

## Headhunter ABC

©P & S Research, [www.psresearch.de](http://www.psresearch.de)

**Arbeitsmarkt** Trotz Massenarbeitslosigkeit sind Spezialisten und Führungskräfte Mangelware. Dies betrifft allerdings nur bestimmte Bereiche und ist auch nicht zu allen Zeiten gültig. Ein Programmierer, der die Programmiersprache C++ beherrscht, kann zu einem bestimmten Zeitpunkt heissbegehrt und hochbezahlt sein, aber schon 2 Jahre später nicht mehr gefragt. Es sind aber bestimmte Schlüsselqualifikationen, die für ein Unternehmen sehr wichtig sind, um es am Markt gut zu positionieren. Wenn sich via Stellenanzeigen, Jobbörsen und den üblichen Kanälen keine geeigneten Kandidaten finden lassen, kann nur noch die Direktansprache helfen. Diese wenigen gefragten Qualifikationsinhaber sind meistens auch zu beschäftigt, um sich aktiv nach einem neuen Job umzusehen. Headhunter können also die Massenarbeitslosigkeit nicht abbauen. Kann denn umgekehrt ein Headhunter einem arbeitssuchenden Kandidaten helfen? Er kann ihm mit Rat, weniger mit Tat, zur Seite stehen, wenn es darum geht, geeignete Weiterbildungsmaßnahmen auszuwählen, denn der Headhunter weiß sehr oft, was gefragt ist und teilweise auch, was in der Zukunft gefragt sein wird. Der Rat ist übrigens kostenlos, denn Personalberater dürfen in Deutschland kein wie auch immer geartetes Honorar von Kandidaten nehmen.

**Briefing** Das Briefing des Headhunters beinhaltet die Projektanweisung. Es enthält idealerweise eine Beschreibung der Zielbranche, möglicherweise auch Ausweichbranchen, wenn man in der Zielbranche nicht fündig wird. Außerdem muß die anzusprechende Position und Hierarchieebene festgelegt sein, z.B. die gewünschte Mitarbeiterführungs- und Umsatzverantwortung. Man muß dabei beachten, daß die angebotene Position eine Steigerung darstellen soll. Niemand wechselt in eine Position, in der er weniger Verantwortung hat. Wenn man das Profil des Wunschkandidaten festlegt, sollte man sich zunächst auf die harten Fakten konzentrieren. Weiche Faktoren wie Teamfähigkeit sind sehr schwer am Telefon zu hinterfragen. Wichtig ist auch, alle positiven Merkmale des Unternehmens zusammenzustellen und dem Headhunter zu kommunizieren. Bsp. gesunde Finanzen, durchschaubare Organisation oder führende Marktposition. Jedes Telefonat, das für das Projekt am Markt geführt wird, ist wichtig und sollte von Anfang an alle relevanten Details enthalten. Es ist immer schwierig, ein zweites Mal wegen derselben Suche anzurufen. Das Briefing ist das A & O des Projektes. Wenn in der Anfangsphase nicht sorgfältig gearbeitet wird, läuft das ganze Projekt in die falsche Richtung.

**Chemie** Auch im Rahmen von Direktansprachen kommt es zu Vorstellungsgesprächen, in denen letztendlich „die Chemie“ entscheidet. Spontane Sympathie und Antipathie zwischen den Teilnehmern (Interviewer und Interviewter) lassen sich nicht eliminieren. Ein Assessment-Center kann zwar dadurch, daß mehrere Personen „die Chemie“ entscheiden lassen, einen Anschein von Objektivität erwecken, aber das ist ein Ausleseinstrument, das man bei einer Direktansprache mangels Masse an Kandidaten nicht einsetzen wird. Welche Faktoren das Bauchgefühl des einzelnen bestimmen, ist für einen Anderen häufig nicht ersichtlich. Letztendlich ist es wichtig, daß die „Chemie“ zwischen dem Kandidaten und demjenigen, mit dem er später zusammenarbeiten würde, stimmt.

