

# Was Headhunter von Charles Darwin lernen sollten

*Doris Aebi*

---

Die Trennung erfolgte „im besten Einvernehmen“, und dennoch berichtete jede Zeitung groß über die Personalie. Kein Wunder, denn erstens ging es um ein bekanntes Unternehmen, zweitens hatte sich der Manager nur kurz im Sattel gehalten. Vor allem aber: Ein Nachfolger war weit und breit nicht in Sicht. Ein Mitglied des Verwaltungsrats musste kommissarisch das Steuer übernehmen.

Nun sind die Verwaltungsräte von schweizerischen Aktiengesellschaften nicht nur Kontrolleure wie die Aufsichtsräte in Deutschland und Österreich. Verwaltungsräte führen die ihnen anvertrauten Unternehmen. Sie müssten nicht einmal eine Geschäftsleitung einsetzen. Dennoch kümmert sich in der Regel ein Geschäftsführer oder CEO um das operative Geschäft. So auch in unserem Fall.

Kaum war die Nachricht vom Ausscheiden des Top-Managers in den Medien erschienen, klingelte das Telefon im Vorzimmer des Verwaltungsratspräsidenten. Es sollte nicht der einzige Anruf dieser Art sein. Zahlreiche Headhunter versuchten in den folgenden Tagen, den lukrativen Auftrag zur Suche des künftigen CEOs an Land zu ziehen.

Alle Anrufer versicherten, sie könnten das Personalproblem rasch lösen. Manche legten noch einen drauf: Sie wüssten, wer die ideale und mit Abstand beste Person für diese Position sei, und ließen bereits erste Namen fallen.

Executive Search Consultant – viele Dienstleister nennen sich heute so. Ich weigere mich jedoch, Anrufer, die bereits beim ersten Telefonat mit einem potenziellen Klienten Namen von möglichen Kandidaten ins Spiel bringen, als Consultants zu bezeichnen. Diese Akrobaten der kalten Akquise erinnern mich eher an Drucker, also an jene Verkäufertypen, die im Auftrag von

Finanzhain per Telefon gutgläubigen Kunden hoch riskante Anlageprodukte aufschwätzen. In jedem Fall ist ihr Geschäftsgebaren weder seriös, noch hat es viel mit systematischer Direktsuche oder gar mit Beratung zu tun.

In unserem Beispiel hatten diese Anrufer jedoch keine Chance. Den Auftrag hatten mein Partner René Kuehni und ich erhalten – und zwar bereits einige Tage, bevor die Personalie bekannt gemacht wurde. Denn der gescheiterte Manager war von einem Headhunter platziert worden, der oft mit dem Hinweis akquiriert, dass er über einen großen Kandidatenpool verfüge.

Ich will hier keineswegs den Anschein erwecken, als ob die oben beschriebenen Konkurrenten immer abblitzen würden. Tatsächlich gelingt es diesen Headhuntern immer wieder, an attraktive Aufträge zu kommen. Oft geht ja auch alles gut, und der im Ruck-Zuck-Verfahren platzierte Kandidat erweist sich sozusagen als Glückstreffer. Trotzdem: Bei dieser Methode findet keine intensive Beschäftigung mit den Anforderungen statt, die ein Manager auf dem vakanten Posten erfüllen soll. Niemand fragt nach den spezifischen Rahmenbedingungen, um die es bei dem jeweiligen Unternehmen geht. Beratung sieht anders aus.

Ich möchte mich nicht nur von den Ruck-Zuck-Headhuntern distanzieren. Zu hinterfragen ist auch die Arbeitsweise einiger „Recruteurs de haut vol“ – wie die Westschweizer die kleinen und feinen Executive-Search-Boutiquen bezeichnen, zu denen wir uns grundsätzlich auch zählen. Im Auge habe ich diejenigen Berater, die sich ganz bewusst auf die Pflege eines überschaubaren Netzwerks konzentrieren und dabei meist nicht genau zwischen Kandidaten und Auftraggebern trennen.

Amerikaner und Briten sprechen in diesem Zusammenhang von Old Boys' Networks, und meist treffen sie mit dieser leicht abschätzigen Bezeichnung auch ins Schwarze, denn es handelt sich fast ausnahmslos um die Beziehungsgeflechte älterer Herren. Diese Männer sieht man auf exklusiven oder zumindest als exklusiv geltenden Events, etwa beim World Economic Forum in Davos, oder bei einer für Mäzene und Förderer arrangierten Vorbesichtigung einer Ausstellung moderner Kunst. In diesen Kreisen kennt man sich, schätzt man sich, fördert sich gegenseitig. Motto: „Always be Friend with the Headhunters.“ Ein Schelm, wer Böses dabei denkt.

