

Neue Zürcher Zeitung

Sonderdruck aus der Neuen Zürcher Zeitung
vom 10. Mai 2005 · Nr. 107
«Karriere und Weiterbildung»

Geburtshelfer zur Topkarriere oder Kuppler?

Headhunting – Vom Mythos zur Realität

Dr. Doris Aebi und René Kühni



Geburtshelfer zur Topkarriere oder Kuppler?

Headhunting – Vom Mythos zur Realität

Von Doris Aebi und René Kühni, Zürich

Bei der Auswahl von Führungskräften kann unterschiedlich vorgegangen werden. Zwar ist in vielen Fällen die interne Personalentwicklung noch immer die beste Methode, um das Management von morgen heranzuziehen. Die Autoren erachten die gute Mischung zwischen interner Besetzung und «Blutaufrischung» von aussen als richtig. Und dabei können auch Headhunter eine Rolle spielen, deren Arbeitsweise näher erläutert wird.

Sind Headhunter die Geburtshelfer zur Topkarriere, Kuppler oder gar Zauberer? Die Aktivitäten der Headhunter wecken ganz unterschiedliche Emotionen und Erwartungen, und ihre Arbeitsweise umgibt noch heute ein Schleier des Geheimnisvollen. Headhunter beziehungsweise Executive-Search-Consultants sind eine wichtige Verbindungsstelle zwischen dem Bedarf der Unternehmen nach qualifizierten Fach- und Führungskräften und dem Wunsch dieser Fach- und Führungskräfte nach einer herausfordernden und attraktiven Tätigkeit, eventuell nach einem neuen Job in einem anderen Unternehmen. Das Ziel ist die Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage, wobei die Executive Searcher immer im Auftrag von Firmen und nicht von Stellensuchenden arbeiten. Insofern trifft die Meinung vieler Stellensuchenden, ein Headhunter könne ihnen zum Karriereglück verhelfen und sie bei der Verfolgung der Ziele unterstützen, nur bedingt zu.

Wann kommt ein Headhunter zum Zug?

Um es vorwegzunehmen und klarzustellen: In vielen Fällen ist die interne Personalentwicklung die beste Methode zur Rekrutierung von Führungskräften und dient auch dazu, guten Mitarbeitenden eine berufliche Perspektive innerhalb der Organisation anzubieten. Wichtig ist die gute Mischung von interner Besetzung und «Blutaufrischung» von aussen. Letzteres ist vor allem dann der Fall, wenn intern keine passenden Kandidaturen zur Verfügung stehen oder gezielt zusätzliches Know-how beziehungsweise neue kulturelle Impulse gewünscht sind. In diesem Fall stellt sich die Frage, auf welche Weise die gesuchte Person am besten gefunden wird. Die Palette ist breit und reicht von der Personalvermittlung über die Suche mit Inseraten bis hin zur Direktansprache über einen Headhunter. Personalvermittler arbeiten im kostenlosen Auftrag von Stellensuchenden. Mit deren Lebenslauf im Sack machen sie sich auf die Suche nach Unternehmen, die eine in Frage kommende Position ausgeschrieben haben oder bei denen sie vermuten, die Person könnte gut hineinpassen.

Die öffentliche Ausschreibung einer Position mittels Inserat oder im Internet ist die bekannteste Form der externen Personalrekrutierung. Dabei kann dies das Unternehmen selber an die Hand nehmen oder an eine darauf spezialisierte Firma

delegieren. Im letzteren Fall erhält die Personalberatungsfirma ein Mandat, das in der Regel die Beratung bezüglich der Wahl der eingesetzten Medien, der Gestaltung der Ausschreibung sowie eine Vorauswahl der eingehenden Bewerbungen umfasst. Die öffentliche Ausschreibung einer Stelle ist sinnvoll, wenn mit dem entsprechenden Medium genügend geeignete und veränderungswillige Personen angesprochen werden können. Die Erfolgchancen zur Rekrutierung seltener und begehrter Talente sind dadurch jedoch beschränkt. Zudem können auch andere Kriterien für den Einsatz eines Headhunters sprechen. Oft ist das gezielte Vorgehen ein Thema, zum Beispiel, wenn der Vorstoss in ein neues Geschäftsfeld geplant und aus taktischen Gründen die grösstmögliche Diskretion notwendig ist.

Der Berater als neutraler Sparringpartner?

Headhunter oder Executive-Search-Unternehmen sind auf die Rekrutierung durch Direktansprache spezialisiert und arbeiten auf Mandatsbasis. Bei einem professionellen Headhunter steht am Anfang ein fundiertes Interview mit dem Auftraggeber und allenfalls weiteren Personen aus dem Betrieb. Ziel ist es, das Unternehmen, seine Strategie, Struktur und Kultur sowie seine Produkte und seinen Markt fundiert kennen zu lernen. Der Headhunter soll verstehen, in welchem Umfeld welche Ergebnisse von der zu suchenden Person erwartet werden. Dabei soll er auch auf Ungeheimheiten, kritische Punkte und unrealistische Vorstellungen eingehen.

