



# Operation Rettungsanker

Mehr als 60 000 Führungs- und Expertenpositionen wurden im vergangenen Jahr mit Unterstützung von Personalberatern neu besetzt. Über ihre Suchprozesse, den Kandidatenmarkt, Vertragsmodelle und die Rolle von Big Data diskutierten die Headhunter beim Round Table.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► In den meisten Fällen gelten sie als der letzte Rettungsanker: Wenn die Nachfolgesuche oder der Personalaufbau für ein neues Geschäftsfeld nicht gelungen sind, setzen Unternehmen einen Hilferuf beim Personalberater ab – und mahnen ihn zur Eile. Für diese Standardsituation haben die Suchspezialisten durchaus Verständnis. Denn es ist nachvollziehbar, dass interne Recruiter zunächst ihre eigenen Sourcing-Instrumente ausreizen. Das machen sie oft gut, bescheinigen ihnen die Personalberater in der Diskussionsrunde, doch in knappen Kandidatenmärkten stoßen sie dabei mehr und mehr an ihre Grenzen. Was den Headhuntern dagegen nicht einleuchten will, ist die fehlende Personalplanung, auf die sie oft in Unternehmen treffen. Ohne eine vorausschauende Recruiting-Strategie, die den Zeithorizont der Such- und Diagnostikmaßnahmen berücksichtigt, setzen sich Organisationen überflüssigerweise unter Druck, wenn sie eine Vakanz mit dem passenden Kompetenzträger besetzen müssen. Dass es auf dem Markt sehr viele attraktive Positionen gibt und wesentlich weniger passgenaue Kandidaten, ist zwar allen Beteiligten bekannt, schlägt sich aber selten in der Beschaffungsplanung von HR oder Vorstand nieder.

## Realistische Einschätzung gefragt

Einen „Vorteil“ hat die vorgeschaltete gescheiterte Suchstrategie: Sie führt dazu, dass die Erwartungen von Auftraggebern nicht in den Himmel wachsen – und sie beschönigte Vorhersagen zur Suchdauer möglicherweise leichter durchschauen. Denn auf solche Prognosen treffen sie durchaus. Seriöse Personalberater wissen dagegen, dass eine „ehrliche Einschätzung zur Besetzungswahrscheinlichkeit und Zeitdauer eine unerlässliche Voraussetzung einer guten Geschäftsbeziehung ist“. Mit diesen Worten definiert Christoph Stichel das Fundament erfolgreicher Beratungsprojekte. Eben-



Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderierte die Expertenrunde.

„Bei Executive-Positionen und im Hidden Search sind Personalberater immer in der besseren Rolle.“

Bina Brünjes, LL.M.,  
Bereichsleiterin Niederlassung  
Frankfurt, HAYS



so erwarte der Kunde Auskunft, aus welchen Branchen und Unternehmen potenzielle Kandidaten kommen, sowie über ihr jetziges Gehaltsniveau, ergänzt der Geschäftsführer von Division One Executive Search, die vorrangig Positionen in den Bereichen Industrie, Automotive und IT besetzt. Richtig unzufrieden zeigt sich der Kunde nämlich dann, wenn versprochen wurde, dass die Besetzung im Zeitraum x klappt und sie scheitert. In diesen Fällen ist Frust vorprogrammiert.

Eine Ursache, die zum Scheitern des Suchauftrags führen kann, liegt in einer fehlenden detaillierten Profilbeschreibung. Es klingt zwar lapidar, ist es aber nicht: Je genauer der Kunde das Profil definiert, umso genauer können Personalberater einschätzen, wie sich Suchprozess und -dauer gestalten, ergänzt Philipp J. Fleischmann. Im Gegenzug, so der Executive Director bei Kienbaum Consultants International, könne der Auftraggeber von dem Berater eine Ehrlichkeit erwarten, „die auch mögliche Hürden signalisiert, denn wir reden über Menschen, die oft unberechenbar, und Situationen, die oft unabsehbar sind“.

Fehlschlagen kann ein Suchauftrag ebenso, weil das Vertragsmodell falsch gewählt wurde: Wenn der Kunde nur erfolgsbasiert honorieren will und aus Sicht des Beraters sicher ist, dass „auf diesem Weg keine schnellen Ergebnisse erzielt werden, bleibt die Option, einen Auftrag abzulehnen“, sagt Marcus Opper von Allgeier Experts. Auftraggeber schätzen jedoch diese Offenheit. Letztlich gelte für die Personalberatung, „wir können jede Position besetzen, aber es ist eine Frage des Aufwands“, der auch entsprechend honoriert werden müsse.