Diese Recruteurs de haut vol sind waschechte Berater. Ich meine das ganz ernst. Sie verstehen ihr Handwerk. Sie wissen um die Stärken und Schwächen der Top-Manager, kennen auch die Details von deren Privatleben – bisweilen besser als mancher Ehepartner. Aber sie sind nicht mehr auf der Höhe der Zeit.

In den teuer möblierten Luxusbüros dieser Consultants stehen zwar inzwischen auch Computer mit Internetanschluss, die neomodischen Geräte müssen jedoch versierte Helfer bedienen, zumeist jüngere Frauen. Die Berater selbst stützen sich nach wie vor eher auf die in ihrem Kopf gespeicherten Informationen und auf ihr dickes Adressbuch. Ein solches Adressbuch war früher Gold wert. Es reichte aus, um Top-Aufträge an Land zu ziehen und Persönlichkeiten für Spitzenpositionen zu identifizieren. Heute aber ist es veraltet.

Der Grund liegt auf der Hand: Unternehmen rund um den Globus blicken zunehmend über die Grenzen ihres Landes. In diesem Zusammenhang drängt es sich geradezu auf, den bekannten Satz des englischen Naturforschers Charles Darwin zu zitieren: „It is not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the ones most responsive to change.“ Die Unternehmen in der kleinen Schweiz wissen, dass das Darwinsche Überlebensgesetz in besonderem Maße für sie gilt. Deswegen haben sie früher und konsequenter als andere damit begonnen, ihre Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen zu internationalisieren. Einer aktuellen Studie zufolge kommt jedes dritte Mitglied eines Verwaltungsrats und fast jedes zweite Mitglied einer Geschäftsleitung bei den hundert größten Schweizer Unternehmen aus dem Ausland. Und es sind keineswegs nur Deutsche, die hier arbeiten. Die ausländischen Verwaltungsräte kommen aus 28, die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder aus 32 unterschiedlichen Ländern.

Die Unternehmen bemühen sich um eine gute Corporate Governance. Dazu gehört auch eine weitgehende Transparenz. Folglich stehen die Lebensläufe sämtlicher Top-Manager ebenso auf den Websites der Unternehmen wie Organigramme und weitere nützliche Informationen. Ergo: Wer sich heute bei der Besetzung von Spitzenpositionen auf die ihm oder den Entscheidungsträgern bekannten Personen beschränkt oder seine Longlist aus dem Adressbuch zusammenstellt, verzichtet sträflicherweise auf das Ausschöpfen des im Markt frei zugänglichen Potenzials an Managern.

Die Evolution macht keinen Bogen um die Executive Search Consultants, und die Branche täte gut daran, sich an Darwins Lehren zu orientieren. Tatsache ist, dass diejenigen, die sich ausschließlich in einem Old Boys' Network bewegen, den Anschluss verpasst haben. Ihre Arbeitsmethoden sind von gestern. Das goldene Adressbuch gehört in den Papierwolf.

Rückblende: Es war im Jahr 2004. Damals nahmen die Chefs einiger großer Beratungshäuser Kontakt mit mir auf, um mich von meinem Arbeitgeber abzuwerben. Sie hatten mich lange genug beobachtet und wussten genau, dass ich bei dem Executive-Search-Unternehmen, bei dem ich bis zu diesem Zeitpunkt gearbeitet hatte, kaum mehr wachsen konnte.

„Up or out“, heißt es bei McKinsey & Company. „Grow or go“, sagen die Chefs bei Boston Consulting und anderswo. Ich denke, dass es sich um allgemeingültige Regeln für Karrieren in einer Professional Services Company handelt. Ich habe mich jedenfalls an dieser Richtschnur orientiert und die Gespräche dazu genutzt, hinter die Kulissen der großen Executive-Search-Firmen zu blicken. Doch je mehr ich dort sah, desto unattraktiver erschien mir ein Wechsel zu diesen Konkurrenten.

„Executive Search ist eine stattliche, weltweite Industrie“, schreibt das britische Branchenblatt „Search-Consult“, und auch die Fachleute des US-Marktforschungsunternehmens Kennedy Information verwenden den Begriff Industrie, wenn sie über Headhunter berichten. Dabei haben die Beobachter in erster Linie die Honorare im Blick. Die Headhunter-Organisation AESC etwa schätzt, dass die Unternehmen unserer Branche 2009 einen weltweiten Jahresumsatz von immerhin 7,43 Milliarden US-Dollar erzielt haben. Und dabei war dieses Jahr ein schlechtes Jahr – bedingt durch die weltweite Wirtschaftskrise. Im Jahr 2010 dürften die Umsätze vorsichtigen Schätzungen zufolge gut zehn Prozent höher liegen.

