

schulthess
manager
handbuch
2018/2019

Inhalt

Vorwort	7
Die Wirtschaft floriert – doch die Herausforderungen sind gross	9
<i>Prof. Dr. Rudolf Minsch</i>	
Strategie und Führung	
Change Management – Veränderung in dynamischen Zeiten agil bewältigen	21
<i>Dr. Marco Olavarria, Maren Borggräfe</i>	
«Wandel gehört zum Selbstverständnis dieser Firma»	33
<i>Interview mit Marco Gadola</i>	
Rezepte und Anmerkungen zur Kunst der Kommunikation	39
<i>Dr. Mirjam Teitler, Peter Hartmeier</i>	
Was Unternehmen beim Einkauf von Rechtsrat beachten müssen	45
<i>Dr. Bruno Mascello</i>	
Corporate Governance	
Interessenkonflikte – wie hat sich ein Verwaltungsratsmitglied zu verhalten?	55
<i>Prof. Dr. Rolf Watter, Annina Hammer</i>	
Management-Vergütungen in börsenkotierten Aktiengesellschaften	65
<i>Dr. Frank Gerhard</i>	
Risiken im Organisationsreglement des Verwaltungsrats	73
<i>Arlette Pfister</i>	
Nonprofit Governance – Gutes besser tun	79
<i>Prof. Dr. Georg von Schnurbein</i>	
Compliance	
Compliance: Was heisst das konkret für die Unternehmensführung?	89
<i>Dr. Christian Wind</i>	
Compliance zwischen Überregulierung und Übervorsicht	95
<i>Philipp Abegg</i>	
Exportkontrolle und Digitalisierung durch Blockchain und Smart Contracts	105
<i>Prof. Dr. Andreas Furrer, Peter Henschel</i>	
Schweizer Unternehmen im Lichte der europäischen Datenschutzgrundverordnung	113
<i>Claudia Keller</i>	

Kartellrecht

Leitplanken im B2B-Kontakt: So schützt man sich vor der WEKO	121
<i>Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf, Dr. Felix Schraner</i>	

Finanzierung und Aktien

Aktuelle Alternativen zur klassischen Bankenfinanzierung	133
<i>Anita Schläpfer, Fabio Elsener</i>	

GAFI-Meldungen der wirtschaftlich berechtigten Person	141
<i>Phyllis Scholl, Prof. Dr. Rashid Bahar</i>	

Steuern

Schweizer Steuerrecht 2018: Unternehmenssteuerreform «reloaded»	149
<i>Prof. Dr. Pascal Hinny</i>	

Besteuerung der digitalen Wirtschaft	155
<i>Dr. Alberto Lissi, Oliver Jäggi</i>	

Mitarbeiterbeteiligungspläne im Wandel der Zeit	163
<i>Dr. Natalie Peter</i>	

Hausbesuche der unfreundlichen Art – Steuerfahndungen in der D-A-CH-Region	171
<i>Daniel Holenstein</i>	

Wirtschaftsdelikte

Selbstanzeige von Unternehmen in internationalen Wirtschaftsstraffällen	179
<i>Daniel Bühr</i>	

Geldwäscherei: Grundlagen, Risiken, Vorkehrungen	187
<i>Dr. Omar Abo Youssef</i>	

Versicherungen

Der Umgang mit Unternehmensrisiken und ihre Versicherungsdeckung	199
<i>Peter Haas, Barbara Klett</i>	

Digitalisierung

Die Entwicklung der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung	209
<i>Prof. Michael Beckmann, Elisa Gerten</i>	

«Weniger in Wettbewerb und mehr in Systemen denken»	219
<i>Interview mit Dirk Sebald</i>	

Legal Tech – vom Hype zur digitalen Transformation in der Rechtsberatung	225
<i>Markus Hartung</i>	

Blockchain und Initial Coin Offerings (ICOs) – eine neue Ära?	231
<i>Dr. Yves Mauchle</i>	

