

Von Jägern und Sammlern

Neue Trends in der Personalbeschaffung aus Sicht eines Interim Providers

Von Dr. Anselm Görres, Geschäftsführer,
ZMM Zeitmanagement München GmbH

Früher war Personalbeschaffung überschaubarer. Für höchste Führungspositionen engagierte man nur feinste Personalberater, Executive Search Firms genannt. Für mittlere Positionen schaltete man eine Zeitungsanzeige, entweder direkt oder über darauf spezialisierte Personalberater. Für alle andere Positionen kam eigentlich nur noch das Arbeitsamt in Betracht – vom Gesetzgeber bis 1994 mit Vermittlungsmonopol versehen. Außerdem gab und gibt es natürlich Zeitarbeitsfirmen, die aber strenger Regulierung unterliegen. Tempi passati. Wer anspruchsvolle Positionen besetzen will, hat heute mehr Alternativen. Zu den neueren Optionen zählen insbesondere elektronische Stellenmärkte und Interim Management. Doch alle Führungskräfte-Märkte unterliegen Veränderungen. Insgesamt zählen dabei klassische Personalberatung und anzeigengestützte Suche zu den Verlierern, während neue Techniken und bisherige Nischenanbieter auf dem Vormarsch sind. Für den Kunden wurde die Welt unübersichtlicher, bietet aber viele vorteilhafte Optionen. Bei fast überall sinkenden Kosten kann er nun zwischen unterschiedlichen Geschäftsmodellen wählen, auf ein größeres Kandidatenangebot zugreifen und freie Positionen, ob temporär oder dauerhaft, weit schneller besetzen als früher. Zugenommen haben aber auch die Qualitätsrisiken. Der folgende Beitrag schildert die wichtigsten Trends.



Trend 1: Vormarsch der Jobbörsen

In gut zehn Jahren hat sich diese Anbietergruppe wesentliche Anteile am Vermittlungsmarkt erobert, wenn auch eher bei Sachbearbeitern und Spezialisten als bei echten Führungskräften. Waren es zunächst klassische Printmedien und Personalagenturen, die Stellenmärkte online stellten, so setzten sich im Lauf der Jahre von außen kommende Anbieter durch. Heutige Marktführer sind Monster Worldwide Deutschland GmbH, die auch jobpilot betreibt, StepStone und die Scout-24-Gruppe. Skalenvorteile durch internationale Aufstellung und IT-Kompetenz sind für Systemanbieter wichtiger als langjährige Vermittlungserfahrung. Die größte Chance anderer, noch auf altmodische Stärken wie Personalkompetenz und individuelle Beratung setzender Anbieter könnte darin liegen, daß elektronische Personalmärkte bei wachsendem Erfolg immer unübersichtlicher werden. Wenn der Kunde auf die Eingabe Finanzcontroller 580 Lebensläufe erhält, wechselt er vielleicht zu einem Dienstleister, der ihm nur drei Profile vorlegt – aber mit Sorgfalt und Personenkenntnis ausgewählt.



Dr. Anselm Görres

Trend 2: Reifeprozess der Interim-Branche

Bei Lichte besehen gibt es Interim Management im deutschen Sprachraum schon über ein Vierteljahrhundert, nämlich seit 1979. Damals traten Alpha Consult in Wiesbaden und Brainforce in Zürich auf den Plan. Doch zunächst wuchs die neue Nische langsam. Größere Wachstumsimpulse kamen erst mit der Deutschen Einheit, den Restrukturierungswellen der 90er Jahre und der New Economy. Doch seither hat die Branche ein von Einmal-effekten unabhängiges, stabiles Wachstum und eine gewisse institutionelle Reife erreicht. Interim Provider