Im Anschluss an diese erste Phase erstellt der Berater ein Anforderungsprofil, das neben dem Beschrieb der Firma und der Position auch die Erwartungen bezüglich Fähigkeiten und Erfahrungen des zukünftigen Stelleninhabers festhält. Zusätzlich sollte darin ebenfalls zur Attraktivität der Position Stellung bezogen werden. Das Anforderungsprofil muss aussagekräftig und gehaltvoll sein, ist es doch ein wesentliches Instrument, um Sicherheit bezüglich Konsens zwischen Auftraggeber und Headhunter zu schaffen. Nach gemeinsamer Verabschiedung beginnt der Headhunter mit der Evaluation möglicher Kandidaturen. Ziel ist es, dem Auftraggeber eine Auswahl geeigneter Kandidaten zu präsentieren. In der Regel wird der Selektionsprozess in der Endphase mit Referenz-

auskünften, manchmal sogar mit zusätzlichen Assessments begleitet. Auch nach Stellenantritt bleibt der Headhunter im Kontakt mit Auftraggeber und Stelleninhaber, um sich über die erfolgreiche Besetzung zu vergewissern.

Drei Haupttypen der Personalsuche

Die Personalsuche wird von Firmen mit ganz unterschiedlicher Ausrichtung in verschiedenen Ausprägungen angeboten. Im Wesentlichen können aber grob folgende drei Haupttypen unterschieden werden.

- *Die Branchenspezialisten:* Es handelt sich in der Regel um kleine Firmen. Sie pflegen intensive Beziehungen zu Mitarbeitenden einer spezifischen Branche, beispielsweise zu Bankern, IT-Spezialisten oder Logistikern, und sind daher bestens über deren Werdegang, Zufriedenheit sowie berufliche Pläne und Wünsche informiert. Meistens stammen sie selber aus dem entsprechenden Berufsumfeld. Der wesentliche Wertschöpfungsbeitrag bezieht sich hauptsächlich auf die Pflege und den Unterhalt des Netzwerkes, das ihnen erlaubt, für ein Mandat aus der entsprechenden Branche relativ rasch mögliche Kandidaturen zu präsentieren.
- *Die Gruppengesellschaft:* In der Regel handelt es sich um Firmen mit einem bekannten Brand und Aktivitäten in verschiedenen Ländern. Sie sind intern meistens auch nach Branchen organisiert und führen systematisch eine umfassende Kandidaten-Datenbank, auf die die Ländergesellschaften gegenseitig Zugang haben. Die aufwendige Pflege dieser Datenbank übernimmt ein Research-Team, das mögliche Kandidatennamen ermittelt und diese im Erstkontakt auch anspricht, um die Daten zu überprüfen und zu ergänzen sowie das Interesse abzuklären. Der Consultant kommt beim Interview mit interessierten Kandidaturen zum Zug. Die wesentliche Wertschöpfung liegt hier in der systematischen Pflege eines Beziehungsnetzes über verschiedene Branchen und einer umfassenden Datenbank.

Diese Firmen sind besonders geeignet für Standardmandate, die rasch besetzt werden sollen.

- *Die Boutique-Firmen:* Diese Firmen arbeiten nur beschränkt mit eigenen, systematisch nachgeführten Datenbanken. Ihr Ansatz kann vielmehr mit dem eines Detektivs verglichen werden: Der Consultant, der auch den Kontakt mit dem Auftraggeber pflegt, definiert ausgehend vom Anforderungsprofil Zielfirmen und -positionen, in denen Kandidaten gegenwärtig tätig sind. Danach sucht er mittels öffentlich zugänglicher Daten und Anknüpfungspunkte und situativ auch in Zusammenarbeit mit externen, auf die Datenbeschaffung spezialisierten Informationsbrokern den Zugang zu diesen Personen. Die Wertschöpfung liegt darin, dass der Headhunter den Selektionsprozess von A bis Z selber steuert und stets am Puls der Reaktionen von Auftraggeber und potenziellen Kandidaten ist. Boutique-Firmen sind speziell geeignet für generalistische Aufgaben, komplexe Aufgabenstellungen und unkonventionelle Lösungen.