### Ansprüche an Topkandidaten steigen

Die Engpässe auf dem Markt der Fach- und Führungskräfte sind keine neue Entwicklung. Folgt man den

Schilderungen aus Unternehmen, verstärkt sich die Besetzungsnot. Trifft diese Einschätzung zu, kann es im Kandidatenmarkt noch enger werden? Es kann und es wird! Zum einen ist die gute konjunkturelle Lage dafür verantwortlich: Kandidaten, von vielen Seiten umworben, haben eine große Auswahl an Positionen; in der Folge nimmt die Knappheit in allen Segmenten zu. Zum anderen zeige sich im Führungssegment, so Kienbaum-Berater Fleischmann, dass die Suche noch herausfordernder werde, weil „die Erwartungen an Ausbildung, Erfahrung und Persönlichkeit in einer zunehmend komplexen Wirtschaft ständig wachsen“.

Am Beispiel der Position eines CFO veranschaulicht Dr. Michael Faller, Geschäftsführer der Baumann Unternehmensberatung, was sich verändert hat: Ein hervorragendes kaufmännisches Kompetenzprofil wird heute beim CFO selbstverständlich vorausgesetzt. Darüber hinaus erwarteten Unternehmen berechtigterweise weitere spezifische Kompetenzen und Erfolge. Hierzu zählen insbesondere ein „genaues Verständnis der relevanten Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Managementenerfolge in spezifischen Unternehmenssituationen wie im Turnaround“. Kunden wollten sichergehen, dass die künftige Führungskraft in der Lage ist, „die Organisation erfolgreich weiterzuentwickeln“. Dafür sei es beispielsweise unabdingbar, dass Executives auf Augenhöhe mit Kollegen und Fachabteilungen arbeiten können. Folglich sei der Kandidatenmarkt in der Regel kleiner und die Laufzeit der Suchen könnte sich verlängern. Die Personalberatung Baumann, die auf Positionen im C-Level, mittleren Management und Executive-Segment in technisch orientierten Branchen spezialisiert ist, macht darüber hinaus die Erfahrung: Da die Zahl der Suchkanäle wächst, es aber nicht den einen richtigen Weg gibt, müssten in der Regel „alle Kanäle bespielt werden, infolgedessen wachsen Aufwand und Laufzeit“.

### Intern oder extern: Unterschiede im Recruiting

Externe Recruiter beherrschen den Search nicht grundsätzlich besser, betonen die Diskussionsteilnehmer – doch sie sind sich im Gegenzug sehr wohl bewusst, wo ihre eigenen Stärken liegen. Was aber machen die externen Headhunter besser oder anders, sodass sie eine Besetzung erreichen? Zwar gelinge es manchem Arbeitgeber, in einem einzelnen Segment sehr gut zu rekrutieren, beispielsweise bei der Gewinnung von Berufseinsteigern oder Experten in einem Spezialgebiet. „Aber das gilt nicht für Executive-Positionen und im Hidden Search“, bringt es Bina Brünjes von Hays auf den Punkt. Die Beraterin, im temporären Vermittlungsgeschäft

und im Executive-Search-Bereich tätig, nennt einen großen Vorzug: „Im Hidden Search ist der Personalberater in der besseren Rolle, da der Kandidat – gerade in kleinen Branchen – nicht will, dass sein Wechselwunsch sofort bekannt wird.“ Ein ähnlicher Effekt ließe sich bei Anzeigenschaltungen beobachten. Eine Personalberatung bekomme in der Regel einen viel höheren Rücklauf als der Arbeitgeber selber. Bina Brünjes warnt vor einem Kardinalfehler im Zusammenspiel zwischen internen und externen Recruitern: Werde ein Auftrag an eine Personalberatung vergeben, sei es kontraproduktiv, wenn sich das interne Recruiting trotzdem weiter bemühe – oder gar mehrere Beratungshäuser auf die Suche angesetzt würden. Denn wird der Kandidat von verschiedenen Seiten angesprochen, fragt er sich, „wie verzweifelt der Kunde sein muss oder welchen Haken es gibt, wenn die Stelle derart oft angeboten wird“.

