

Wanted!

Headhunter, Unternehmen und die knifflige Suche nach den idealen Kandidaten, plus EBook inside (ePub, mobi oder pdf)

Bearbeitet von
Von Matthias Kestler

1. Auflage 2018. Buch. 254 S. Hardcover
ISBN 978 3 593 50872 6
Format (B x L): 14,1 x 22,1 cm
Gewicht: 437 g

[Wirtschaft > Management](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



**E-Book
inside**

**Matthias
Kestler**

Wanted!

**Headhunter, Unternehmen
und die knifflige Suche
nach den idealen Kandidaten**

campus

Wanted!



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside.
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus

»**TICKET TO READ**« - **IHR CODE:**

3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF).
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail.

Matthias Kestler ist Gründer und Geschäftsführer der Personalberatung Xellentio, die auf die Besetzung von Spitzenpositionen, Vorständen und Aufsichtsräten in internationalen Konzernen ebenso wie in mittelständischen Firmen spezialisiert ist. Die *Wirtschaftswoche* zählt ihn zu den einflussreichsten Headhuntern Deutschlands.

Matthias Kestler

Wanted!

Headhunter, Unternehmen
und die knifflige Suche nach
den idealen Kandidaten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50872-6 Print

ISBN 978-3-593-43933-4 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-43954-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: © Getty Images/Flickr RF

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Minion und der Lubalin Graph

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

INHALT

Vorwort	7
1 Blackbox Headhunting: Ein paar Basics	11
Kann ja nicht so schwer sein!	13
Wann Headhunter zum Einsatz kommen	15
Welcher Headhunter soll's denn sein?	25
Wie Personalberater gestrickt sind	31
Wer dem Headhunter Konkurrenz macht	39
2 Gesucht: Geeignete Kandidaten	45
Gemeinsamer Startschuss:	
Von Anforderungen und Voraussetzungen	47
Marktanalyse: Die Branche abklopfen	54
Erstkontakt: Professionell mit der Tür ins Haus fallen	55
Wechselmotivation: Viele können, aber nur wenige wollen	69
Follow-up: Den geeigneten Köder auswerfen	73
Persönlich: Das konspirative Treffen	80
Problemlöser-ABC: Typen für besondere Fälle	84
Auswahl: Und dann waren es nur noch ... wenige	94

3	Bremsklötze: Illusionen im Besetzungsprozess	101
	Alles gar kein Problem	103
	Sparfüchse am Werk.	105
	Schlimmer als die Stechuhr	116
	An uns kommt niemand vorbei!	123
	Auf der Zielgeraden	135
	Unternehmen im Höhenflug	144
	Die Besten der Besten der Besten	153
	Zalando-Effekt: Gibt's den auch eine Nummer größer?	158
	Überzogene Erwartungen	166
	Im Kampf gegen Windmühlen	180
4	Existenzgefährdend:	
	Monokultur im Managerwald	185
	Die Verlockungen der internen Besetzung	186
	Die geklonte Führungselite: Dolly lässt grüßen	195
	Headhunter, Seilschaften und Abhängigkeiten:	
	Interessenkonflikte und systemimmanente Probleme.	206
	Besetzung nach Proporz:	
	Quoten als Lösung?	219
	Lösungsorientierte Suche nach Personal.	228
	Danksagung	235
	Über den Autor	237
	Anmerkungen	239
	Register	249

VORWORT

Verschwiegenheit ist in meinem Business das A und O. Dennoch habe ich dieses Buch über Headhunting geschrieben, das hoffentlich zum besseren Verständnis der Arbeit von Personalberatern beiträgt, mit Mythen über meine Zunft aufräumt und den bisweilen langwierigen Prozess der Personalsuche transparent macht. Denn eines ist sicher: Die Suche nach dem idealen Kandidaten wird immer kniffliger.

