

12. Deutscher Personalberatertag auf dem Petersberg bei Bonn **Mehr Kommunikation, mehr Beratung, mehr Service**

Das neue Informations- und Kommunikationsverhalten und die veränderten Anforderungen an die Qualifikation von Fach- und Führungskräften wirken sich auf die Arbeit der Personalberater aus. Insbesondere durch Social Media müssen die Personalagenturen ihre Geschäftsstrategie überprüfen, verändern oder erweitern. Nach dem schweren Umsatzeinbruch 2009 setzt die Branche nun verstärkt auf Beratung und Service. Die Kandidatensuche im Ausland wird sich ausweiten, eine wichtige Rolle spielt dabei das Kriterium Diversity. Nischenanbieter haben zukünftig gute Chancen im Markt. Dr. Martin Roos berichtet über den 12. Deutschen Personalberatertag des BDU, der Anfang Mai auf dem Petersberg bei Bonn stattfand.

Das Schlimmste scheint für die Personalberatungsunternehmen vorbei zu sein. Dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) zufolge ist die Mehrheit seiner Mitglieder nach dem schlechten Jahr 2009 wieder optimistisch gestimmt. In diesem Jahr wird der Umsatz in der Personalberatungsbranche voraussichtlich wieder um elf Prozent steigen.

2009 fiel der Branchenumsatz um 26,2 Prozent auf 1,1 Milliarden Euro. Der bisherige Negativrekord lag bei 19,4 Prozent Umsatzeinbruch im Jahr 2001 nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes. Besonders im Kerngeschäft – der Suche und Auswahl von Führungskräften – fielen die Umsätze 2009 um rund 30 Prozent. Dies lag vor allem an der Krise im verarbeitenden Gewerbe und im Kreditwesen. Auch die Anzahl der Personalberatungsunternehmen schrumpfte im vergangenen Jahr um 400 auf 5 000 Firmen, die Zahl der Berater sank um zehn Prozent (auf 10 140). Auf dem 12. Deutschen Personalberatertag gingen die Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und Personalberatungen nun vor allem der Frage nach, wie sich die Zukunft für die Branche entwickelt.



„Die Kandidatensuche wird immer internationaler“, sagte **Dr. Wolfgang Lichius** (BDU).



„Die Personalberater müssen ihre Strategie der Kommunikationswahrnehmung ändern“, erklärte **Professor Dr. Peter Kruse** (Nextpractice).



„Die Berufe der Zukunft liegen in neuen Wissenszweigen in der Umwelt-, Bio-, Gen-, Medizin-, Nano- und Gesundheitstechnologie“, sagte **Professor Dr. Gunter Dueck** (IBM-Berater).

Herausforderung Social Networking

„Nach wie vor ist der Umbruch in zahlreichen deutschen Kernbranchen, zum Beispiel der Automobilindustrie oder dem Maschinenbau, offensichtlich. Neue Techniken und Web-Angebote beeinflussen maßgeblich das Informations- und Kommunikationsverhalten“, erklärte Dr. Wolfgang Lichius, Vorsitzender des Fachverbandes Personalberatung im BDU. Die Bedeutung der Suche nach qualifizierten Kandidaten über die unterschiedlichen Internet-Plattformen nehme zu, besonders in den sozialen Netzwerken wie Xing oder Facebook.

„Ändern Sie die Strategie der Kommunikationswahrnehmung!“, forderte Professor Dr. Peter Kruse, Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen und Chef der Beratungsfirma Nextpractice die zahlreichen Teilnehmer auf dem Petersberg auf. Den Vorwurf, den sozialen Netzwerken fehle inhaltliche Qualität und sie seien nur ein Modetrend, wollte Kruse nicht gelten lassen. Die Netze böten Plattformen, auf denen Menschen sich unterhalten könnten und Themen diskutierten, mal bana-

ler Art, mal tiefgründiger. „Twitter und Google sind die Suchmaschinen der Neuzeit“, erklärte Kruse. Auch Personalberater kämen an ihnen nicht mehr vorbei.