Dass in manchen Bereichen eine Gleichheit der Waffen herrsche, beispielweise beim Datenbank-Sourcing, kann Michael Faller von der Baumann Unternehmensberatung bestätigen. „Die erfolgsentscheidende Frage lautet jedoch nicht, ob ein interner Recruiter diesen Weg nutzt, sondern wie er ihn nutzt.“ Da es eine gewisse Überfrequentierung der Datenbanken gibt, reiche ein einfaches Anschreiben in der Regel nicht, um in Kontakt mit dem anpeilten Kandidaten zu treten. Der eigentliche Aufwand beginne danach. „Häufig sind viele Prozessschritte und Gespräche erforderlich, um einen wirklich guten Kandidaten, der nicht wechseln muss, für eine Vakanz zu interessieren.“ Diesen Aufwand könnten und wollten Unternehmen häufig gar nicht leisten. Dieser beginne bereits mit dem Problem der Erreichbarkeit der angesprochenen Kandidaten. Zudem führe es bei Kandidaten immer wieder zu Irritationen, wenn Unternehmen direkt Kontakt aufnehmen. „Kandidaten wissen zu schätzen, wenn sie eine Vakanz zunächst mit einem Headhunter diskutieren können, um herauszuarbeiten, ob die Position ein interessanter nächster Schritt sein könnte.“

Eine Schwachstelle von internen Recruitern bei der Direktansprache identifiziert auch Christoph Stichel von Divison One: Sie kennen die Zielfirmen und den Wettbewerb nicht so gut wie Personalberater. Mit externen Beratern verlaufen die Gespräche der Wechselwilligen aufrichtiger. Die Kandidaten äußern sich über Optionen und Wünsche wesentlich offener, stellen andere Fragen und offenbaren im vertraulichen Gespräch, welchen nächsten Karriereschritt sie planen.

## Die Beziehungspfleger

Einen weiteren Unterschied zum Inhouse-Recruiting führt Ricardo Corominas von Page Personnel ins Feld:



„Unsere internationale Erfahrung zeigt, dass sich die erfolgsabhängige Honorierung in der Personalvermittlung durchsetzen wird – außer im Executive Search.“

Ricardo Corominas,  
Managing Director,  
Page Personnel Deutschland



„Hinter einer erfolgreichen Kandidatenplatzierung steht immer ein aufwendiger, strukturierter Such- und Auswahlprozess mit hohen Qualitätsstandards.“

Dr. Michael Faller,  
Geschäftsführer,  
Baumann Unternehmensberatung

HR und die Mitarbeiter im Recruiting haben weder Zeit noch Möglichkeit, eine Beziehung zu Kandidaten derart intensiv zu pflegen, wie es Personalberater können. „Interne Recruiter sind Generalisten, wir dagegen sind Spezialisten, und Beziehungspflege ist das A und O unseres Handelns.“ Bei der Page Group gelte daher der Grundsatz, „der erste Ansprechpartner für die Kandidaten zu sein und schon frühzeitig gute Beziehungen zu ihnen zu pflegen“. Außerdem sei auch nicht zu unterschätzen, dass Personalberater über einen Imagevorteil verfügen: Wenn ein wenig bekanntes Unternehmen den Kontakt zu einem Kandidaten suche, sei die Wahrscheinlichkeit, dass er zurückrufe, eher gering. Anders falle die Reaktion aus, wenn er von einem Personalberater kontaktiert werde.

Unternehmen profitieren von Personalberatern nicht nur durch eine bessere Kontaktabahnung und eine größere Anzahl von Kontakten, sondern auch „durch eine qualifizierte Vorselektion“, beschreibt Szilvia Lengyel, Head of Permanent Placement bei Randstad, die Vorzüge des externen Recruitings. Ebenso sei es für

„Algorithmen werden an Bedeutung gewinnen, doch man wird nie einen passenden Topkandidaten auf Knopfdruck identifizieren können.“

Philipp J. Fleischmann,  
Executive Director, Kienbaum  
Consultants International



„Der Vorteil für Unternehmen ist, dass wir über eine größere Anzahl von Kontakten zu möglicherweise passenden Kandidaten verfügen.“

Szilvia Lengyel, Head of Permanent  
Placement, Randstad



Kandidaten von Vorteil, dass der Personalberater für sie die Rolle des Türöffners und Wegbereiters einnehme. Als Karriereberater könne er gut abschätzen, welche Chancen die Bewerbung des Kandidaten bei dem aus-schreibenden Unternehmen hat.