Der Gehaltshebel alleine bewegt kaum noch jemanden dazu, seinen Posten zugunsten eines anderen Jobs in irgendeiner anderen Firma aufzugeben. Sowohl Headhunter als auch Unternehmen müssen sich immer mehr Mühe geben und den Kandidaten ein attraktives, nahezu maßgeschneidertes Angebot machen. Sicher erleichtern einige technische Entwicklungen wie etwa Online-Portale oder Social-Media-Plattformen die Suche nach vielversprechenden Kandidaten – doch das ist noch längst kein Garant für den Erfolg. Viele Rädchen müssen ineinandergreifen, viele Details sehr früh eindeutig geklärt und viele Hindernisse umschifft werden, bis am Ende die heiß ersehnte Unterschrift auf dem Arbeitsvertrag steht.

Geeignete Kandidaten zu finden ist komplexer, als viele glauben oder sich eingestehen wollen, selbst wenn – oder womöglich gerade weil? – Personalberater passende Kandidaten scheinbar im Handumdrehen aus dem Hut zaubern. Wo die herkommen, muss es schließlich noch mehr geben, so die landläufige Meinung.

Gerade bei der Besetzung hochkarätiger Positionen stelle ich leider immer wieder Verhaltensweisen fest, die einen humanen, respektvollen

Umgang miteinander vermissen lassen. Systematisch werden Kandidaten aussortiert nach dem Motto »Gibt's den auch eine Nummer größer?« – als würden Topmanager und andere Spitzenleute auf Bäumen wachsen und im Online-Shop zum Verkauf angeboten, sauber aufgereiht und mit Labeln versehen. Ab in den Warenkorb, heute bestellt, morgen geliefert – mit satten Rabatten, versteht sich. Amazon Prime lässt grüßen.

Diesbezüglich fehlt manchen Auftraggebern in meinen Augen zum einen oftmals das Verständnis des Such- und Auswahlprozesses – sie verstehen also im Grunde die Arbeitsweise von Personalberatern nicht –, zum anderen kommt eine Überschätzung von Angebot und Nachfrage hinzu. Gleichzeitig zeigt sich eine individuelle Anspruchshaltung sowohl auf der Auftraggeber- wie auf der Kandidatenseite immer häufiger und immer deutlicher: Jeder will seine persönlichen Forderungen durchdrücken. Die Ansprüche sind dabei immens gestiegen und bewegen sich meiner Meinung nach oft genug am Rande des Utopischen. Und zwar auf beiden Seiten.

Die gute Nachricht lautet: Es gibt sie noch, die respektvollen, wertschätzenden Begegnungen auf Augenhöhe im Prozess der Stellenbesetzung. Ich erlebe sie in meiner Arbeit oft, aber nicht oft genug. Diese sollten wir, damit meine ich die Headhunter ebenso wie die Auftraggeber, flächendeckend gemeinsam bei der Personalbeschaffung und -entwicklung anstreben.

Ich sehe in meinem Business sowie in der Zusammenarbeit mit Auftraggebern und Kandidaten einige Defizite und Missverständnisse. Die Tatsache, dass es innerhalb der Branche ein regelrechtes Schweigedogma gibt, macht die Sache nicht gerade leichter: Meine Zunft gibt eher ungern etwas über sich und ihre Methoden preis – das wäre ja ein Wettbewerbsnachteil. Und womöglich glauben die Kunden dann, man könne keine Geheimnisse bewahren. Daher möchte ich Ihnen in *Wanted!* einen Blick hinter die Kulissen gewähren, Sie mit der Arbeitsweise von Personalberatern bekannt machen und die Schwierigkeiten bei der Suche nach den idealen Kandidaten beleuchten. Ich möchte mit den häufigsten Missverständnissen aufräumen, die einer idealen Besetzung meiner Erfahrung nach im Wege stehen.

Für mich steht fest: Nur wenn alle Seiten einer klaren Rollenverteilung zustimmen und vertrauensvoll folgen, kann für ein Unternehmen der jeweils beste, also in seinem Sinne ideale Kandidat gefunden werden. Und von talentierten Spitzenkräften, erfolgreich geführten Firmen und einer insgesamt gut laufenden Wirtschaft haben wir alle etwas.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!

