Personalwirtschaft ROUND TABLE

# Gefragte **Expertise**

**In schwierigen Zeiten sind qualifizierte Macher und Führungspersönlichkeiten besonders gefragt.** Sie zu finden, ist eine Kernaufgabe von Personalberatern und Executive-Search-Spezialistinnen. Der virtuelle Round Table zeigt, dass das zunehmend herausfordernder wird.

VON DAVID SCHAHINIAN

▸ Die Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine wirbeln den Arbeitsmarkt durcheinander. Die Branche der Personalberater und Executive-Search-Spezialistinnen – Headhunter wollen wir sie in der aktuellen Situation nicht nennen – ist bisher aber gut durch die Krisen gekommen.

Die schrecklichen Ereignisse in der Ukraine haben bislang noch keine Auswirkungen auf das Einstellungsverhalten gehabt, berichtet Kathrin Hess von Manpower: „Weder bei Positionen im mittleren Management noch im Executive-Bereich." Im Kontext von Corona war die Situation anders: Die gesamte Branche beklagte in den ersten drei Monaten der Pandemie starke Auftragsrückgänge, erholte sich davon jedoch schnell wieder, und es setzten Nachholeffekte ein.

Michael Faller von der Baumann Unternehmensberatung kann das bestätigen, weist aber gleichzeitig darauf hin, dass es Ausnahmen wie den Automobilbau gibt. Dieser ist nicht nur stark von den Krisen betroffen, sondern befindet sich außerdem noch in einer tiefgreifenden Transformation. Einzelne Unternehmen zögerten im Top-Executive-Bereich mit Neueinstellungen angesichts dieser Vielzahl von Unsicherheiten und unklaren Zukunftsaussichten. „Der Sektor war ohnehin schon sehr stark unter Druck, was für die Kundinnen und Kunden sehr herausfordernd ist."

Thomas K. Heiden von Heiden Associates hat ebenfalls noch keine Folgen des Ukraine-Kriegs für die Beauftragung verzeichnet. Ihm ist aber aufgefallen, dass sich das Suchverhalten einiger Unternehmen in den letzten zwei Jahren unabhängig von den Krisen verändert hat: „Sie nutzen verstärkt zunächst ihre internen Recruiter, wenn eine Stelle zu besetzen ist. Erst wenn das nicht funktioniert, ziehen sie uns Personalberater hinzu."

„Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Strategien, Prozesse und Strukturen kontinuierlich an Veränderungen anpassen zu müssen. Das wirkt sich auch auf die Gestaltung und die Dynamik von Rekrutierungsprozessen aus", sagt Stefanie Hoffmeister von der Pagegroup. Personalberaterinnen und -berater müssten mit mehr Flexibilität auf sich – auch während der Prozesse – verändernde Bedarfe reagieren: „Sie müssen in der Lage sein, Suchen entsprechend zu gestalten, aber auch die Kommunikation zwischen Kandidatinnen und Kandidaten sowie Kundinnen und Kunden adäquat zu steuern und anzupassen."

## Erhöhter Aufwand für ein erfolgreiches Placement

Das Geschäft ist also trotz guter Zahlen schwieriger geworden. Weil eben mehr schwierig zu besetzende Positionen auf den Tischen der Personalsucher landen, betont Michael Welz von Passion for People – und nennt einen

### INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Personalberatung (die aus Pandemie-Gründen als Videokonferenz stattfand) wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert.

„Je intensiver sich ein Kunde am Beginn einer Besetzung auf ein Briefing einlässt, desto wahrscheinlicher wird der Erfolg."

**Frank Bühl,** Managing Director, Deltacon Friedrichshafen GmbH

weiteren Grund dafür: „Unternehmen und Personalberatungen müssen heute über viele unterschiedliche Kanäle suchen. Das bedeutet einen erhöhten Aufwand, um ein Placement erfolgreich abzuschließen." Hinzu komme, dass sich der Arbeitsmarkt stärker zu einem Kandidatenmarkt entwickelt hat und die Wechselbereitschaft in Zeiten großer Unsicherheit eher abnimmt. Das hält freilich manche Menschen nicht davon ab, ihren Marktwert zu testen und dann im letzten Augenblick doch noch abzusagen.