Personal

Auswahl von Führungskräften in Zeiten von Transformation	241
<i>Doris Aebi</i>	
Aufhebungsvereinbarungen – Tücken der friedlichen Trennung	249
<i>Romina Carcagni Roesler</i>	
Umgang mit Arbeitsunfähigkeit und Invalidität Arbeitnehmender	257
<i>Prof. Dr. Thomas Gächter, Petra Koller</i>	
Haften Arbeitgeber für Belästigungshandlungen ihrer Arbeitnehmenden?	267
<i>Prof. Dr. Roger Rudolph, Dr. Anina Kuoni</i>	
Weiterbildung für Führungskräfte	275
Beratungsunternehmen im Profil	287
Verzeichnis Beratungsunternehmen	303
Autorenverzeichnis	305

Auswahl von Führungskräften in Zeiten von Transformation



Dr. Doris Aebi
aebi+kuehni AG

Doris Aebi ist eine profunde Kennerin der Führungsgremien von Unternehmen. Nach Berufsjahren in leitenden Positionen im Finanzdienstleistungsbereich gründete sie mit René Kuehni 2004 die Executive-Search- und Board-Consulting-Firma aebi+kuehni AG,

Zürich. Sie kennt die Praxis der strategischen Unternehmensführung auch aus eigener Erfahrung, u.a. als Vizepräsidentin des Verwaltungsrats des Migros-Genossenschaftsbundes und Mitglied des Hochschulrats der Technischen Hochschule Köln.

Wir leben in aufregenden Zeiten. Viele Unternehmen stehen mitten im Transformationsprozess, den die Digitalisierung mit sich bringt und der etablierte Geschäftsmodelle unter Druck geraten lässt. Dazu kommt, dass die Schweizer Wirtschaft in stark globalisierten und hochkompetitiven Branchen tätig ist, die von rasantem Fortschritt geprägt sind. Wer nicht wach und agil ist, wird abgehängt. Die Führungscrew auf Stufe Geschäftsleitung und Verwaltungsrat muss besondere Fähigkeiten mitbringen, um ihre Firma gut in die Zukunft zu führen. Sie braucht eine Einstellung, die für diese Umbruchzeit enorm wichtig und wertvoll ist: Sie fürchtet die Zukunft nicht. Sie geht Veränderungen beherzt um der Sache willen an, ist, wie es dieses Wort ausdrückt, mutig und entschieden, aber auch achtsam und sorgfältig. Ein gesundes Misstrauen gehört dabei durchaus dazu. Und noch etwas zeichnet sie aus:

Diese Menschen bringen eine ausgeprägte innere Unabhängigkeit mit.

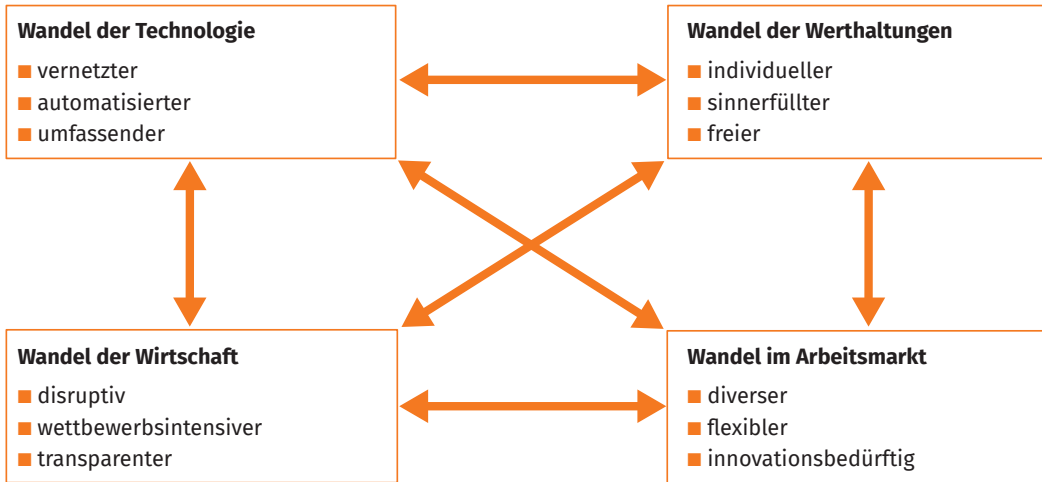
Die Auswahl von Führungskräften war schon immer eine anspruchsvolle Aufgabe, auch vor der Zeit der Digitalisierung und Globalisierung. Der Grund liegt auf der Hand: Es sind die Führungskräfte, welche die zentralen strategischen Stossrichtungen des Unternehmens aktiv gestalten. Dass dies in Zeiten grundlegender Veränderungsprozesse eine besondere Weitsicht bedingt, ist naheliegend und wurde vom englischen Naturforscher Charles Darwin bereits Ende des 19. Jahrhunderts wie folgt auf den Punkt gebracht: «It is not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the ones most responsive to change.» Es lohnt sich deshalb, vorab einen Blick auf die heutigen Entwicklungstrends und die damit verbundenen Herausforderungen des Managements zu werfen.