Dr. Matthias Kestler, im September 2018

1 BLACKBOX HEADHUNTING: EIN PAAR BASICS

Ein attraktiver Arbeitgeber, eine aussichtsreiche Position, eine angemessene Vergütung – aus Unternehmensperspektive ist alles klar: Die besten Kandidaten müssten eigentlich Schlange stehen. Doch in Zeiten des demografischen Wandels ist das immer seltener der Fall. Und so manches Mal sieht sich der vermeintliche »Traumarbeitgeber« gezwungen, einen Personalberater an Bord zu holen. Der soll's dann richten – nachdem zuvor schon oft so einiges schiefgelaufen ist.

Die besten »Kopfjäger« sind dabei aber nicht jene mit der größten Feuerkraft, sondern jene, die es verstehen, sich dem »scheuen Wild« im richtigen Augenblick in der richtigen Art und Weise zu nähern – womit ein wesentliches Qualitätsmerkmal guter Headhunter beschrieben wäre. Auftraggeber, die dieses Know-how bezüglich Timing und Herangehensweise nicht nutzen, verprellen die idealen Kandidaten manchmal durch ziemlich banale Fehler. Wie so oft im Leben steckt der Teufel eben im Detail!

Wenn Leute den Begriff Headhunting hören, beginnt es sofort in ihren Gehirnen zu rattern: Mysteriöse Anrufe am Arbeitsplatz (»Können Sie gerade frei sprechen? Ich hätte da etwas Interessantes für Sie ...«), konspirative Treffen an ungewöhnlichen Orten – Kopfkino pur! Um es gleich vorwegzunehmen: Vieles davon ist von der Realität meilenweit entfernt. Es ist aber kein Wunder, dass der Mythos Headhunter sich weiterhin hartnäckig hält, ebenso wie die Vorurteile und Beden-

ken, denn die Headhunting-Branche ist für ihre Geheimniskrämerei bekannt. Das gehört mehr oder weniger zum Image. Kaum etwas von den internen Prozessen, von der richtig harten Arbeit, die hinter einer scheinbar mühelosen Stellenbesetzung steckt, dringt nach außen.

Mein Business ist vielleicht nicht so sexy und aufregend, wie es auf den ersten Blick scheint. Aber immerhin ist es ein sehr menschliches – was leider ab und an in Vergessenheit gerät. Bei der Personalsuche geht es immer um Menschen, nicht um Maschinen oder Waren, um Prozesse oder Kennzahlen. Es liegt also in der Natur der Sache, dass nicht immer alles reibungslos verläuft, dass Missverständnisse entstehen, dass den Beteiligten Fehler unterlaufen. Wichtig ist es, sich dies immer wieder bewusst zu machen und Fehlentwicklungen entgegenzuwirken.

Personalberatung, Headhunting, Executive Search – für jede dieser Bezeichnungen ließe sich rein theoretisch eine eigene Definition finden, doch die Begriffe werden in der Regel synonym verwendet. Daher tue ich das auch, denn im Wesentlichen ist die Kernaufgabe identisch: Wenn in diesem Buch von Headhuntern oder Personalberatern die Rede ist (die Bezeichnung Executive-Search-Berater lasse ich der Einfachheit halber weg), meine ich damit Experten, die eine »gezielte Suche und Auswahl von qualifizierten und oft sehr spezialisierten Fach- und Führungskräften [...] im Auftrag von Unternehmen« durchführen, die sich ohne direkte Ansprache nicht dort bewerben würden.¹

Personalberatungen kommen heutzutage in vielen Bereichen zum Einsatz. Es dreht sich dabei nicht ausschließlich um die Besetzung der obersten Führungsebene, sondern Headhunter helfen Unternehmen ebenso bei der Besetzung von Stellen im mittleren Management, suchen rare Spezialisten, qualifizierte Fachkräfte und viele andere mehr. Die Beispiele, die ich in diesem Buch beschreibe, beziehen sich jedoch überwiegend auf Führungspositionen ab dem mittleren Management bis hin zu Vorstands- und Aufsichtsratsposten, da ich in diesem Feld über die Jahre die meisten Erfahrungen gesammelt habe. Davon kann ich am meisten erzählen – selbstverständlich anonymisiert und verfremdet, um die in meinem Beruf notwendige Diskretion zu wahren.²

Kann ja nicht so schwer sein!