Die Möglichkeiten und das Angebot zur Unterstützung sind gross. Wie so oft hilft in solchen Fällen ein stark vereinfachter und vielleicht nicht ganz ernst zu nehmender Bildvergleich. Personalrekrutierung hat starke Parallelen zum Fischfang. Wer mittels öffentlicher Ausschreibung sucht, gleicht dem, der die Angelrute neben seinem Boot runterlässt. Der Angelplatz entspricht dem Medium, das gewählt wird. Es beisst nur an, wer ohnehin gerade dort schwimmt. Dieses Vorgehen ist erfolgversprechend, wenn sich an diesem Platz genügend gewünschte, hungrige Fische tummeln. Was aber, wenn der Hecht im Karpfenteich gesucht ist? In diesen Fällen kann der Beizug eines Executive-Search-Consultants sinnvoll sein. Dabei ist das Beziehungsnetz innerhalb einer Branche oder eine ausgebaute Datenbank vergleichbar mit dem Aquarium im Restaurant oder der Fischzucht. Für Wildfang ist aber die Arbeitsweise einer Executive-Search-Boutique angesagt, die mit Flossen, Schnorchel und Harpune taucht und die gesuchten Fische zielgerichtet jagt.

Wir über uns



Dr. Doris Aebi

- Studium an der Universität Zürich in Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und Politologie mit Doktorat zum Thema «Weiterbildung zwischen Markt und Staat»
- Verschiedene, leitende Positionen in Stäben und Projekten im Finanzdienstleistungsbereich bei UBS und Credit Suisse (u. a. Aufbau Intranet und schweizweite Implementierung der Allfinanzstrategie)
- Mehrjährige Tätigkeit bei einer international tätigen Executive Search Boutique auf dem Platz Zürich für Managementpositionen und Verwaltungsräte
- Mitglied eines kantonalen Parlaments während acht Jahren
- Aktive Mitgliedschaft in verschiedenen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Institutionen (u. a. Fachhochschulrätin Solothurn/Nordwestschweiz)
- Seit 2005 Mitinhaberin der aebi+kuehni ag, Zürich



René Kuehni

- Höhere Bankfachschule und Managementweiterbildung an der Universität Zürich
- Langjährige, leitende Tätigkeiten in Linie, Stab und Projekten bei der Credit Suisse im Retail- und Firmenkundengeschäft sowie im Private Banking u. a.
 - Leiter des Kreditmanagements und von grossen Bankstellengruppen
 - Leiter des Verkaufsmanagements Firmenkundengeschäft Schweiz
 - Schweizweite Entwicklung und Implementierung von diversen Strategien und Konzepten sowie Projektleiter in verschiedenen Fachgebieten
- Profunde Kenntnisse in der Analyse und Beurteilung von Firmenstrategien, -strukturen und -kulturen
- Aktive Mitgliedschaft in verschiedenen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Institutionen
- Seit 2005 Mitinhaber der aebi+kuehni ag, Zürich

Unsere Vorgehensweise als Executive Search Boutique

Am Anfang eines Mandates stehen ein fundiertes Gespräch mit dem Auftraggeber über dessen Strategie, Struktur und Kultur sowie die Merkmale der zu besetzenden Position. Auf dieser Basis formulieren wir ein detailliertes Anforderungsprofil. Die Suchstrategie zum bestmöglichen Aufspüren von passenden Kandidaturen wird von uns für jedes Mandat individuell festgelegt. Indem wir bewusst auf das Führen einer Kandidaten-Datenbank verzichten, stellen wir sicher, dass wir entlang der Suchstrategie den Markt gezielt analysieren und ausleuchten und die Suchaktivitäten nicht nur auf Personen des bestehenden Beziehungsnetzes beschränken – vergleichbar dem Vorgehen eines Detektivs, welcher aufgrund von Indizien aus verschiedenen Informationsquellen nach dem Täter fahndet.

Dieses Verständnis von Executive Search erfordert einen breiten Fächer an Wissen und Erfahrung. Deshalb werden Akquisition und Bearbeitung der Mandate von Doris Aebi und René Kuehni persönlich wahrgenommen, welche beide über eine grosse Berufspraxis verfügen. Situativ werden

allenfalls gezielt ausgesuchte Zusammenarbeitspartner zur Marktanalyse eingesetzt. Diese treten im Rahmen des Mandates jedoch in keiner Weise nach aussen auf.

aebi+kuehni ist geeignet für die gezielte und massgeschneiderte Rekrutierung von Personen für Schlüsselpositionen im Management. Dies sind hauptsächlich Geschäfts- und Bereichsleitungen, qualifizierte Corporate Functions- und Spezialistenpositionen sowie Verwaltungsräte. Unser Sucherfolg basiert auf:

- Hohem Businessverständnis aufgrund langjähriger Erfahrung in Linien-, Stabs- und Projektleitungsfunktionen
- Kreativität, Erfahrung, Ausdauer und Hartnäckigkeit beim Aufspüren und der direkten Ansprache potenzieller Kandidaturen
- Commitment und Seniorität – die Mandate werden ausschliesslich von den Firmeninhabern geleitet und abgewickelt

Kontakt

aebi+kuehni ag – tailor-made solutions in recruiting
Gartenstrasse 36
8002 Zürich

Telefon: 043 243 99 00

E-Mail: doris.aebi@aebi-kuehni.ch und rene.kuehni@aebi-kuehni.ch
www.aebi-kuehni.ch