

DER WOLF IM HÜHNERSTALL

THOMAS SATTELBERGER ÜBER DAS GESCHÄFT DER HEADHUNTER.

_____ **DEUTSCHLAND** sei der unreifste Recruitingmarkt Europas, hat der Chef einer großen britischen Personalberatung gerade in einem Interview beklagt. Unreif? Das ist nur von seiner Werkbank aus verständlich. 1000 Mitarbeiter allein in Deutschland seien sein Ziel, sagt der Brite, spricht von „Professionalisierung des Geschäfts“, seit es erlaubt sei, mit Lebensläufen in Datenbanken Handel zu treiben. Das ist massenhafter, standardisierter Kopfhandel, als hätte Henry Ford Pate gestanden. Es steht auch sonst nicht gut um die Headhunterbranche, die – zerrieben zwischen Preisdruck und Qualitätsversprechen – mithilfe, Mittelmaß fürs Management zu produzieren, wo doch Meritokratie regieren sollte. Daran sind die Personalberater nicht allein schuld. Vielmehr sind es oft schlechte Personalmanager, die die falschen Headhunter engagieren. Nur Idioten lassen den Wolf in den Hühnerstall.

In meinem Berufsleben habe ich sechs Typen von Headhuntern kennengelernt. Der erste arbeitet als Söldner in einer dieser zentral gesteuerten, seelenlosen Fabriken. Platzierung von Menschen sieht er als technisches Produkt zum Gelddrucken. Demgegenüber stehen einzelkämpferische, senioren Granden: Typ zwei ist der Grandseigneur, der persönlich für Werte eintritt. Untadelig im Auftritt, achtet er auf eine individuelle Klientenbeziehung. Typ drei ist der selbstherrliche Seelenverkäufer, der wie Rasputin Zugang und Abgang am Hofstaat des Zaren zu dirigieren versucht. Zu Typ vier gehören elitär positionierte Beratungen, die sowohl Suche als auch Managementdiagnostik im Portfolio haben. Mit ihren absolutistischen Kompetenzprofilen und Leadership-Modellen reklamieren sie Allgemeingültigkeit und eine Überlegenheit, die allenfalls gegenüber schwachbrüstigen Personalabteilungen gerechtfertigt ist. Darin steckt ein Interessenkonflikt ohnegleichen, weil Beratungen trotz Firewall Potenzialträger ansprechen, die sie zuvor im eigenen Management-Audit kennengelernt haben. Dass außerdem nicht wenige das „Off Limits“-Gebot umgehen, nach dem Kandidaten tabu sind, die man einst selbst vermittelt hat, war mir immer zuwider. Typ fünf sei nur kurz erwähnt: Es ist der Mittelständler, der sich durchwurstelt und grundsolide Arbeit leistet.

Wie erfreulich, dass es heute in allen Beratungen Typ sechs gibt: den Idealisten, der von Vielfalt in Unternehmen überzeugt ist – Vielfalt der sozialen und ethnischen Herkunft, der Nationalität, der Ausbildung, des Geschlechts – und der deshalb die Qualität des Managements verbessern will. Es quält ihn zu Recht, dass Entscheidungen von Headhuntern der Meritokratie oft entgegenstehen, wie empirische Studien belegen.

Der Erfolg der Headhunter hängt davon ab, wie sehr sie Firmen von der Einzigartigkeit ihrer Leistung überzeugen. Daher

konzentrieren sich zu viele wie Hofschanzen darauf, ihrem Auftraggeber zu gefallen, statt ihn mit neuen Ideen und Köpfen zu konfrontieren. Diese Opportunisten versuchen, Positionen möglichst schmerzfrei (für sich selbst!) zu füllen. Je höher Manager in einer Organisation ein- und aufsteigen, desto mehr werden Entscheidungen höchst subjektiv auf Basis von Chemie und Habitus getroffen. Also urteilen viele Headhunter vorab über die mutmaßliche Akzeptanz ihrer Kandidaten. Sie selektieren früh und begünstigen Klone: ein Social-Matching-Prozess, in dem „vorherige Position“ oder „vorheriger Arbeitgeber“ eine große Rolle spielen. Und wenn der Auftraggeber, besonders der Personalverantwortliche, selbst einmal zum Gesuchten werden möchte, wird die nepotistische Arbeitsbeziehung nur noch zwielichtiger. In Summe lässt solch feige Kumpanei der Meritokratie kaum eine Chance. Dass das schon immer so war, macht es nur noch schlimmer.

_____ **WIR MÜSSEN WEG** von dieser Gefälligkeitskultur. Es geht um Kompetenz, selbst wenn sie Spannungen erzeugt. Punkt. Hätten die Headhunter, die mich in einer Phase meiner Karriere weiterempfohlen hatten, nach den ersten Monaten meinen Arbeitgeber gefragt, ob ich's wert war, hätten einige Unternehmen wohl Fragezeichen gesetzt. Ich musste mich manchmal erst durch Schlamm wühlen, aber dann war es auch gut.

Die Kraft der Veränderung sehe ich vor allem bei den Idealisten, die ich ermuntere, sich mit einem neuen Berufsethos durchzubeißen. An die Granden appelliere ich, im Alter altruistisch zu werden und sich als Mentoren für junge Kolleginnen und Kollegen zu beweisen. Dann ist es zu verschmerzen, dass Headhunting kein Studienfach ist, für das wir vernünftige Curricula entwickeln könnten. Headhunter selbst sind ein wesentlicher Schlüssel zu einem System, das Persönlichkeit, Kompetenz und Leistung honoriert. Nicht Epauletten und Effizienz sind ihre Geschäftsherausforderungen, sondern Innovation und Kreativität. Erst wenn die Branche selbst auf Meritokratie setzt, ist Deutschland ein wahrhaft reifer Markt. ◆



FOTO: THOMAS RABSCH FÜR MM

THOMAS SATTELBERGER ist einer der profiliertesten und streitbarsten deutschen Personalprofis. Er hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Deutschen Telekom.