Mein Onkel – gelernter Elektrotechniker und Inhaber eines Elektrofachgeschäfts – plauderte gerne mal aus dem Nähkästchen. Geschichten über einen speziellen Kundentypus erzählte er mit Vorliebe:

Eine Kundin betritt sein Elektrogeschäft. Es ist – das betont er ausdrücklich – immer die Frau, die von ihrem wertten Göttergatten, seines Zeichens Hobby-Elektroschrauber ohne nennenswerte Grundkenntnisse, losgeschickt wird, um ein defektes Elektrogerät zu reklamieren.

»Unser Fernseher geht nicht mehr« lautet die schlichte Diagnose, gefolgt von der vermeintlich unschlagbaren Doppelkombination: »Mein Mann hat aber schon mal reingeschaut, es kann eigentlich nicht viel sein.« Subtext: Das kann gar nicht viel kosten, ist ja nur eine Kleinigkeit.

Bei Ansagen wie diesen schrillen bei meinem Onkel augenblicklich sämtliche Alarmglocken: Der Herr Hobby-schrauber hat also an dem Gerät herumgepfuscht und nun schickt er seine Frau vor, sozusagen als Damsel in Distress, damit die Reparatur nicht allzu teuer ausfällt. Na, das kann ja heiter werden! Meinem Onkel als Profi ist sofort klar: Dieses Gerät ist garantiert ein Totalausfall, nicht mehr zu retten – reif für den Elektroschrott.

An diese Geschichte erinnere ich mich in meinem Arbeitsalltag regelmäßig. Nämlich immer dann, wenn ein Unternehmen auf eigene Faust versucht hat, eine hochkarätige Stelle im Management zu besetzen. Erst wenn die verschiedensten Versuche in die Hose gegangen sind, wird der Personalberater als Profi eingeschaltet, der es jetzt doch bitte richten soll, und zwar am besten noch gestern. »Wir haben

uns schon mal umgeschaut« – bei solchen Äußerungen schrillen *meine* Alarmglocken. Und das passiert ehrlich gesagt öfter, als mir lieb ist. Das Paradoxe: Obwohl die Auftraggeber es selbst nicht geschafft haben, interessante Kandidaten zu finden oder – noch schlimmer – vielversprechende Interessenten durch ihre semiprofessionelle Ansprache vergrault haben, verlangen sie eine schnelle und vor allen Dingen kostengünstige Lösung. Nach dem Motto: »Kann ja nicht so schwer sein!«

Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich will damit keineswegs sagen, dass Unternehmen oder Personalabteilungen generell nicht in der Lage wären, geeignete Mitarbeiter zu finden. Das können sie sehr wohl! Es gibt ganz viele Positionen, die Firmen in Eigenregie wunderbar besetzen können. Sie nutzen diverse Kanäle, um neue Mitarbeiter anzulocken und für sich zu gewinnen: Neben Stellenausschreibungen auf ihrer Internetseite machen Firmen in Online-Portalen mit teils pffiffigen Anzeigen auf offene Stellen aufmerksam, sie tummeln sich in den sozialen Medien und sprechen interessante Leute über Facebook, Xing und Co. an, sie bemühen sich frühzeitig um talentierte Köpfe, sie fördern interne vielversprechende Nachwuchskräfte und vieles mehr. Das machen einige Firmen natürlich versierter und geschickter als andere, aber grundsätzlich ist die klassische Stellenbesetzung bei den Unternehmen selbst gut angesiedelt. Da möchte ich mich als Personalberater auch gar nicht einmischen, ebenso wenig wie die meisten meiner Kollegen – Ausnahmen bestätigen wie immer die Regel.

Es gibt allerdings so einige Konstellationen und Situationen, in denen klassische Wege der Personalsuche nicht nur fehl am Platz, sondern in meinen Augen regelrecht kontraproduktiv sind. In dem Fall plädiere ich dafür, frühzeitig einen Experten zurate zu ziehen, um böse Schnitzer zu vermeiden.

