

Kopfgeldjäger für die Bundesliga



Die Clubs der Bundesliga verwandeln sich mehr und mehr zu Unternehmen, die von anderen mittelständischen Firmen kaum zu unterscheiden sind. Sie wachsen und stellen sich immer professioneller auf. Zwei wichtige Bausteine dafür: gutes Personalmanagement und der Einsatz von Headhuntern. Experten sehen diesbezüglich Nachholbedarf.

Es ist wie bei Motten und Licht – so stellen sich das offenbar viele bei der Frage vor, wie die Clubs aus der Bundesliga zu gutem Personal kommen: Die benötigten IT-Fachleute, Marketingexperten oder Stadionechniker kommen wie von selbst, angelockt vom Magneten Bundesliga.

Ganz falsch ist das nicht. Die Profi-Clubs werden mit Initiativbewerbungen überschüttet. Selbst in der 2. Bundesliga ist das so, berichtet Christian Schönhals vom VfL Bochum: „Wir müssen uns als Unternehmen nicht vorstellen.“ Jeder könne etwas mit dem VfL anfangen. „Wir werden als attraktiver Arbeitgeber

wahrgenommen“, meint der VfL-Pressesprecher. Probleme, neues Personal zu finden, kenne der Revierclub daher nicht. Im Gegenteil: Es sei so, dass „wir vielen guten Leuten leider oft die Hoffnung nehmen müssen, bei uns anfangen zu können“, berichtet Schönhals.

Das ist nur zum Teil richtig. Die Aussagen des Bochumers beziehen sich nämlich überwiegend auf die Ebene der Sachbearbeiter. Für die obere und mittlere Führungsebene trudeln hingegen nicht ständig Initiativbewerbungen ein, auch bei einem vermeintlich attraktiven Arbeitgeber wie dem VfL nicht. Nur sind es – wie in jedem anderen Unternehmen auch – eben die Menschen in den Schlüsselpositionen, die Abteilungsleiter, Geschäftsführer oder Vorstände, die in erster Linie über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, und nicht die Sachbearbeiter oder Praktikanten.

Bundesligisten sollten sich bei Personalmanagement und -recruiting noch mehr an anderen Wirtschaftsunternehmen orientieren. Die Clubs haben in den vergangenen zehn Jahren einen enormen Wandel erfahren, ihre Umsätze stiegen rasant und die Mitarbeiteranzahl wurde vielerorts in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt. Beim FC Schalke 04 ist das zum Beispiel so mit seinen aktuell 340 Festangestellten sowie rund 1000 Aushilfen. Der VfL Wolfsburg, der anno 2003 circa 35 Festangestellte zählte, kommt inzwischen auf über 130. Die Liste ließe sich problemlos verlängern.

Das Mitarbeiterwachstum bei den Clubs liegt oft auch daran, dass viele Aufgaben mittlerweile nicht mehr an externe Dienstleister ausgelagert sind, sondern „inhouse“ übernommen werden. Ligaweit haben die Clubs sich immer breiter und professioneller aufgestellt und können längst nicht mehr wie Sportvereine geführt werden. Wie andere mittelständische Unternehmen müssen sie heute Fachkräfte mit speziellen Fähigkeiten einstellen.

Externe Personalberater selten

So mancher Club scheint bei seinem Weg zu mehr Größe und Umsatz übersehen zu haben, dass auch im Personalbereich etwas geändert werden muss und eine Professionalisierung vonnöten ist. Dass man für die Suche nach passendem Personal und das generelle Personalmanagement ebenfalls Experten braucht. Der stellvertretende Vorsitzende des Fachverbandes Personalberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Wolfram Tröger, der auch im Beirat und Wahlausschuss von Eintracht Frankfurt sitzt, schätzt, dass derzeit in der Bundesliga pro Saison gerade mal zwei Mandate an externe Personalberater vergeben werden. Zwei. Bei 18 Clubs.

