

Neue Jagdmethoden?

Auf der „Jagd“ nach qualifizierten Führungskräften werden vermehrt persönliche Vermittler eingesetzt. Mehr zum Thema Headhunting in der Gemeinschaftsgastronomie hat uns Marcus Seidl von der S&F-Gruppe berichtet.

Herr Seidl, im IT-Bereich ist es gang und gäbe, dass Headhunter angeheuert werden, um Fachkräfte abzuwerben. Bald auch Realität in der GV?

Ja, ich registriere auch in der Gemeinschaftsgastronomie die Tendenz, gerade die Führungspositionen durch Unterstützung von Headhuntern suchen zu lassen. Ein Vorteil dabei: Die Headhunter können in den Auswahl- und Entscheidungsprozess einbezogen werden und damit eine gewisse Vor-Selektion übernehmen, was den Verantwortlichen Zeit spart.

Würden Sie sich selbst auch als Headhunter bezeichnen?

Eher nicht, weil unsere Dienstleistung wesentlich umfangreicher gestaltet werden kann. Wenn unser Auftraggeber es möchte, begleiten wir die Bewerbungsgespräche aktiv und können im weiteren Verlauf der Einarbeitungsphase unterstützen und weiterreichende Zielsetzungen mit dem neuen GV-Manager realisieren.

Aber – im Grunde genommen – fungieren auch wir als Headhunter für Unternehmen, die eine neue Führungskraft für ihren Gastronomiebetrieb finden und mit festgeschriebener Zielsetzung in den Betrieb integrieren wollen.

Was grenzt sich Ihre Dienstleistung der Personalvermittlung vom Headhunting ab?

Als langjährige Branchenbegleiter und Berater sind wir im Außer-Haus-Markt tief verwurzelt, verfügen über die entsprechende Marktkenntnis sowie Branchennetzwerke. Da gut qualifizierte Führungskräfte in der GV nur schwer zu finden sind, sind immer mehr Unternehmen froh, Profis wie uns einschalten zu können. So erfahren wir im Bereich der Per-



sonalvermittlung seit etwa drei Jahren eine ständig steigende Nachfrage.

Teils unterscheiden wir uns auch in Sachen Vergütung. So verlangen manche Headhunter eine Fixpauschale von drei bis vier Monatsgehältern. Derartige Summen – auch bei ausbleibendem Erfolg – abzurufen, finde ich unprofessionell. Wir setzen stattdessen auf ein erfolgsbezogenes Honorar. Diese Fairness ist uns ebenso wichtig, wie den Recruiting-Prozess mit der notwendigen Diskretion und Sensibilität zu begleiten.

Worauf achten Sie bei der Vermittlung Externer, damit es später mit dem Team „passt“?

Wir identifizieren für unsere Auftraggeber qualifizierte, aus unserer Sicht geeignete und

verfügbare Kandidaten. Letztlich trifft jedoch immer der jeweilige Auftraggeber die Entscheidung, wer am besten zum Unternehmen und zur Position passt. Wir bereiten also nur den Weg und unterstützen im Auswahlverfahren.

Decken sich denn die Wunschvorstellungen an einen GV-Manager von Seiten der Träger bzw. Unternehmenslenker mit der Praxis?

Manche Auftraggeber haben falsche Vorstellungen über die Branche und das Angebot an qualifizierten Fachleuten. Sie möchten einen GV-Manager mit allen verfügbaren Qualifikationen und umfangreichen Erfahrungen im Umgang mit Personal und im Sachgebiet Gastronomie-Dienstleistungen. Diese GV-Manager gibt es aber kaum, und wenn doch, sind sie an manchen Stellen auch überqualifiziert.

Wir stimmen uns daher mit dem Auftraggeber ab, um ein aussagekräftiges, aber auch dem Markt entsprechendes Anforderungsprofil für die Vakanz zu entwickeln.

Löst die persönliche Vermittlung bald klassische Methoden der Stellenbesetzung ab?

Im Bereich der weniger qualifizierten Arbeitskräfte lohnen sich klassische Methoden der Personalsuche, z. B. per Printmedien, noch eher. Fach- und insbesondere Führungskräfte dagegen wollen direkt angesprochen werden. Daher lohnt sich hier der Einsatz von Personalvermittlern, die über entsprechende Branchenkenntnisse verfügen.

Kommen auf Sie auch Führungskräfte zu, die nach einer neuen Herausforderung suchen?