**Diskretion** Diskretion wird immer wieder betont in der Branche und ist eigentlich selbstverständlich. Sie ist besonders nötig, weil der Mandant dem Headhunter Firmeninternas, die zur Besetzung der Position nötig sind, mitteilen muß und ihm auch oft ein Organigramm aushändigt. Dies soll natürlich nicht an die Konkurrenz gehen, manchmal ist schon die Besetzung der Position an sich „geheim“, dann nämlich, wenn es noch einen Stelleninhaber gibt, der ersetzt werden soll. Die Diskretion ist genauso selbstverständlich in die andere

Richtung: Die der Kandidaten. Wir bekommen sensible persönliche Daten mitgeteilt, die wir penibel unter Verschuß halten. Ohne Zustimmung des Kandidaten werden Daten nicht weitergereicht.

**Einkommen** In letzter Zeit war viel die Rede von explosionsartig in die Höhe schnellenden Einkommen der Spitzenverdiener. Es wird diskutiert, ob es legitim ist, daß ein Vorstand das 100fache oder das 1000fache eines Arbeiters im selben Konzern verdienen dürfe. Vielleicht spiegelt diese Entwicklung die nach wie vor vorhandene Bedeutung des Headhunting. Da Top-Manager rar gesät und schwer zu finden sind, haben sich diese Gehälter durchgesetzt. Das ist natürlich nur eine Seite der Medaille. Die Kluft zwischen Arm und Reich vergrößert sich immer mehr. Da den Unternehmen damit eine breite Konsumentenschicht verloren geht, sollte man schon die Frage aufstellen, ob hier nicht ein Eigentor geschossen wird. Ganz ohne Wertung können wir aus unserer Tätigkeit bestätigen, daß sich die Gehälter – auch im Middle Management - in den letzten Jahren, die doch gesamtwirtschaftlich eher als Krisenjahre für Deutschland gelten, weiter nach oben entwickelt haben.

**Frischer Wind** Die Tätigkeit des Headhunter bewirkt Fluktuation. Wenn er erfolgreich gearbeitet hat, verliert ein Unternehmen einen Mitarbeiter, der Auftraggeber gewinnt einen neuen Mitarbeiter. In beiden Unternehmen weht künftig ein „frischer Wind“. Der Auftraggeber hatte diese Veränderung angestrebt und hoffentlich eine gute Entscheidung getroffen, der Kandidat ist motiviert und optimistisch. Das Unternehmen, das diesen Kandidaten als Mitarbeiter verloren hatte, kann diese Position jetzt auch neu besetzen. Entweder aus eigenen Reihen jemanden zu einem Aufstieg und damit auch zu neuer Motivation verhelfen oder von extern. Oder man überdenkt die Situation und kommt zu dem Schluß, die Position gar nicht mehr zu besetzen oder das Aufgabengebiet neu zu verteilen.

**Gespräche** Wer sich als Kandidat für eine Position, die über Headhunter besetzt wird, interessiert, muß sich darauf einstellen, eine ganze Reihe von Gesprächen zu führen. Im ersten telefonischen Kontakt wird das grundsätzliche Interesse und der beste Zeitpunkt für ein tiefergehendes Telefoninterview abgeklärt. Das Telefoninterview beinhaltet den bisherigen Werdegang und einige persönliche Daten des Kandidaten. Das erste persönliche Gespräch findet entweder in den Räumen des Headhunters oder – wenn das nicht machbar ist – in einem der großen Headhunterhotels (bsp. Arabella, Steigenberger, Sheraton) in den großen Städten oder auch in einer Autobahnraststätte statt. Spätestens jetzt wird der Name des suchenden Unternehmens offen gelegt und das Interesse endgültig geklärt. Es folgt das erste Gespräch beim Mandanten. Da auch dort mehrere Personen an dem Kandidaten Interesse haben, weil sie beispielsweise später zusammenarbeiten würden, kann es beim Mandanten mehrere Gespräche geben. Das letzte Gespräch sollte die Vertragsverhandlung sein, dabei ist in der Regel der Personalberater nicht mehr anwesend. Wenn man bedenkt, daß Kandidaten, die über Headhunter gesucht werden, einen verantwortungsvollen Vollzeitjob ausüben und vielleicht sogar für ein Gespräch einen Urlaubstag nehmen müssen, kann man sich vorstellen, daß manchen Kandidaten bei diesem Gesprächsmarathon „die Puste ausgeht“ und daß nicht wenige potentielle Kandidaten aufgrund der Erfahrungen auf Anrufe von Personalberatungen schon vorsichtig und ablehnend reagieren.

