



Bei der Suche nach einem passenden Kandidaten benötigen Headhunter oft kreative Ansätze.

Illustration: Lorenz Meier

Detektivischer Spürsinn gepaart mit Systematik

Wer sich auf hohem Level kontinuierlich weiterbildet, hat meist klare Karriereziele. Da ist es gut zu wissen, wie Toppositionen besetzt werden. René Kuehni, Mitinhaber der aebi+kuehni ag in Zürich, gibt Einblick in sein Vorgehen. **Von Brigitte Müller**

Herr Huber ist gerade dabei, die Umsätze des letzten Quartals zu studieren, als das Telefon klingelt. Die Stimme am anderen Ende gehört einem Headhunter, der Herr Huber für eine neu zu besetzende Position gewinnen möchte. Dieser zeigt sich interessiert, und die beiden Parteien einigen sich auf ein erstes Treffen. Soweit kennen die meisten die Arbeit von Executive-Search-Firmen. Doch was hinter der Kulisse passiert, worin genau die Arbeit der Consultants besteht, wie sie vorge-

hen bei ihrer Suche – das ist für viele ein Geheimnis. Zeit also, den Schleier etwas zu lüften.

Um es gleich vorwegzunehmen: Die weit verbreitete Meinung, wonach Headhunter Personen vermitteln, trifft nicht zu. Stattdessen handeln Executive-Search-Unternehmen immer im Auftrag einer Firma. Wenn es also darum geht, eine Position neu zu besetzen, macht der Auftraggeber den ersten Schritt, indem er einen Headhunter mit der Suche nach geeigneten Kandidaten beauftragt. Ob

ein Betrieb diesen Weg wählt, statt beispielsweise ein Inserat in einer Zeitung zu schalten, hängt vor allem von der zu besetzenden Stelle ab. Tendenziell gilt, dass umso eher ein Headhunter engagiert wird, je einflussreicher und bedeutender die gesuchte Person für die Firma und je mehr Lohn im Spiel ist.

Verzicht auf Datenbank

Die einzelnen Headhunter unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihrer

Vorgehensweise und Grösse. So finden sich die grossen, meist internationalen Gruppengesellschaften, die umfangreiche Datenbanken über potenzielle Kandidaten pflegen, um diese bei Vorliegen eines Mandats möglichst schnell zur Hand zu haben. Daneben gibt es kleinere Firmen, die in zwei Kategorien aufgeteilt werden können: Die einen arbeiten gleich wie die Grossen, konzentrieren sich jedoch auf eine Branche und in der Regel auf ein Land.

Die anderen werden allgemein als Executive-Search-Boutiquen bezeichnet, sind international und in allen Branchen tätig, differenzieren sich aber von den Grossen, indem sie sich bei ihrer Suche nicht in gleichem Ausmass auf ihre Datenbank stützen, sondern andere Wege zur Ermittlung der Kandidaten beschreiten. Dazu zählt die aebi + kuehni ag in Zürich, die sogar vollumfänglich auf die Führung einer eigenen Kandidatendatenbank verzichtet. Auf die Frage, welches die wichtigsten Aspekte seiner Arbeit seien, nennt René Kuehni, Mitinhaber der aebi+kuehni ag, drei Punkte:

1. Die Kundenanalyse.
2. Die Definition des positionsspezifischen Markts und dessen systematische Durchdringung.
3. Sämtliche Kontakte gegen aussen hin selbst wahrzunehmen.

Markt definieren

Bei der Kundenanalyse macht er sich vertraut mit den strategischen und den kulturellen Eckwerten, dem Marktumfeld des Unternehmens als auch mit den Erwartungen an die gesuchte Person. Gestützt darauf schreibt er einen Positionsbeschreibung. Dieser enthält Angaben zur Auftragsfirma, dem Job sowie auf deren Werdegang und Persönlichkeit, zeigt aber auch die Attraktivität der zu besetzenden Position auf. Sobald dieser Beschreibung steht, geht es in einem nächs-

ten Schritt darum, geeignete Kandidaten ausfindig zu machen. Wo gibt es solche Personen? Wie können sie gefunden werden? Je nach Mandat gestaltet sich die Suche sehr unterschiedlich. Beispielsweise lassen sich Zielfirmen definieren, in denen Personen arbeiten, die über die gesuchte Erfahrung verfügen. Es liegt in der Natur seines Berufs, dass sich René Kuehni bei seinen Methoden auf der Suche nach Informationen zur Durchdringung des positionsspezifischen Marktes nicht in die Karten schauen lässt. Soviel rückt er dann doch heraus: In Bezug auf die oberste Unternehmensebene, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, sind Informationen öffentlich zugänglich und durch systematisches Abfragen verschiedener Informationsquellen erschliessbar.

Verschiedenste Quellen

Situativ können auch externe Informationsbroker beigezogen werden, zum Beispiel bei internationalen Suchen. Etwas schwieriger ist es bei Fachspezialisten. Hier geht es oft darum, herauszufinden, wer welche spezifische Aus-

und Weiterbildung absolviert hat oder wer zu relevanten Themen publiziert oder referiert. Oft sich auch Fachgespräche mit Experten notwendig. Auf diese Weise hört man Namen und dringt immer tiefer in den Zielmarkt vor und stösst so automatisch auf passende Personen. Der Eindruck, dass Headhunting der Arbeit von Detektiven gleicht, ist vermutlich gar nicht so falsch. Die Suche nach der Zielperson ist beiden gemein, und dabei sind oft kreative Ideen und die Kombination von Informationen, die aus verschiedenen Quellen stammen, gefragt.