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungstrends

«Nichts ist so beständig wie der Wandel.» Diese Erkenntnis des griechischen Philosophen Heraklit, welcher vor über 2500 Jahren gelebt und gewirkt hat, ist aktueller denn je. Bis vor nicht allzu langer Zeit war die Erfahrung von Veränderung eher langsam, linear und beständig. Mittlerweile leben wir in einer Zeit, in der Veränderung exponentiell geschieht und in fast allen Facetten des täglichen Lebens immer deutlicher spürbar wird. Dies kann wie folgt dargestellt werden:

Für die Führungscrew der Unternehmen ergeben sich daraus eine Reihe von Herausforderungen. Die drängendste für jedes Unternehmen: Was be-

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungstrends



Quelle: aebi+kuehni AG

deutet dieser Wandel für die strategische Ausrichtung? Worauf setzen Firmen, wenn etablierte Geschäftsmodelle unter Druck geraten?

Die aktuelle Studie «The Firm of the Future» der internationalen Managementberatung Bain & Company hat eine Antwort darauf: Das Unternehmen der Zukunft setzt den Kunden noch konsequenter in den Mittelpunkt, setzt auf eine neue Generation von Mitarbeitenden, nutzt die Chancen der Digitalisierung und kooperiert ausgiebig mit anderen Firmen. Und: Es ist sehr schlank aufgestellt und arbeitet mit weitgehend selbstorganisierten Projektteams, um noch schneller und innovativer auf Marktveränderungen und die Erwartungen der Kundinnen und Kunden reagieren zu können. Neben seinem aktuellen Geschäftsmodell, mit dem derzeit das Geld verdient wird, entwickelt es parallel ein zweites oder drittes für die Zukunft, um die Erträge von morgen zu sichern.

Ein altes chinesisches Sprichwort lautet: «Wenn der Wind der Veränderung bläst, bauen einige

Menschen Mauern und andere Windmühlen.» Ich glaube, dass Unternehmen in Zeiten sich beschleunigenden Wandels nicht mehr die Wahl haben, Mauern oder Windmühlen zu bauen. Vielmehr gilt es, Windmühlen zu bauen und eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die kontinuierlich und nachhaltig die beschriebenen Veränderungen möglich macht. «VUKA needs VOPA», lautet die Formel dazu in der modernen Managementlehre. «VUKA» steht für **V**olatilität, **U**ngewissheit, **K**omplexität und **A**mbivalenz aufgrund der Entwicklungstrends. «VOPA» steht für **V**ernetzung, **O**ffenheit, **P**artizipation und **A**gilität und ist die Basis für eine neue Unternehmenskultur, welche auf Vertrauen basiert.

Herausforderungen an Führungskräfte

Führungskräfte sind gefordert, «VOPA» vorzuleben. Chef zu sein, heisst in dieser neuen Welt noch weniger als früher, bedeutender oder besser zu sein – ein Chef hat lediglich eine andere Rolle als die Mitarbeitenden. Ein zeitgemässer Chef arbeitet für die Mitarbeitenden, nicht um-

gekehrt: Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität sind die Schlüssel dafür. Es gilt, gemeinsam eine Strategie zu verankern, welche einen smarten und organisierten Transfer von einer linear geprägten Organisationsstruktur und einer damit einhergehenden hierarchischen Führungskultur in eine vernetzte und selbstorganisierte Struktur ermöglicht.