**Haifischbecken** Der Begriff des Haifischbeckens wird gern mit dem Headhunter in Verbindung gebracht. „Der Headhunter angelt im Haifischbecken“ ist ein geflügeltes Wort. Die Wirtschaft wird häufig als Haifischbecken empfunden, in dem die Großen die Kleinen fressen oder etwas abgewandelt: Die Schnelleren die Langsamen. Die Marktwirtschaft ist als System der evolutionären Entwicklung, in dem die Bestangepaßten (nicht die Brutalsten!) am besten überleben, ähnlich. Daraus resultieren die vielen Analogien zum Tierreich, wenn vom

Headhunting die Rede ist. Der Headhunter wird auch selbst als Haifisch gesehen. Dabei muß er sich streng im rechtlich zulässigen Rahmen bewegen. Er schwächt nicht gezielt die Konkurrenz, indem er alle fähigen Mitarbeiter eines Unternehmens abwirbt. Er besetzt häufig nur eine einzelne Position. Selbst wenn mehrere Positionen besetzt werden sollen, reduziert sich die Anzahl meistens im Laufe des Projektes nach unserer Erfahrung. Und der Headhunter versucht dann auch, den Schaden zu verteilen auf mehrere Unternehmen. Schon zu seiner eigenen Sicherheit wird er nicht zu viele Mitarbeiter in demselben Unternehmen, vielleicht sogar noch in derselben Abteilung anrufen. Spätestens nach dem dritten Anruf wird die Ansprache unangenehm, weil die Kollegen bereits berichtet haben und jeder im Unternehmen weiß, daß ein Headhunter am „wildern“ ist.

**Initiativbewerbung** Lohnt es sich, sich beim Headhunter initiativ zu bewerben, wenn man aktuell eine neue Stelle sucht ? Im Prinzip ja, man muß aber damit rechnen, gerade die nächste Stelle noch selbst suchen zu müssen. Aber schon die übernächste könnte dann über den Headhunter angeboten werden. Headhunter werden für die Kandidaten nicht aktiv, das ist sogar gesetzlich verboten. Sie dürfen ja auch kein Honorar vom Bewerber nehmen. Deshalb wäre es ein ganz großer Zufall, wenn in der Personalberatung gerade zu dem Zeitpunkt ein passendes Mandat bereitliegt. Aber der Headhunter wird die Initiativbewerbung in seine Datenbank eintragen und zu einem anderen Zeitpunkt anrufen. Wichtig ist auch, daß der Kandidat, sobald er eine neue Stelle gefunden hat und evtl. auch umgezogen ist, die neuen Daten in die Datenbank des Personalberaters einspeisen läßt, ansonsten wird er für die übernächste Stelle nicht mehr gefunden.

**Jobbörsen** Jobbörsen und Unternehmenshomepages mit Stellenteil sind die große Konkurrenz der Headhunter der letzten Jahre, keine Frage ! Aber wieso gibt es uns immer noch ? Auch Jobbörsen leiden unter typischen Datenbankproblemen. Ein gewisser %-Satz antwortet nicht, hat vielleicht schon einen neuen Job oder hat es nicht so ernst gemeint mit dem Stellengesuch. Wenn man einen Kandidaten über eine Jobbörse bekommt, konkurriert man mit anderen Stellenangeboten und kann durchaus unterliegen. Die Beschreibungen vakanter Stellen auf den Homepage der Unternehmen ziehen nur die Bewerber an, die sich auch auf eine Stellenanzeige bewerben würden. Diese Konkurrenz ist nicht neu. Oft rekrutiert die Direktansprache eine andere, gefragte Bewerberklientel. Letztendlich sind die Jobbörsen mit den Stellenanzeigen der Printmedien gleichzusetzen, nur das Medium hat sich geändert. Nur die Direktansprache kann Kandidaten, die nicht aktiv auf der Suche sind, gewinnen.