Bei Absagen nachhaken

Etwas unterschiedlich gestaltet sich hingegen die Kontaktaufnahme mit den «Tätern». Der Erstkontakt erfolgt meist telefonisch. Dabei ist entscheidend, dass der Headhunter die Position präzise und fachgerecht erklären und deren Attraktivität aufzeigen kann. Ein Grund, weshalb bei der aebi + kuehni ag diese Kontakte durch die Firmeninhaber persönlich wahrgenommen werden. Die Erfahrung von Seniors und die Kennt-

Bei Anruf Jobchance: Was tun, wenn ein Headhunter mich angeht?

Wer zum ersten Mal von einem Headhunter angegangen wird, reagiert unter Umständen **nervös**. **Nicht nötig**, sagt Christoph Bircher, Partner der Zürcher Niederlassung des Executive-Search-Unternehmens Ray & Berndtson, denn wenn er jemanden anruft, dann schliesslich deshalb, weil er die **Person als geeignet** beurteilt. Cool bleiben also und ebenso cool sagen, dass **man zurückruft**, falls ein freies Sprechen gerade nicht möglich ist. Beim ersten (telefonischen) Gespräch geht es dann darum, zunächst einmal **gut zuzuhören und erste Fragen** zu stellen. Dabei natürlich und offen zu sein, kommt an. «Wer sich schon bei diesem Gespräch beweisen will, macht keinen guten Eindruck», sagt Bircher. Kein Problem ist hingegen, wenn man gleich sagt, dass **zur**

Zeit kein Interesse an einem anderen Job bestehe. «Das ist absolut verständlich und für ein anderes Mal kein Nachteil.» Wenn jemand aber mehr wissen möchte, ist es üblich, um **zusätzliche Informationen** in Form eines Dossiers zu bitten. Auch **Lohnfragen** können im ersten Gespräch bereits zur Sprache kommen – vor allem dann, wenn der Headhunter befürchtet, das neue Angebot könnte unter dem bisherigen Level liegen. Die Frage nach den **eigenen Vorstellungen** muss aber **nicht gleich** beantwortet werden. «Wie sind Sie auf mich gekommen?» ist eine beliebte Frage der Angerufenen, die ein Executive-Search-Berater aber in der Regel nur allgemein erläutern kann: Die **Prozesse werden durchaus offengelegt**, nicht aber konkrete Namen. (kis)

Zu Weiterbildung und Lifelong Learning: Daniel Hofer



«Für den Rochester-Bern MBA entschied ich mich, weil er ein authentisches USA-MBA-Studium darstellt. Nach dem Abschluss, der sicher ein relevanter Bestandteil meines Wissensportfolios ist, wechselte ich innerhalb des damaligen Konzerns von der Schweizer Organisation in die internationale Division, führte eine Ländergesellschaft und war danach als «Head of Strategic Business Development» und anschliessend als CEO tätig. Ich betrachte gezielte Weiterbildung als permanente Aufgabe für eine Führungskraft. Daher habe ich vor kurzem einen Lehrgang an der Harvard Business School absolviert. Als nächstes wird es voraussichtlich ein internationales branchenspezifisches Ausbildungsmodul im Bereich «Strategien für Medienunternehmen» sein.»

Daniel Hofer ist Mitglied der Geschäftsleitung und Direktor Verlag und Produktion der NZZ in Zürich und hat einen Rochester-Bern MBA.

nisse aus der Kundenanalyse ist aber auch wichtig, wenn sich die gefragte Person nicht gewinnen lässt. Denn wenn der Headhunter nachhakt, kann

er vielleicht etwas darüber erfahren, wie sein Auftraggeber oder die zu besetzende Position von aussen beurteilt wird. Ferner hat er die Chance, wieder tiefer

in den Zielmarkt vorzudringen. Ist der Kandidat interessiert, wechseln Positionsbeschrieb und Dossier die Besitzer. Besteht danach immer noch beiderseits Interesse, folgt die Assessmentphase. Danach erstellt der Headhunter ein Kandidatenprofil für den Auftraggeber.

Kultur muss passen

Wenn es um den definitiven Entscheid geht, mit wem die Stelle besetzt werden soll, sind die vorliegenden Fakten das eine, das Bauchgefühl das andere. Bei Führungspositionen ist der Kultur-Match entscheidend, da die fachlichen Voraussetzungen – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – in der Regel bei allen Kandidaten, die dem Auftraggeber persönlich vorgestellt werden, gegeben sind.

Seminare am ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI)

www.bwi-seminar.ethz.ch

- Logistikmanagement
- Projekt- und Prozessmanagement
- Kommunikation, Personalentwicklung
- Servicemanagement und Betriebswirtschaft

ETH-Zentrum für
Unternehmenswissenschaften (BWI)
Veranstaltungssekretariat

Kreuzplatz 5, CH-8032 Zürich
Tel.: +41 (0)44 632 05 30, Fax: +41 (0)44 632 10 40
www.bwi-seminar.ethz.ch, E-Mail: bwi-seminar@ethz.ch

BWI



ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich