



Michael Baumann

Managing Partner at H.I. Executive Consulting
mbaumann@hiee.com



Stephan M. Klinger

Head of Compliance des Volksbanken-Verbundes sowie Vorstandsmitglied der Austrian Academy of Management & Leadership
stephan.klinger@wu.ac.at

Executive Search – Die Jagd nach den besten Köpfen in disruptiven Zeiten

Ein Gespräch mit dem Personalberater Michael Baumann

Stephan Klinger: Ihr Berufsstand wird gemeinhin als Headhunter bezeichnet und im Unterschied zu zentralafrikanischen Kopfjägern, die ja ziemlich gut erforscht sind, ranken sich um ihre Branche doch einige Mysterien. Können Sie da etwas Licht ins Dunkel bringen?

Michael Baumann: Prinzipiell ist das Headhunting ein Unterbegriff der Personalberatung, es wird auch Executive Search genannt. Darunter werden die Suche und Auswahl von Top Führungskräften in allen Branchen verstanden. Wir unterstützen Unternehmen jeglicher Art, in allen Größen, seien es KMUs oder börsennotierte Konzerne bei der Suche und Auswahl von Top Führungskräften.

Wir suchen aber nicht, wir finden sie!

Stephan Klinger: Im Akademischen Umfeld wird schon seit circa 20 Jahren der

Begriff „War for Talents“ getrommelt. Der Kampf der Unternehmen um talentierte Mitarbeiter soll den Markt bestimmen. Andererseits sollen durch den Einsatz von Robotern und Algorithmen fast 50% aller Jobs wegfallen, wie zwei britische Professoren geschätzt haben. Was stimmt nun aus Ihrer Perspektive?

Michael Baumann: Den „War for Talents“ gibt es sicher schon. Das ergibt sich schon aus der Digitalisierung. Obwohl es nichts Neues ist – es ist einfach eine Veränderung der Jobinhalte, als auch der Geschäftsprozesse, man spricht hier auch von Disruption.

Dies hat auch große Auswirkungen auf meine Tätigkeit. Bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten sprechen wir in diesem Fall von einer komplexen Kompetenzmatrix und von vielen Fällen von

„Executive Search ist die Suche und Auswahl von Top-Führungskräften. Wie suchen nicht, wir finden sie!“

Profilen, die bis dato in dieser Kombination noch nicht da waren.

Ich kann zum Beispiel das „Internet of Things oder Artificial Intelligence“ anführen. In der produzierenden Industrie wurden bis dato die Produktionsleitungen nach festgelegten Kriterien gesucht. Als Schlagwort ist in diesem Zusammenhang sicherlich „Predictive Maintenance“ zu nennen. Während man noch vor einigen Jahren Reparaturen nach einem Schaden vorgenommen hat, weiß man heute bereits wann ein Schaden, z.B. in einer Produktion, stattfinden wird. Jetzt, wo die Digitalisierung einen wesentlichen Impact auf die Produktion beziehungsweise auf das ganze Unternehmen hat, sprich eine sich verändernde Wertschöpfungskette, sind die Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten ganz andere.

Wir sprechen von Positionen, die es bis dato noch nicht gegeben hat. Das hat einen großen Einfluss auf die Suchstrategie. Allem voran müssen wir als Personalberater hier die Geschäftsprozesse und den Reifegrad des Geschäftsmodells verstehen. Das ist die Basis, um dann gemeinsam mit dem Klienten aus den notwendigen Kompetenzen die dieses Unternehmen zukünftig braucht, das Anforderungsprofil und eine Suchstrategie zu entwickeln.

Stephan Klinger: In Kompetenzen vorzudringen, die noch nie ein Mensch zuvor gesehen hat...

Ende des 19. Jahrhunderts hat sich die US-amerikanische Agrargesellschaft wahrscheinlich vorstellen können, dass

es zukünftig so etwas ähnliches wie Autos oder Flugzeuge geben wird und auch, dass diese von jemanden konstruiert und gebaut werden müssen, allerdings reichte die Phantasie vermutlich nicht so weit, um Jobs wie Flight Attendants, Flughafensecurity, Ramp Agent, Handgepäckhersteller, „Baby an Board“-Stickerfabrikanten, etc. konkret vor Augen zu haben.