Dazu mag beitragen, dass der Aufwand für die ersten Kontakte dank Videokonferenz-Tools abgenommen hat. Das wird zumindest in der Anfangsphase einer Stellenbesetzung auch so bleiben, glaubt Frank Bühl, Managing Director bei Deltacon: „Ein Erstgespräch per Teams-Meeting etwa wird man vielerorts beibehalten – auch wenn einem dabei viele Details entgehen. Ich frage meine Gesprächspartner auch mal, wie groß sie sind. Vor dem Bildschirm sieht man so etwas nicht." Die Branche lebt von persönlichen Kontakten, daran wird sich nichts ändern. Nachdem sie nun wieder möglich sind, ist ein klarer Trend zu erkennen, dass man auch Erstgespräche wieder persönlich beim Kunden führt.

## Sparringspartner für die Auftraggeber

Kandidatinnen und Kandidaten bewerben sich schon längst nicht mehr bei nur einem Unternehmen. Vielmehr müssen diese sich ins Zeug legen, um Spitzenkräfte für sich zu gewinnen. Personalberatern kommt dabei eine besondere Rolle zu: als Vermittler und Wegbereiter.

„Der Anspruch an Personalberater ist erstens, einen Überblick über den aktuellen und verfügbaren Kandidatenmarkt zu erhalten. Und zweitens, aus dieser Gruppe den bestmöglichen zu gewinnen", sagt Michael Faller. Dafür reiche es bei Weitem nicht aus, einfach eine Anzeige zu schalten oder Xing und Linkedin zu durchsuchen. Vielmehr zähle das persönliche Netzwerk und die direkte Ansprache. „Der Mehrwert, den wir liefern, ist, den Gesamtmarkt transparent zu machen, und das sehr schnell und professionell."

Dabei spiele insbesondere in Zeiten gewachsener Ansprüche auf Entscheiderseite das Stakeholder Management eine wichtige Rolle, ergänzt Thomas K. Heiden: „Unternehmen haben anfänglich oft überzogene Erwartungen. Wir können ihnen die Marktseite spiegeln und deutlich machen, wenn sie für ihr erwartetes Jobprofil keinen Kandidaten und keine Kandidatin am Markt finden können." Dieses „harte" Reflektieren finde zuvor kaum statt, weil interne HR-Abteilungen nicht dasselbe Standing hätten wie externe Berater.

Remote Working beispielsweise sei seit der Corona-Pandemie ein nicht mehr wegzudenkender Teil der neuen modernen Arbeitswelt geworden, sagt Stefanie Hoffmeister: „Für viele Kandidatinnen und Kandidaten ist dieses Arbeitsmodell Normalität und wird stark nachgefragt." Corona habe hier allerdings lediglich einen Prozess massiv beschleunigt, der bereits vorher von vielen Unternehmen beschritten worden ist. „Zukunftsorientierte Unternehmen arbeiten nun an dauerhaften und festen flexiblen Arbeitsmodellen, die mit den Bedarfen des Geschäfts vereinbar und praktikabel sind."

## Der Wunsch nach mehr Freiheit

Der Wunsch von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten nach mehr Freiheit sei sehr viel stärker, als das früher der Fall war, bestätigt Kathrin Hess: „Sie geben in der Regel Unternehmen den Vorzug, die diese Freiheit auch ermöglichen." Dass manche Organisationen diesbezüglich noch zögerlich agieren, mag daran liegen, dass digitale oder dezentrale Führung neue Methoden

„Wir spiegeln Unternehmen die Marktseite und machen ihnen deutlich, wenn sie für ihr Jobprofil keinen Kandidaten und keine Kandidatin finden können."