Klaus Mantel von Experteer fasst zusammen: Das Asset der Personalberater sei die Stärke und Aktualität ihres Netzwerkes, „auch weil viele Personalabteilungen keinen Talent Pool aufbauen und eben nicht auf Bewerber aus der Vergangenheit zurückgreifen“. Ebenso wenden Personalberater diagnostische Verfahren an und kennen die Kandidaten detaillierter. Darüber hinaus wüssten sie, wo „die Kandidaten stehen, ob sie wechselbereit sind oder nicht“, ergänzt der Geschäftsführer des Online-Karrieredienstes.

### Was Executives und Fachkräfte wollen

Dass Unternehmen höhere Erwartungen an ihr Führungspersonal und ihre Mitarbeiter in Expertenposi-

tionen stellen, ist nur die eine Seite der Medaille. Auch die Ansprüche der Umworbenen ändern sich – wobei sich ein Trend herauskristallisiert: Statussymbole, Titel und Gehalt spielen nach wie vor eine Rolle. Doch viele Kandidaten fragen mittlerweile „nach dem Handlungsspielraum, den sie mit einem Wechsel gewinnen“, berichtet Philipp J. Fleischmann, Kienbaum Consultants. Dieser könne attraktiver sein als ein höheres Gehalt, denn sie wollen einen „eigenen, erkennbaren Beitrag bei ihrem künftigen Arbeitgeber leisten“. Eine ähnliche Haltung der Kandidaten zeigt sich auch bei Division One. Die Erwartungen an kreative und innovative Aufgaben liegen bei allen sehr hoch. Mehr als das Gehalt locke der Inhalt einer Position in einem innovativen Unternehmen. Fach- und Führungskräfte, die in einer festgefahrenen Organisationsstruktur sitzen und denen der Arbeitgeber keine Perspektiven bieten würde, wechselten selbst dann, wenn das Gehalt geringer sei, aber die Aufgabe sie reize.

Bei jüngeren Berufsstärtern und im mittleren Management spielen Corporate Social Responsibility und Work-Life-Balance eine große Rolle, beobachten die Berater von Hays. Ab einem gewissen Level gelte dies nicht mehr, dann legten Kandidaten mehr Wert auf Gestaltungsspielraum. Leider werde aber der Rückschritt im Gehalt bei Kunden nicht positiv bewertet – völlig zu Unrecht.

### Big Data in der Personalberatung – ein Zukunftsmodell

Statt händischer Datenbankrecherche digitalisierte Suchprozesse über alle Medien hinweg? Algorithmen ersetzen den Recruiter? Die Selektion der passenden Kandidaten übernimmt Predictive Analytics? Szenarien gibt es viele, doch welche taugen für das People Business der Personalberatung? Der Research könnte mithilfe von Big Data mittelfristig um 20 bis 30 Prozent effizienter gestaltet werden, lautet die Prognose von Experteer-Geschäftsführer Klaus Mantel. Gerade die repetitiven Tätigkeiten wie zum Beispiel die Datenbankrecherche von Lebensläufen nach bestimmten Kriterien oder die Abfrage von immer wiederkehrenden Basisinformationen wie Wechselbereitschaft, zeitlicher Verfügbarkeit oder Gehalt, ließen sich maschinell erledigen. Auch sei vorstellbar, dass ergänzend interaktive Chatbots diese standardisierten ersten Schritte des Researchs vornehmen. Mantel zählt noch mehr potenzielle Anwendungsfelder auf: Neben der Abfrage von Standardinformationen seien künftig weitere Prozessschritte denkbar – digitalisiert und durch künstliche Intelligenz ergänzt. Insbesondere im Bereich der Bild-,

„Eine rein erfolgsabhängige Honorierung fällt auch deshalb auf fruchtbaren Boden, weil es in Unternehmen viel Unkenntnis über die Leistung von Personalberatungen gibt.“

Klaus Mantel, Geschäftsführer, Experteer



„Eine signifikante Gehaltssteigerung ist nicht die ausschlaggebende Wechselmotivation. Im Vordergrund steht die berufliche Weiterentwicklung.“