Wie geht man als Executive Search in solch disruptiven Phasen vor, wenn es um Kompetenzen geht, die so tatsächlich noch nie da waren. Der ideale Kandidat, der ja in der Regel einen wesentlichen Führungsimpact auf das Unternehmen ausüben wird, soll Neues entdecken und gleichzeitig Bewährtes mit großer Effizienz nutzen. Fasst man da unbewusst eher junge Menschen ins Auge, weil man ihnen den Umgang mit Dynamik und Neuem eher zutraut?

Michael Baumann: Tatsächlich geht es nicht darum, dass die Kompetenzen noch nicht vorhanden wären, vielmehr macht es die Kombination von Kompetenzen aus. Kommen wir zurück auf die produzierende Industrie – der IT Anteil und das notwendige Prozessverständnis werden immer höher. Einen herkömmlichen Produktionsprozess zu verstehen und zu steuern, ist Eines; zusätzlich etwa die technologischen Parameter für „Predictive Maintenance“ zu implementieren, etwas Anderes. Das bedeutet im Konkreten, dass für eine diesbezügliche Anwendung Produktions-, Maschinenbau- und IT-Know How notwendig sind.

Ich bin fest davon überzeugt, dass das, obwohl in Mitteleuropa die Produktionen entsprechend effizienter gestaltet werden, nicht heißt, dass es zu einem Wegfall von Arbeitsplätzen kommt, sondern ganz im Gegenteil, ich gehe eher davon aus, dass die Arbeitsplätze sich verändern werden. Was bedeutet das im Konkreten?

Wir sprechen ja nicht nur von hochstandardisierten, sondern von hochindividuellen Produktionsprozessen, die derzeit in Niedriglohnländern angesiedelt sind. Ich denke, dass einige dieser Prozesse wieder zurück nach Mitteleuropa, sprich in Hochlohnländer, kommen werden. Dies deshalb, da durch den Einsatz von IT die Produktion entsprechen effizienter gestaltet werden kann. Von der Massenproduktion werden wir wieder Produktionen sehen, die entsprechend auf die individuellen Bedürfnisse angepasst sein werden. Der Einsatz rein repetitiver Humanressourcen wird sinken.

Was bedeutet das für das Management? Es wird zukünftig so sein, dass die Managementkompetenzen noch deutlicher in den Vordergrund treten. Bei der IT sagt man, und das belegen auch Studien, dass bei den Programmiersprachen ein Lebenszyklus von vier Jahren vorherrscht. Das bedeutet, dass, wenn man in der Schule oder an der Universität etwas lernt, dieses Wissen in vier Jahren schon wieder veraltet sein kann. Im konkreten Beispiel wiederum be-

„Der klassische Manager wird nur mehr die Rahmenbedingungen bereitstellen, durch welche die Mitarbeiter selbst erfolgreich werden können.“

deutet das, dass sich die Führungskräfte noch mehr um die Managementaufgaben kümmern sollen. Gemeint ist damit, die Bereitstellung eines entsprechend professionellen Umfeldes, wo Mitarbeiter ihre Kompetenzen weiterentwickeln können. Der Managementanspruch, den viele Managementkräfte haben, es besser zu wissen als ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, war schon seit jeher zu überdenken, heutzutage funktioniert dieser schlichtweg nicht mehr. Es sind die Spezialisten, die Fachwissen haben in den unterschiedlichen Themenstellungen und Aufgaben. Der klassische Manager hat vorwiegend die Aufgabe, die Rahmenbedingungen bereit zu stellen, durch welche die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst erfolgreich werden können.

Stephan Klinger: Was versteht ein Personalberater unter Managementkompetenzen? Gerade die deutsche und auch die österreichische Industrie war viele Jahrzehnte hindurch dadurch dominiert, dass es vor allem die Techniker und die Fachexperten in die Vorstandsetagen

geschafft haben. Das klassische Bild des generalistischen Managers ist ja erst später, über den angloamerikanischen Sprachraum, zu uns gekommen.

Nach Ihrer Darstellung soll ein Manager die Rahmenbedingungen schaffen, dass Mitarbeiter schon im Stadium der Wissensgenerierung reflektieren, dass ihr Wissen in spätestens vier Jahren veraltet sein wird. Das hat mit der Kompetenz zur Mitarbeiterentwicklung zu tun,

die ein Manager in disruptiven Zeiten mitbringen sollte.