Der Ausdruck Headhunting-Industrie ist aber auch aus einem anderen Grund gerechtfertigt. Es sind die arbeitsteiligen Prozesse in den großen Executive-Search-Firmen, die stark an Industriearbeit erinnern. Gerade bei den großen Anbietern, die mich umworben hatten, gibt es diese streng hierarchisch gestaffelte Organisation: Die Partner pflegen die Kontakte zu den Klienten, akquirieren die Mandate und präsentieren die Kandidaten. Unter ihnen stehen die Consultants, die die Kandidaten anrufen und erste Interviews führen. Am untersten Ende der Hierarchie rangieren Researcher und Spezialisten für das sogenannte Data Mining, die in ihren Computern nach den Profilen von Managern suchen und einige Checks im Markt vornehmen.

Dieser industrielle Ansatz erlaubt es den Partnern in großen Headhuntingfirmen, zahlreiche Suchaufträge parallel abzuwickeln. Der Nachteil liegt in dem Effekt, den jeder Leser wohl bereits im Kindergarten beim beliebten Flüsterspiel „Stille Post“ kennengelernt hat: Bei der Kommunikation zwischen Partner und Consultant sowie zwischen Consultant und Researcher gehen wertvolle Informationen verloren.

Der Ausdruck Industrie bezieht sich auch auf die teilweise gigantischen Datenbanken, die viele Unternehmen unserer Branche aufgebaut haben. Hier speichern die Headhunter nicht nur die Profile aller Manager, die sie bei einem Suchauftrag kennengelernt haben, sondern auch Informationen aus Zeitungen, Geschäftsberichten und weiteren Quellen. Hinzu kommen die unaufgefordert zugeschickten Profile, etwa von Managern, die gerade durch einen Outplacementberater betreut werden, oder von solchen, die gerne lau-

find auf dem Radar der Headhunter erscheinen wollen. Größere Unternehmen unserer Branche erhalten täglich Dutzende solcher Profile.

Für diese computergestützte Arbeit hat der US-Autor Darrell W. Gurney den Ausdruck „High-tech Headhunting“ geprägt – und eine ganze Reihe von Tipps zusammengestellt, die selbst mittelmäßig qualifizierten Managern zeigen, wie sie ihr Karriere-Profil in eine solche Datenbank schmuggeln können.

Meiner Ansicht nach ist der Ausdruck High-tech Headhunting nicht mehr angebracht. Das Search Business hat sich zwar zu einer Industrie entwickelt, aber es hat nicht mit der technischen Entwicklung Schritt gehalten. Um es ganz deutlich zu machen: Auch dieser Teil unserer Branche ist rückständig. Und die Chefs weltweit arbeitender Headhunting-Fabriken halten an ihren Datenbanken fest, obwohl sie wissen oder wissen müssten, dass dieses Instrument längst veraltet ist.

Denn im Zeitalter des Internets stellen diese Datenbanken Low-tech dar. Unsere Welt, so sagen die Digitalisierungsforscher, hat ihr Faktenwissen demokratisiert. Daten sind über das Internet in Sekundenschnelle allgemein und überall verfügbar. Und es sind keine Heerscharen von Forschern erforderlich, damit die Daten auf dem aktuellen Stand bleiben. Die Unternehmen selbst sorgen für die Aktualität der Daten auf ihren Websites.

Dennoch verlassen sich viele Researcher hauptsächlich auf ihre Profil-Datenbank. Es ist ja auch bequem, Manager per Mausklick zu liefern. Dabei soll es sogar Fälle gegeben haben, bei denen sich Namen von Verstorbenen auf der Longlist befunden hatten.

Wer daran zweifelt, möge sich vor Augen halten, dass in den Datenbanken der Headhunting-Fabriken Millionen von Profilen gespeichert sind. Dass nicht alle aktuell sein können, liegt auf der Hand.

Ich halte den ganzen Aufwand, den man mit den Datenbanken betreibt, für weitgehend überflüssig. Weniger ist in diesem Falle mehr. Qualität lässt sich jedenfalls nicht durch Datenbanken garantieren – im Gegenteil: Sie machen träge und unkreativ.

Was im Informationszeitalter vonnöten ist, ist eine systematische und gründliche Suche, bei denen die Berater alle Möglichkeiten ausschöpfen, die ihnen das Internet und die moderne Informationstechnologie bieten. Dabei habe ich weniger die sogenannten sozialen Netzwerke im Blick, die sich, größer und aktueller als die Datenbanken der Headhunter, zunehmend zu Rekrutierungs-Plattformen entwickeln. Ich denke vielmehr an Unternehmenswebsites, per Internet zugängliche Archive, Fachartikel und Geschäftsberichte.