**Karlsruher Urteil** Einige Jahre waren knifflig für die Branche. Bei jedem Anruf eines Kandidaten bei seinem Arbeitgeber im Büro mußten Personalberater eine sogenannte Unterlassungserklärung befürchten. Die Summen wurden immer höher. Wir hatten 3 Fälle, es begann mit 300 DM und endete bei mehreren Tausend. Wir bewegten uns im rechtsfreien Raum und es gab zwischendurch Urteile verschiedener Instanzen, die teilweise den klagenden Unternehmen recht gaben und das Risiko für Headhunter noch erhöhten. Ausgelöst wurde es von einem Unternehmen der IT-Branche, die in diesen Jahren (es waren übrigens „fette“ Jahre der Headhunter) von Headhunteranrufen zu stark belästigt wurden. Es ging um die Frage, ob es zulässig ist, einen potentiellen Kandidaten am Arbeitsplatz anzurufen. Aber das Urteil des Bundesgerichtshof setzte dem 2004 ein Ende (Bundesgerichtshof I ZR 221/01). In Karlsruhe wurde entschieden, daß der Kandidat am Arbeitsplatz angerufen werden darf – zum Zwecke der Kontaktaufnahme und der Vereinbarung der Fortsetzung der Gespräche über die private Telefonleitung.

**Lupe** Auf der Suche nach dem Zielprofil nimmt der Headhunter die Wirtschaft unter die Lupe. Besonders in Großkonzernen muss man mühsam mit der Lupe suchen. Die Strukturen sind undurchsichtig und auch vielen Mitarbeitern des Unternehmens nicht

bekannt. „Gibt es nicht“ und „Haben wir nicht“, sind Aussagen, auf die man sich nicht verlassen kann, denn schon der nächste, den man ans Telefon bekommt, kann das Gegenteil sagen. Der Mensch überschaut nur eine kleine bis mittlere Struktur, die ungefähr 100 Menschen stark ist. In kleinen und mittleren Unternehmen kann jeder kompetent Auskunft geben, in größeren Konzernen fehlt der Überblick. Ich möchte nicht wissen, wieviel Geschäft Großkonzernen auf diese Weise („Haben wir nicht!“) verloren geht !

**Moral** „Abwerben ist unmoralisch“. Es gibt Klienten, die darauf bestehen, ihre Suchen per Anzeige abzuwickeln, auch wenn sie wenig Erfolg damit haben. Headhunting empfinden sie als unmoralisch. Diese Haltung muß man natürlich akzeptieren, aber wir teilen sie nicht. Ansonsten hätten wir es nicht mit unserem Gewissen vereinbaren können, diesen Beruf zu wählen und auszuüben. Wie kann man Headhunting mit dem Gewissen vereinbaren ? Indem man sich die Aufgabe und Funktion des Raubtiers in der Natur vor Augen führt. Das Raubtier erlegt meistens nicht die jungen, gesunden Tiere, sondern die Alten, Langsamem, Kranken. Damit sind jetzt nicht unsere Kandidaten gemeint ! Sondern die Arbeitsverhältnisse. Wir überreden die Kandidaten nie, sondern machen sie auf eine Karrieremöglichkeit aufmerksam, auf die sie von selbst (aus Zeitmangel?) nicht gekommen wären, die sie aber grundsätzlich interessiert. Deshalb beendet unsere Tätigkeit nur Arbeitsverhältnisse, die für den Kandidaten keine weitere Entwicklung bieten oder die in irgendeiner Form gefährdet sind. Wir können Kandidaten aus Firmen gewinnen, die wirtschaftlich nicht gut am Markt dastehen, die ein schlechtes Betriebsklima haben, aus Arbeitsverhältnissen, die von innerer Kündigung gekennzeichnet sind. Manager, die mit ihrem Job zufrieden sind, sagen auch dem Headhunter schnell und freundlich ab.