Im Schumpeterschen Sinne einer *Creative Destruktion* muss der Manager also eine Kultur schaffen, wo diese Vorläufigkeit von Wissen normal und akzeptiert ist. Habe ich ihr Verständnis damit etwas getroffen?

Michael Baumann: Ja, vielen Dank. Das Beispiel der deutschen und österreichischen Managementkultur ist ein Trefendes. Diese war ja nicht durch eine hohe Fehlerkultur geprägt – der Homo Faber (der machende, technische Mensch) lebt ja in der Hypothese der weitgehend fehlerfreien Steuerung und Beherrschung der Umwelt. Die Fehlerkultur hat sich eigentlich erst sehr spät entwickelt bzw. gibt es viele traditionelle Unternehmen, die eine Fehlerkultur bis dato noch nicht leben. Fehler zuzulassen und durch diese Fehler lernen (zu wollen und dürfen) ist selbst organisationskulturell für traditionelle Unternehmen ein gewaltiger Lernprozess.

Stephan Klinger: Sie zeichnen ein sehr nachvollziehbares Bild. Wo früher oft der gehortete Wissensschatz die Legitimitätsbasis für Führungskräfte gebildet hat, sind die zukünftigen Aufgaben von Führungskräften eher in der Gestaltung von Rahmenbedingungen für Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu finden. Auf Wissensmanagement bezogen scheint die Weitergabe, Entdeckung, Anwendung und Zerstörung fast schon simultan abzulaufen.

Da würde sich jetzt eine Frage anschließen und mir ist bewusst, dass ich

mich hier im Mystizismus und nahe dem heiligen Gral des Executive Search bewege: Woran machen Sie fest, ob eine Kandidatin oder ein Kandidat eine solche dynamische Fehlerkultur erzeugen kann?

Michael Baumann: Da gibt es keine standardisierten Verfahren die ein 100% Ergebnis auswerfen. Eine Fehlerkultur kann nur im Dialog, in der persönlichen Diskussion eruiert werden. Natürlich geht es darum, mit der Kandidatin, dem Kandidaten Erfahrungen zu diskutieren und da aus den eigenen Fehlern eine entsprechende Akzeptanz für die eigene Fehlerkultur abzuleiten. Der Einsatz von neuen Technologien im Executive Search ist selbstverständlich – aber der „erfahrene Personalberater“ wird an der Interpretation dieser zur Verfügung gestellten oder aggregierten Daten gemessen.

Wenn wir etwa ein Mandat übernehmen, steht für uns das Verständnis der Geschäftsprozesse des Unternehmens am Beginn. Ein Vertriebsleiter für ein bestimmtes KMU in einer Weltmarktnische muss nicht bereits vorher in gleicher Position bei einem Konkurrenzunternehmen gearbeitet haben. Wichtig ist ein tiefes Verständnis für das Produkt und das Unternehmen. Das stellen wir in den Gesprächen fest.

Stephan Klinger: Sie haben am Anfang den Begriff Disruption verwendet. Sie sind jetzt seit 15 Jahren in der Branche tätig, was hat sich in dieser Zeit verändert, können Sie Veränderungen an konkreten Beispielen festmachen.

Michael Baumann: Sowohl das Internet, als auch Social Media gab es schon vor 15 Jahren, nur war die Wertigkeit eine andere. In der Datenidentifikation haben sich die Technologien weiterentwickelt, als Beispiel möchte ich die Aggregation von Public Data und Private Data anführen. Das bedeutet z.B. die Verbindung von öffentlich zugänglichen Daten mit internen Datenbanken. Diese Anwendung ist heute nicht mehr wegzudenken und erlaubt eine Interpretation von großen Datenmengen in kurzer Zeit. In den USA mit ihrem vergleichsweise gering reguliertem Datenschutzrecht, gibt es etwa Programme, die ziemlich valide aus solchen Private/Public-Datenwolken die Wahrscheinlichkeit errechnen können, dass jemand ein Jobangebot annehmen wird.

Die Ergebnisse hängen aber letztendlich von der Interpretation ab: wo sucht man, wonach sucht man, wie werden die Kriterien definiert und wie werden die Ergebnisse analysiert. Viele der Softwareprodukte sind relativ einfach am freien Markt zu erwerben. Aber die professionelle Interpretation macht dann den Mehrwert aus.

