

# Werden Netzwerke im Headhunting überschätzt?



*Seit Jahren wird Networking als Mantra professionellen Wirkens postuliert. Aber ist Netzwerken im Headhunting womöglich fehl am Platz? Sind nicht letztlich Diskretion und Individualität die wahren Erfolgsfaktoren?*

Ein Gastbeitrag von **Thomas Kienle**

**V**akanzen auf den Top-Führungsebenen kommen für Verantwortliche zuweilen überraschend und lösen dann nicht selten operative Betriebsamkeit aus. Wenn hochkarätige Führungskräfte von extern die Positionen einnehmen sollen, ziehen Unternehmen nicht selten große Personalberatungskonzerne in Betracht, deren Branchenexpertise unbestritten scheint. Diese sollen über ein möglichst großes Netzwerk verfügen, um – so die Erwartungshaltung – die Vakanz schnellstmöglich und vermeintlich zielsicher zu besetzen. Doch sind Personalberatungskonzerne tatsächlich erste Wahl? Ihnen wird oft nachgesagt, dass sie über ein größtmögliches Netzwerk, umfassende Datenbanken mit Führungskräften sowie branchenfokussierte Beraterinnen und Berater verfügen. Jedenfalls lässt sich damit dokumentieren, dass das vermeintlich Sinnvolle unternommen wurde, um das Personalproblem an der Spitze zu lösen.

## **Tatsächlicher Wert des scheinbaren Netzwerks**

Wenn eine Headhunting-Firma binnen weniger Tage eine *Long List* vermeintlich geeigneter sowie wechselbereiter

hochkarätiger Persönlichkeiten präsentiert, sind viele auftraggebende Unternehmen überzeugt, das richtige Beratungshaus beauftragt zu haben. Dass solchermaßen gelistete Personen häufig im Rahmen gänzlich anders gelagerter Projekte generiert, bestenfalls also als lediglich fachlich passend befunden wurden, bleibt unberücksichtigt. Ebenso, dass seinerzeit womöglich Consultants tätig waren, die mitnichten in das nunmehr anstehende Besetzungsprojekt involviert sind. Charakterliche und unternehmensspezifische Besonderheiten werden dann ebenfalls nicht mehr ausreichend erfasst. Zudem erscheinen auf solchen Listen auch Personen, die noch gänzlich ungeprüft sind. Derart wenig aussagefähige Listen zu erstellen, ist in Zeiten von Internet und Social Media eine recht simple Fingerübung. Das damit dokumentierte vermeintliche Netzwerk bietet für auftraggebende Unternehmen keinen individuellen Nutzen.

Ob solche Listen vor dem Hintergrund des Datenschutzes und der Persönlichkeitsrechte (DSGVO) überhaupt zulässig sind, ist aus juristischer Perspektive als äußerst heikel zu bewerten, dem Grunde nach für den Beratungskonzerne, den Implikationen nach aber auch für auftraggebende Unternehmen. Dass gelistete Personen schlimmstenfalls

innerhalb ihrer Umfeldler ungewollt ins Gerede kommen, ist indiskret und sollte ein No-Go im Headhunting sein.

## Fraglicher Mehrwert durch Branchenfokussierung

Die Vernetzung innerhalb einer Branche führt dazu, dass branchenfokussierte Headhunter oftmals Karrieren begleiten. Von Karriereinteressierten gerne gesehen und von etablierten Führungskräften auch als persönliches Netzwerk und zur Absicherung gepflegt, führt dies dazu, dass die Exklusivität der Mandats-Headhunting-Beziehung leidet. Consultants, die lediglich branchenfokussiert arbeiten, müssen Ringtausch praktizieren, so sie wirtschaften wollen. Damit sind die Anreize, unterschriebene Hands-off-Klauseln zu umgehen, extrinsischer Natur und hoch. Zugleich wird mit dem gesammelten Branchen- und Mandantenwissen anderweitig akquiriert. Ein solches Vorgehen verbietet sich.