Die Kandidatensuche entwickelt sich laut Kruse mehrkanalig. Neben den klassischen Methoden der Direktansprache und Print- sowie Online-Anzeigen gewinnen soziale Netzwerke an Bedeutung. Allerdings gebe es keinen Automatismus für die erhoffte Aufmerksamkeit und Publicity im Netz: „Nicht der Anbieter bestimmt im Netzwerk, ob er für eine gewisse Zeit zum vielgesuchten Knotenpunkt wird, sondern die unkontrollierbare Masse der Nachfrager. Wer etwas anbietet, das einen Nerv trifft, kann über Nacht zum Mittelpunkt der Welt werden“, erklärte Kruse.

Die Magie der Netzwerke funktioniere demnach nicht über Planung, sondern über Resonanzbildung. Schon jetzt versuchten viele Unternehmen in Deutschland, die Konsumenten in den Netzen als Promotoren der eigenen Marken und Produkte zu gewinnen. Doch der Erfolg hänge davon ab, „inwieweit die jeweilige Unternehmenskultur bereit ist, mit den Herausforderungen unkontrollierbarer Dynamik umzugehen“,

meinte Kruse. Wer sich im Netz bewege, müsse es konsequent und nicht zaghaft machen. „Die Entscheidung, sich in intelligenten Netzwerken zu organisieren, kennt keine vorsichtige Annäherung“, sagte Kruse.

Doch auch der Umgang mit sozialen Netzwerken, ihrer Kommunikation und ihrer Wirkung will gelernt sein. „Wir müssen nicht nur in eine neue Technologieerschließung und in Entwicklung investieren, sondern auch in unsere eigenen vielfältigen Kompetenzen“, ergänzte Professor Dr. Gunter Dueck, bei IBM Berater für Technologien und Zukunftsszenarien.

Vom Suchauftrag zur Beratung

Soweit Social Media neue Möglichkeiten eröffnen, so sehr sind sie auch eine Konkurrenz für die Berater: Zukünftig werden die großen Unternehmen aus Industrie und Handel verstärkt auf die sozialen Netzwerke zurückgreifen, um passende Kandidaten zu finden – ohne den Headhunter einzuschalten. Auch viele engagierte Bewerber und Kandidaten werden auf eigene Faust über die Kanäle des Internets ihre Jobchancen wahrnehmen.



„Positive Erfahrungen mit Personalberatungen dienen den Bewerbern als Rückschluss auf ein positives Arbeitgeberimage der Kunden“, sagte **Giso Weyand** (Team Giso Weyand).



„Um in Zukunft zu bestehen, brauchen Unternehmen ein demografieorientiertes Personalmanagement“, sagte **Professor Dr. Uwe Schirmer** (DHBW Lörrach).



Wer sich einen „Chief Diversity Manager“ leiste, hoffe vorrangig auf „Profit durch Vielfalt“, sagte **Professor Dr. Martin Kersting** (Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung).

Für die Personalberater bedeutet dies, sich noch stärker im Bereich Global Executive Search zu engagieren, Nischen zu suchen, sich zu spezialisieren oder sich insgesamt mehr auf Beratung einzulassen und dort für Mehrwert und Service zu sorgen. „Die veränderte Personalsituation auch bei den Klientenunternehmen führt dazu, dass der Personalberater sich von den reinen Beschaffungsaufgaben etwas entfernen und verstärkt eine beratende Rolle übernehmen wird“, erklärte BDU-Vorstand Lichius. So möchten Kunden beispielsweise auch einmal konkrete Kandidaten vorgestellt bekommen, ohne einen Suchantrag gestellt zu haben.