«V» – Vernetzung

Fortschritt entsteht immer im Netzwerk. Menschen sind am erfolgreichsten, wenn sie zusammenarbeiten. Das zeigt die Geschichte schon immer, doch mit dem Fortschreiten des Informationszeitalters wird dies überdeutlich. Die Software als wichtigster Wachstumstreiber bringt den Netzwerkgedanken in eine neue Dimension: Sie fördert Koordination und Kooperation in einem noch nie da gewesenen Ausmass. In Echtzeit kann grenzenlos miteinander kommuniziert und ausgetauscht, in Bruchteilen von Sekunden können grosse Menschenmengen mit Nachrichten erreicht werden. Die konsequente Nutzung kollektiver Intelligenz, bekannt als «Schwarmintelligenz», muss aktiv genutzt werden, wenn es um die strategische Vernetzung von Wissen geht. Sie bringt jene Gestaltungskraft, die Innovations- und Findungsprozesse erfolgreich macht.

«O» – Offenheit

In einer Zeit des Wandels ist das, was man nicht weiss, genauso wichtig wie das, was man weiss. Führungskräfte der Zukunft akzeptieren die Tatsache des Nicht-Wissens und sind sich bewusst, dass die aktuelle Geschwindigkeit des Wandels das Wissen und die Erfahrungen ein jeder Führungskraft übersteigt: «If you're the smartest person in the room, you're in the wrong room» – Bescheidenheit und Demut werden zum neuen Wert. Führungskräfte schaffen eine offene und selbstorganisierte Lern- und Vertrauenskultur, die Nährboden für geteiltes und vernetztes Wissen und eine klare Abkehr vom kollektiven Schulterklopfen ist, von dem noch nie jemand klüger geworden ist. Ohne Grenzen von Status, Hierarchie und sonstigen soziodemografischen Krite-

rien sollen Fragen gestellt, gute Ideen geteilt und schlechte Ideen ehrlich kritisiert werden. Die Protagonisten der «Schwarmintelligenz» als Motor der Gestaltungskraft wollen ernst genommen und in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden. Nur dann, wenn alle Protagonisten die relevanten Informationen in der passenden Form und zur richtigen Zeit zur Verfügung gestellt bekommen, kann ein transparenter Austausch mit Mehrwert erfolgen.

«P» – Partizipation

Eine der wichtigsten Aufgaben des Managements war es schon immer, unterschiedliche Perspektiven mit einzubeziehen, verschiedene Informationen abzuwägen und Unstimmigkeiten auszuhalten. Doch in der heutigen Zeit hat die Komplexität und Vielfalt sowohl im Kunden- als auch im Innenverhältnis eines Unternehmens stark zugenommen. Es arbeiten Angehörige von drei Generationen gleichzeitig zusammen – getrennt durch höchst unterschiedliche Erfahrungen mit der digitalisierten Arbeitswelt –, Angehörige unterschiedlicher Nationalitäten und Religionen, Eltern und Kinderlose, Frauen und Männer. Gleichzeitig sind natürlich jene Differenzen nicht verschwunden, die jedes Unternehmen kennt: Der Finanzchef sieht die Welt tendenziell anders als der Marketingchef, und der Verkaufschef und die Head Compliance reiben sich gelegentlich stark aneinander. Unter dem Strich lohnt sich der Umgang mit Vielfalt. Sie sorgt für neue Ideen, für viel frischen Wind und dafür, dass wir niemals stehenbleiben. Interkulturelle Kompetenz ist überlebensnotwendig und der Garant für marktorientierte Dienstleistungen.

«A» – Agilität

Die Zeiten, in denen das Vermeiden von Fehlern ausreichte, um auf der Karriereleiter aufzusteigen, sind definitiv vorbei. Stattdessen sind Persönlichkeiten gefragt, die im langfristigen Interesse des Unternehmens Neues wagen und sich Risiken stellen – und die gelernt haben, mit Komplexität und Unsicherheit umzugehen. Wesentliches Merkmal von Agilität ist, sich schnell an ein

sich permanent veränderndes Umfeld anpassen zu können und aus den gemachten Erfahrungen zu lernen. Agile Führungskräfte fragen nach oder hören zu, anstatt selbst zu sprechen. Und sie haben keine Angst, ihre Meinung zu ändern oder die Richtung zu wechseln, wenn äussere Einflüsse sich ändern. Agile Führungskräfte sehen Anpassungsfähigkeit als Stärke und nicht als Schwäche.