**Nobody is perfect** Nein, niemand ist perfekt und es ist müßig, nach dem perfekten Kandidaten zu suchen. Es gibt bei der Direktansprache keine nicht endenwollende Warteschlange von veränderungswilligen Interessenten auf die Position, im Gegenteil findet man häufig nur wenige. Trotzdem soll man natürlich nicht jemanden einstellen, der einem absolut nicht gefällt, nur weil die Kandidaten knapp sind. Am besten, man überlegt sich vorher, welche Kriterien sogenannte „Knock out“-Kriterien sind, die eine Besetzung der Position mit diesem Kandidaten verunmöglichen. Aber man höre auch auf die reichhaltigen Markterfahrungen des Headhunters, damit man sich nicht unnötig Steine in den Weg legt. Beispielsweise kann die Suche zeigen, daß Positionen, die traditionell nicht mit Frauen besetzt wurden, mittlerweile zu 20% von Frauen ausgeübt werden. Eine solche Information könnte für den Mandanten interessant sein, denn die Konkurrenz arbeitet anscheinend erfolgreich mit Frauen. Es könnte eine Überlegung wert sein, das Profil an dem Punkt zu ändern.

**Ortswechsel** Die Kandidaten sind nicht mobil ! Personalberater haben sich schon an diese Tatsache angepaßt und suchen zuallererst im regionalen Umfeld des Unternehmens. Das ist auch sinnvoll, denn die überwiegende Mehrzahl der Kandidaten ist nur mobil, wenn sie sowieso den Arbeitsplatz wechseln müssen und manche nicht mal dann. Das mag man beklagen, man mag auch sagen, daß das früher anders gewesen sei, ich bezweifle das. Der Job und die Karriere sind nicht alles im Leben, auch wenn es Phasen gibt, wo es so scheint. Spätestens wenn man eine Familie gegründet hat, müssen mehrere Menschen bei einem Stellenwechsel den Ort wechseln und damit ebenfalls den Arbeitsplatz, die Schule, liebgewordene Gewohnheiten und Freunde, Familie und Kinderbetreuer vor Ort. Wer den Ort wechselt kann viel verlieren. Natürlich kann man auch beruflich gewinnen, aber die Verluste im privaten Bereich sind oft nicht wieder in gleicher Qualität aufzubauen. Kandidaten und ihre Familien wissen das. Deshalb muß der Headhunter sich bemühen, Kandidaten in der näheren Umgebung des Mandanten zu finden oder in weiterer Umgebung Kandidaten zu finden, die zu dem Zeitpunkt sowieso mobil sind.

**Paradoxon** Das Paradoxon des Headhunting ist, daß das Honorar für den Personalberater im allgemeinen an das Einkommen der zu besetzenden Position gekoppelt ist, die Suche aber mit steigendem Einkommen immer leichter wird. Je höher die Position in der Hierarchie angesiedelt ist, desto mehr Gehalt ist realisierbar. Aber mit der Einordnung in der Hierarchie sinkt auch die Zahl der potentiellen Kandidaten, also der nötigen Ansprachen. Weiter erleichternd kommt hinzu, daß die Manager ab einer bestimmten Hierarchieebene sehr professionell reagieren und dementsprechend leicht zu „bearbeiten“ sind, weil sie nicht nur ihren Lebenslauf parat haben, sondern auch keine zeitraubenden Fragen stellen. Eine Suche im höheren Managementbereich ist einfach entspannt. Allerdings kann es durchaus sein, daß die Anforderungen an die sogenannten „weichen Faktoren“, also die Persönlichkeit des Kandidaten, auch mit steigender Hierarchieebene wichtiger werden. Dann ist zwar die Suche nach potentiellen Kandidaten leichter, aber die Auswahl schwieriger.