**Dr. Thomas K. Heiden,** Geschäftsführer, heiden associates Personalberatung

**„Gute Führungskräfte lassen sich in ihren Entscheidungen für oder gegen einen Arbeitsplatzwechsel wenig von monetären Aspekten steuern."**

**Stefanie Hoffmeister,** Partnerin, Page Executive

voraussetzt – und sie hier noch Handlungsbedarf sieht: „Wir sind im deutschen Markt noch nicht so weit, dass die Voraussetzungen für eine neue Führungskultur überall vorhanden sind." Eine gestiegene Erwartungshaltung auf Kandidatenseite, hohe Ansprüche auf Unternehmensseite – da ist es gut, wenn ein Vermittler zur Stelle ist, findet Michael Welz: „Wir müssen zwischen beiden moderieren und manchmal insbesondere auch auf die Arbeitgeber einwirken. Meiner Wahrnehmung nach werben zwar viele von ihnen mit vielen flexiblen Arbeitsmodellen, aber praktiziert werden sie vielerorts doch noch nicht konsequent." Das sei aber der Status quo, um gut qualifizierte Mitarbeitende für sich gewinnen zu können – aber natürlich nur, wenn die Position nicht zwingend eine Präsenz am Arbeitsort voraussetzt.

Kandidatinnen und Kandidaten hätten während der Corona-Krise ganz neue Möglichkeiten der Effizienz und Work-Life-Balance kennengelernt, beschreibt Frank Bühl: Sie führten ihre Teams digital und waren abends beispielsweise pünktlich bei ihren Kindern, weil sie nicht mehr pendeln mussten. „Viele Unternehmen haben erkannt, dass es die eigene Attraktivität erhöht, wenn sie diesen Weg beschreiten. Kandidatinnen und Kandidaten bewerten solche Faktoren bei einem möglichen Wechsel. Vielleicht nicht im Executive-Bereich, aber Fach- und Führungskräfte auf mittleren Ebenen auf alle Fälle." Gleichwohl weiß auch er, dass es ein langer und nuancenreicher Prozess ist, eine Unternehmenskultur zu wandeln.

## Wechselbereite identifizieren und überzeugen

Die Kandidatinnen und Kandidaten sind anspruchsvoller geworden und halten sich manchmal bis zum Schluss alle Optionen offen. Wie schafft man es in einem solchen Umfeld trotzdem, Wechsel abzuschließen?

„Da gibt es kein Patentrezept", antwortet Michael Welz. Wichtig seien unter anderem die psychologischen Fähigkeiten der Personalberater, um so viel wie möglich über das Umfeld und die Motivation der Kandidatinnen und Kandidaten in Erfahrung zu bringen. „Im Entscheidungsfindungsprozess, der sensiblen Phase am Schluss, zahlt sich dieser Wissensvorsprung dann meist aus." Denn letztlich seien meist nicht nur die beruflichen Perspektiven ausschlaggebend, sondern auch private – wenn es beispielsweise um das örtliche Umfeld oder die Familie geht.

„Die Kunst ist, der Individualität der Kandidatinnen und Kandidaten gerecht zu werden", ergänzt Kathrin Hess. Was diese anspricht und abholt, sei von Fall zu Fall unterschiedlich. Die Spannbreite sei enorm und reiche von der Flexibilisierung der Arbeitszeit über Homeoffice-Optionen bis zum Wunsch, das Kümmern um ein Haustier in den Arbeitsalltag integrieren zu können. Einem Unternehmen müsse es gelingen, Wertschätzung gegenüber dem Menschen zum Ausdruck zu bringen, sagt Michael Faller. Das drücke sich in weiteren Faktoren wie etwa der Prozessgeschwindigkeit aus: „Wenn ein Unternehmen einen Kandidaten drei Wochen warten lässt, dann möchte es ihn nicht wirklich." Von Vorteil sei zudem, wenn die Entscheider zeitnahes Feedback zum Gespräch sowie dem weiteren Vorgehen geben. „Das ist das Entscheidende: Der Kandidat muss merken, dass man sich um ihn bemüht und um ihn wirbt." Das klinge banal, werde aber insbesondere im Mittelstand noch zu oft vernachlässigt.