Häufig rühmen sich Headhunter und Headhunterinnen mit einer starken Vernetzung, auf die sie zur Besetzung einer Top-Position zurückgreifen können. Dass dies aber zu einem wesentlichen Teil mit der Offenlegung des Mandats gegenüber Dritten einhergeht, bleibt argumentativ ebenso unerwähnt wie die Erwartungshaltung der Netzwerkmitglieder an mandatsbezogene Insiderinformationen. Was zunächst so glaubhaft und zielorientiert klingt, bedeutet letzten Endes, dass fragwürdige Headhunter den Auftragsnutzen auf Kosten der beauftragenden Unternehmen maximieren, die das Netzwerken scheinbar für sich als vorteilhaft bewerten und es finanzieren.

## Grundgedanke des Netzwerkarguments

Reine Branchenfokussierung und bloßes Datenbank-*Networking* werden definitiv überbewertet; der hier meist zugrunde liegende Gedanke: *One fits all*. De facto erfolgsentscheidend aber ist das Verständnis für und das Verstehen von Geschäftsmodellen sowie die Fähigkeit zur Plausibilisierung deren Tragfähigkeit. In Branchenanalogien zu denken und mit seinen Mandanten und Mandantinnen in einen taktisch wie strategisch wertvollen Austausch zu gehen, ist eine der Königsdisziplinen des Headhuntings. Neben einer unternehmerisch ausgerichteten Denk- und Geisteshaltung ist das Verständnis für die konkrete Situation des auftraggebenden Unternehmens entscheidend für den Besetzungserfolg. Über rein fachliche sowie positionsspezifische Anforderungen hinaus stehen wesentliche

Fragestellungen im Fokus, deren Antworten jenseits wohlformulierter Aussagen auf Hochglanzfolien vor Ort und im Sparring zu finden sind.

Wie steht es um die spezifische Unternehmens- und Bereichskultur? Welche Ziele und Werte sind insbesondere in Unternehmen des gehobenen Mittelstands für Gesellschafter handlungsleitend? Mittels welcher Strategien und personeller sowie finanzieller Ressourcen sollen Ziele erreicht werden? Wie entwickelt sich das Wettbewerbs- und Technologieumfeld? Schnell kristallisiert sich also ein Mandat heraus, das eine vollkommen individuelle Lösung benötigt. Ob standardisierte Lösungen aus den Netzwerk- und Kandidatendatenbankschubladen von industrialisierten Beratungskonzernen hierfür taugen? Wer einen Maßanzug respektive ein Maßkostüm sucht, geht schließlich zum Schneider. In der Manufaktur wird bis ins Detail vermessen, spezifisch beraten und um die beste Lösung gerungen.

## Individuelle Lösungen und Diskretion

Selbstverständlich entwickelt sich bei langjährig erfolgreichen Headhuntern ein Netzwerk hochwertiger Kontakte. Dieses kann man problemlos für Brancheninsides heranziehen, sei es, um beispielsweise die technologischen Herausforderungen der kommenden Jahre einschätzen zu können, oder sei es, um die personellen Treiber dieser Veränderungen zu identifizieren. Keinesfalls aber sollte der Besetzungsprozess damit lediglich zum Nutzen des Headhunting-Unternehmens verschlankt werden, denn das kundenspezifische Projekt hält eine solch große Zahl an Besonderheiten parat, dass eine Lösung aus der Schublade oder der Datenbank keinesfalls die passende und dauerhaft überzeugende Lösung sein kann.



**Thomas Kienle** ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler und einer der Gründer sowie geschäftsführender Gesellschafter von Labbé & Cie. Das Beratungsunternehmen ist auf Top Executive Search and Advisory sowie Aufsichtsrats- und Beiratsservices spezialisiert. Als Headhunter besetzt er Positionen der obersten Führungsebenen sowie in Aufsichtsgremien.