

Schriftenreihe Unternehmensführung
Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Isabel Herbold

Personalberatung und Executive Search

2., überarb. u. erw. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis



Personalberatung und Executive Search

Schriftenreihe Unternehmensführung

Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Band 22

Isabel Herbold

Personalberatung und Executive Search

Instrumente der Führungskräfte suche

2., überarb. u. erw. Aufl.

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-462-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2009
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Geleitwort

Die Personalberatung stellt eine ausgesprochene Wachstumsbranche dar. Dies hängt nicht nur mit dem „War for Talents“ zusammen, in dem sich viele Unternehmen auf der Suche nach Spitzenkräften befinden, sondern auch mit dem erweiterten Angebot an Dienstleistungen durch Personalberatungsunternehmen: die Mitwirkung beim Training, bei der internen Personalauswahl durch ein Assessment Center und das Outplacement ergänzen inzwischen deren traditionelles Aufgabengebiet.

Gestützt auf einschlägige Praxiserfahrungen befasst sich meine ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin Isabel Herbold in ihrer Dissertation vorrangig mit den Instrumenten, die Entscheidungen über den Einsatz der klassischen Personalberatungsmethoden der Anzeigensuche und Direktansprache von Kandidaten verbessern helfen. Sie bedient sich dazu des modernen Instrumentariums der Transaktionskostentheorie. Anschaulich und kompetent werden auch die einzelnen Phasen des Prozesses der Führungskräfteakquisition geschildert. Gut gefällt auch die kenntnisreiche Analyse der zwischenzeitlich stattgefundenen Konzentrationserscheinungen in der Branche, deren Gründe, Erscheinungsformen und Konsequenzen in Richtung auf ein internationales Netzwerk.

Ich empfehle dieses Buch der interessierten Fachwelt, insbesondere allen Praktikern, die mit Personalberatungsproblemen zu tun haben.

Oestrich-Winkel, im Februar 2002

Hartmut Kreikebaum

Geleitwort zur 2. Auflage

Die Dissertation von Dr. Isabel Herbold erschien im Jahre 2002 als Band 22 der Schriftenreihe Unternehmensführung. Die Suche nach geeigneten Führungskräften (Executive Search) mit Hilfe von Personalberatungen beschränkt sich nicht mehr auf die klassischen Methoden der Anzeigensuche und Direktansprache von Kandidaten, sondern umfasst auch die interne Personalauswahl durch ein Assessment Center und – besonders in Krisenzeiten – die verstärkte Mitwirkung bei der Durchführung von Ausbildungsmaßnahmen und das Outplacement.

Erfreulicherweise wurde Frau Herbolds Arbeit so stark nachgefragt, dass eine Neuauflage notwendig wird. Sie zeichnet die Entwicklung einer Branche nach, die besonders intensiv durch die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen geprägt ist. Dem seinerzeitigen Boom folgte bald eine Rezession. Einer erneuten Konjunktur folgte die gegenwärtige tiefgreifende Finanz- und Wirtschaftskrise im Herbst des vergangenen Jahres. Unter diesen Vorzeichen ist die Neuauflage des Buches auch als eine mutige unternehmerische Leistung von Dr. Detlef Brauner, dem Inhaber des Verlags Wissenschaft und Praxis, zu betrachten.

Meiner ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeiterin gelten meine besten Glückwünsche zu dieser zweiten Auflage. Ich empfehle das Buch insbesondere Praktikern, die sich kompetent mit dem Prozess der Gewinnung und Ausbildung von Führungskräften beschäftigen möchten.

Oestrich-Winkel, im Februar 2009

Hartmut Kreikebaum

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand unter dem Titel „Die Personalberatung als Instrument der Führungskräfte suche – unter besonderer Berücksichtigung der Transaktionskostentheorie“ während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Internationales Management II an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL in Oestrich-Winkel.

Zum Gelingen dieser Arbeit haben zahlreiche Personen beigetragen, denen ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen möchte.

Herrn Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum, meinem sehr verehrten Doktorvater, schulde ich besonderen Dank. Es war eine lehrreiche und schöne Zeit. Er war fachlich und menschlich ein wichtiger Rückhalt, der während so manchem Tief, aber auch Hoch, für mich von unschätzbbarer Bedeutung war.