Auch scheint es zunehmend wichtig, dass Personalagenturen zu ihrem Auftraggeber ‚passen‘ sollten. „Die Unternehmen müssen bei der Auswahl der Personalberater künftig nicht nur die Branchenerfahrungen und Fachkompetenz ihrer Beratungspartner bewerten, sondern auch die Kompatibilität der Personalberater mit der unternehmensspezifischen Arbeitgebermarke berücksichtigen“, erklärte Giso Weyand, Gründer von Team Giso Weyand. „Fühlen sich Bewerber bei den beauftragten Personalberatungen gut aufgehoben, fair, offen und professionell betreut, dann hat auch dies nachhaltig positive Ausstrahlungseffekte auf die Unternehmen, die die Personalberatungen beauftragt haben“, sagte Weyand.

Vielfalt in Kultur, Geschlecht und Alter

Aufgrund des Fach- und Führungskräfte mangels wird auch die Kandidatensu-

che immer internationaler. So glauben 90 Prozent der BDU-Berater, dass sich die Suche im Ausland ausweiten wird. Sie aber in einer älter werdenden Gesellschaft nur auf junge Arbeitskräfte zu fokussieren, sei falsch, so die Meinung der Fachleute. Denn mit dem einhergehenden Übergang von der Dienstleistungs- zur Wissensgesellschaft werden Managertypen mit anderen fachlichen und persönlichen Qualifikationen gesucht. „Bereits im Jahr 2020 stellt die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen rund 40 Prozent des Arbeitskräftepotenzials in Deutschland“, sagte Professor Dr. Uwe Schirmer, Professor für Personalmanagement und Mitarbeiterführung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg DHBW Lörrach. Dies sei zwar eine große Gruppe, aber auch eine Gruppe mit großem Wissenspotenzial. Schon heute sollten Unternehmen deswegen nicht nur dringend über altersgerechtes Arbeiten, sondern auch über Schulungen der Führungskräfte im Umgang mit älteren Menschen nachdenken.

Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip

Vielfalt ist also gefragt, und das nicht nur in puncto Kultur, Geschlecht und Alter, sondern auch in Sachen Mentalität. „Für anspruchsvolle Positionen werden in Deutschland überproportional Menschen ausgewählt, die bestimmte stereotype Erwartungen erfüllen. Sie sind meistens männlich, haben studiert und nach Möglichkeit promoviert. Fast alle waren im Ausland, viele haben den MBA – und sie ähneln sich sogar in Kleidung und Auftreten“, kritisierte Professor Dr. Martin Kersting, Diplom-Psychologe

und Professor am Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung. Offensichtlich sähen Personalberater und -verantwortliche in bestimmten Merkmalen wie Ausbildung und Auftreten bedeutsame Hinweise auf den späteren Berufserfolg, meinte Kersting. Dieses sogenannte „Schmidt-sucht-Schmidtchen“-Prinzip sei jedoch äußerst gefährlich: „Die Flexibilität der Organisation sowie ihre Bereitschaft, sich dem Markt anzupassen, können dadurch geschwächt werden“, erklärte Kersting.

Auch wenn manche Kritiker in Diversity Konfliktpotenzial sähen, zwingt doch schon allein der zunehmende Mangel an geeignetem Personal dazu, sich außerhalb der bereits leer gefischten Teiche zu bewegen, warnte Kersting. Bei der Auswahl aufgrund von Vorinformationen drohten vor allem solche Kandidaten durch das Netz zu fallen, die bestimmten Formalkriterien nicht genügten oder ungewöhnliche Lebensläufe aufwiesen. „Dabei zeigt die Forschung zu biografischen Daten, dass insbesondere negative Lebensereignisse und der Umgang mit solchen Ereignissen Führungserfolg vorhersagt“, erklärte Kersting. Es komme eben nicht auf einen stromlinienförmigen Lebenslauf an, sondern auf die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen und nach einer Niederlage schnell wieder ‚auf die Füße zu kommen‘.



Dr. Martin Roos ist freier Journalist in Düsseldorf.