Personalberatungsunternehmen?  
Zumeist geht es hierbei um die schriftliche Spezifikation der zu besetzenden Stelle, mit Unternehmensinformationen, Aufgabenschwerpunkten, Anforderungsprofil und finanzieller Ausstattung der Position.
- **Zielfirmenliste:** Wer erstellt die Zielfirmenliste, was beinhaltet sie und welchen Umfang hat sie?  
Qualifizierte externe Researcher sollten über einen eigenen Zugang zu den gängigen Firmendatenbanken verfügen. Eine Limitierung der Zahl der Unternehmen auf der Zielfirmenliste ist eher unüblich. Zumeist werden 30 bis 50 Zielfirmen bearbeitet.
- **Identifikation/Ansprache:** Wie viele geeignete Kandidaten sollen identifiziert und angesprochen werden? Reicht die reine Namensidentifikation aus oder benötigt der Klient auch Daten zur Gesamtorganisation bzw. zur hierarchischen Einordnung?  
Der üblicherweise vereinbarte Rahmen liegt hier zwischen 100 bis 150 identifizierten und angesprochenen Zielpersonen. Die Ansprache der identifizierten Zielpersonen sollte unter Einhaltung der geltenden Rechtslage erfolgen, d.h. telefonische Kontaktaufnahme in der Firma so kurz wie möglich, keine schriftlichen Mitteilungen (auch Fax oder E-Mail) in die Firma und Detailgespräch außerhalb der Arbeitszeit.

Das Personalberatungsunternehmen hat sicherzustellen, dass das Research die rechtlichen Grundlagen kennt und anwendet. Zur Absicherung sollte ein derartiger Passus in einer Vereinbarung unbedingt aufgenommen werden. Je nach Projekt ist zu regeln, ob die Ansprache von Kandidaten unter dem Namen der Personalberatung oder des Researchs erfolgen soll.

- **Festlegung des Informationsflusses:** Welche Informationen aus der Ansprache sollen in welcher Form an den Personalberater gehen?  
Bei Kandidaten, die das Anforderungsprofil erfüllen, geschieht dies mit einem standardisierten Telefoninterviewbogen, der dem Research oft vorgegeben wird. Idealerweise fördert das Research die Bereitschaft dieses Kandidaten, so schnell wie möglich einen CV zu übersenden. Um dem Klienten gegenüber aussagefähig zu sein, verlangen viele Personalberatungen einen sog. „Statusreport“, in dem die angesprochenen Kandidaten, ihre Wechselbereitschaft oder die Gründe für ihr Desinteresse aufgeführt werden.
- **Honorar:** In welcher Höhe wird das Honorar für die Dienstleistung festgelegt? Sind die Kommunikationskosten enthalten? Wird die Erstellung der Zielfirmenliste zusätzlich vergütet? Was geschieht bei Erweiterung der Zielfirmenliste oder wenn eine vereinbarte Anzahl an anzusprechenden Kandidaten überschritten wird?
  - Wie erfolgt die Zahlungsweise? Die Drittelregelung mit erfolgsabhängigen Komponenten, teilweise bei der zweiten, auf alle Fälle aber bei der dritten Rate, ist gängige Praxis.
  - Was geschieht bei einem Projektabbruch durch den Klienten bzw. falls der Klient einen eigenen Kandidaten findet?
  - Stornogebühren für das Research sind unüblich, zumeist erhält das Research die Honorarraten, die zum Zeitpunkt des Abbruchs dem aktuellen Projektstand entsprechen.
- **Projektdauer:** In welchem Zeitrahmen sind Identifikation und Ansprache durch den Researcher abzuwickeln? Wie schnell hat der Personalberater die eingehenden interessanten Kandidaten zu kontaktieren?
- **In welcher Form erhält der Researcher regelmäßiges Feedback über den Projektverlauf?** Auch hier sollten eindeutige Vereinbarungen getroffen werden. Üblicherweise sollte das Research die Identifikation von Kandidaten innerhalb von 10 bis maximal 15 Arbeitstagen abschließen. Die Ansprache erfolgt zumeist parallel hierzu. Im Interesse der Personalberatung ist es, die angesprochenen und passenden Kandidaten, die auch Interesse haben, umgehend nach Übersendung der Kandidatenprofile zu kontaktieren. Über vereinbarte Gesprächs- und Präsentationstermine sowie deren Ergebnisse sollte das Research zeitnah informiert werden.
- **Beendigung der Zusammenarbeit:** Ist es sinnvoll, im Rahmen einer festgelegten Kündigungsfrist eine bestehende Vereinbarung zwischen Personalberatung und externem Research zu beenden?  
Grundsätzlich sollte eine vertragliche Regelung mit dem externen Research über eine Kündigung der Zusammenarbeit innerhalb eines laufenden

Projektes getroffen werden. Die Frist hierfür liegt in der Regel zwischen wenigen Tagen und maximal ein bis zwei Monaten.