Executive Search Consulting ist heute keine glamouröse Branche mehr. Sicher, Beziehungspflege auf eleganten Cocktailpartys gibt es hin und wieder. Unser Tagesgeschäft aber gleicht der Arbeit eines Goldwäschers, der die wenigen wertvollen Körnchen aus einem breiten Strom zu fischen versucht. Aber, gottlob, wir brauchen weder Zyanid noch Quecksilber, um zu Ergebnissen zu kommen. Uns helfen die strengen Corporate-Governance-Vorschriften. Aus diesem Grund können wir Organigramme, Zuständigkeiten, Werdegänge von Geschäftsleitungsmitgliedern und Verwaltungsräten heute jederzeit und rund um die Uhr per Internet einsehen.

Ein moderner Executive Search Consultant muss wie ein Fährtenleser arbeiten. Er muss den vielfältigen Spuren potenzieller Kandidaten im Internet folgen, sich für die Themen ihrer Dissertationen und Referate interessieren und die Presseberichte oder die Listen mit den Namen von Referenten auf bestimmten Konferenzen und Tagungen studieren.

Vor diesem Hintergrund habe ich mich gegen die Angebote der großen Firmen mit den klingenden Namen entschieden. Offen gestanden: Es waren nicht nur die antiquierten Datenbanken und die rückständige Arbeitsorganisation, die meine Entscheidung geprägt haben. Ich bin gerne Unternehmerin und arbeite lieber auf eigene Rechnung und eigenes Risiko.

Der Schritt ist mir umso leichter gefallen, als ich René Kuehni kennengelernt hatte, der meine Ansichten über ein neues Geschäftsmodell im Executive Search Consulting teilt. Wir gründeten die aebi+kuehni ag, bezogen ein Büro in der Innenstadt Zürichs und begannen, unser Handwerk neu zu definieren mit dem Motto „Tailor-made Solutions in Recruiting“.

Unser Ansatz ist radikal. Er basiert auf wenigen, aber sehr entscheidenden und voneinander abhängigen Grundsätzen:

Jede Suche ist einzigartig – auch bei gleichen Funktionen.

Wir sind ein Spezialist für C-Level Searches – egal in welcher Branche.

Wir pflegen keine systematischen Kontakte zu potenziellen Kandidaten.

Wir führen keine eigene Profil-Datenbank.

Wir interpretieren Executive Search Consulting als eine freiberufliche Tätigkeit und distanzieren uns von quasi industriellen Methoden. Die Suchmandate wickeln wir stets persönlich ab; es gibt keine Aufteilung des Prozesses auf Partner, Berater und Researcher.

Sorgfältige Arbeit von Anfang an – das ist unser Credo. Denn wer bereits bei den ersten Schritten einer Suche Fehler macht, muss sich nicht wundern, wenn das Ergebnis enttäuscht.

Zurück zu unserem eingangs beschriebenen Fall: Plötzliche Wechsel an der Spitze von Unternehmen sind schlimm für alle Beteiligten. Doch auch wenn die Medien breit darüber berichten: Solche Fälle sind keine Besonderheit mehr. Gerade im deutschsprachigen Raum dreht sich das Managerkarussell inzwischen so schnell, dass einem schwindelig werden könnte.

Im Jahr 2009 musste jeder fünfte Chefsessel in Deutschland, Österreich und der Schweiz neu besetzt werden. Das zeigt eine Studie der Beratungsfirma Booz & Company. Laut Studie erfolgen viele Wechsel nicht turnusgemäß. Das heißt, immer öfter reißt den Aufsichts- oder Verwaltungsräten der Geduldtsfaden, bevor der Anstellungsvertrag eines Managers ausläuft. Folglich müssen die Manager vorzeitig ihren Posten räumen. Meist erhalten sie ihren Vertrag noch ausbezahlt, abgezinst natürlich. Das ist jedenfalls besser als ein langwieriger Rechtsstreit, an dem ohnedies nur die Medien Gefallen finden. Fort mit Schaden.

Wer genauer hinsieht, gerät ins Grübeln, denn die meisten der abservierten Manager haben eine hervorragende akademische Ausbildung absolviert und eine steile Karriere gemacht. Sonst hätte man ihnen gar nicht erst den Zugang zur Chefetage gewährt. In unserem Fall konnte sich auch das Unternehmensergebnis sehen lassen. Trotz eines ungünstigen Umfelds stand die Firma gut da. Das Beispiel unterstreicht die Tatsache, dass Manager meist nicht wegen unzureichender Fachkenntnisse scheitern, sondern wegen der sogenannten weichen Faktoren.