Stephan Klinger: Nahezu alle meine Studierenden sind auf zumindest einer Social Media Plattform. Kürzlich bin ich im Hörsaal gefragt worden, ob es Sinn macht, die dort angebotenen, kostenpflichtigen Zusatzpakete zu erwerben. Dann könne man angeblich von Headhuntern leichter gefunden werden. Wie sieht das der Experte?

„Das Gehalt ist interessanterweise in den allerwenigsten Fällen ein ShowStopper.“

Michael Baumann: Grundsätzlich gilt: Je präsenter man auf diesen Plattformen ist, und hier können solche Zusatzpakete durchaus helfen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit gefunden zu werden. Je leichter man gefunden wird, desto eher kann man wegen eines Jobangebots angesprochen werden.

Zahlreicher Unternehmen beschäftigen sich sogar sehr intensiv mit Social Media und besetzen auf diesem Wege auch einige Positionen im mittleren Management selbst.

Stephan Klinger: Um einen weiteren Mystizismus ihrer Branche anzusprechen: Wie wichtig ist der Faktor Geld? Gibt es Prozesse, wo sich Unternehmen und Kandidat in allen Punkten verständigen konnten und nur beim Gehalt nicht zusammenkommen?

Michael Baumann: Solche Fälle sind ganz, ganz selten – das Gehalt ist interessanterweise in den allerwenigsten Fällen ein *Show-Stopper*. Es ist ein klassischer Hygienefaktor. Zu wenig Gehalt birgt bei dem Mitarbeiter die Gefahr der Demotivation, demgegenüber ist der zusätzliche Motivationseffekt selbst bei sehr hohen Gehältern überschaubar.

Generell habe ich die Beobachtung gemacht, dass Faktoren wie Umsatz, Hierarchie, Position und Qualifikation keine überragend guten Prognosegrößen für Gehaltsbandbreiten zu konkreten Jobs sind. Es kommt in vielen Suchprozessen bei der Festlegung des Gehalts tatsächlich in hohem Maß auf die Aufgabe und

die damit verbundene Komplexität an. Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob der Kandidat in seiner Funktion in den nächsten drei Jahren durch etablierte Geschäftsmodellbahnen manövriert oder eine komplexe Restrukturierung und Neupositionierung verantworten muss. Dies ist oftmals viel entscheidender, als harte Parameter wie Umsatz oder Deckungsbeitrag.

Stephan Klinger: Können Sie uns noch klassische Do's and Don't – sowohl auf Unternehmens-, wie auch auf Bewerberseite – beschreiben?

Michael Baumann: Auf Bewerberseite ist es etwa ein klassisches Don't die Frage zu stellen „Wie sind Sie auf mich gekommen?“. Sie werden darauf keine Antwort bekommen.

Ebenso ist es als Don't zu werten, wenn der Bewerber in einem zu frühen Stadium des Bewerbungsprozesses das Gehalt in den Vordergrund stellt. Wenn etwa wesentliche Aufgaben der Position oder KPIs noch nicht besprochen wurden, macht ein früher bewerberseitiger Start der Gehaltsverhandlung keinen schlanken Fuß.

Auf Unternehmensseite wäre ein typisches Don't in einer diplomatischen Formulierung wie folgt ausgedrückt: Lange unternehmensinterne Entscheidungsprozesse im Recruitingverfahren wirken sich negativ auf die Wechselbereitschaft des Kandidaten aus. Denn ein wesentliches „Do“ ist: Klarheit! Das ist die Grundbedingung für ein erfolgreiches Hiring.

Mag. Michael Baumann ist Geschäftsführer und Managing Partner der, einem global agierenden Executive Search Beratungsunternehmen. Er ist seit 15 Jahren im HR-Bereich bzw. im Executive Search Consulting tätig. Er fokussiert sich mit H.I. Executive Consulting auf die Suche und Auswahl von internationalen Führungskräften, vor dem Hintergrund der digitalen Transformation.

MMMag. Dr. Stephan Klinger lehrt unter anderem an der JKU Linz sowie an der WU Wien und fungiert als Group Compliance Officer des Volksbanken-Verbundes. Davor war er in leitenden Funktionen für die Vienna Insurance Group, die Österreichische Volksbanken AG, sowie für die Österreichische Finanzmarktaufsichtsbehörde tätig.