#### 4.4.4.3 Steuerung des externen Researchs

Eines der wichtigsten Themen bei der Zusammenarbeit mit externem Research ist die **Steuerung und Kontrolle der freien Mitarbeiter und Researchfirmen**, die fast immer ihren Sitz oder Arbeitsort in einiger Entfernung vom auftraggebenden Personalberater haben.

Grundlegende Voraussetzung ist ein rechtsgültiger Dienstleistungsvertrag zwischen Personalberater und Research, mit klaren Regelungen zu den im vorigen Abschnitt angesprochenen Punkten. Die konsequente Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen, **regelmäßige Projektbesprechungen** oder Projekttelefonate, wöchentliche Statusreports und der direkte Kontakt zwischen dem Berater, bzw. bei großen Beratungsgesellschaften dem Head of Research, und dem Researcher sind ebenfalls notwendig. Hierzu gehört auch das schnelle Feedback durch den Personalberater, nachdem er die eingegangenen Kandidatenprofile geprüft bzw. das erste Interview geführt hat.

Steuern und einschätzen kann man Menschen nur, wenn man sie kennt. Also sollte man sich, bevor man eine Zusammenarbeit mit einem externen Research eingeht, die Person (Personen) näher anschauen, um beurteilen zu können, ob diese den Anforderungen genügt und bereit ist, sich den gewollten Spielregeln zu unterwerfen.

Die Erfahrung zeigt, dass je größer die Researchfirma ist, desto mehr steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese die Zusammenarbeit durch ihr eigenes Vertragswerk regeln möchte. Hier sollte man als Personalberatung sehr detailliert prüfen, auf was man sich einlässt. Immerhin repräsentiert das externe Research das Unternehmen des Personalberaters nach außen und trägt wesentlich zu einem erfolgreichen Projektabschluss bei. Das Research kann aber bei schlechter Leistung und fehlender Kontrolle auch schnell dazu beitragen, dass der Ruf des auftraggebenden Personalberatungsunternehmens am Markt geschädigt wird.

#### 4.4.5 Vom (Re-)Searcher zum Sourcer ?

Die Möglichkeiten des Web 2.0 und die Integration der Social Media Aktivitäten in den Recruitingprozess haben bereits nachhaltig die Anforderungen und Vorgehensweisen von Personalberatern und dem Research verändert.

Das aktive Beziehungsmanagement zu bereits bekannten und potenziellen Kandidaten hat neben der gezielten Identifikation und Ansprache von Kandidaten an Bedeutung gewonnen und wird in Zukunft bei schrumpfenden Kandidatenpotenzialen noch wichtiger werden. Die klassische Identifikation und Ansprache in einem Executive Search Projekt reicht bereits heute in vielen Fällen nicht mehr aus.

Es gilt für Personalberater und das Research, die Möglichkeiten im Bereich Social Media Recruiting zu nutzen und dieses Feld nicht den Unternehmen allein zu überlassen. Hierfür ist jedoch ein solides und ständig zu aktualisierendes Wissen der Methoden und Prozesse des Social Media Recruiting unabdingbare Voraussetzung. Personalberater und Research, egal ob intern oder extern, sind im einzelnen Besetzungsprojekte und abhängig von der Zielgruppe der geeigneten Kandidaten gefordert, kreative und abgestimmte Kombinationen von Search- und Sourcingstrategien einzusetzen, um bei einem schrumpfenden Kandidatenpotenzial erfolgreich Positionen auch in Zukunft besetzen zu können. Dies setzt die Auswertung und Dokumentation von Branchen- und Marktinformationen über alle Medien ebenso voraus, wie die Nutzung sozialer Netzwerke. Die Notwendigkeit, engen persönlichen Kontakt, zu „Sourcen“, also Kontaktpersonen im Zielmarkt zu halten und zu pflegen wird dadurch nicht ersetzt, ebenso wenig die persönliche direkte Ansprache potenzieller Kandidaten durch ein professionelles Research.

