

# Was macht eigentlich Ihr Headhunter?

**Es ist besser, mit dem Denken zu fühlen, als mit den Gefühlen zu denken.**

## **Systematik und Effizienz für KMU bei der Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten**

Kennen Sie diese Situation? Soeben haben Sie für die Besetzung einer Schlüsselposition in Ihrem Unternehmen zahlreiche Kandidaten angehört, ihnen Fragen gestellt, sie auf Herz und Nieren geprüft und nun, nachdem sich der Letzte von Ihnen verabschiedet hat, bleibt bei Ihnen ein gewisses Gefühl der Leere. So richtig überzeugt hat sie keine der geladenen Personen, der Funke ist nicht übersprungen, Sie sind verunsichert und wissen nicht, ob und wie Sie entscheiden sollen.

Wir alle wollen kompetente Menschen in kompetenten Unternehmen. Wieso kommt es trotzdem zu so vielen Fehlentscheidungen in der Kandidatenauswahl? Was kann der Headhunter was Sie nicht auch können und anhand welcher Kriterien und mit welchen Instrumenten soll tatsächlich gesucht werden? Wie lässt sich der Faktor Zufall zu Gunsten einer systematischen Suche minimieren? Und letztlich: Wie wichtig ist das «Bauchgefühl»?

Bei der Erarbeitung des Anforderungsprofils mit dem Klienten erlebe ich oft, dass die charakterlichen Eigenschaften im Vordergrund stehen. „Die Person muss zu uns und ins Team passen. Sie muss gut führen können. Sie muss innovativ sein.“

Selbstverständlich müssen beim Kandidaten sowohl die fachliche Eignung (hard skills) und die Sozialkompetenz (soft skills) stimmen. Allerdings sollten im Prozess der Direktsuche diese beiden Faktoren nicht gleichzeitig behandelt werden. Beide sind jedoch gleich wichtig, wenn auch die Beurteilung der sozialen Kompetenzen die grössere Herausforderung darstellt. Menschen werden wegen ihrer Ausbildung und Erfahrung angestellt und meistens aufgrund ihrer Persönlichkeit entlassen. „Darum prüfe, wer sich bindet“. Doch dazu später mehr.

Wie findet man nun diese Kandidaten und welche Vorgehensweise stellt sicher, dass sie über die Schlüsselqualifikationen verfügen?

## **Harte Fakten**

Finden setzt voraus, dass wir genau wissen, wonach wir suchen. Das können wir nur, wenn wir genau wissen, wer unser Auftraggeber ist, wonach er strebt und wie die Umfeldbedingungen sind. Darauf abgestimmt starten wir unseren Suchprozess. Dabei konzentrieren wir uns vorerst nur auf die fachliche Passgenauigkeit. Die sozialen Kompetenzen spielen in der Erstphase eines Suchprozesses eine untergeordnete Rolle. Zuerst klären wir anhand einer Machbarkeitsprüfung, ob und wie ausgeprägt das Wunschprofil im Markt überhaupt vorhanden ist.

# MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

Stellt sich heraus, dass (zu) wenige Personen die gewünschten, vorerst eben nur die harten Kriterien erfüllen, muss die Situation mit dem Auftraggeber neu überdenkt werden. Mit dieser Strategie vermeiden wir unangenehme Überraschungen. Das konsequente Festhalten an unserem Vorgehen zeigt, dass dadurch rechtzeitig die notwendige Kurskorrektur stattfinden und die Systematik weiter greifen kann. Anschliessend startet unser Research Prozess und identifiziert die potentiellen Kandidaten entsprechend dem vereinbarten Profil. Zu diesem Zeitpunkt sind allein ihre Funktion und die über sie in Erfahrung zu bringenden Fakten von Interesse. Über deren personale bzw. soziale Kompetenz wissen wir zu diesem Zeitpunkt noch nichts – geschweige denn über deren Wechselwilligkeit. Das Resultat dieser Schritte ist die Longlist.