Dazu gehören emotionale Intelligenz und die Kunst der kommunikativen Beziehungsgestaltung oder Kontaktfähigkeit. Je höher die Position im Unternehmen, desto mehr können diese fachübergreifenden Kompetenzen an Bedeutung gewinnen.

In unserem Fall passte vieles: exzellente Ausbildung, Auslandsaufenthalte, scheinbar makellose Karriere, tolle Referenzen. Die Person war sogar in der Region aufgewachsen, in der das Unternehmen seinen Sitz hat. Das ist wichtig in der Schweiz. Hier müssen viele Manager einen weiten Spagat zwischen Weltläufigkeit und regionaler Tradition meistern. Der Manager aber ließ weder das eine noch das andere erkennen.

Mitarbeiter und Schlüsselkunden gingen auf Distanz. Auch in der Öffentlichkeit machte der Manager eine eher traurige Figur. Das Repräsentieren und Kommunizieren bei Veranstaltungen war seine Sache nicht. Man sah ihm an, dass er die Ablehnung spürte und darunter litt. Doch statt in die Offensive zu gehen und den Teufelskreis von negativem Feedback und zunehmender Unsicherheit zu durchbrechen, verkroch er sich in seinem Büro. Nachdem beim Vorgänger die starke Extrovertiertheit kritisiert wurde, hatte man nun das pure Gegenteil.

Einen Mittelmanager wegloben, das geht. Doch von einem CEO muss man sich trennen mit der Folge, dass der Manager den Karriereknick nicht mehr ausbügeln kann und der Verwaltungsrat sich unangenehme Fragen gefallen lassen muss.

Um solche Enttäuschungen auszuschließen, müssen Executive Search Consultants mehr als nur sorgfältig arbeiten – und zwar von Anfang an. Eine Top-Besetzung beginnt deshalb bei aebi+kuehni mit einer vertiefenden Analyse der gegenwärtigen Situation des Unternehmens und seines Umfeldes in Verbindung mit den zu erreichenden Zielen und den Aufgaben des Stelleninhabers. Aus den hierbei erhaltenen Informationen leiten wir das Positionsprofil ab. Dieses umfasst eine kurze Beschreibung des Unternehmens, der Aufgaben sowie der idealen Kenntnisse, Erfahrungen und der Persönlichkeit des zukünftigen Stelleninhabers.

Berater sind auch nur Menschen, und sie tapen in die eine oder andere Falle. So bringt ein Berater immer auch sein eigenes Werteverständnis mit ein. Darum ist es wichtig, die vom Auftraggeber verwendeten Begriffe zu hinterfragen. Was meint er konkret mit „leistungsorientiert, kommunikativ, verhandlungsstark oder teamorientiert“?

Falle Nummer 2: Viele Entscheider in den Unternehmen neigen dazu, bei einer Neubesetzung auf ein Stellenprofil zurückzugreifen, das bisher perfekt auf die Position passte. Oft geschieht dies ganz selbstverständlich, weil der bisherige Stelleninhaber seine Aufgabe ausgezeichnet gelöst hatte. „Im Prinzip wollen wir das, was wir schon hatten“, sagen die Auftraggeber in solchen Fällen.

Beispiel: Ein Klient aus der Finanzindustrie wünschte sich laut Stellenbeschreibung einen Finanzchef mit guten Kenntnissen der internationalen Bilanzierungsregeln. Bei unserem Gespräch stellte sich jedoch heraus, dass der gesuchte Manager künftig wohl auch über Spezialkenntnisse im Risikomanagement verfügen sollte. Also waren die Anforderungen an den zukünftigen Stelleninhaber entsprechend anzupassen.

Auch der umgekehrte Fall ist gefährlich: Weil der Vorgänger nicht reüssiert hat, formuliert man das neue Anforderungsprofil so, als ob der Kandidat gewissermaßen die Schwächen des Vorgängers kompensieren müsste.

Manchmal fühlen wir uns ein wenig wie Sherlock Holmes. Wir nehmen unsere Auftraggeber ins Kreuzverhör und fragen ihnen Löcher in den Bauch, bevor wir Schlüsse ziehen. Wir fragen nach den Herausforderungen, denen sich das Unternehmen derzeit gegenüberstellt, nach dem, was aus seiner Sicht auf die Branche zukommt, nach dem, was sich verändert. Und wir wollen wissen, was dies für den zukünftigen Stelleninhaber bedeutet.