Marcus Opper, Director Sales Perm, Allgeier Experts



Text- oder Stimmanalysen zeigten sich heute schon interessante Entwicklungen. Allerdings schränkt er ein: „Je weiter man in die kognitiven Bereiche des Recruitings vorstößt, wie in Diagnose oder Assessment, desto höher wird der Anspruch an die Technologie der künstlichen Intelligenz. Hier steht die Entwicklung noch am Anfang.“

### Algorithmen als Prozessbeschleuniger?

Die Haltung der Personalberater zum digitalen Innovationspotenzial ist wenig euphorisch, sie wägen vorsichtig ab. Sicherlich, Algorithmen würden an Bedeutung gewinnen. Wahrscheinlich werde der Research effizienter, doch Kienbaum-Berater Fleischmann schränkt ein: „Einen passenden Topkandidaten wird man nie auf Knopfdruck identifizieren können. Ebenso werden Datenaggregate die Beratung auf absehbare Zeit nicht ersetzen können.“ Dem schließt sich Ricardo Corominas von Page Personnel an: Algorithmen sorg-

ten auf jeden Fall für eine größere Effizienz im Suchprozess und für eine gezielte Ansprache durch mehr Informationen im Vorfeld. Doch „unsere Aufgabe, die Beratung von Kunden und Kandidaten, können Maschinen nicht übernehmen, ebenso können sie keine Referenzen einholen“.

Gleichzeitig beobachten die Personalberater die datengetriebenen Innovationen sehr genau und reagieren. Bei der Baumann Unternehmensberatung wird „massiv in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Research“ investiert, ebenso in den Ausbau und die Pflege der internen Kandidaten-Datenbank. Denn nur gut gepflegte und richtig kategorisierte Kandidatenprofile seien in einer Datenbank schnell auffindbar. Für diese Arbeit benötige man hervorragend geschultes Personal, so Michael Faller: „Big Data ist eben nicht nur eine Frage der richtigen Technologie, wenn wir die Erwartungen der Unternehmen an die Geschwindigkeit des Such- und Auswahlprozesses sowie die Passgenauigkeit vorgestellter Kandidaten erfüllen wollen.“ Einen Nutzwert von Predictive Analytics identifiziert Hays-Beraterin Bina Brünjes: Algorithmen seien in der Lage, Karrierepfade zu analysieren. So könnte sich herausstellen, dass zum Beispiel die Gruppe der Controller nach einigen Jahren ins Risk Management wechselt. Anhand der vorliegenden Daten und Statistiken sei dann eine Personalberatung in der Lage, potenzielle Kandidaten mit maßgeschneiderten Angeboten zu begleiten. Auch bei Randstad gewinnt Big Data immer mehr an Bedeutung, sagt Szilvia Lengyel: „Wir sehen große Chancen für neue Tools, die es uns ermöglichen, passende Vorhersagen zu treffen, um zu einer besseren Entscheidung zu kommen.“ Die Validität der Daten und vor allem der Datenschutz seien jedoch noch Felder, die eine verstärkte Aufmerksamkeit forderten.

### Markt und Vertragsmodelle

Nicht nur Big Data ist eine Herausforderung für die Personalberater – sie müssen ebenso auf Marktteilnehmer, die mit neuen Vertragsmodellen arbeiten, reagieren. Etabliert hat sich über Jahrzehnte das Retainer-Modell. Danach erhält der Berater je ein Drittel des vereinbarten Honorars nach Projektfortschritt wie Zeitpunkt der Kandidatenpräsentation oder Einstellung. Beim Contingency-Modell, das auf den Markt drängt, zahlt der Kunde kein Honorar, bevor die Position nicht erfolgreich besetzt ist. Manche Personalberater bieten dem Kunden die Auswahl zwischen den Modellen oder auch eine Mischform aus beiden an; die Mehrheit hält am Retainer-Modell mit Exklusivauftrag fest. Aus zwei Gründen: Bei schwierig zu besetzenden Positionen, die

einen großen Zeitaufwand erfordern, kann die Personalberatung bei einer erfolgsbasierten Vergütung – zumal wenn keine Exklusivität vereinbart wurde – an einen Punkt kommen, an dem der Auftrag unwirtschaftlich wird. Außerdem bringe eine solche Vorgehensweise aus Kundensicht keinen Vorteil. Oftmals werde ihnen „Masse statt Klasse“ präsentiert und eine echte Vorauswahl der Kandidatenprofile finde nicht statt. Für den Kunden könne dies bedeuten, dass eine Stelle letztlich unbesetzt bleibt – was sich zum Beispiel bei Führungspositionen als sehr kostspielig erweist.