Wann Headhunter zum Einsatz kommen

Warum ist es überhaupt vorteilhaft, einen Personalberater zu beauftragen? Was hat ein Unternehmen davon? Weshalb bauen Vorstände, Aufsichtsräte und Geschäftsführer auf die professionelle Unterstützung durch Personalberater? Berechtigte Fragen. Die Ausgangssituationen sind in der Regel sehr vielschichtig und so ist es selten ein einziger Grund, der Unternehmen dazu bewegt, sich externe Hilfe zu holen, wie Sie an den folgenden Beispielen sehen werden.

Vereinfacht gesagt kommen Headhunter häufig dann ins Spiel, wenn eine Stellenausschreibung im Internet unmöglich ist, die internen persönlichen Kontakte und Beziehungen bei der Suche nicht ausreichen und/oder alle anderen Bemühungen des Unternehmens, die freie Stelle zu besetzen, bereits ins Leere gelaufen sind. Vor allem wenn der Leistungsdruck hoch und eine schnelle Lösung gefordert ist, kommen Personalberater zum Zuge, die – so die Hoffnung der Entscheider – den idealen Kandidaten nicht nur ausfindig machen, sondern auch zum Wechsel in das Unternehmen bewegen können.

Der Faktor Zeit

Es ist zum Verrücktwerden! Schon wieder eine Vorstellungsrunde für die Tonne. Schon wieder ist ein Tag ins Land gezogen und die offene Stelle bleibt weiter unbesetzt. Keiner der eingeladenen Kandidaten hat bei genauerem Hinsehen das Anforderungsprofil als Senior Vice President EMEA auch nur annähernd erfüllt.

Langsam, aber sicher gerät der Personalleiter eines bekannten Industrieunternehmens unter Druck. Solange er keinen geeigneten Kandidaten findet, herrscht in dem Bereich Stillstand. Das kostet das Unternehmen

jeden Tag eine Stange Geld – und der Vorstand sitzt ihm daher auch schon im Nacken. Er entschließt sich, die Suche und Vorauswahl an eine Personalberatung auszulagern, damit bei der Sache endlich etwas vorwärtsght.

Wenn eine Stelle, insbesondere eine wichtige Führungsposition, lange unbesetzt bleibt, geht das für ein Unternehmen richtig ins Geld: Aufgaben, die erledigt werden müssen, bleiben liegen, wichtige Entscheidungen werden aufgeschoben und Neues wird vielleicht gar nicht erst angegangen. Die böse Folge können enorme Wettbewerbsnachteile sein, besonders wenn die Konkurrenz die Gunst der Stunde nutzt, um Oberwasser zu gewinnen. Doch die Suche nach geeigneten Kandidaten ist nun mal zeitaufwändig. Nicht in jedem Fall können die Personalverantwortlichen eines Unternehmens dies im Alleingang stemmen.

Eine Vakanz schnell zu besetzen kann demnach viel Geld sparen – und dabei helfen externe Experten mit frischem Blick. Der Personalberater kann sich auf die Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten konzentrieren, die Entscheider auf das Tagesgeschäft. Es ist schließlich der Job des Personalberaters, genau diesen Teil des Prozesses in der Personalbeschaffung zu übernehmen; darauf ist er spezialisiert. Eine versierte, professionelle Ansprache potenzieller Interessenten erhöht zudem die Trefferquote und beschleunigt im Idealfall die Besetzung der vakanten Stelle.

Die diskrete Suche

Die Entscheidung ist gefallen: Zwei neue Geschäftszweige sollen das Familienunternehmen aus Hessen voranbringen. Wichtig ist dabei vor allem, einen fähigen Head of Business Development zu gewinnen, der neben der Ent-

wicklung neuer Produkte und Dienstleistungen auch die internationale Ausrichtung verantworten kann. Die Konkurrenz darf davon aber auf gar keinen Fall zu früh erfahren!

Gleichzeitig stellt sich die Frage: Wie kann man die passenden Leute finden, wenn der klassische Weg über Stellenausschreibungen und Veröffentlichungen tabu ist? Das Unternehmen beschließt, eine Personalberatung ins Boot zu holen, die vielversprechende Kandidaten nicht nur ausfindig machen, sondern auch unauffällig ansprechen kann.