## Das Prinzip der Null-Delegation

Der telefonische Erstkontakt - das Wort beschreibt es - ist einmalig. Daher darf dieser nie an Assistenten delegiert, sondern sollte immer vom Headhunter selber hergestellt werden. In der Praxis wird dies unterschiedlich gehandhabt. Offizielle aber auch inoffizielle Informationen werden in diesem Erstkontakt ausgetauscht und es eröffnet die Gelegenheit, erste wichtige Weichen für einen vertrauensvollen Kontaktaufbau zu stellen. Das telefonische Erstgespräch bietet aber noch eine weitere wichtige Chance, die so nicht wieder kommt: Man hört und ist nicht abgelenkt, was wiederum voraussetzt, dass man hören und nicht nur sprechen will. Obschon wir immer noch in der Phase der harten Fakten sind, kann im Einzelfall ein persönlich sehr überzeugender Kandidat trotz Fachdefizit gleichwohl für die Longlist berücksichtigt werden. Von der Umkehrversion hingegen sollte man die Finger lassen. Fachkompetenz zu Lasten sozialer Fähigkeiten endet in der Regel im Fiasko. Auch sollte man nicht darauf hoffen, dass sich fehlende soziale Kompetenz später noch zeigen oder entwickeln wird.

## Leise Zwischentöne und Nebenschauplätze

Einen echten Eindruck von Kandidaten gewinnt man aber erst, wenn man sich gegenüber sitzt. Ich halte wenig von künstlich produzierten, stressgeladenen Gesprächen. Ein ruhiges, entspanntes und respektvolles Gespräch ist der Königsweg zu den wichtigen Informationen. Die Karten sollen offen auf den Tisch gelegt werden. Dafür braucht es eine zielführende Moderation, die einen Dialog mit dem Kandidaten in Gang setzt und hinter die Kulissen leuchtet, um mit entsprechender Erfahrung auch die richtigen Schlüsse zu ziehen. Nicht selten spielt die Musik auf Nebenschauplätzen, weshalb sich sehr lohnt, auf die leisen Zwischentöne zu hören. Als Headhunter genießt man zudem eine gewisse Narrenfreiheit, das heisst, dass man im vertrauten Rahmen (fast) alles ansprechen kann. Dabei gilt – „c'est le ton qui fait la musique“ und Vertrauliches bleibt vertraulich.

Als Resultat dieser Evaluationsgespräche kommen die zwei bis drei bestgeeigneten Kandidaten auf die Shortlist und werden dem Kunden präsentiert. Weitere Gespräche finden nun gemeinsam mit dem Auftraggeber statt. Die Entscheidungsphase ist noch fern. Aus unserer Sicht ist dies aber die anspruchsvollste Etappe. Es klingt so einfach und ist doch so schwierig: Echte Kommunikation auslösen, miteinander und nicht zueinander reden, ein Umfeld des Vertrauens schaffen. Dies sind die Schlüsselfaktoren professionell geführter Gespräche und im Hinblick auf den Informationsgewinn sind sie unschlagbar. Performer haben im heutigen Umfeld gute Chancen und leise Kandidaten werden schnell übergegangen. Deshalb ist ein Gespräch zuviel besser als eines zuwenig. Auch sollte nicht vergessen werden, die Shortlist-Kandidaten bis zum Schlussentscheid gut zu pflegen. Nicht selten springt ein guter Kandidat aus Verunsicherung ab, weil er sich wohl gut geprüft aber nicht wirklich geschätzt fühlte.



### Zögerer oder Entscheider

Die Schlussphase der Suche endet mit der definitiven Entscheidung. In den zwanzig Jahren als Headhunterin habe ich drei verschiedene Typen von Entscheidern kennengelernt.