Im Zentrum unserer Fragen stehen die strategische Ausrichtung und die kulturellen Werte des Unternehmens, das Umfeld, in dem es tätig ist, die Erwartungen, die der Klient an die künftige Führungskraft stellt. Das ist weit mehr als nur eine simple Bestandsaufnahme. Wir arbeiten sozusagen mit Kopf und Bauch und bemühen uns um eine ganzheitliche Sicht der Dinge.

Das Profil beschreibt nicht nur die fachlichen Fähigkeiten und Erfahrungen, die für eine Position unabdingbar sind. Mindestens ebenso wichtig für den späteren Erfolg sind die persönlichen Eigenschaften und Wertvorstellungen, die diese Persönlichkeit mitbringen soll. Sie müssen zur Kultur des Unternehmens passen – und auch dazu, wie sich diese in Zukunft entwickeln soll.

Das Positionsprofil verschafft nicht nur Klarheit darüber, was man weshalb sucht. Es dient auch einer offenen und nachvollziehbaren Information der an der Position interessierten Personen, damit sie wissen, auf was sie sich einlassen und was von ihnen erwartet wird.

In bestimmten Situationen kann es nötig sein, Gespräche mit jenen Personen zu führen, mit denen der Manager künftig zusammenarbeiten soll. Zumindest bemühen wir uns, eine Vorstellung von Loyalitäten und Rivalitäten im Unternehmen zu bekommen. Nur so können wir die Erwartungen an die gesuchte Person bei unserer Arbeit berücksichtigen. Nur so wissen wir, welche Fähigkeiten und Eigenschaften der Manager mitbringen muss, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Das ist sicherlich ein beträchtlicher Aufwand. Aber wir halten diesen Aufwand für gerechtfertigt, weil wir im Erstellen eines Positionsprofils das Herzstück einer jeden Suche sehen. Erst wenn wir das Profil sauber und detailliert gezeichnet haben, gehen wir daran, den Markt zu analysieren.

Bei der Suche nach dem erwähnten Finanzchef haben wir zunächst bei den führenden Experten für Wirtschaftsprüfung und Risikomanagement an europäischen Universitäten angefragt und das Positionsprofil mit diesen Wissenschaftlern diskutiert. Dabei ging es uns nicht darum, Namen von möglichen Kandidaten zu erfragen – sondern um ein vertieftes Verständnis der zukünftigen Herausforderungen in diesem Fachgebiet.

So erfuhren wir auch viel über Unternehmen und Personen, die über dieses spezifische Fachwissen verfügten. Wir arbeiteten uns immer tiefer in den positionsspezifischen Markt ein und stellten eine Liste von potenziellen Kandidaten für die Direktansprache zusammen. Dauer dieser Arbeit: rund einen Monat.

Dann beginnen wir mit den ersten Telefoninterviews, klären das Interesse an der Position, gleichen Anforderungs- und Tätigkeitsprofil ab, fragen die

Kandidaten nach Details in ihrer Ausbildung, nach ihrem Werdegang, nach spezifischen Kenntnissen und Erfahrungen. In diesen Gesprächen erfahren wir viel, auch von Interviewpartnern, die für diese Position nicht kandidieren wollen. Wir erhalten Feedback zur Position und immer umfassendere Kenntnisse des aktuellen Marktes. Manchmal erfahren wir auch Namen, denen wir nachgehen können, oder erhalten Hinweise, die uns zusätzliche Wege bei der Suche aufzeigen. Damit diese relevanten Informationen nicht verkannt werden oder verloren gehen, muss der gesamte Auftrag von einem erfahrenen Berater, wie bei uns, aus einer Hand abgewickelt werden.

Von Fall zu Fall erteilen wir auch klar definierte Aufträge an externe Researcher, um spezielle Märkte oder Regionen zusätzlich auszuloten. Selbstverständlich überprüfen und ergänzen wir deren Informationen vor der Ansprache der ermittelten Personen mit eigenen Research-Aktivitäten.

Heute muss ein Executive-Search-Berater das haben, was Kommunikationswissenschaftler „Information Literacy“ nennen – Informationskompetenz. Er muss wissen, wie und nach welchen Informationen er sucht. Und er muss fähig sein, aus der Informationsflut kritisch auszuwählen und richtig zu kombinieren.

Von einer Longlist, die manche Headhunter bereits zum ersten Treffen oder gar zum Akquisitionsgespräch mitbringen, sind wir am Anfang weit entfernt. Sorge dies vor fünf Jahren noch für Skepsis bei unseren Auftraggebern, schätzen sie inzwischen das kreative Potenzial unserer Vorgehensweise, denn wir machen auch Personen ausfindig, die ihre Dossiers nicht von sich aus bei Headhuntern deponieren – die vielleicht zunächst gar nicht an einen Wechsel denken.