Ferner gilt mein Dank Prof. Dr. Jean-Paul Thommen, der das Zweitgutachten der Arbeit übernommen hat. Die Gespräche gaben jedesmal neue Impulse für die Erstellung der Arbeit.

Danken möchte ich auch meinen Kollegen und Freunden an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL und an der Universität Frankfurt.

Ein Lehrstuhl lebt durch das Miteinander aller Kollegen. Besonders danken möchte ich Frau Ulla Saelzle, die mir immer mit Rat und Tat zur Seite stand und deren Unterstützung sehr hilfreich war.

Einen besonderen Dank möchte ich meinem Kollegen, aber auch besten Freund Dr. Gerrit Rützel sagen. Ohne ihn wären die letzten Jahre nicht so wunderbar und ereignisreich gewesen. Er war immer für mich da und wurde so zu einer wichtigen Stütze in meinem Leben und für diese Arbeit.

Ein großer Dank gebührt Herrn M. Jon Nedelcu und Leaders Trust International. Durch meine Arbeit in seinem Unternehmen wurde mein Interesse an der Personalberatungsbranche geweckt und die Faszination hält bis heute an. Fortgeführt und besonders unterstützt wurde meine weitere Entwicklung innerhalb der Personalberatung von Dipl.-Vwt. Friedbert Herbold, der mir immer Vorbild sein wird. Dafür ein großes Dankeschön. Unsere zahlreichen abendfüllenden Gespräche lieferten neuen Input für diese Arbeit. Auch menschlich hatte er stets ein offenes Ohr für mich und seine Ratschläge werden mir weiterhin eine Hilfestellung für mein Leben geben.

Für die kritische Durchsicht des Manuskripts möchte ich herzlich Dr. Gerd Krampe und Dipl.-Kfm. Marcus Meyer danken. Das weitere Korrekturlesen über-

Vorwort

nahm STD a.D. Ludwig Herbold. Für die daraus hervorgegangene inhaltliche, methodische und formale Kritik sowie die vielfältigen Anregungen danke ich ihm.

Eine Dissertation kann nur gelingen, wenn einem in dieser Zeit Freunde zur Seite stehen, besonders danke ich hier meinen Mädels für die Stunden der Ablenkung von der Arbeit.

Danken möchte ich auch Frau Nina Lindemann, die besonders zum Ende der Arbeit einen großen Einfluß auf mein Leben hatte. Ihre Erfahrungen und Einsichten bedeuten mir viel.

Schließlich sei herzlich Dipl.-Kfm. Oliver Kierspel gedankt. Er war mir durch seinen unermüdlichen Einsatz sowohl fachlich als auch menschlich ein großer Rückhalt und hat in zahlreichen Gesprächen immer neuen Input für meine Arbeit geliefert.

Mein größter Dank gilt meinen Eltern, die mich während meiner Ausbildung bedingungslos unterstützt und gefördert haben. Ihnen danke ich vor allem für Ihre Liebe. Sie waren nicht nur bei der Erstellung dieser Arbeit, sondern bei vielen Entscheidungen in meinem Leben der wichtigste Rückhalt.

Ich widme diese Arbeit meiner Familie in Liebe und Dankbarkeit.

Frankfurt, im Februar 2002

Isabel Herbold

Vorwort zur 2. Auflage

Zum Gelingen dieser 2. Auflage haben zahlreiche Personen beigetragen, denen ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen möchte.

Herrn Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum für die Übernahme eines weiteren Geleitwortes.

Herrn Dr. Jürgen Brauner für die Neuauflage dieses Buches. Ohne ihn wäre das vorliegende Exemplar nicht entstanden.

Im Rahmen dieser Arbeit hatte ich die Möglichkeit mit einigen „Grandseigneurs“ der Personalberatung sprechen zu können. Sie standen mir Rede und Antwort und zeigten mir einen tieferen Einblick in die Branche auf. Nach Jahren in der Industrie habe ich festgestellt, dass die Branche nichts von ihrer Faszination eingebüßt hat und der Bann weiter anhält.

Ein großer Dank gebührt: Ulrich F. Ackermann, TRANSEARCH International, Friedbert Herbold, Herbold Fischer Associates, Dr. Gerhard Jeuschede, Deininger Unternehmensberatung, Dr. Jürgen Mülder, Board Consultants und M. Jon Nedelcu, Nedelcu & Company.