## Ein intensives Briefing ist wichtig

Kandidaten für sich zu gewinnen – diese Einstellung sei tatsächlich noch nicht überall angekommen, bestätigt Frank Bühl: „Da werden Kandidaten immer noch zum Vorstellungsgespräch geladen und sollen dann erst einmal zeigen, was sie können." Eine weitere Erfahrung, die er gemacht hat: „Je intensiver sich ein Kunde am Beginn einer

**„Die Kunst ist, der Individualität der Kandidatinnen und Kandidaten gerecht zu werden."**

**Kathrin Hess,** Managing Director, Manpower GmbH und Co. KG

**„Entscheidend ist: Der Kandidat muss merken, dass man sich um ihn bemüht und bewirbt."**

**Dr. Michael Faller,** Vorstand, Baumann Unternehmensberatung Beteiligungs- und Verwaltungs AG

Besetzung auf ein Briefing einlässt, desto wahrscheinlicher wird der Erfolg." Die Suche sei als ein Prozess zu verstehen, in dem auch die Wünsche und Anforderungen immer wieder neu justiert und angepasst werden können und manchmal auch müssen.

„Gute Führungskräfte lassen sich in ihren Entscheidungen für oder gegen einen Arbeitsplatzwechsel wenig von monetären Aspekten steuern", ergänzt Stefanie Hoffmeister. Den meisten seien die Vision und der Purpose des Unternehmens, aber auch die individuellen Einflussmöglichkeiten in dem Gesamtkonstrukt wichtig. Die Sicherheit eines Unternehmens nehme bei diesen Entscheidungen indes einen immer geringeren Teil ein: „Das hängt mit den sich schneller verändernden Marktsituationen zusammen. Dies ist eine Unwägbarkeit, mit der Führungskräfte aber sehr gut umgehen."

## Diversity und Nachhaltigkeit kommen langsam, aber sicher

Es gibt Themen, die haben in den vergangenen Jahren eine erstaunliche Karriere hingelegt. Diversity und Nachhaltigkeit sind zwei davon. Bei den Suchaufträgen der Personalberaterinnen und Personalberater stehen sie momentan aber meistens noch nicht im Mittelpunkt – einzelne Branchen ausgenommen.

„Im Bankenbereich wünschen sich Kunden aktuell sehr häufig, bestimmte Führungspositionen mit einer Frau zu besetzen", berichtet Michael Faller. Sowohl auf der Vorstands- als auch auf der Aufsichtsratsebene seien sie dort noch unterrepräsentiert. Es sei natürlich nur ein Wunsch und keine zwingende Vorgabe.

Frank Bühl hat ähnliche Erfahrungen im Automotive-Bereich gemacht, der auf vielen Ebenen seit jeher eher von Männern dominiert wird: „Hier fällt öfter einmal der Satz: ‚Es wäre schön, wenn auch ein paar Frauen dabei sind.'" Ob das schließlich realisierbar ist, hänge von vielen Faktoren ab, wie etwa dem Inhalt des Jobs, der Ebene und auch der Lebenssituation der Kandidatinnen. Diversity sei ein Thema – aber keines, dass man mit Druck herbeiführen könne.

Auch Kathrin Hess beobachtet, dass der Wandel im Hinblick auf mehr Sichtbarkeit von Frauen in den Unternehmen Zeit braucht. Von einer Frauenquote halte sie aber nicht viel: „Für mich ist eher relevant, wer die beste Qualifikation hat – und der oder die sollte dann auch den Job bekommen. Jedoch erfordert es Fairness und das richtige Mindset, damit Frauen auch die gleichen Chancen für Top-Jobs bekommen wie Männer." Das Thema Nachhaltigkeit spiele bei Suchaufträgen mittlerweile eine Rolle, weil es auch stark von der Kandidatenseite nachgefragt wird: „Sie wollen wissen, ob das Unternehmen beispielsweise Umweltziele verfolgt oder sich sozial engagiert."