Ja, unsere Dienstleistung ergibt sich auf zwei Ebenen. Einerseits treten an uns GV-Betriebe

heran, die Führungskräfte suchen; andererseits melden sich bei uns aber auch Führungskräfte, die sich in absehbarer Zeit verändern wollen. Wir haben daher einen Führungskräfte-Pool aufgebaut, damit wir rasch analysieren können, wer in welcher Region mit welcher Zielsetzung dem Markt für eine neue berufliche Herausforderung zur Verfügung steht. Nur so lässt sich unsere Arbeit effektiv und erfolgreich gestalten.

Worauf legen derartige Führungskräfte besonders Wert – eher auf das Gehalt oder tatsächlich die berufliche Aufgabe?

Das Gesamtpaket muss stimmen, d. h. die persönlichen und individuellen Anforderungen des Kandidaten müssen erfüllt sein. Das sind nicht immer nur finanzielle Vorstellungen, sondern z. B. auch Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, die Besetzung des Führungsteams, das Betriebsklima oder die Philosophie des Unternehmens – insbesondere hinsichtlich der gastronomischen Dienstleistungen.

Was sich geändert hat: Es gilt, den Kandidaten vom Unternehmen und der vakanten Stelle zu überzeugen – und nicht umgekehrt.

Kann man mit einem Personalvermittler auch Gehaltswünsche besser durchsetzen?

Manchmal geht das durchaus. Allerdings reden wir hier von einem angemessenen Gehalt; es geht nicht darum, das Maximum an Gehalt „herauszupressen“. Schließlich werden wir durch den Auftraggeber, sprich das Unter-

„Was sich im Recruiting von Führungskräften geändert hat: Es gilt inzwischen, den Kandidaten vom Unternehmen und der vakanten Stelle zu überzeugen – und nicht umgekehrt.“

Marcus Seidl
Geschäftsführender
Gesellschafter,
S&F-Gruppe



nehmen, vergütet und nicht vom Auftragnehmer, dem Bewerber.

Eine langfristige Zusammenarbeit ergibt sich erfahrungsgemäß nur unter fairen Bedingungen – und zwar für beide Parteien. Dabei sind auch erfolgsbezogene Gehaltsbestandteile ein wichtiges Instrument, diese Fairness mit Leben zu erfüllen.

Gerade in Einrichtungen öffentlicher Hand bleiben oft Führungsstellen längere Zeit vakant. Liegt das an zu viel Bürokratie?

Ich vermute, dass Ausschreibungspflichten oder andere Regularien hier tendenziell einen nahtlosen Übergang verhindern. Zudem werden manchmal die notwendigen Prozesse

nicht frühzeitig eingeleitet, damit der langjährige Stelleninhaber seinen Nachfolger in die Position einführt, ihm das Team sowie unternehmensspezifische Interna nahebringen kann. Damit geht viel Know-how verloren.

Sollten GV-Manager angesichts des Fachkräftemangels ihre Nachfolge strategischer planen und Teammitglieder dafür aufbauen?

Das wäre wünschenswert. Allerdings lässt sich dieser Königsweg oft nicht realisieren. Nicht immer gibt es in den eigenen Reihen geeignete Fachleute, die in der Lage sind, die Leitung des GV-Betriebs zu übernehmen. Zudem fehlt häufig die Anerkennung im Team, wenn ein Mitglied des Führungskreises die oberste Leitung übernehmen soll.

Der GV-Manager und die verantwortliche Unternehmensführung sollten sich – zumindest bei einer Ruhestandsnachfolge – bereits rund zwei Jahre vor dem Stichtag mit dem Thema befassen und eine strategische Planung für einen geregelten und nahtlosen Übergang entwickeln. In der betrieblichen Praxis lässt sich dies erfahrungsgemäß aus den verschiedensten Gründen nicht immer einhalten.

Werden Externe eher gesucht, wenn es darum geht, neue Impulse in den Betrieb zu bringen?

Definitiv. Externe Fachleute sind eher bereit, Veränderungen im Betrieb voranzutreiben und diese auch mal gegen den Widerstand einzelner Teammitglieder umzusetzen.

Danke für das Gespräch! Claudia Kirchner

Foto: S&F-Gruppe



winterhalter®

CTR | STARKE LEISTUNG. Die kompakte Korbtransportspülmaschine

Hohe Spülgeschwindigkeit auf kleinem Raum. Individuell konfigurierbar und flexibel erweiterbar. Kostengünstig im Betrieb. Was unmöglich klingt, wird mit der CTR von Winterhalter wahr. Die kompakte Korbtransportspülmaschine ist ausgelegt für 100 bis 400 Essensteilnehmer. Und kann exakt auf Ihre Anforderungen zugeschnitten werden. Alles möglich.



www.winterhalter.de/ctr-serie