Im nächsten Schritt treffen wir uns mit den Kandidaten, die in die engere Wahl kommen. Die harten Faktoren haben wir zuvor bereits durch Abstimmung des Lebenslaufs und der Zeugnisse mit dem Positionsprofil überprüft. Jetzt geht es darum, die Persönlichkeit auszuloten. Hierzu führen wir teilstrukturierte Interviews und versuchen so gut es geht, der Subjektivitätsfalle auszuweichen. Immer wieder fragen wir nach konkreten Beispielen aus dem Berufsalltag des Kandidaten – und bohren nach Antworten, die keine Allgemeinplätze und Worthülsen enthalten: „Wann haben Sie so eine Situation schon einmal erlebt?“ – „Wie war das genau?“ – „Was haben Sie dann gemacht?“ – „Was haben Sie genau gesagt?“

Jemandem, der hier blufft, gehen bald die Beispiele aus.

In diesem Gespräch geht es nicht nur darum, den Kandidaten zu prüfen. Genauso wichtig ist es, seine Motivation abzuklären und zu ermitteln, ob die Position mit seinen Vorstellungen und seiner gewünschten Entwicklung

übereinstimmt. Natürlich versuchen wir, einen idealen Kandidaten für die Aufgabe zu begeistern. In keinem Fall aber machen wir vollmundige Versprechungen – im Gegenteil. Wir wollen in jedem Fall vermeiden, dass sich ein Kandidat blenden lässt – zum Beispiel von dem vielen Geld, das man ihm zahlen würde, oder von der großen Aufgabe, die mit dem vakanten Posten verbunden ist. Es ist schließlich im Interesse beider Seiten, wenn ein Kandidat genau weiß, was man nach einem Wechsel von ihm erwartet. Deswegen machen wir immer auch auf kritische Aspekte aufmerksam.

Bis dahin informieren wir unseren Auftraggeber in regelmäßigen Besprechungen über den Stand der Arbeiten und holen dessen Feedback ein. Erst danach erhält er etwa drei bis sieben Kandidatenprofile, mit detaillierten Angaben zum beruflichen Werdegang und aktueller Position, aber auch mit weiteren Informationen zur Person inklusive deren Beurteilung durch uns. Wir beschreiben dabei, was für und gegen einen Bewerber spricht, und geben so ein erstes Votum ab, das es unserem Auftraggeber erleichtern soll, im Interview gezielt die richtigen Fragen zu stellen.

Schließlich präsentieren wir die Kandidaten, das heißt, wir arrangieren ein Treffen zwischen Klient und Kandidaten, wobei wir als neutrale Beobachter zugegen sind.

Uns ist es wichtig, die Kandidaten in verschiedenen Situationen zu erleben und zu beurteilen. Bei besonders kritischen oder im persönlichen Interview schwierig zu deutenden Aspekten lassen wir die Kandidaten eine praxisbezogene Aufgabe lösen. In der Regel wählen wir dabei eine Thematik aus, bei welcher der Kandidat und der zukünftige Vorgesetzte involviert sind. Dies gibt uns die Gelegenheit, neben den inhaltlichen Aspekten auch die Interaktion zu beurteilen. Und auch Auftraggeber und Kandidat erfahren, wie sich die zukünftige Zusammenarbeit gestalten könnte.

Dann ist der Auftraggeber am Zug, also der CEO oder das Wahlgremium, bei Spitzenpositionen in der Regel der Personalausschuss des Verwaltungsrats. Er muss zwischen mehreren qualifizierten Kandidaten entscheiden, die das Positionsprofil in unterschiedlicher Ausprägung erfüllen. Jeder von ihnen ist einzigartig, jeder hat seine Stärken, aber auch Schwächen.

Wir versuchen darauf hinzuwirken, dass sich unsere Klienten nicht von den Stärken eines Kandidaten blenden lassen. Ein überzeugender Auftritt ist gut, soll aber nicht kleinere Defizite bei der Fachkompetenz vergessen lassen. Oder: Passende Berufserfahrung und hervorragende Leistungen sollen nicht Schwächen in der Kommunikationsfähigkeit übertünchen. Oder: Ein dynamischer, zupackender Kandidat lässt den Auftraggeber hoffen, dass er den großen Wandel im Unternehmen bewirkt – wobei vergessen wird, dass gerade dieser Managertyp oft die Mitarbeiter überfordert.

Anschließend führen wir Feedbackgespräche mit beiden Seiten und checken die Referenzen der Kandidaten. Bisweilen helfen wir noch bei den Verhandlungen über die Konditionen, klären letzte Details. Dann fehlen nur noch die Unterschriften unter dem Anstellungsvertrag.