## Technik und Tools helfen – mehr auch nicht

Insbesondere bei der Executive Search zählen der persönliche Kontakt und Austausch. Das heißt nicht, dass sich die Branche der digitalen Transformation verschließt. Der Einsatz von Technik und Tools scheint aber nur in begrenztem Maße sinnvoll.

Digitale Tools haben sich in bestimmten Bereichen etabliert, sagt Thomas K. Heiden – und nennt als Beispiel Unternehmen, die jährlich eine fünfstellige Anzahl an Bewerbungen erhalten: „Da brauchen sie einfach Werkzeuge, die über psychometrische Profile oder vorgegebene Kriterien eine Vorauswahl treffen." Das seien jedoch Volumenprozesse, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einheitliche Profile wie beispielsweise Berater gesucht werden. Bei der Executive Search gehe es immer um einzelne Personen, gestandene Führungskräfte, kein Projekt sei wie das andere: „Da spielt der persönliche Augenkontakt eine sehr viel größere Rolle."

Michael Faller differenziert weiter: „Beim Erstscreening des Kandidatenmarktes sind wir mithilfe unserer Tools schon heute in der Lage, automatisiert einen sehr schnellen und guten Abgleich zwischen Anforderungsprofil und Kandidatenpool durchzuführen. In dem Bereich sehe ich sie als starke Unterstützung." Man stoße zwar stellenweise noch an Barrieren, doch er ist sicher, dass sich die Werkzeuge noch weiterentwickeln und die Digitalisierung auch in Bereichen wie dem Assessment vorantreiben. „Im Kontakt mit den Kandidaten ist aber die menschliche Beziehung gefragt, und die wird nie digitalisiert werden."

Das gilt im Übrigen auch für den Kontakt mit den Auftraggebern, merkt Michael Welz an. Tools beispielsweise, die den Suchprozess transparent und elektronisch abrufbar machen, seien auf dieser Ebene kaum nachgefragt und meist auch nicht gewollt: „Ich lege viel Wert auf den Kontakt zum Kunden in regelmäßigen Treffen, um

**„Wir legen viel Wert auf regelmäßige Treffen mit unseren Kunden, um sie über die Projektverläufe und die Marktlage zu informieren."**

**Michael Welz,** Geschäftsführer, Passion for People GmbH

ihn zu informieren, wo wir stehen und wie die Marktlage ist." Mandate auf Top-Level seien Einzelprojekte, bei denen der Bewerbungszyklus mitunter zwei, drei Monate dauern kann – und die Strategie bei regelmäßigen Treffen besprochen und verfeinert werden muss. Stefanie Hoffmeister sieht digitale Tools mittlerweile als festen Bestandteil der Arbeit von Personalberatenden: „Allerdings können sie nach wie vor nur eines unter mehreren sein, das für Ansprachen im Executive-Search-Bereich genutzt wird. Der persönliche Kontakt ist immanent und nach wie vor nicht wegzudenken." Die Bindung zwischen Kandidatinnen und Kandidaten sowie Personalberaterinnen und -beratern sei idealerweise längerfristig angelegt und der Netzwerkgedanke ein integraler Bestandteil der Beziehung.

## Nicht auf den guten Zeiten ausruhen

Der Personalberatungsbranche geht es gut – doch das kann sich auch schnell ändern. Niemand weiß, was die Zukunft bringt, insbesondere in diesen unruhigen Zeiten. Wir haben die Expertinnen und Experten beim Round Table trotzdem nach ihren Erwartungen für die nächsten Quartale befragt.