Wie kommt das neue Honorierungsangebot am Markt an? Im klassischen Executive Search sind die Marktveränderungen nicht so gravierend wie im Mid-Management und Spezialistenbereich, berichtet Michael Faller, Baumann Unternehmensberatung. Im Non-Executive-Bereich sehe er durchaus zunehmende Konkurrenz durch Dienstleister wie CV-Trader, die mit erfolgsorientierten Honoraren arbeiten. Faller ist skeptisch, ob diese Modelle mittel- und langfristig erfolgreich sind. Schlussendlich stehe hinter einer erfolgreichen Kandidatenplatzierung immer ein „aufwendiger, strukturierter Such- und Auswahlprozess mit hohen Qualitätsstandards und nicht nur die bloße Übersendung eines mehr oder weniger passenden Lebenslaufs“.

### Honorar nur nach Erfolg?

Der erfolgsbasierten Honorierung räumt Christoph Stichel nur im unteren Level eine Berechtigung ein. Die Drittelregelung sei ab einer bestimmten Funktionsebene das einzig sinnvolle Modell und „Unternehmen, die Spezialisten suchen, beurteilen diese Regelung als fair und angemessen“. Auch bei Allgeier gibt man der Retainer-Lösung den Vorzug bei Positionen, die einen eher hohen Suchaufwand erfordern. Dadurch entstehe die erforderliche Verbindlichkeit sowie eine Beschleunigung der Rekrutierungsprozesse beim Kunden. Das Contingency-Modell komme dann zum Einsatz, wenn vergleichbare Kundenaufträge vorliegen und die vorhandenen Kandidaten auf diese Position zusätzlich angesprochen werden können.

Die Drittelregelung wird weiter Bestand haben, ist sich Bina Brünjes von Hays sicher, vor allem bei Führungs- und Executive-Funktionen, die „eine besondere Vorgehensweise mit einem individuellen Servicelevel erfordern“. Bei der Rekrutierung im sogenannten Special Recruitment, wie bei IT-Experten, Fachanwälten oder Logistikern, funktioniere das erfolgsorientierte Modell allerdings sehr gut. Noch entschiedener ver-



„Für interne Recruiter ist die Direktansprache extrem schwierig. Auch sind Kandidaten im Gespräch mit externen Beratern wesentlich offener.“

Christoph Stichel, Managing Partner, division one Executive Search

tritt Ricardo Corominas von Page Personnel das Contingency-Modell: Zwar tendierten Unternehmen in Deutschland noch dazu, stundenweise oder nach Zeitabschnitt zu vergüten und nicht nach Erfolg. Doch „diese Honorierung wird die bislang üblichen ablösen – mit Ausnahme im Executive-Search-Bereich“, prognostiziert der Berater.

Für jedes Modell lassen sich Pro- und Kontra-Argumente austauschen. Die Schwierigkeit für HR und Geschäftsführung: Sie können oft nicht entscheiden, ob das Angebot einer erfolgsbasierten Vermittlung ein gutes oder schlechtes Modell ist oder ob das Retainer-Modell beziehungsweise die Festvergütung nach der Drittelregelung eher zum Erfolg führt. „Eine rein erfolgsabhängige Honorierung fällt auch deshalb auf einen fruchtbaren Boden, weil es in Unternehmen viel Unkenntnis über die Leistung von Personalberatungen gibt“, erklärt Klaus Mantel von Experteer. Neue Player seien aber durchaus bereit, bewährte Modelle zu unterwandern, „um Mandate auf Erfolgsbasis zu ergattern“. Etablierte Personalberatungen seien dagegen in der Regel in der Lage, den Kandidatenmarkt realistisch abzuschätzen, den Aufwand für Mandate zu taxieren und Festhonorare gegenüber dem Kunden zu rechtfertigen.

Für Auftraggeber, die den Rettungsanker nach dem Personalberater auswerfen, gilt daher: Sie müssen sich über die Leistungen der Headhunter informieren, Pro und Kontra der verschiedenen Geschäftsmodelle abwägen und vor allem den Stellenwert der Vakanz im Auge behalten. Auch wenn es schnell gehen muss, sollte HR die Zeit investieren und sich eine genaue Kenntnis der Prozessschritte verschaffen – um dann die Entscheidung für den richtigen Dienstleister sicher treffen zu können. ■