TAB. 1: VERGLEICH UNTERSCHIEDLICHER LÖSUNGEN UND BESETZUNG VON FÜHRUNGSJOBS

	Größte Stärken/Vorteile	Größte Schwächen/Nachteile
Top-Personalberater (Executive Search)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sorgfältige Suche für Spitzenpositionen ▶ Abwerben aus Festjob 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lange Prozesse ▶ Hohe Kosten
Zeitungssuche mit Personalberater	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Übernahme der Bewerbervorauswahl ▶ Prozeßhandling 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Viele unerwünschte Bewerber (erfolglos Stellensuchende) ▶ Geringer Effekt bei erfolgreichen Festangestellten
Eigene Zeitungssuche	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Besonders ergiebig bei hoher Attraktivität (Firma, Standort, Produkt) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie oben, zusätzlich aber: ▶ Mühsal des Bewerberhandlings
Elektronische Jobbörsen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Großes Angebot ▶ Gute Resonanz auch bei ausgefallenen Profilen ▶ Geringste Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schlechte Pflege der Bewerberprofile ▶ Alle Datensätze sehen gleich aus → hohes Qualitätsrisiko ▶ Self-defeating durch Vielzahl
Outplacement Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Meist gute Kenntnis des Bewerberpools 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Odium der Negativauswahl
Interim Provider	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gute Kenntnis des Bewerberpools aus früheren Projekten ▶ Größere Provider decken auch exotische Profile ab ▶ Übergang von Projekt in Festanstellung meist möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bei längerem Interim-Einsatz hohe Kosten ▶ Nicht alle Interim Manager sind für Festeinstellung zu haben

Quelle: ZMM Zeitmanagement München GmbH

sind keine Headhunter, sondern Head Collectors. Wenn der Kunde anfragt, beginnt keine Kopfjagd, sondern nur der Griff in die jahrelang gepflegte Kopfsammlung. So sind professionelle Provider mit leistungsfähigen Pools unmittelbar lieferfähig, auch bei ausgefallenen Positionen. Mit dem Ende 2004 gegründeten AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider – www.AIMP.de) haben sich deutschsprachige Anbieter eine eigene Plattform geschaffen. Erstmals stellt sich die Branche nun der Öffentlichkeit anders vor als nur durch Einzelaktionen von Einzelfirmen – so etwa über gemeinsame Informationsforen und Newsletter.

Neuerdings sind Tendenzen zur Konsolidierung der zersplitterten Provider-Landschaft zu erkennen. Nach dem überraschenden Rückzug des bisherigen Marktführers schält sich ein solides Führungquintett überregionaler Anbieter heraus. Ganz genau kennt man die Positionen einzelner Anbieter nicht, weil niemand Umsätze aufdeckt. Dafür gibt es vier selbst ernannte Marktführer.

Trend 3: Industrialisierung des Headhunting

Zu Beginn des Jahrhunderts durchläuft die klassische Personalberatung Höhen und Tiefen. Zunächst sorgte der Internet-Hype für steiles Wachstum. Von dem etwa 2000 erreichten Umsatzgipfel von rund 1,2 Mrd. Branchenumsatz erfolgte der Absturz auf rund 800 Mio. dann um so jäher. Die Boomphase hatte auch angelsächsische Anbieter auf den Plan gerufen. Am aggressivsten trat die ursprünglich vom Telefonmarketing kommende TMP (The Monster Phone) auf und versuchte, durch Aufkauf einer Reihe mittlerer Personalberater ein Headhunter-Imperium zu schmieden. Der Versuch scheiterte nicht zuletzt an den Unterschieden der Firmenkulturen. Geblieben ist der allmähliche Niedergang der vornehmen Altherrenclubs, der zunehmende Zwang zur Spezialisierung nach Branchen und zur Arbeit mit moderner Datentechnik und die schrittweise Industrialisierung nach angel-

sächsischem Vorbild. Moderne Headhunter organisieren interne Prozesse fast fabrikartig. Insgesamt ist die Beziehung zwischen den Anbietergruppen asymmetrisch. Während Nachbarn ins Kerngeschäft der Personalberater eindringen, sind spiegelbildliche Ausfallbewegungen kaum erkennbar. Die elektronischen Stellenmärkte haben sich weitgehend an den deutschen Headhuntern vorbei entwickelt. Die Versuche von Personalberatern, am wachsenden Interim-Markt zu partizipieren, sind fast alle gescheitert.

Fazit:

Für den Kunden bringen die neuen Trends unterm Strich mehr Vor- als Nachteile. Um Führungspositionen zu besetzen, kann er Zeitung wie Internet einsetzen, selbst inserieren oder Inserate auswerten, selbst suchen oder andere suchen lassen, Kopfjäger einsetzen oder Kopfsammler befragen. Auch Outplacement-Anbieter oder die ZAV der Bundesanstalt für Arbeit warten mit guten Lösungen auf. Alle Personaldienstleister bemühen sich um mehr Schnelligkeit – nicht alle sind dabei gleich erfolgreich.

Kunden sollten in dieser komplexeren Welt den Überblick nicht verlieren und sich situationsgerecht der besten Geschäftsmodelle bedienen. Kein Anbieter deckt alle Bedarfsfälle ab.