„Der Fach- und Führungskräftemangel wird weiter bestehen", glaubt Kathrin Hess. „Eine aktuelle, von uns seit über 30 Jahren quartalsweise durchgeführte globale Studie mit mehr als 1000 befragten Unternehmen in Deutschland zeigt, dass 38 Prozent der Unternehmen Neueinstellungen planen und 43 Prozent den Personalbestand stabil halten wollen. Durch die Fluktuation sind auch bei ihnen Stellen wiederzubesetzen." Daher erwartet sie, dass die Branche der Personalberatenden auch im laufenden Jahr weiter wachsen wird – etwaigen geopolitischen Widrigkeiten zum Trotz.

Michael Welz ist da etwas skeptischer: „Mir machen die öffentlichen Äußerungen und die nach unten korrigierten Wirtschaftsprognosen etwas Sorgen. Das könnte dazu führen, dass sich Deutschland ein Stück weit in eine Rezession reinspricht." Momentan sei die wirtschaftliche und politische Gesamtsituation sehr volatil und kaum berechenbar.

„Ich sehe die nähere Zukunft nach wie vor optimistisch", entgegnet Thomas K. Heiden. Die weitere Entwicklung des Kriegs in der Ukraine sei zwar nicht vorhersehbar, doch habe dieser noch keine spürbare Auswirkungen auf Deutschland. Bedrohlicher sei vielmehr das, was er längerfristig auslösen könnte. Als einen Hauptfaktor nennt er die hohen Energiepreise: „Wenn sich die Lage am Weltmarkt nicht wieder beruhigt oder die Bundesregierung keine Maßnahmen zur Entlastung umsetzt, um die Preise moderat zu halten, wird das massive Auswirkungen auf energieintensive Branchen haben." Dann seien manche Positionen hierzulande gar nicht mehr zu besetzen – weil die betroffenen Industrien in Länder ausweichen müssten, in denen die Energiepreise subventioniert werden.

Frank Bühl verweist darüber hinaus auf die Transformation, in der sich viele Branchen befinden. Als Beispiele nennt er Pharma und Automotive: Für neue Anwendungen oder moderne Antriebe würden die Unternehmen ein ganz anderes Fachwissen als bisher benötigen – und damit auch entsprechendes Top-Personal. „Ich glaube, dass der Einfluss des Krieges da kurzfristig nicht groß ist", sagt Bühl. Und langfristig? Hoffen wir alle, dass bald wieder Frieden herrscht. ■

## DIE FÜNF WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

1. Die Corona-Krise und die russische Invasion in die Ukraine haben die **positive Entwicklung** der Branche bislang kaum beeinflusst. Je länger der Krieg aber dauert und je mehr gesamtwirtschaftliche Folgen er hat, desto unsicherer sind Prognosen über ein, zwei Quartale hinaus.
2. Unternehmen haben **hohe Ansprüche**, wenn sie Positionen im Executive-Bereich besetzen wollen. Kandidatinnen und Kandidaten aber auch. Zwischen beiden zu vermitteln und ihnen ein realistisches Gesamtbild vom Markt zu spiegeln, ist zu einer Kernaufgabe der Personalberatenden geworden.
3. Gesuchte Kandidatinnen und Kandidaten sind **unberechenbarer** geworden: Sie wissen um ihren Wert und sagen im Zweifel auch noch kurz vor Vertragsunterschrift ab. Um sie zu binden, zählen der persönliche Austausch und ein stimmiges Gesamtpaket, das weit mehr als nur ein gutes Gehalt beinhaltet.
4. **Diversity und Nachhaltigkeit** spielen heutzutage bei Suchmandaten eine Rolle, aber noch keine große – von einzelnen Ausnahmen abgesehen.
5. **Digitale Tools** sind mittlerweile fester Bestandteil der Arbeit von Executive-Search-Spezialistinnen und -Spezialisten. Allerdings nur dort, wo sie automatisiert Prozesse abwickeln können. Je weiter ein Besetzungsprozess fortschreitet, desto wichtiger wird der persönliche Austausch.