Suche und Auswahl von Führungskräften

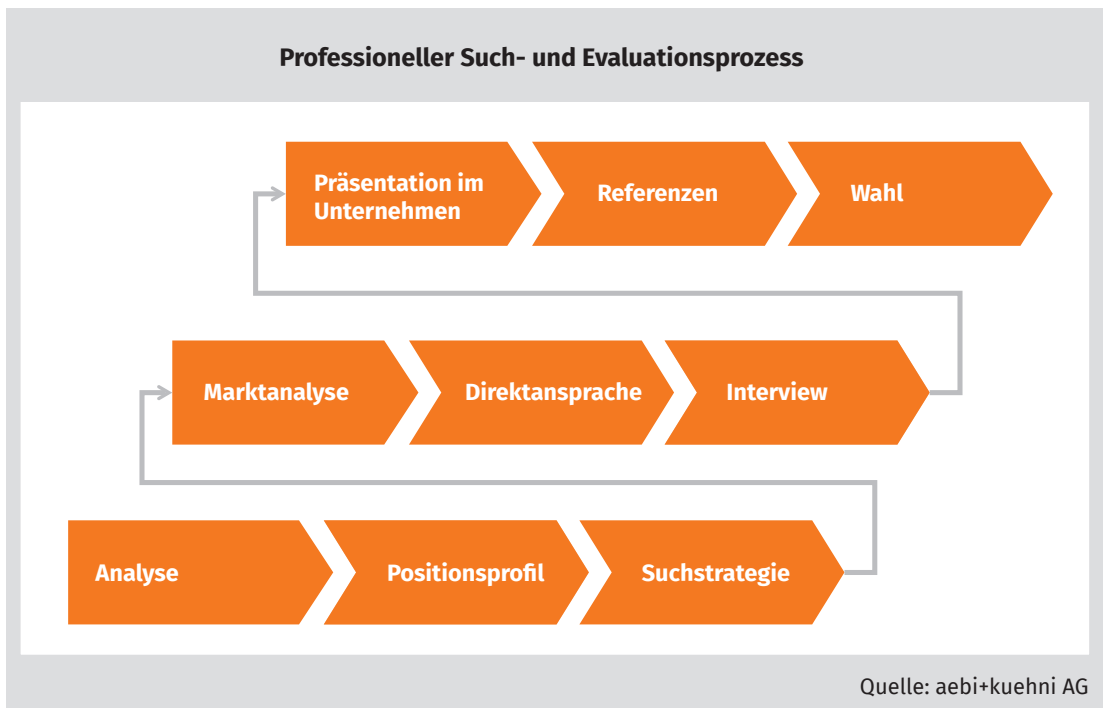
Es ist eines, diese Herausforderungen für Führungskräfte zu kennen. Die zum jeweiligen Unternehmen passenden Persönlichkeiten zu finden, ist noch einmal etwas anderes. Im Grunde geht es um eine gut funktionierende Beziehung: Darum, eine solide und widerstandsfähige Partnerschaft auf Zeit zwischen Führungskraft und Unternehmen zu ermöglichen. Es gilt, Persönlichkeiten zu finden, die möglichst optimal zu genau dieser einen Unternehmenskultur passen und in der Lage sind, die richtigen strategischen und operativen Weichenstellungen für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu stellen. Dies in einem massgeschneiderten Positionsprofil he-

rauszuarbeiten und für die spezifische Konstellation explizit zu machen, ist die wohl wichtigste Aufgabe im Selektionsprozess. Es ist eine Aufgabe, für die nicht nur Analysefähigkeit, sondern auch Gespür essenziell ist – und ein sehr sauberer Prozess. Betrachten wir also die aus meiner Sicht wichtigsten Schritte eines professionellen Such- und Evaluationsprozesses.

Analyse

«Nichts ist trügerischer», wusste schon der Sherlock-Holmes-Erfinder Arthur Conan Doyle, «als eine offenkundige Tatsache». Bereits ganz am Anfang, wenn das Unternehmen die Suche nach einer neuen Führungskraft beginnt, kann das Projekt schief laufen. Der Grund: Sie stützen sich auf «offenkundige Tatsachen», die sich später als irreführend herausstellen. Auf ein Positionsprofil nämlich, das nicht hinterfragt wurde.

Viele Entscheidungsträger in den Unternehmen neigen dazu, bei einer Neubesetzung auf ein Positionsprofil zurückzugreifen, das bisher perfekt auf die Position passte. Oft geschieht dies ganz



selbstverständlich, weil die bisherige Führungskraft ihre Aufgabe ausgezeichnet gelöst hat. «Im Prinzip wollen wir das, was wir schon hatten», sagen die Auftraggeber in solchen Fällen. 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.