Danken möchte ich auch STD a.D. Ludwig Herbold für das Korrekturlesen und Dipl. Ing. (FH) Florian Weis bei der Zusammenführung des Manuskripts.

Ich widme diese Arbeit meinen Kindern Carlotta und Jon in Liebe und Dankbarkeit.

Eberbach, im Februar 2009

Isabel Herbold

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	11
Abbildungsverzeichnis.....	15
Tabellenverzeichnis.....	17
Abkürzungsverzeichnis.....	19
1. Einleitung.....	23
1.1 Problemstellung	23
1.2 Begriffliche Abgrenzungen	28
1.2.1 Personalberatung.....	28
1.2.2 Führungskräfte	31
1.2.3 Transaktionskosten	35
1.3 Gang der Untersuchung.....	38
2. Die Suche nach und Auswahl von Führungskräften	43
2.1 Die Personalsuche von Unternehmen im Zeitablauf	43
2.2 Die Führungskräftebeschaffung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt	46
2.2.1 Der Führungskräftemarkt in Zahlen.....	46
2.2.2 Möglichkeiten der Führungskräftebeschaffung	48
2.2.3 Der Markt für Führungskräfte aus der Sicht der Personalberatung.....	52
2.3 Die Methoden der Personalberatung im Überblick	56
2.3.1 Die Anzeigensuche	56
2.3.2 Direktansprache (Executive Search).....	61
2.3.3 Online-Personalberatung.....	64

3. Externe Führungskräfterekrutierung durch Executive Search.....	71
3.1 Entstehungsgeschichte des Executive Search	71
3.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen.....	78
3.3 Gründe für die Nachfrage nach der Dienstleistung Executive Search	85
3.4 Kennzeichen des Executive Search-Marktes in Deutschland	93
3.5 Merkmale des Executive Search-Berufsleitbildes	98
3.6 Der Ablauf der Führungskräfteakquisition	108
3.6.1 Vorbereitungsphase	108
3.6.2 Der operative Prozess: Input – Transformation – Output.....	111
3.7 Die Konsequenzen für die Executive Search-Beratung.....	117
4. Der transaktionskostentheoretische Ansatz im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik	119
4.1 Markt-Hierarchie-Paradigma und Neue Institutionenökonomik.....	119
4.2 Bedingungen für die Entstehung von Transaktionskosten.....	128
4.3 Einflussgrößen der Transaktionskosten.....	129
4.4 Die Personalberatung als Institution des Marktes.....	136
5. Die Personalberatung unter Berücksichtigung der Transaktionskosten	139
5.1 Die Personalberatungsleistung als Transaktion	139
5.2 Informations- und Unsicherheitsprobleme in Transaktionen zwischen Personalberatungen und Klienten	146
5.2.1 Die Transaktion der Personalberatung als Kontraktgut.....	146
5.2.2 Systematik der Informations- und Unsicherheitsprobleme in Transaktionen	148
5.2.3 Informations- und Unsicherheitsprobleme aus der Perspektive der Klienten – und ihre Lösungsmöglichkeiten.....	152
5.2.4 Informations- und Unsicherheitsprobleme aus der Perspektive der Personalberatung.....	159

5.3	Transaktionskostentheoretische Untersuchung der Methoden der Führungskräfteakquisition	161
5.3.1	Die Anzeigensuche	161
5.3.2	Die Direktansprache	165
5.3.3	Gegenüberstellung der Anzeigensuche und des Executive Search	168
6.	Gegenwärtige Konzentrationserscheinungen innerhalb der Personalberatung	177
6.1	Externes versus internes Wachstum unter Berücksichtigung der Transaktionskostenproblematik	177
6.2	Veränderungen auf dem deutschen Personalberatungsmarkt	182
6.2.1	Derzeitige Entwicklungen.....	182
6.2.2	Nachfrageänderungen auf dem Executive Search-Markt durch Konzentrationserscheinungen	189
6.3	Gründe für die derzeitige Entwicklung	195
6.4	Arten der Konzentration.....	201
6.4.1	Konzentration durch Akquisition.....	201
6.4.2	Konzentration durch Kooperation.....	203
6.4.3	Auswirkungen der Konzentrationserscheinungen auf die Personalberatung.....	205
6.5	Angebotserweiterung der Personalberatungen als Antwort auf die Konzentrationstendenzen	207
6.5.1	Management Audit	208
6.5.2	Coaching	209
6.5.3	Interne Personalauswahl (Assessment Center)	211
6.5.4	Outplacement	214
6.6	Auswirkungen der gegenwärtigen Konzentrationserscheinungen	216
6.6.1	Konsequenzen aus Sicht der Klienten.....	216
6.6.2	Konsequenzen aus Sicht der Kandidaten	219
6.6.3	Zusammenfassung	221

