

# Was macht eigentlich Ihr Headhunter?

## Darauf sollten Sie achten.

Die Suche nach kompetenten Führungskräften wird immer anspruchsvoller und die Entscheidung, wer nun am besten passt, ist definitiv keine einfache Entscheidung. Bei steigenden Anforderungen kämpfen eine Vielzahl von Unternehmen um dieselben hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte. Diese Spitzenkräfte zu finden ist eine Herausforderung; sie aufzuspüren setzt intensive Recherche auch ausserhalb der Social Media Plattformen voraus, sie anzusprechen Erfahrung, Know-how aber auch Fingerspitzengefühl und Timing.

Das ist der Grund, warum viele Unternehmen bei der Suche nach Spitzenkräften und ihren Schlüsselfiguren externe Unterstützung wünschen und die Dienste eines Headhunters in Anspruch nehmen. Woran erkennt man nun einen fähigen und vor allem seriösen Headhunter? Die Auswahl ist so gross wie ihre Qualitätsunterschiede und ihre Methoden. Jeder behauptet, der Beste zu sein und einige sind Könner der Selbstvermarktung. Es lohnt sich also genau hinzuschauen.

## KRITERIEN, AUF DIE SIE ACHTEN SOLLTEN.

### Wie ist die Vorgehensweise?

Die Arbeit von Headhuntern ist für viele Auftraggeber eine Art Blackbox, bei der nicht das eigentliche Verfahren, sondern nur das Ergebnis beobachtbar ist. Deshalb sollten Unternehmen, die planen, die Dienste eines Headhunters in Anspruch zu nehmen, sich im Rahmen eines Beratungsgesprächs die spezifische Vorgehensweise beim Aufspüren geeigneter Kandidaten und den folgenden Auswahl- und Entscheidungsprozess genau erläutern lassen. Denn Marktführung und Vernetzung allein garantieren noch lange keinen Erfolg. Sorgfältige Vorbereitung und Recherche, ruhiges Agieren im Markt, Diskretion nach innen und nach aussen und Transparenz in der Prozessführung sind Kriterien, die darauf schliessen lassen, dass Ihr Headhunter nicht nur ein geschmeidiger Netzwerker, sondern seriös und vertrauenswürdig ist und letztendlich auch zum Ziel gelangt. Natürlich sind die wenigsten Headhunter daran interessiert, etwaige «Geschäftsgeheimnisse» offenzulegen. Aber als zahlender Kunde dürfen Sie eine gewisse Transparenz bezüglich der Methodik schon erwarten. Oft lassen sich aus den hier erhaltenen Informationen bereits sehr wichtige Rückschlüsse über die Qualität und Seriosität eines Headhunters ableiten.

### **Wer arbeitet für Sie?**

Ist es der Berater selbst oder streckenweise ein untergeordneter Projektleiter oder womöglich sogar nur dessen Assistent? Denn bereits hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Nicht selten werden verschiedenste Aufgaben in einem Mandat delegiert. Beispiel: Der Erstkontakt zum Kandidaten. Der Erstkontakt ist der Schlüsselkontakt, hier werden Weichen gestellt, Vertrauen gebildet und für jetzt oder vielleicht für später das Netzwerk aufgebaut. Den Erstkontakt zu delegieren oder eine Liste für die Erstansprache potenzieller Kandidaten durch den Assistenten abarbeiten zu lassen, ist kein valider Ansatz. Der Headhunter sollte von Anfang an an der Front sein und auch dort bleiben. Ansonsten verspielt er sich viele Möglichkeiten der Informationsgewinnung und der Vertrauensbildung. Denn jede Schnittstelle ist eine zuviel und Informationen und Vertrauen sind wichtige Essenzen unseres Geschäfts, nicht nur gegenüber dem Kunden, sondern ebenso gegenüber potenziellen Kandidaten.