Wenn ein Unternehmen plant, ein neues Geschäftsfeld oder einen neuen Markt zu erschließen, zu expandieren oder sich anderweitig zu verändern, soll dieser Entschluss nicht unbedingt sofort an die große Glocke gehängt werden. Ebenso wenig soll vorzeitig publik werden, dass für bestimmte Positionen neue Führungskräfte gesucht werden. Das kann verschiedene Gründe haben. Wesentliche Wettbewerbsvorteile gehen verloren, wenn zu früh herauskommt, dass eine Firma einen neuen Markt oder ein neues Segment erschließen möchte und dafür noch geeignetes Führungspersonal benötigt. Mal ganz davon abgesehen ist gerade bei höheren Managementpositionen Diskretion bei der Suche das A und O: Schließlich werden die raren Spitzenkräfte aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis abgeworben. Logisch, dass das nicht unbedingt im Rampenlicht erfolgen soll, oder?

Nicht selten wird auch nach einem Nachfolger für eine bestimmte Position gesucht. Der Knackpunkt dabei: Die Stelle ist aktuell nicht frei. Jedenfalls noch nicht. Es ist vom geschäftlichen Standpunkt aus nachvollziehbar, dass der derzeitige Stelleninhaber von den Absichten des Vorstands beziehungsweise des Aufsichtsrats nicht erfahren soll, bevor ein adäquater »Ersatz« parat steht. Wie eine solche Vorgehensweise moralisch einzustufen ist, überlasse ich jedem Einzelnen. Ich erlaube mir hierzu kein Urteil – aber das Unternehmen wird schon seine Gründe haben.

Der Vorteil, einen Headhunter zu engagieren, liegt in diesen Situationen auf der Hand: Indem der Auftraggeber einen Personalberater als Mittelsmann einschaltet, bleibt er selbst über weite Strecken des Besetzungsprozesses anonym. Geeignete Kandidaten werden diskret gefragt, ob sie eventuell an einem Jobwechsel interessiert sind. Natürlich wollen diese in der Regel wissen, wer der neue Arbeitgeber denn sei. Niemand kauft schließlich gerne die Katze im Sack. Doch bei der Ansprache potenzieller Kandidaten ist – zumindest beim ersten Kontakt per Telefon oder E-Mail – zum Beispiel die Rede vom »sehr erfolgreichen, unternehmergeführten Wohnungsbauunternehmen, das sich in einem spezifischen Marktsegment bundesweit etabliert hat« oder vom »renommierten mittelständischen Familienunternehmen mit mehreren Hundert Mitarbeitern und Sitz in Bayern« oder von »einem internationalen Konzern im Bereich Komponenten für die Luft- und Raumfahrttechnik«. Alles sehr schwammig. Die grobe Richtung ist klar, aber von der Auflösung, wer sich tatsächlich dahinter verbirgt, ist man noch weit entfernt. Wann das Geheimnis um die Identität des Auftraggebers gelüftet wird, erfahren Sie in Kapitel 2, das sich mit dem Ablauf des Such- und Auswahlprozesses beschäftigt.

Keine 08/15-Position

Der Aufsichtsrat will den Vorstandsvorsitzenden eines börsennotierten Unternehmens »auswechseln«. Allerdings sehr diskret. Denn eine verfrühte Bekanntgabe des anstehenden Führungswechsels würde, so die Befürchtung, große Unruhe innerhalb der Firma verursachen, die Aktionäre verunsichern und unter Umständen sogar das Image des Unternehmens ankratzen. All das möchte der Aufsichtsrat gerne vermeiden und wendet sich daher an eine Personalberatung.

Diese Geschichte ist ein klassisches Beispiel für die verdeckte Suche nach einem Nachfolger, wobei der aktuelle Stelleninhaber keinen blassen Schimmer davon hat oder höchstens ahnt, dass er ersetzt werden soll.

Tatsächlich entdeckt man immer häufiger auf Online-Jobportalen wie Stepstone oder Monster, aber auch im Online-Stellenmarkt von der *Süddeutschen Zeitung* oder der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* Stellenausschreibungen für Führungskräfte, vom Filial- oder Teamleiter über Business-Developer bis hin zum Geschäftsführer. Die Angebote stammen sowohl direkt von namhaften Firmen als auch von bekannten größeren Beratungshäusern.