Bei Zweitligisten wie dem VfL Bochum mag es noch nachvollziehbar sein, dass auf externe Personalberater verzichtet wird. Die Auswahl und Suche von Personal obliegt dort den beiden Vorständen Ansgar Schwenken und Christian Hochstätter in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Abteilungsleitern. Headhunter oder externe Personalberater benötige man nicht, so Schönhals: „Unser Netzwerk ist umfangreich genug.“

Spätestens, wenn der VfL es wieder mal schaffen sollte, in die erste Liga aufzusteigen, bedarf es wohl eines Umdenkens. „Die Bundesliga ist inzwischen Big Business. Da braucht man professionelle Personalarbeit“, meint Bernd-Georg Spies, der weiß, wovon er spricht. Spies ist nicht nur Vizepräsident beim FC St. Pauli, sondern auch Partner von Russell Reynolds Associates, einem der weltweit führenden Personalberater. In der Bundesliga sieht er „noch viel Nachholbedarf“.

„Viele glauben, Personal kann jeder“, so Spies weiter. Dabei hat er nicht nur die Bundesligisten im Auge: Tatsächlich kommt es auch in vielen mittelständischen Betrieben dazu, dass schnell mal der Abteilungsleiter hinzugezogen wird, wenn es darum geht, einen Mitarbeiter einzustellen oder die Personalstruktur zu verändern. Laut Spies ist das aber ab einem bestimmten Niveau nicht mehr zu verantworten.

Warum in der Bundesliga nicht noch mehr auf externe Personalberater zurückgegriffen wird, erklärt sich Wolfram Tröger zum Teil mit der erwähnten Anziehungskraft des Arbeitsumfeldes. Gleichzeitig sagt er: „Im Moment sehen die Bundesligisten noch nicht, dass es auf bestimmten Positionen zu einer Knappheit an qualifiziertem Personal kommen kann.“ Professionelles Personalmanagement würde anders aussehen. Ein Personalberater analysiere vor der Suche zunächst die aktuelle Situation im Unternehmen und die vakante Position: Wo sind die Schwächen beim Ist-Zustand? Wie sollte der Idealzustand eigentlich aussehen?

„Ein guter Personalberater denkt auch perspektivisch und sucht die fünf Besten des Marktes für die vakante Position, die der Club vorher gar nicht kannte“, so Tröger, der als Personalberater für die Baumann Unternehmensberatung AG tätig ist, eines der führenden Personalberatungsunternehmen Deutschlands. Ein Abteilungsleiter wisse zwar, was er bislang an Mitarbeitern benötigt hat, „aber dann wird eben nur wieder Schmidtchen für Schmidtchen gesucht, um den Zustand herzustellen, wie er bisher war“.

Teurer Rat vs. Fehlbesetzung

Experten wie Tröger sagen von sich selbst, dass sie eine breitere und qualitativ höhere Auswahl an Kandidaten heranholen, weil sie bessere Suchwege kennen. Und auch bei der Frage, welcher Kandidat denn nun der richtige ist, kann ein externer Personalberater enorm hilfreich sein, meint Tröger: „Wir können den Bösewicht spielen und auch mal den Finger in die Wunde legen.“ Der externe Personalberater also als eine Art neutrale Kontrollinstanz und „Advocatus Diaboli“, der die ein oder andere teure Fehlbesetzung verhindert.

Der aber selbst auch nicht günstig ist: Als Vermittlungsprovision zahlt der Arbeitgeber üblicherweise 25 bis 35 Prozent des Jahresbruttoeinkommens der eingestellten Führungskraft an den Personalberater. Mit einem Honorar von 25 000 Euro oder mehr muss also kalkuliert werden, wenn von einem Jahresgehalt von mindestens 100 000 Euro ausgegangen wird – was für eine Führungskraft eher die untere Grenze ist. Da verwundert es nicht, dass viele vor dem Anheuern externer Personalberater und Headhunter zurückschrecken. Oder dass sich die Idee zumindest noch nicht durchsetzen konnte. Denn bereits Ende der 90er-Jahre hat sich Dieter Hoeneß, damals Manager bei Hertha BSC, zu Personalfragen Hilfe von Berater Roland Berger geholt.