### **Wo und wie werden Kandidaten identifiziert?**

Das Netzwerk eines Headhunters wird sehr überschätzt und ist definitiv nicht das A und O eines erfolgreichen Modells. Das Finden und Evaluieren von passenden Kandidaten ist ein Zusammenspiel von «Knochenarbeit», Know-how und Erfahrung. Ein Netzwerk ist ein Beziehungsgeflecht, wo es eben – wie das Wort beschreibt – um die Beziehung geht. In Echtzeit up to date sein, schafft aber kein Netzwerk dieser Welt und sei es noch so umfassend. Hinzu kommt, dass je grösser das persönliche Netzwerk ist, umso grösser auch die Einschränkungen betreffend Interessenskonflikte. Wenn Sie sich entscheiden, Geld und Zeit in ein Suchmandat zu investieren, sollte somit nicht das Netzwerk des Beraters Ihren Optionen und den Auswahlmöglichkeiten Grenzen setzen, denn die

Suche im persönlichen Netzwerk ist und bleibt ein Fischen im kleinen Teich und dazu noch mit erheblichen Auflagen punkto Unabhängigkeit und Diskretion. Das ist definitiv zu wenig. Und ja, leider sind auch Social Media Plattformen keine sehr verlässlichen Informationsquellen hinsichtlich Aktualität und Wahrheit. Deshalb ist es für Auftraggeber wichtig zu erfahren, wo der Headhunter überhaupt nach geeigneten Kandidaten sucht und wie die Recherche geplant ist. Der Headhunter sollte somit in der Lage sein, die Suche deutlich breiter durchzuführen, als eben nur in seinem eigenen Netzwerk oder auf Social Media. Wer grossräumig recherchiert, hat eine erhebliche grössere Chance, geeignete und interessierte Kandidaten aufzuspüren. Das heisst: Ein im Vorfeld sorgfältig durchgeführter Research, der auch Quellen ausserhalb von Plattformen und Netzwerk anzugehen weiss, stellt mit entsprechender Machbarkeitsbeurteilung den Suchauftrag von Beginn an auf ein solides Fundament und die Wahrscheinlichkeit Ihren passenden Kandidaten zu finden, erhöht sich markant.

### **Wie gestaltet sich der Umgang mit den Kandidaten?**

Die Interaktion mit den Kandidaten ist ein weiterer wichtiger Parameter bezüglich der Arbeitsqualität und Werterhaltung. Schliesslich fungiert der Headhunter als Vertreter Ihres Unternehmens. Deshalb sollte er Ihre Position kompetent, überzeugend und seriös vertreten. Zugegeben, dieses Kriterium ist schwierig zu erfassen, denn in der Regel sind Sie als Auftraggeber nur in der Endphase aktiv in den Prozess eingebunden. Trotzdem sollten Sie sich den Prozess der Kontaktaufnahme und den Umgang mit den Kandidaten schildern lassen. Wer übernimmt (siehe oben) hier auf welche Weise den Erstkontakt und was passiert im Anschluss? Aufschlussreich ist auch der Umgang mit den Kandidaten, die es voraussichtlich nicht auf die Shortlist schaffen und so dem Headhunter kein Geld ein-

# MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

bringen, sondern nur Kosten verursachen. Wer sich dieser Gruppe gegenüber respektvoll verhält, diskret und transparent in der Prozessführung agiert, hat hier eindeutig die Nase vorn. Dies deutet auch in einem allgemeineren Kontext auf Seriosität und Vertrauenswürdigkeit hin, denn ein jetzt noch nicht passender Kandidat könnte unter Umständen zu einem späteren Zeitpunkt für Ihr Unternehmen wieder interessant sein.

## Was kostet die Dienstleistung?

Ja, es gibt sie, die komplett überrissenen Honorare, für die keinerlei seriöse Begründung zu finden ist. Leider gibt es aber auch die Schleuderhonorare, für die gilt dasselbe. Verlangt der Headhunter sehr wenig Geld, wird auch der Gegenwert seiner Leistung bescheiden ausfallen. Ein günstiger Dienstleister wird keinen intensiven Research betreiben, denn das kostet Zeit und Geld. Er wird sich der gängigen und frei zugänglichen Plattformen im Internet bedienen und in seiner Datenbank wühlen. Daher ist es fraglich, ob er den wirklich geeigneten Kandidaten für Sie finden kann. Jeder Schleuderpreis ist dann in Relation zum bescheidenen Ertrag zu hoch. Wenn auch verlockend, so ist auch die Bezahlung auf Erfolgsbasis kein empfehlenswertes Modell, das Risiko wird vermeintlich minimiert, indem es auf den Berater abgeschoben wird. Nicht selten löst dieser das Problem in der Folge auf seine Weise, indem er Quantität vor Qualität stellt, in der Hoffnung, dadurch seine Erfolgsquote zu steigern. Qualität erreicht man aber nur durch die solide Arbeit. Der erfolgreiche Abschluss ist dann nur die logische Konsequenz, wenn die Hausaufgaben richtig gemacht wurden. Ausschlaggebend für die Honorarhöhe sind somit der Aufwand und der Schwierigkeitsgrad eines Mandats, um fündig zu werden. Und dies wird in einer Festpreisvereinbarung festgehalten, in der das Honorar in einem vernünftigen Verhältnis zum Aufwand des Headhunters steht. Alles andere bleibt ein Wettspiel: ist