Klar, kann man so machen, als Unternehmen ebenso wie als Personalberatung, vorausgesetzt, die Geheimhaltung hat in dem Fall keinen allzu hohen Stellenwert. Davon gehe ich einfach mal aus, alles andere könnte man am ehesten mit dem Attribut »stümperhaft« beschreiben. Aber ist diese Methode bei Besetzungen auf der höheren Managementebene wirklich zielführend? Ich persönlich bin der Ansicht, dass sich damit höchstens Zufallstreffer unter den extrem Wechselwilligen erzielen lassen. Hier melden sich Kandidaten schließlich von sich aus auf ein Stellenangebot. Das lässt demnach stark vermuten, dass sie in ihrer bisherigen Anstellung unzufrieden oder sogar schon arbeitslos sind, da sie sich bereits auf Jobportalen nach neuen Möglichkeiten umsehen und die Anzeigen im Stellenmarkt aktiv durchforsten.

Manche Personalberatungen setzen in der Tat auf einen Mix aus direkter Ansprache und Stellenanzeigen. Ich frage mich hingegen: Warum sollte ein Topmanager, um den sich viele Firmen regelrecht reißen, eine Bewerbung nach dem Motto »Ich bin ein Topmanager – holt mich hier raus!« verfassen? Ab einem gewissen Level sind Stellenbesetzungen einfach nicht mehr auf klassischem Wege per Ausschreibung möglich. Das gilt vor allem dann, wenn für eine Position nur besonders qualifizierte, hochkarätige Spitzenmanager infrage kommen: Je spezieller, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie auf klassische Art und Weise angesprochen werden können. Je höher auf der Karriereleiter sich die Kandidaten befinden, desto unwahrscheinlicher ist es zudem, dass sie sich aktiv auf einen frei werdenden Posten bewerben.

Warum finden sich aber in den Stellenmärkten dann überhaupt Ausschreibungen für Vorstände und Geschäftsführer? Wenn Sie eine solche Anzeige sehen, können Sie davon ausgehen, dass es sich dabei oft um eine Position mit einem Jahresnetto Gehalt zwischen 80 000 und 150 000 Euro handelt – und in dieser »Preisklasse« tummelt sich die Champions League der Headhunting-Szene nicht. Es gilt: Je bedeutender ein Job ist, desto seltener taucht er in öffentlich zugänglichen Stellenausschreibungen auf. Ebenso gilt: Die internationalen großen Personalberatungshäuser und die Boutiquen der Szene (mehr dazu im Abschnitt »Welcher Headhunter soll's denn sein?«) sprechen Kandidaten für Spitzenpositionen in der Regel direkt an; das nennt sich im Fachjargon »Direct Search«. Auf diesem Level werden also so gut wie keine Anzeigen mehr geschaltet, weil das überhaupt keinen Erfolg verspricht – jedenfalls nicht, wenn man an den Besten ihres Fachs interessiert ist.

Es wäre schon großes Glück, wenn eine Spitzenführungskraft, die im Grunde zufrieden mit ihrer aktuellen Anstellung ist, über eine solche Anzeige stolpert und sich dann auch noch von sich aus meldet. Meiner Erfahrung nach brauchen derartige Topleute einen leichten Schubs im Sinne einer anderen Perspektive, die den neuen Job und damit einen Wechsel für sie überhaupt erst attraktiv macht (mehr dazu in Kapitel 2, »Follow-up: Den geeigneten Köder auswerfen«). Das kann keine Stellenanzeige der Welt leisten, das funktioniert nur im persönlichen Gespräch. Demnach ist nur die Direktansprache interessanter Kandidaten wirklich erfolgversprechend – und darauf sind Top-Headhunter schließlich spezialisiert!

Besondere Kenntnisse und Fähigkeiten

Das mittelständische Luft- und Raumfahrtunternehmen aus Bayern ist sich bewusst, dass die Suche nach einem geeigneten Kandidaten knifflig wird, weil für den Posten