Das Positionsprofil war schon immer das Herzstück einer jeden Suche, in Zeiten von Transformation und sich verändernden Umfeldern lohnt es sich aber noch mehr, dieses sauber und detailliert unter Einbezug der erfolgskritischen Faktoren zu zeichnen: der aktuellen Gegebenheiten und der zukünftigen Herausforderungen. Ein Suchprozess beginnt deshalb immer mit einer vertiefenden Analyse der gegenwärtigen Situation des Unternehmens und seines Umfeldes in Verbindung mit den zu erreichenden Zielen und den Aufgaben des Stelleninhabers. In Gesprächen des Headhunters, der für solche Besetzungen in der Regel beigezogen wird, mit Entscheidungsträgern aus dem Betrieb gilt es vorab, die jedem Unternehmen eigene DNA, seine Struktur und Kultur, die ihm seinen Charakter geben und das Zusammenwirken der Mitarbeitenden prägen, zu verstehen. Dann aber auch die Herausforderungen, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht, und die strategischen Antworten, die es darauf hat. Das ist weit mehr als nur eine simple Bestandsaufnahme. Es gilt, Fragen zu stellen, gut zuzuhören und zwischen den Zeilen zu lesen. Mit Kopf und Bauch soll eine ganzheitliche Sicht der Dinge die Analyse abrunden. Denn: Organisationen sind so einzigartig wie Menschen. Jede hat ganz bestimmte Herausforderungen zu bewältigen, auch wenn «VUKA» und «VOPA» eine grundsätzliche Richtschnur darstellen.

Positionsprofil – «Eichung» der Eigenschaften und Fähigkeiten

Aus den in der Analyse erhaltenen Informationen gilt es, das Positionsprofil abzuleiten. Dieses

umfasst eine kurze Beschreibung des Unternehmens und der konkreten Aufgaben der Position. Dann aber auch eine Auflistung der Anforderungen: der idealen Kenntnisse und Erfahrungen, die über Aus- und Weiterbildungen sowie bisherige berufliche Tätigkeiten erworben wurden, und der idealen Eigenschaften und Fähigkeiten, den Persönlichkeitsattributen, welche den Charakter und die Fertigkeiten der Person umschreiben, und die mit der spezifischen Kultur des Unternehmens kompatibel sein müssen.

Es sind immer Menschen, welche die Personalauswahl tätigen. Im besten Fall tun sie das hochprofessionell und transparent. Trotzdem lässt sich das Menschliche nie ausradieren und damit auch nicht Neigungen, Vorurteile und Unsicherheiten. Auch ein Headhunter bringt immer ein eigenes Werteverständnis mit. Darum ist es so wichtig, die im Unternehmen verwendeten Begriffe der idealen Eigenschaften und Fähigkeiten genau zu beleuchten: Wie drückt sich «leistungsorientiert», «kommunikativ», «verhandlungsstark» oder «teamorientiert» im konkreten Unternehmensumfeld aus? Welche Situationsbeispiele können diese Eigenschaften und Fähigkeiten treffend umschreiben? Die «Eichung» dieser Begriffe ist wichtig, damit im späteren Verlauf des Such- und Evaluationsprozesses allfällige Missverständnisse erst gar nicht aufkommen können.

Suchstrategie und Marktanalyse

Die im Positionsprofil festgehaltenen Anforderungen bilden die Basis für die Suchstrategie. Es gilt, für jede Suche, auch bei gleichen Funktionen, eine massgeschneiderte Suchstrategie zu definieren. Dabei macht die Wahl des Vorgehens einen beachtlichen Unterschied. Während sich etwa die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber auf eine öffentliche Ausschreibung wenig bis gar nicht steuern lässt, ist dies bei der Direktansprache, die in der Regel für Managementpositionen und Verwaltungsräte angewendet wird, gar Pflicht: Der Headhunter sucht im positionsspezifischen Markt gezielt nach Personen, welche ein Spiegelbild des Anforderungsprofils verkörpern.