7. Schlussbetrachtung und Ausblick.....	225
8. Entwicklungen auf dem deutschen Personalberater-Markt von 2000 bis heute	229
8.1 Kennzeichen des Personalberater-Marktes in Deutschland	229
8.2 Veränderungen auf dem Personalberater-Markt.....	234
8.2.1 Das Selbstverständnis der Personalberater	234
8.2.2 Aufstellung der Personalberatungen.....	239
8.2.3 Entwicklungen auf dem Executive Search-Markt	242
8.3 Darstellung der Entwicklungen auf dem Personalberater-Markt bis heute.....	247
8.4 Ausblick.....	252
Literaturverzeichnis	257

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Arten der Personalberatung.....	31
Abbildung 1-2: Klassifikation von Transaktionen	37
Abbildung 1-3: Aufbau der Arbeit	42
Abbildung 2-1: Die Aufteilung des Führungskräftemarktes	47
Abbildung 2-2: Der klassische Arbeitsmarkt	53
Abbildung 2-3: Der Markt für qualifizierte Führungskräfte.....	54
Abbildung 2-4: Verlauf einer Internet-Suche.....	67
Abbildung 3-1: Umsatzentwicklung des Gesamtmarktes.....	94
Abbildung 3-2: Geschätzte Anzahl der am Markt tätigen Unternehmen.....	95
Abbildung 3-3: Geschätzte Anzahl der am Markt tätigen Berater	96
Abbildung 3-4: Marktstruktur nach Umsatzklassen	97
Abbildung 3-5: VDESB: Wirkungsbereich	107
Abbildung 3-6: Der systematische Suchprozess.....	112
Abbildung 4-1: Ökonomische Theorien der Organisation	120
Abbildung 4-2: Markt-Hierarchie-Paradigma	123
Abbildung 4-3: Vertragliche Formen	126
Abbildung 4-4: Die Einflussgrößen der Transaktionskosten.....	133
Abbildung 4-5: Das Grundmodell der Transaktionskostentheorie.....	135
Abbildung 5-1: Die Transaktionsleistung der Personalberatung	140
Abbildung 5-2: Empfehlungen für die Inanspruchnahme von Personalberatungen	145
Abbildung 5-3: Die Transaktion als Kontraktgut	148

Abbildung 6-1: Die Beratungsfelder 1998 im Überblick	193
Abbildung 6-2: Die Beratungsfelder 2000 im Überblick	193
Abbildung 6-3: "Need to Know"	222
Abbildung 8-1: Umsatzentwicklung des Gesamtmarktes	230
Abbildung 8-2: Geschätzte Anzahl der am Markt tätigen Unternehmen	231
Abbildung 8-3: Geschätzte Anzahl der am Markt tätigen Berater	232
Abbildung 8-4: Marktstruktur nach Umsatzklassen.....	233
Abbildung 8-5: Beratungsfelder 2000-2007	246
Abbildung 8-6: Veränderungen des Gesamtmarktes 2000-2007	248

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Anzahl der Suchaufträge.....	59
Tabelle 3-1: Top 20-Personalberater, im engeren und im engsten Sinne.....	76
Tabelle 3-2: Top 10-Executive Search-Beratungen	77
Tabelle 3-3: Überblick über das Berufsrecht der Executive Search-Beratungen.....	85
Tabelle 3-4: Merkmale des Executive Search als professionelle Dienstleistung im Überblick.....	92
Tabelle 3-5: Ranking VDESB-Mitglieder	105
Tabelle 3-6: Legende zu den Prozessen/Aktivitäten	113
Tabelle 5-1: Zusammenhänge bei den grundlegenden Typen der Informationsasymmetrie.....	151
Tabelle 5-2: Vergleich der Transaktionskosten: Anzeigengestützte Suche und Direktansprache	170
Tabelle 5-3: Einschätzung der Vertraulichkeit bei der Anzeigensuche und der Direktansprache.....	172
Tabelle 5-4: Einschätzung der Kosten in den Untersuchungen 1979 und 1986.....	173
Tabelle 5-5: Vergleich der Kosten: Anzeigensuche und Direktansprache.....	174
Tabelle 5-6: Einschätzung der Schnelligkeit bei der Anzeigensuche und der Direktansprache.....	175
Tabelle 6-1: Die Top 5-Executive Search-Beratungen weltweit.....	186
Tabelle 6-2: Die Top 10-Executive Search-Beratungen in Deutschland – Ranking 1999.....	187
Tabelle 6-3: Pro und Contra Größenvorteile von Beratungen.....	199
Tabelle 6-4: Die weltweit größten Executive Search- Kooperationen im Jahre 1998.....	203