Damit ist zwar unsere Suche abgeschlossen, nicht aber die mit einer Top-Besetzung verbundenen Arbeiten. Eine umsichtige Stellenbesetzung geht nach der Wahl weiter und ist Chefsache. Wie reagieren die Mitarbeiter? Wie insbesondere jene, die sich einen anderen Chef gewünscht hätten? Was sagen die Eigentümer, was die Presse? Äußert sich die Politik?

Die bei der Auswahl erkannten Risiken müssen bereits bei der Kommunikation berücksichtigt und Maßnahmen auf mögliche Reaktionen eingeplant werden. Ein Manager wird stets kritisch beobachtet, und es ist nicht selten, dass er auf Widerstand stößt, etwa weil ein übergangener Kronprinz querschießt oder weil eine Reorganisation ansteht.

Von der Unterschrift bis zum Wechsel auf den neuen Chefsessel verstreichen in der Regel drei bis sechs Monate – eine lange Zeit, in der innerhalb des Unternehmens die Opposition gegenüber dem neuen Leistungsträger wachsen kann. Was ist in dieser Zwischenphase zu unternehmen, um dem Manager einen guten Start zu ermöglichen? Und wie ist er danach zu unterstützen, um sich gut einzuarbeiten und den Job erfolgreich ausfüllen zu können?

Oft ist es weniger das fachliche Einarbeiten als die soziale Komponente, die die Integration zu einer Herausforderung macht. Der Neue durchschaut schließlich erst nach einiger Zeit die Netzwerke und Besonderheiten seines Arbeitsumfeldes. Es gilt deshalb, ihn durch rechtzeitige Information vor vermeidbaren Fehlern und Konflikten zu schützen. Diese können beispielsweise durch die Unkenntnis von Spielregeln oder im persönlichen Kontakt mit Kollegen entstehen.

Auch wenn zu Recht hohe Erwartungen an die selbstständige Aufgabenerfüllung einer Spitzenkraft gestellt werden, bleibt es Chefsache, in der Einarbeitungszeit den Aktionen und Interaktionen besondere Aufmerksamkeit zu kommen zu lassen. Bei speziellen Konstellationen empfehlen wir in der Einarbeitungsphase ein auf die konkreten Bedürfnisse ausgerichtetes Coaching.

Es ist ein intensiver Prozess, bis die Suche nach einem Manager und dessen Integration in ein Unternehmen abgeschlossen sind. All dies gelingt nur, wenn man von Anfang bis Ende sorgfältig arbeitet. Vom Stellenprofil bis zur Begleitung nach Vertragsabschluss – es sind höchster Einsatz und Feingefühl nötig, damit die Top-Besetzung gelingt.

## Die Autorinnen und Autoren

---

**Dr. Doris Aebi**, Jahrgang 1965, hat Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und Politologie an der Universität Zürich studiert.

Nach ihrer Promotion arbeitete sie im Management der Großbank UBS und wechselte später zu deren Konkurrentin Credit Suisse. Dort war sie zuletzt als Mitglied der Direktion verantwortlich für die Umsetzung der Allfinanzstrategie in der Schweiz.

2001 startete Aebi eine Karriere als Beraterin bei einer bekannten, international ausgerichteten Executive Search Boutique in Zürich, wo sie schnell zur Direktorin befördert wurde.

Im Januar 2005 gründete sie die aebi+kuehni ag – zusammen mit dem ehemaligen Bankmanager René Kuehni. Die Berater verstehen sich als Spezialisten für die Besetzung von Schlüsselpositionen im Management, insbesondere Verwaltungsräte, Geschäfts- und Bereichsleitungen.

Aebi zählt zu den einflussreichsten Beraterinnen in der Schweiz. Als Vizepräsidentin des Verwaltungsrates des Migros-Genossenschaftsbundes sitzt sie an einer zentralen Schaltstelle der Migros-Gruppe, die mit weit über 80.000 Beschäftigten und einer Bilanzsumme von über 50 Milliarden Franken zu den größten Konzernen des Landes zählt.

**Christoph Aldering** ist seit 1991 im Geschäftsbereich Human Resources Management beim Gummersbacher Beratungsunternehmen Kienbaum tätig. Als Mitglied der Geschäftsleitung und Partner verantwortet er das Kompetenzfeld Beurteilung von Fach- und Führungskräften/Diagnostik.

Der studierte Wirtschaftspsychologe begleitet vor allem Veränderungsprozesse in Unternehmen, wobei alle Teilaspekte der Wertschöpfungskette Personal berücksichtigt werden: HR-Strategie, Beurteilung, Training, Vergütung und HR-IT.