Dabei lohne sich solch eine Investition, meint Spies, freilich wohl nicht ganz uneigennützig, aber mit durchaus guten Argumenten unterlegt: Es sei insbesondere bei Schlüsselpositionen sinnvoll. „Wenn das dort nicht funktioniert mit dem neuen Mann, kostet das unterm Strich mehr Energie und Geld, als wenn man mithilfe des Personalberaters gleich eine Top-Kraft findet, die einen vorwärts bringt.“

Tatsächlich gibt es durchaus Verantwortliche bei den Bundesliga-Clubs, die nicht nur die Kosten im Blick haben, sondern auch die Vorteile. Christina Rühl-Hamers ist eine davon. Die gelernte Steuerberaterin ist seit 2010 beim FC Schalke 04 als Direktorin Finanzen tätig, nachdem sie zuvor ein halbes Jahr als externe Beraterin dem Club in diesem Bereich zur Seite stand. Vor gut einem Jahr übernahm sie zusätzlich die Abteilung Personal und baut seitdem den Bereich Personalmanagement bei den „Königsblauen“ auf. Rühl-Hamers berichtet, dass bei der Suche nach neuen Mitarbeitern für ihre jeweiligen Abteilungen zwar die Abteilungsleiter weiterhin verantwortlich seien. Sie könnten sich jedoch zusätzliche Unterstützung bei der Personalabteilung holen. Zum Beispiel auch bei Fragen der Führung oder der innerbetrieblichen Fortbildung von Mitarbeitern. „Recruiting ist ja nur ein Baustein eines erfolgreichen Personalmanagements“, sagt Rühl-Hamers.

Der FC Schalke 04 hat zusätzlich auch schon mit Headhuntern und externen Personalvermittlern zusammengearbeitet. „Bei Neueinstellungen kann das sinnvoll sein, damit haben wir gute Erfahrungen gemacht“, sagt Rühl-Hamers und ist damit derzeit noch eine Ausnahme in der Bundesliga. Nach einer gemeinsamen Ausarbeitung der Stellenbeschreibung würden sich die Personalberater auf die Suche machen und mehrere Kandidaten vorschlagen. Vor allem bei der Besetzung von leitenden Positionen lohne sich der Einsatz von externen Personalberatern, meint die S04-Finanz-direktorin. Das passende Personal zu finden, koste schließlich viel Zeit.

Viel läuft über Empfehlungen

Noch geht die große Mehrheit der Bundesligisten vor allem einen Weg: Bei der Suche nach Nachfolgern für vakante Führungspositionen wird zunächst das persönliche Netzwerk abgeklappert. Dieses Vorgehen scheint speziell im Sportbusiness noch mal verbreiteter zu sein als in anderen Branchen – nicht ohne Grund gibt es das Sprichwort „Sportbusiness ist People-Business“. Ein gutes berufliches Netzwerk gilt als die Erfolgsformel schlechthin, nicht nur was das Zustandekommen neuer Geschäfte angeht, sondern auch, wenn begehrte Jobs vergeben werden.

Bernd-Georg Spies von Russell Reynolds meint zu dieser Methode der Personalsuche: „Man kann das natürlich über Empfehlungen lösen, das muss per se nichts Negatives sein. Nur besteht eben auch die Gefahr, dass dadurch der Pool an Kandidaten beengt wird und man im eigenen Saft schmort.“ Fachkräfte, die noch nicht über den Stallgeruch des Sportbusiness verfügen und so mit neuen, anderen Ideen ankommen, seien unglaublich wichtig, sagt Spies.

Die ein oder andere Personalie lässt da-rauf schließen, dass die Clubs das zumindest zum Teil erkannt haben und deswegen Top-Leute aus anderen Bereichen geholt haben. So zum Beispiel den früheren Hockey-Nationaltrainer Bernhard Peters, der bereits im Jahr 2006 als neuer Direktor Sport und Nachwuchsförderung zur TSG 1899 Hoffenheim gewechselt war, oder Jan-Christian Dreesen, der als hochbezahlter Vorstand der Bayerischen Landesbank als Nachfolger von Karl Hopfner FC-Bayern-Finanzvorstand wurde. Obwohl: Auch hier ist zu vermuten, dass sowohl Peters als auch der Finanzexperte Dreesen über Empfehlungen und Kontakte zu ihren neuen Aufgaben gekommen sind.