Tabelle 8-1: Die 10 größten AESC Executive Search-Unternehmen in Deutschland.....	237
Tabelle 8-2: Die 20 größten Executive Search-Firmen in Deutschland – Ranking 2008	239
Tabelle 8-3: Die Top 5-Executive Search-Beratungen weltweit	242

Abkürzungsverzeichnis

AC	◆	Assessment Center
AESC	◆	Association of Executive Search Consultants
AFG	◆	Arbeitsförderungsgesetz
AFRG	◆	Arbeitsförderungsreformgesetz
AKP	◆	Arbeitskreis der Personalberater Deutschland
AVAVG	◆	Reichsgesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung
BA	◆	Bundesanstalt für Arbeit
BDU	◆	Bundesverband deutscher Unternehmensberater
BetrVG	◆	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	◆	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BFW	◆	Büro für Führungskräfte der Wirtschaft
BGB	◆	Bürgerliches Gesetzbuch
BMAS	◆	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
CEO	◆	Chief Executive Officer
DBMS	◆	Datenbank-Management-System
DBW	◆	Die Betriebswirtschaft
Eds.	◆	Editors
EK	◆	Einkommen
ERN	◆	Executive Recruiter News
ES	◆	Executive Search
EUGH	◆	Europäischer Gerichtshof
EZI	◆	Egon Zehnder International
FAZ	◆	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FR	◆	Frankfurter Rundschau
GG	◆	Grundgesetz
GRUR	◆	Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht

H & S	◆	Heidrick & Struggles
IAB	◆	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
i.e.	◆	id est
IuK	◆	Information und Kommunikation
Int'l	◆	International
IPO	◆	Initial Public Offering
IT	◆	Informationstechnologie
k.A.	◆	keine Angaben
K/F	◆	Korn/Ferry
KPMG	◆	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
LAI	◆	Lamalie Associates Inc.
Marketing ZFP	◆	Marketing Zeitschrift der Forschung und Praxis
MNC	◆	Multinational Corporation
NIÖ	◆	Neue Institutionenökonomik
NZZ	◆	Neue Züricher Zeitung
NYSE	◆	New York Stock Exchange
OLG	◆	Oberlandesgericht
o. Jg.	◆	ohne Jahrgang
o. V.	◆	ohne Verfasser
PB	◆	Personalberatung/Personalberater
ReWe	◆	Rechnungswesen
SGB	◆	Sozialgesetzbuch
SZ	◆	Süddeutsche Zeitung
TAK	◆	Transaktionskosten
TDM	◆	Tausend Deutsche Mark
UK	◆	United Kingdom
USP	◆	Unique Selling Proposition
UWG	◆	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VDESB	◆	Vereinigung deutscher Executive Search Berater
WiSt	◆	Wirtschaftswissenschaftliches Studium

WISU	◆	Wirtschaftsstudium
W & V	◆	Werben & Verkaufen
ZAV	◆	Zentralstelle für Arbeitsvermittlung
ZfB	◆	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	◆	Zeitschrift für betriebliche Forschung
ZFO	◆	Zeitschrift Führung + Organisation
ZfP	◆	Zeitschrift für Personalforschung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Als Ergebnis der Entwicklung der zunehmenden Internationalisierung, des technischen Wandels, der Tendenz zur Spezialisierung sowie der Umstrukturierung großer Konzerne werden die unternehmerischen Aufgabengebiete komplexer.¹ Dadurch steigt für die einzelnen Unternehmen die Bedeutung intellektuellen Kapitals. Die Bewältigung der komplexeren Aufgabengebiete im Unternehmen erfordert eine steigende Anzahl besser qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Es machen sich zunehmend Defizite bemerkbar, da sich die Qualifikationen vieler Arbeitskräfte noch nicht den veränderten Marktgegebenheiten und Marktansprüchen angepasst haben. Mittelfristig ist diese Lücke nur durch Ausbildungsinvestitionen zu schließen, kurzfristig wird es schwieriger, geeignete Kandidaten zur Besetzung von Stellen-Vakanzen auswählen zu können.²