**Quellen** Der Hoppenstedt ist die bekannteste Unternehmensdatenbank in Deutschland. Er ist sozusagen die „Bibel“ der Branche und die Grundlage vieler Suchen. Nachteil und Vorteil ist, daß Führungskräfte, die in Unternehmen, die im Hoppenstedt verzeichnet sind, sehr oft angesprochen wurden und dementsprechend professionell reagieren, aber oft nicht wechselbereit sind. Manchmal läuft eine Suche mit Zielfirmen, die nicht im Hoppenstedt verzeichnet sind, viel einfacher. Andere Quellen sind beispielsweise der Kompass und „Wer liefert was“, aber vor allem diverse Verzeichnisse im Internet. Oft wird die Homepage des Zielunternehmens als Informationsquelle mit herangezogen. Weitere Quellen der Branche sind sogenannte „Sources“, das sind Personen, zu denen der Headhunter bereits Kontakt hatte und die über Hintergrundinformationen in ihrer eigenen Branche verfügen. Eine Source ist also eine menschliche Informationsquelle für den Headhunter. Jeder angesprochene Kandidat wird in dem Moment zu einer Source, in dem sich herausstellt, daß er für die zu besetzende Position nicht geeignet ist oder selbst kein Interesse hat. Jede Information kann hilfreich sein, nicht nur die direkte Nennung eines Namens von jemand, der auf die Position passen könnte, sondern z.B. auch Informationen über Unternehmen, die im Moment Umstrukturierungen haben und wo evtl. wechselbereite Kandidaten sein könnten. Eine weitere Quelle können Newsgroups zu bestimmten Themen im Internet sein.

**Risiko** Bei einer Direktansprache werden i.d.R. Kandidaten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen rekrutiert. Deshalb ist der Wechsel mit einem gewissen Risiko für den Kandidaten verbunden, das man berücksichtigen muß. Er verläßt eine ungekündigte Position, in der er Kündigungsschutz genießt und auch die internen Verhältnisse gut kennt und betritt Neuland. Er hat wieder eine Probezeit und kennt noch nicht alle relevanten Personen und Stolpersteine im neuen Unternehmen. Des weiteren müssen Vergünstigungen aufgrund von Betriebszugehörigkeit, Pensionsansprüche etc. aufgegeben werden. Umso wichtiger ist es, dem Kandidaten mit der Position und der Ausstattung einen Anreiz zu bieten. Diese Anreize können z.B. sein: erweitertes Verantwortungsspektrum, erhöhtes Einkommen, höhere Hierarchieebene.

**Schnelligkeit** Wie schnell kann ein Projekt Ergebnisse bringen ? Nicht zuwenig Zeit sollte man auf den ersten Schritt, das Briefing, verwenden. Je genauer man alle Eventualitäten durchdenkt und adaptiert, desto schneller führt die eigentliche Suche zu guten Ergebnissen. Dann wird eine Zielfirmenliste erstellt und ggf. abgestimmt. Das Suchen und Ausdrucken von Informationen zu den Zielfirmen nimmt ebenfalls Zeit in Anspruch. Je nach Kooperation der Beteiligten kann man in einer Woche an diesem Punkt sein. Dann erfolgt die Identifikation der relevanten Stelleninhaber. Diese intensive Telefonarbeit dauert ebenfalls eine Woche, wenn man von einem normalen Projekt, das ungefähr 60 bis 80 Zielfirmen umfaßt, ausgeht. In

der dritten Woche erfolgt die erste Ansprache. Diese ist zweigeteilt. Man erreicht die potentiellen Kandidaten zunächst am Arbeitsplatz und klärt das grundsätzliche Interesse ab und erhält ggf. die private Rufnummer. Im zweiten Telefonat, das abends oder am Wochenende geführt wird, kann der Lebenslauf und die persönlichen Daten von Interessenten aufgenommen werden. In der dritten Woche können also bereits Kandidatenprofile erstellt sein. Parallel zu den nun folgenden persönlichen Gesprächsterminen wird die Ansprache fortgesetzt, bis man an einem Punkt ist, an dem Mandant und Headhunter glauben, zunächst genügend Kandidaten für eine erste Auslese zu haben. Man kann also durchaus im Schnelldurchlauf innerhalb von 4 Wochen bei einer Direktansprache fündig werden ! Die meisten Suchen dauern länger, weil man nicht beim ersten Anlauf den gewünschten Erfolg hat und wieder an den Punkt „Ansprache“ oder „Identifikation“ oder sogar „Zielfirmen“ zurückkehren muss.

