## TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS Companies Description of the consultance of the consultance

## MANDANTENBRIEF 04 / 2014

## INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT MIT HEADHUNTERN

Die Bedeutung des strategischen Recruitings als Teil des operativen HR´s gilt mittlerweile in den meisten Branchen als anerkannt. Auch herrscht darin Übereinstimmung, daß Unternehmen in Zeiten von Fachkräftemangel und dem damit einhergehenden *War for Talents* zunehmend auch auf ausländische Fach- und Führungskräfte ausweichen müssen – sei dies für die Besetzung von Positionen im Inland oder für die Niederlassung im Ausland. Doch wenn sich die Kandidaten nicht von allein bewerben wollen, greifen Unternehmen immer häufiger auf Headhunter zurück. Was sich bei der lokalen Zusammenarbeit mit Headhuntern als erfolgreich bewährt hat, stößt bei internationalen Suchen immer wieder auf Schwierigkeiten, da es weniger auf Internationalität des Headhunter-Unternehmen ankommt, sondern vielmehr auf die interkulturelle Fähigkeit des einzelnen Beraters.

Schaut man sich die Kriterien an, nach denen Headhunter von Unternehmen ausgewählt werden, so dominieren neben einschlägigen Branchenkenntnissen vor allem generelle Faktoren, wie Größe, Reputation sowie die räumliche Nähe zum Zielmarkt. Unsere Erfahrungen belegen jedoch, daß nicht der Spezialisierungsgrad und die Größe, noch weniger die internationale Präsenz im Zielland relevant sind, welche einen Headhunter qualifizieren und somit über Erfolg und Misserfolg einer strategischen Stellenbesetzung entscheiden. Vielmehr bedarf es einer interkulturellen Kenntnis und Objektivität. Die Komplexität internationaler Personalauswahl stellt auch erfahrene Recruiter bei der Bewertung und Auswahl von Kandidaten aus unterschiedlichen Kulturkreisen immer wieder vor neuen Herausforderungen. So zum Beispiel bei der Bewertung von "Stärken", wo ein russischer Kandidat erfahrungsgemäß bescheidender antworten wird als ein Amerikaner, wobei letzterer dann bei der Frage nach den "Schwächen" meist pikiert dreinschaut. Bei Chinesen lässt sich die Frage nach der Loyalität zum Unternehmen oder ihrer Kritikfähigkeit schwerer evaluieren, da erstere traditionsgemäß stärker auf persönlichen Beziehungen fußt und letztere aufgrund des "Stellenwerts des Gesichts" bei direkter Kritik "Gesichtsverlust" droht. Ein weiteres Beispiel – um beim Thema China zu bleiben – ist die Einholung von Referenzen und Arbeitszeugnissen - hierbei bedarf es der ausreichenden Kenntnis der heimischen Bildungssysteme. Ferner sind qualifizierte Arbeitszeugnisse in der chinesischen Arbeitswelt doch noch nicht ausreichend etabliert.

Bei internationaler Personalrekrutierung stoßen also selbst erprobte Auswahlmethoden oft an Grenzen. wobei die Headhunter vor allem als "kulturschock-erprobte Jäger" ins Spiel kommen: Sie fungieren als Talent Scouts, die sich auch notfalls auf den weiten Weg in die Ferne machen, um den "Richtigen" für das heimische Unternehmen zu finden; dafür müssen sie nicht zwingend vor Ort angesiedelt sein. Die mehr als 25-jährige Erfahrung der TMC belegt hierbei, daß der Headhunter das ihn beauftragende Unternehmen vor allem gut kennen sollte, um so dem identifizierten Kandidaten ein realistisches Bild davon aufzeigen zu können, wie sich seine Arbeit beim neuen Arbeitgeber im Alltag gestalten wird. Da reicht ein Abgleich von sog. Ist-Qualifikationen (Sie können..., wir suchen...) bei weitem nicht aus, entscheiden doch vielmehr persönliche Faktoren und die zwischenmenschliche bzw. -kulturelle Chemie erfahrungsgemäß darüber, warum ein vermittelter (ausländischer) Bewerber und sein neuer Arbeitgeber zusammenbleiben bzw. bereits wieder nach kurzer Zeit wieder getrennte Wege gehen. Folglich sollte ein Headhunter nicht nur ein Branchen-Kenner sein, sondern ebenso auch ein Mandantenkenner und Beziehungsberater. Es ist schließlich kein Geheimnis, daß internationale Stellenbesetzungen seltener aufgrund schlechter Kandidaten oder fehlender Qualifikationen sich schwierig gestalten, sondern vielmehr aufgrund vorherrschender Unternehmenskulturen, die man vorher kennenlernen sollte.

Wer ist also eher in der Lage, für den schwäbischen Anlagenbauer ausländische Fach- und Führungskräfte in ihren Heimatländern zu hunten? Der international präsente Headhunter oder der, der den Mandanten und seine (schwäbische) Unternehmenskultur kennt?

\* \* \*

Zur Diskussion der einen oder anderen Fragestellung stehen Ihnen die erfahrenen Berater der TMC – Gruppe jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihre
TMC
TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS – Gruppe