Die Aufgabenbereiche der Personalabteilungen in Unternehmen haben – z.B. durch Gesetzesvorschriften oder Ausweitung der Mitbestimmungsregeln – in den letzten Jahren deutlich zugenommen, die Größe dieser Personalabteilungen ist aber in den meisten Fällen nicht mitgewachsen, sondern wurde eher reduziert.³ Außerdem haben es viele Unternehmen bisher aus unterschiedlichsten Überlegungen unterlassen, qualifizierte Personalreserven in ausreichendem Umfang aufzubauen,⁴ so dass sie nun größtenteils auf den externen Arbeitsmarkt angewiesen sind. Dies zeigt sich darin, dass der Bedarf an Führungskräften im Vergleich zum Vorjahr um fast neun Prozent im ersten Quartal 2001 angestiegen ist.⁵ Auf dem externen Arbeitsmarkt herrscht ein Ungleichgewicht, da bei der Suche nach qualifizierten Fach- und Führungskräften die Nachfrage das Angebot übersteigt. Es besteht auf dem Führungskräftemarkt tendenziell ein “War for Talents.”⁶

¹ Vgl. STEMBER 2000, S. 49-52; STOLORZ 2000, S. 70-71; EGLAU U.A. 2000, S. 23-29; LANGMACK 2000, S. 11-12.

² Vgl. NOACK 1998, S. 21; SOKIANOS 1996, S. 23.

³ Vgl. SENDELE 2000, S. 29; ULRICH 1998, S. 60.

⁴ Vgl. KREMENDAHL 1996, S. 60.

⁵ HERMANI 2001, S. 63.

⁶ Vgl. CHAMBERS U.A. 1998, pp. 44-57; ebenso LEONARD 2000, pp. 35-48; CAPPELLI 2000, pp. 103-105.

Falls bei der anstehenden Besetzung einer Führungsposition im eigenen Unternehmen oder im geschäftlichen Umfeld keine in Frage kommenden Kandidaten gefunden werden ("Make"), bieten sich die Professionalität und das Know-how eines externen Beraters ("Buy"). Dies führt für Unternehmen zu einer "Make-or-Buy"-Entscheidung der Führungskräfte suche. Diese Entscheidung wird von Unternehmen zunehmend zugunsten des "Buy" getroffen. Die außer- und innerbetrieblichen Einflussfaktoren, die sich aus der Marktentwicklung und der Struktur der Personalabteilungen ergeben, führen dazu, dass viele Unternehmen die Aufgabe der Führungskräftebeschaffung partiell ausgliedern und Personalberatungen überlassen, die sich auf die Rekrutierung qualifizierter Fach- und Führungskräfte spezialisiert haben. Zahlreiche Unternehmen haben erkannt, dass gut ausgebildete Manager im Wettbewerb einen strategischen Erfolgsfaktor darstellen, der ihre zukünftige Entwicklung maßgeblich beeinflusst.

Der Begriff der Personalberatung ist doppelt belegt. Er bezeichnet erstens das beratende Unternehmen (*institutioneller Begriff*) und umfasst zweitens die mit der Personalberatung verbundenen Aufgaben (*funktioneller Begriff*). Die Personalberatungsunternehmen sind heute für die Führungskräftebeschaffung unentbehrlich. Dies war nicht immer so: Bis etwa Mitte der 60er Jahre führten auch bei größeren Firmen die jeweiligen Personalabteilungen alle Transaktionen, die das Personal betrafen, alleine durch. Damals war die Führungskräfte rekrutierung über den Arbeitsmarkt für Unternehmen noch in eigener Regie möglich. Die wirtschaftliche Expansion führte zu dem Novum, dass *Personalberatungen* wegen ihrer Kompetenz im Bereich der Führungskräftebeschaffung engagiert wurden, weil die Bewältigung der komplexeren Aufgabengebiete die firmeneigenen Personalabteilungen überfordert hätte. Diese Personalberatungen arbeiteten damals zunächst noch als nicht offiziell anerkannte Einrichtungen. Mittlerweile hat sich die Institution der Personalberatung als notwendig erwiesen, da Transaktionen zwischen Unternehmen und qualifizierten Führungskräften heutzutage nur noch unvollständig zustande kommen. Dieses Transaktions-Problem auf dem Arbeitsmarkt entsteht durch den starken Nachfrageüberhang an qualifizierten Führungskräften.⁷ Die Einschaltung der Personalberatung löst dieses Problem und führt Unternehmen und Führungskräfte zusammen.