**Tests** Manche Personalberatungen und auch manche Mandanten verlassen sich bei der Einstellung neuer Manager gern auf psychologische Tests. Es ist ein zweischneidiges Schwert. Je höher die Hierarchieebene, in der gesucht wird, desto weniger lassen sich Kandidaten darauf ein, psychologisch durchleuchtet zu werden und desto weniger kann sich das suchende Unternehmen leisten, einen oder mehrere der wenigen Kandidaten mit der Durchführung eines psychologischen Tests zu verprellen. Je länger jemand bereits am Markt gezeigt hat, was er kann, desto weniger muß man ihn mit einem nicht durchschaubaren System zu beurteilen versuchen. Auf jeden Fall sollte man bereits zu Beginn der Suche klar machen, daß psychologische Tests geplant sind, damit diejenigen, die sich nicht darauf einlassen wollen, noch vor dem ersten persönlichen Gespräch absagen können.

**Unterlagen** Ein Kandidat schickt seine Unterlagen vor dem persönlichen Gespräch oder er bringt sie mit. Vor der Präsentation sollen die Unterlagen vorhanden sein. Der Headhunter muß die Zeugnisse checken und korrekte Angaben haben. Eine vollständige Bewerbungsmappe umfaßt Anschreiben, Lebenslauf, Tätigkeitsbeschreibung, Arbeitszeugnisse und Schul- und Hochschulzeugnisse (jeweils den letzten Abschluß) und eventuelle Zusatzqualifikationen. Zur Zeit ist es üblich, daß Kandidaten eine per Email versendungsfähige Bewerbungsmappe parat haben. Das Telefoninterview verkürzt sich damit erheblich.

**Vergleich** Häufig verlangt der Mandant Vergleichskandidaten. Das bedeutet, ein sehr guter Kandidat wurde bereits gefunden, aber die anderen Kandidaten hatten abgesagt oder paßten nicht. Da der Mandant aber mindestens zwischen zwei Kandidaten wählen möchte, muß jetzt noch ein weiterer gefunden werden. Er berücksichtigt dabei nicht, daß das Suchfeld neu aufgerollt werden muß und daß man, um *einen* passenden Kandidaten zu finden, ca. 50 bis 100 potentielle Kandidaten ansprechen muss. Außerdem bewegt man sich bereits in der zweiten oder dritten Projektphase, in der immer weniger passende Zielfirmen zur Verfügung stehen und die Zahl der anzusprechenden Kandidaten noch höher ist als in der Anfangsphase. Nichtsdestotrotz kann man diesen Vergleichskandidaten natürlich suchen und finden. Das eigentliche Problem ist der Zeitaspekt. Der erste passende Kandidat wird sehr lange hingehalten und sagt dann oft aus gekränkter Eitelkeit ab. Dann braucht man wirklich den „Vergleichskandidaten“, aber es ist ein Lottospiel, ob dieser auch nur genauso gut ist wie der erste.

**Weiche Faktoren** Auf die sogenannten Management-Skills kommt es heutzutage an ! Teamfähigkeit, Motivationsgabe, Verkäufertalent braucht man heute, aber wie stellt man fest, ob jemand darüber verfügt ? Der bisherige Erfolg im beruflichen Leben kann ein Anhaltspunkt sein, muß aber nicht. Jemand kann auch streckenweise Pech gehabt haben und in einem Unternehmen gelandet sein, in dem er seine Fähigkeiten nicht zeigen konnte. Das

kann an den bisherigen Kollegen und Vorgesetzten liegen, aber auch an der Marktstellung des Unternehmens. Man kann sich eine Meinung über den Kandidaten in persönlichen Gesprächen bilden. Das verlangt von dem Headhunter viel Menschenkenntnis und psychologisches Einfühlungsvermögen.

**Zahlen** 30% der Stellen werden über Netzwerk (persönliche Beziehungen) besetzt, 27% über Anzeigen (Internet, Printmedien), 15% über Initiativbewerbung, 14% andere Wege (hier ist der Headhunter enthalten), 12% Arbeitsamt, jeweils 1% Stellengesuche und private Arbeitsvermittlung. (WSI Mitteilungen 08/2002) Es gibt zur Zeit 1800 Personalberatungsfirmen mit 5000 Beratern. Der Gesamtumsatz der Branche lag 2002 bei 840 Mio. Euro (2001: 1,03 Mrd. Euro). (BDU „Studie Personalberatung in Deutschland“)