Das Problem an der Empfehlungs-Methode: Es könnten sich in den Führungsebenen schädliche Seilschaften bilden und Sachentscheidungen durch kumpelhafte Beziehungen beeinträchtigt werden. Hinzu kommt ein Phänomen, das der Sozialpsychologe Edward Lee Thorndike als „Halo-Effekt“ bezeichnete und das ebenfalls gegen die Vergabe von Führungspositionen über das persönliche Netzwerk spricht. Laut Thorndike haben die meisten Menschen die Tendenz, von einer hervorstechenden Eigenschaft eines anderen Menschen auch auf dessen restliche Eigenschaften zu schließen. Auf die Spitze getrieben: Nur weil jemand zum Beispiel toll an der Biertheke performt, muss er noch lange nicht geeignet sein, den nächsten Vertrag mit dem Clubsponsor auszuhandeln – auch wenn Gerüchten zufolge eine solide Trinkfestigkeit dabei durchaus hilfreich sein kann.

Top-Leute schreien nicht „Hurra!“

Personalexperten empfehlen eine gute Mischung. Findet man im eigenen Unternehmen im ersten Schritt keinen geeigneten Kandidaten, kann die Suche über Empfehlungen der beste Weg sein, den benötigten neuen Mitarbeiter zu finden. Manchmal sollte aber auch der Weg der externen Personalbeschaffung gegangen werden. Und dabei sollte nicht nur auf Annoncen in überregionalen Tageszeitungen, in sozialen Medien, bei Job-Börsen oder auf der eigenen Homepage gesetzt werden. Top-Leute mit speziellen Fähigkeiten findet man so nicht. Oftmals haben diese schließlich bereits einen Top-Job und suchen gar nicht aktiv nach einer Veränderung.

Das bedeutet, der Bundesligist muss sich selbst bequemen und auf einen verheißungsvollen Kandidaten zugehen. Aber auch damit ist das Problem der Personalsuche nicht gelöst. Denn der avisierte Kandidat wird nicht unbedingt gleich vor Freude in die Höhe springen und lauthals „Hurra!“ schreien, nur weil ihn ein Bundesligist fragt, ob er denn nicht seinen derzeitigen Job kündige und wechseln möchte. Eine Führungsposition bei einem Bundesligisten ist nicht unbedingt jedermanns Geschmack. Es ist nicht selbstverständlich, dass Top-Leute aus anderen Wirtschaftszweigen in diesen bunten Markt wechseln wollen, wo sie unter Umständen plötzlich massiv in der Öffentlichkeit stehen und allenthalben kurz vor dem Wochenende nach Eintrittskarten gefragt werden.

Nein, sagt der Personalberater Tröger, „die Richtigen schreien nicht sofort ‚ja‘!“ Vielmehr bewerbe man sich gegenseitig umeinander. Die Top-Kandidaten müssten begleitet werden bei der Frage, ob die angebotene Stelle denn attraktiv für sie sei. So etwas könne ein Mitarbeiter eines Clubs jedoch schon aus Zeitgründen gar nicht leisten, meint Tröger. „Für die ist das doch meistens nur eine Aufgabe von vielen.“ Auch deswegen werden Bundesligisten künftig um den Einsatz von Headhuntern und externen Personalberatern nicht herumkommen.

In anderen Wirtschaftszweigen, insbesondere in boomenden Branchen wie etwa der Informationstechnologie oder in vielen Ingenieursberufen, ist die Direktsuche oder auch Executive Search seit den 80er-Jahren gang und gäbe. Aufgrund des Fachkräftemangels suchen viele Firmen für vakante Positionen oft sogar über mehrere Personalberatungen und Dienstleister gleichzeitig. In der Bundesliga ist man noch nicht so weit – möglicherweise liegt das auch an dem Selbstverständnis vieler Clubverantwortlicher.

Redakteur:

Tobias Kuske 

© Copyright 2013 SPONSORS Verlags GmbH - all rights reserved.
Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPONSORS Verlags GmbH.

SPONSORS Verlags GmbH,
Theodorstraße 42-90 (Haus 11), D-22761 Hamburg,
Fon: 0 40 / 41 33 008-0, Fax: 0 40 / 41 33 009-19,
Internetseite: www.sponsors.de
E-Mail: info@sponsors.de