Dabei genügt es längst nicht mehr, sich auf sein breites Beziehungsnetz oder den eigenen, überquellenden Datenpool an vermittlungswilligen Personen zu beschränken. Dieser Suchansatz greift zu kurz und wird den globalen Möglichkeiten im Informationszeitalter nicht gerecht. Gefragt sind detektivischer Spürsinn und die Nutzung des Internets: Ein moderner Executive Search Consultant muss wie ein Fährtenleser arbeiten. Er oder sie muss wissen, wie und nach welchen Informationen zu suchen ist. Und er muss fähig sein, aus der Informationsflut kritisch auszuwählen und richtig zu kombinieren, um den vielfältigen Spuren potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten im globalen Internet zu folgen. Dabei kommen ihm die verschärften Richtlinien zur Corporate Governance und die dadurch erzwungene Transparenz in der Wirtschaft zugute: Aktuelle Organigramme, Werdegänge von Geschäftsleitungsmitgliedern und Verwaltungsräten, Geschäftsberichte, Fachartikel, Referate sind, um nur einige Beispiele zu nennen, über das Internet in Sekundenschnelle allgemein und überall verfügbar. Darüber hinaus sorgen die Unternehmen selbst für die Aktualität der Daten auf ihren Websites. Eine systematische und gründliche Suche wird dadurch möglich.

Direktansprache

In der Folge werden die so evaluierten Personen vom Headhunter auf die Position persönlich angesprochen. In einem ersten Telefongespräch geht es darum, das grundsätzliche Interesse an der Position zu erfragen – diese Personen sind ja in der Regel nicht auf Stellensuche. Es gilt, die Position kurz vorzustellen und die im Research generierten Informationen mit dem effektiven Tätigkeitsprofil der kontaktierten Person grob abzugleichen. In diesen Gesprächen erfährt der Headhunter viel, auch von angefragten Personen, die keine Veränderungsbereitschaft zeigen. So kann er sich immer tiefer in den positionsspezifischen Markt einarbeiten, dessen Eigenheiten erkennen und noch besser passende Personen evaluieren.

Interview

Der nächste Schritt ist das persönliche Interview beim Headhunter. Das Positionsprofil bildet den

Gesprächsleitfaden, um anhand von konkreten Situationen aus dem Berufsalltag des Kandidaten oder der Kandidatin den «Fit» mit den Anforderungen zu erkennen. Die harten Faktoren, die Kenntnisse und Erfahrungen, lassen sich durch Fragen zu den Stationen im Lebenslauf und mit den Zeugnissen gut überprüfen. Bei den Persönlichkeitsmerkmalen, den Eigenschaften und Fähigkeiten, wird es schwieriger. Wie bei der «Analyse» den zukünftigen Arbeitgeber, erfragt der Headhunter konkrete Beispiele der Kandidaten und Kandidatinnen, um die Passung von deren Selbstcharakterisierung mit dem Verständnis des zukünftigen Arbeitgebers besser beurteilen zu können.

Im Anschluss an das Interview verfasst der Headhunter über die passenden Kandidatinnen und Kandidaten ein «Kandidatenprofil». Dieses umfasst neben detaillierten Angaben zum beruflichen Werdegang und zur aktuellen Position auch Angaben zur Persönlichkeit. Ebenso wichtig ist ein Abgleich mit den im Positionsprofil festgehaltenen Anforderungen, verbunden mit Bemerkungen, wo aus welchen Gründen eine Über- oder Untererfüllung besteht und mit welchen Chancen und Risiken zu rechnen ist. Dies erleichtert den Entscheidungsträgern anschließend, in ihrem Interview gezielt die richtigen Fragen zu stellen.

Präsentation im Unternehmen

Mit diesen Informationen versehen, treffen die Entscheidungsträger des Unternehmens die vom Headhunter empfohlenen Kandidatinnen und Kandidaten ein erstes Mal. Das Gespräch dient vorab dem persönlichen Kennenlernen und dem Erkennen der Motivation für die spezifische Position und das Unternehmen. Auch die bisherige Berufslaufbahn und das Privatleben werden punktuell beleuchtet ebenso wie die im Kandidatenprofil festgehaltenen Bemerkungen der Über- und Untererfüllung des Anforderungsprofils. Es hat sich bewährt, in einem Zweitgespräch die Kandidatinnen und Kandidaten der engsten Auswahl eine praxisbezogene Aufgabe mit hohem Bezug zur zukünftigen Position lösen zu lassen. Im Gespräch mit den Entscheidungsträgern kann so der «Fit»

mit dem spezifischen Umfeld und den anzugehenden Herausforderungen noch gezielter überprüft werden. Einen ähnlichen Effekt kann ein externes Assessment in Ergänzung zum Evaluationsverfahren haben. Schlussendlich aber hängt das Passen wie in der Liebe an einem gewissen «je ne sais quoi» – dem gewissen Etwas, das Anziehende, das einer Führungskraft die besondere persönliche Note gibt und den Funken zum neuen Arbeitgeber zum Springen bringt.