Unter Personalberatung wird zweitens die Funktion verstanden, Probleme aus dem Personalbereich extern zu analysieren und zu lösen. Das Leistungsspektrum umfasst hier bspw. die Führungskräfte suche, Vergütungsberatung, Coaching und Persönlichkeitsanalysen. Die Aufgabe des Personalberaters besteht insbesondere

⁷ Vgl. SENDELE 1996, S. 82.

darin im Rahmen eines Beratungsauftrages bei der Suche und Auswahl von Führungskräften für die Besetzung von Stellen-Vakanzen mitzuwirken.⁸ Die Personalberatung erbringt dabei die folgenden Leistungen: Rekrutierung von Führungskräften, Vermittlung von Kontakten, Beratung der Unternehmen bei der Bewerberauswahl bis zur Einstellung der Führungskraft.⁹ Hierbei lassen sich mehrere *Methoden*, gegebenenfalls auch gleichzeitig, zur Rekrutierung qualifizierter Manager anwenden: Dem auftraggebenden Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, eine *Stellenanzeige* in Tageszeitungen oder Fachzeitschriften zu schalten. Hier trifft der Personalberater die Vorauswahl unter den Kandidaten und präsentiert dem Unternehmen die am besten Geeigneten. Eine weitere Rekrutierungsmethode ist die *Direktsprache*: Potenzielle Kandidaten werden persönlich angesprochen, wobei die kontaktierte Person dem Personalberater durch ein intensives Research vor der Ansprache namentlich bekannt ist.¹⁰

Durch die Einschaltung eines Personalberaters und die Ausgliederung des Aufgabenbereichs "Auswahl und Beurteilung von Fach- und Führungskräften" an ihn können die unternehmensinternen Ressourcen im Personalbereich optimal für die Personalverwaltung und insbesondere Personalentwicklung ausgeschöpft werden. Erst bei Kandidatenvor- und -einstellungen wird die Personalabteilung wieder tätig. Sie greift dabei auf das von der Personalberatung zur Verfügung gestellte, komprimierte Informationsmaterial über die Kandidaten zurück. Der Verantwortliche für die Auswahl wird nicht mit einer Vielzahl von Informationen belastet, sondern kann sich bei seiner Entscheidung für einen der potenziellen Kandidaten auf das Wesentliche konzentrieren. Er fällt dadurch ein sicheres Urteil auf der Basis einer Vor-Beurteilung durch den Personalberater. Die internen Abteilungen werden entlastet und es wird eine schnellere Abwicklung des Prozedere gewährleistet. Damit spielt der Zeitfaktor eine zentrale Rolle bei der Entscheidung für den Einsatz eines externen Beraters, zumal ein schnelleres Agieren am Markt den entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb um die geeignetsten Kandidaten bedeuten kann.

Personalberatungen haben bei der Suche nach und Auswahl von Führungskräften Spezialisierungsvorteile. Sie besitzen bei der Personalbeschaffung Erfahrungen, Wissensvorteile und Sachkenntnisse,¹¹ verfügen also über eine breite Kontaktbasis und suchen Kandidaten eventuell dort, wo das Unternehmen selbst nicht suchen würde oder könnte. Um diese Vorteile den Unternehmen zu garantieren,

⁸ Vgl. ZEHNDER 1991, S. 8-9; HUBER 1989, S. 4-5.

⁹ Vgl. GAUGLER 1992, Sp. 1616.

¹⁰ Vgl. HEILIGENTHAL/SPRETER-MÜLLER 1992, S. 44-49.

¹¹ Vgl. GAUGLER 1992, Sp. 1609; OSTHUES 1992, S. 87-88; DE BOCK 1999, S. 83-84.