einem das Glück holde, ist der Aufwand klein und der Ertrag hoch. Damit ist man natürlich von einer strategisch durchdachten und zielführenden Vorgehensweise weit entfernt. Auf diese Wette sollten Sie sich nicht einlassen, wenn Sie erfolgreich ans Ziel gelangen wollen.

## Interessiert er sich für Sie, Ihr Unternehmen und die Aufgabe oder für das Mandat?

Ein guter Headhunter sucht nicht nach irgendwelchen hoch qualifizierten Kandidaten, sondern nach jenen, die zu Ihnen und Ihrem Unternehmen passen. Ein gutes Signal ist, wenn sich der Berater mit Ihrem Unternehmen, Ihrer Firmenkultur, mit Ihrem Marktumfeld, mit Ihren Mitbewerbern und mit den ganz spezifischen Anforderungen der Aufgabe und den Herausforderungen in der Zukunft auseinandersetzt. Das alles muss ihn interessieren, danach sollte er Sie befragen, da er ansonsten den Kandidaten nicht auf Augenhöhe begegnen kann. Hakt er nach, wenn er etwas nicht versteht? Hat er eine eigene Meinung und den Mut, Ihnen gegenüber abweichende Positionen und Meinungen zu vertreten und sie fundiert zu begründen? Ein schlechtes Signal ist, wenn der Headhunter Ihnen versichert, dass alles problemlos machbar sei und er rasch fündig werde. Jetzt sollten Sie hellhörig werden, denn eine solche Prognose ist unrealistisch, hat aber schon manchem Headhunter die Auftragsbücher gefüllt. Passende Kandidaten zu finden ist und bleibt eine Herausforderung, die Zeit, Erfahrung und klar, manchmal auch ein wenig Glück benötigt. Kurz: Interessiert sich der Headhunter für Sie und die Aufgabe oder für das Mandat?

# MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

## Diskretion und Vertrauen

Es versteht sich von selbst, dass die Zusammenarbeit mit einem Headhunter auf Vertrauen und Loyalität basiert. Es sollten daher keine Zweifel darüber aufkommen, dass Ihre Informationen absolut vertraulich und der Vereinbarung entsprechend behandelt werden. Unsere Kunden müssen sich darauf verlassen, dass wir das, was wir versprechen, auch liefern und halten. Dieser Vertrauensvorschuss gegenüber dem Headhunter seitens des Auftraggebers ist in der Praxis unabdingbar. Denn dieser sieht oft lediglich die Shortlist der Kandidaten und wird nur im Ansatz abschätzen können, wie viel Know-how, langjährige Erfahrungen, fundierte Researcharbeit, kompetente Kandidatenansprachen, präzise Persönlichkeitsbeurteilungen, vielschichtige Evaluationen sowie der Abgleich der Bedürfnisse von Kandidaten und Unternehmen sich dahinter verbergen. Das Resultat, nämlich den für Sie passenden Kandidaten gefunden und evaluiert zu haben, ist aber mit Sicherheit den Aufwand wert, der sich auch langfristig auszahlt. Und zu guter Letzt muss «die Chemie» stimmen. Der Headhunter sollte Ihnen sympathisch sein und die Gespräche mit ihm etwas mehr als nur ein Informationsabgleich.



Yolanda Mussetti, Geschäftsführerin und Inhaberin, MBA in Leadership & Ethics, Managementweiterbildung St. Galler Business School, Human Resources Management HWV/FH. Langjährige Berufs- und Führungserfahrung in Dienstleistung und Industrie, u.a. während mehreren Jahren als Leiterin Personal und zentrale Dienste in einem grossen internationalen Industrieunternehmen. 1996 Gründung der Mussetti Sacchetto & Partner.

## MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

Dorfstrasse 5

CH-8700 Küsnacht

Telefon: +41 (0)44 912 14 36

E-Mail: [info@mussettipartner.ch](mailto:info@mussettipartner.ch)

Web: [www.mussettipartner.ch](http://www.mussettipartner.ch)