Die Mehrzahl der Manager auf Führungsebene verlässt sich auf das Bauchgefühl und fällt eine spontane Entscheidung. Dies mag ob all der Risiken einer Fehlanstellung überraschen. Tatsächlich ist hier aber „das gute Gefühl“ das Leitkriterium. Zweifelsohne ein wichtiges Kriterium, das aber überprüft oder hinterfragt werden muss. Gefühle können täuschen. Es gilt: Mit dem Denken zu fühlen ist besser als mit den Gefühlen zu denken.

Der zweite Typus macht genau das, er prüft. Dafür stehen bewährte Methoden zur Verfügung. Zur Verifizierung der fachlichen Sphäre werden Referenzen eingeholt. Hierbei ist zu beachten, dass die Referenzgeber unabhängig, die Fragen wirklich zielführend sind und konsequent nachgehakt wird. Ein Background Screening, das die von Kandidaten in der Bewerbung getätigten Aussagen auf deren Richtigkeit prüft, ist ein weiteres probates Instrument. Sprechen wir hingegen von soft skills, so führt kein Weg an wiederholten und intensiven Gesprächen in unterschiedlichen Situationen und Kontexten vorbei. Der „Performer“ wird sich dabei immer wieder neu erfinden müssen und die Chance ist gross, dass er dies nicht überzeugend schafft.

Ein massgeschneidertes Assessment ist ein weiteres sehr valables Instrument, um den Kandidat und die zu besetzende Position noch differenzierter auszuloten. Beschriebenes Vorgehen dient dazu, das Bauchgefühl zu objektivieren.

Dem dritten Typus begegnen wir immer häufiger – der zaudernde Kunde. Vielleicht ist dies eine der Facetten des aktuellen Zeitgeists, der uns immer die nächste und bessere Gelegenheit aufgrund der sich immer schneller verändernden Gegebenheiten anpreist. In einem Umfeld erhöhter Unsicherheit und maximalem Optimierungsanspruch ist die Tendenz, absichernd und zögerlich zu handeln, durchaus nachvollziehbar. Allerdings werden so keine Entscheidungen mehr getroffen und anstatt Chancen zu ergreifen, werden sie verpasst. Auch Kandidaten sind im aktuell sehr kompetitiven Umfeld rasch verunsichert und ziehen sich, wenn der Entscheidungsprozess zu lange dauert, zurück oder geben einem anderen Angebot den Zuschlag. Wie der Kunde, so möchte auch der Kandidat nicht das Gefühl bekommen, zweite Wahl zu sein.

### Gutes Timing und Balance

Oft sind Kandidatenpräsentationen rein technisch abgewickelte Befragungssequenzen mit stereotypem Ablauf, wenig Feinregulierung und schwacher Entscheidungsbasis. Nicht selten regieren der Zufall und das Bauchgefühl. Beurteilungsinstrumente müssen zudem situationsgerecht und wohl-dosiert gewählt sein, denn viel hilft nicht zwangsläufig viel, sondern es gilt Qualität vor Quantität. Bei der Suche nach kompetenten und überzeugenden Persönlichkeiten ist aber auch Timing matchentscheidend. Für eine erfolgreiche Suche braucht es Systematik und Effizienz und darauf abgestützt eine Entscheidung innerhalb nützlicher Frist. Das sind die Faktoren, die den Mehrwert verantworten und den Unterschied machen, den unsere Kunden suchen.

# MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT



Yolanda Mussetti, Geschäftsführerin und Inhaberin, MBA in Leadership & Ethics, Managementweiterbildung St. Galler Business School, Human Resources Management HWV/FH. Langjährige Berufs- und Führungserfahrung in Dienstleistung und Industrie, u.a. während mehreren Jahren als Leiterin Personal und zentrale Dienste in einem grossen internationalen Industrieunternehmen. 1996 Gründung der Mussetti Sacchetto & Partner.

## **MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER**

Dorfstrasse 5  
CH-8700 Küsnacht  
Telefon: +41 (0)44 912 14 36  
E-Mail: [info@mussettipartner.ch](mailto:info@mussettipartner.ch)  
Web: [www.mussettipartner.ch](http://www.mussettipartner.ch)