Referenzen

Referenzen werden in der Regel über diejenige Person eingeholt, die zur Wahl vorgeschlagen wird. Insofern haben Referenzen keinen eigentlichen Entscheidungscharakter, sondern dienen der Überprüfung der eigenen Einschätzung und verfeinern den Gesamteindruck. Den Wahlentscheid aber sollten die Entscheidungsträger im Bewusstsein von «VOPA» selbstbewusst fällen: Gerade scheinbar risikoreiche Besetzungen beinhalten in Zeiten von Transformation oft ausserordentliche Chancen.

Referenzen können vom Headhunter oder vom zukünftigen Vorgesetzten persönlich eingeholt werden. Wichtig ist, die Fragen an die Referenzpersonen vorzuformulieren und mit gezieltem Nachfragen zu Beispielen aus dem bisherigen Berufsleben die Person aus einem anderen Blickwinkel zu beleuchten. So können Referenzauskünfte auch wertvolle Hinweise für das Gestalten des späteren Onboardings geben.

Wahl

Der Anstellungsvertrag ist unterschrieben, die Wahl erfolgt und die Suche abgeschlossen. Eine umsichtige Stellenbesetzung geht nach der Wahl weiter und ist Chefsache. Vorab die drei bis sechs Monate bis zum definitiven Eintritt des oder der Neuen im Unternehmen sind eine lange Zeit, die es für ein optimales Onboarding zu nutzen gilt. Bei der Auswahl erkannte Risiken und die Gefahr von Opposition sind bereits bei der Kommunikation zu berücksichtigen und Massnahmen auf mögliche Reaktionen einzuplanen. In der anschliessenden Einarbeitungszeit wird der oder die Neue von

der übrigen Belegschaft genau beobachtet. Es gilt deshalb, die neue Führungskraft mit den formellen und informellen Spielregeln vertraut zu machen.

Es ist ein intensiver Prozess, bis die Suche einer neuen Führungskraft und deren Integration in ein Unternehmen abgeschlossen sind. All dies gelingt nur, wenn von Anfang bis Ende sorgfältig gearbeitet wird. Von der Analyse, dem Positionsprofil, über die Direktansprache und die Interviews bis zur Begleitung nach Vertragsabschluss – es sind höchster Einsatz und Feingefühl nötig, damit die Top-Besetzung gelingt, gerade in Zeiten von Transformation.

Kernaussagen

- Jede Suche ist einzigartig – auch bei gleichen Funktionen, weil die internen und externen Rahmenbedingungen bei jedem Unternehmen anders sind.
- Das Positionsprofil ist das Herzstück einer jeden Suche und muss massgeschneidert erstellt werden.
- Die «Eichung» der gewünschten Eigenschaften und Fähigkeiten der gesuchten Führungsperson anhand von konkreten Beispielen ist wichtig, um im späteren Verlauf des Such- und Evaluationsprozesses allfällige Missverständnisse zu verhindern.
- Ein moderner Headhunter muss wie ein Fährtenleser arbeiten: Gefragt sind detektivischer Spürsinn und die Fähigkeit, aus der Informationsflut kritisch auszuwählen und richtig zu kombinieren, um den vielfältigen Spuren potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten im globalen Internet zu folgen.

Das Handbuch für erfolgreiche Manager.

Mit Experten-Wissen zu brisanten Themen wie Strategie und Führung, Steuern, Compliance, Wirtschaftsdelikte und Arbeitsrecht

- ✓ aktueller Überblick zu den laufenden Entwicklungen
- ✓ mit Checklisten, Übersichten und Ergänzungen
- ✓ Kernaussagen für die schnelle Informationsaufnahme



Jetzt erhältlich
www.managerhandbuch.ch

Schulthess
MANAGEMENT **S**