### 4.4.6 Fazit

Ist die Kernkompetenz eines Personalberatungsunternehmens das Executive Search, so ist es unumgänglich, eigene Researchkapazitäten aufzubauen. Vorübergehend ist zwar der ausschließliche Einsatz von externem Research denkbar – nicht jedoch auf Dauer. Diese Kernkompetenz kann letztlich nicht delegiert werden.

Ausnahmen hiervon können Kapazitätsengpässe oder das Spezialwissen von externen Researchern sein, das man als Personalberatung nicht besitzt und unter Kosten- und Zeitgesichtspunkten nicht sinnvoll aufbauen kann.

Für Personalberatungen, die einen wesentlichen Anteil ihrer Projekte über die anzeigengestützte Suche abwickeln und nur teilweise mit einer eher geringen Anzahl von Executive-Search-Projekten am Markt aktiv sind, ist die Zusammenarbeit mit externem Research aus wirtschaftlichen und organisatorischen Aspekten eine sinnvolle Alternative.

## 4.5 Die Analyse der Bewerbungsunterlagen

*von Dr. Wolfgang Gawlitta*

Bei der Beurteilung anderer Personen werden Menschen oftmals von ihren eigenen Vorurteilen stark beeinflusst: Gedanken wie „... bei dem Sternzeichen kann das nichts werden“, „... wie der schon aussieht!“, „... mit ihrem Hobby passt die perfekt ins Team!“, sind nicht selten zu hören.

Der demografische Wandel erschwert schon heute die Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten erheblich. In Zukunft wird sich dieser Trend noch deutlich verschärfen. Deshalb wird es umso wichtiger sein, vorurteilsfrei

und zielgenau die Kandidaten herauszufinden, die zum Unternehmen und zur Aufgabe passen.

Die Bewerbungsunterlagen „bieten“ eine Vielzahl von Möglichkeiten, übereilte Entscheidungen zu treffen: Oftmals neigt der Leser dazu, Ähnlichkeiten zu seinem eigenen Lebenslauf als sympathisch zu bewerten oder vergleichbare Qualifikationen, wie sie „ungeliebte“ Mitarbeiter besitzen, negativ zu beurteilen. Die Risiken solcher Blitzurteile sind im Wirtschaftsleben zu hoch, als dass man sie eingehen sollte.

Hier wird bereits der Vorteil sichtbar, den ein erfahrener Personalberater bietet: Da er emotional nicht vorbelastet ist und als professioneller Dienstleister für den Klienten und den Kandidaten eine für beide optimale Lösung anstrebt, wird die Gefahr von Fehlentscheidungen erheblich minimiert.

Das folgende Kapitel gibt deshalb einige Hinweise aus der langjährigen Praxis eines erfahrenen Personalberaters, wie eine systematische und effektive Analyse der Unterlagen durchgeführt werden sollte, um die infrage kommenden Kandidaten zu identifizieren und den oder die wenigen geeigneten nicht zu übersehen.

Das Ziel der Unterlagenanalyse sollte die Antwort auf die Frage sein: Welchen Kandidaten lade ich zu einem ersten Gespräch ein? Weitere entscheidende Aspekte wie detailliertes Fachwissen oder der richtige „Stallgeruch“ lassen sich aus den Personalunterlagen nur in Ansätzen erkennen.

Die Zusendung der Bewerbungsunterlagen ist der Beginn einer menschlichen Beziehung zwischen Mitarbeitern des Unternehmens X und dem oder der „Neuen“. „Liebe auf den ersten Blick“ ist sicherlich kein schlechter Beginn, aber auch hier gilt die alte Weisheit: „Drum prüfe, wer sich ewig (oder für viele Jahre) bindet ...!“ Deshalb ist die schrittweise Annäherung der risikolose Weg, um Enttäuschungen zu vermeiden und zu einer fruchtbaren, langjährigen Zusammenarbeit zu gelangen.

Alle Kandidaten erwarten eine respektvolle Behandlung ihrer Person, reagieren sehr empfindlich auf den Umgang in der Bewerbungsphase und schließen daraus auf die gute bzw. mangelnde Qualität des Unternehmens.

Vier Punkte sollten geprüft werden, bevor ein Kandidat zum Gespräch eingeladen wird. Dies geschieht durch den Personalberater vor allen Dingen sachlich, systematisch und weitestgehend objektiv, um dadurch dem Klienten eine gut nachvollziehbare Entscheidungsvorbereitung zu geben. Wichtig sind:

- die äußere Form und die Vollständigkeit der Unterlagen,
- der Lebenslauf,
- das Anschreiben,
- die Zeugnisse.