

# Das aktuelle Interview : Kaderselektion heute

Autor(en): **[s.n.]**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Plan : Zeitschrift für Planen, Energie, Kommunalwesen und Umwelttechnik = revue suisse d'urbanisme**

Band (Jahr): **37 (1980)**

Heft 12

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-781981>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Das aktuelle Interview: Kaderselektion heute

«plan»: Sie sind Mitarbeiter der Häusermann & Co AG, Wirtschafts- und Unternehmungsberatungsorganisation am Hauptsitz in Zürich und betreuen dort den Beratungsbereich Kaderselektion Technische Führungskräfte und Technische Spezialisten. Welche Bedeutung hat für Sie das Wort «Kaderselektion»?  
Urs P. Aerni: Unter dem Begriff Kaderselektion verstehe ich die Summe aller Bemühungen und Massnahmen, die mich in die Lage versetzen, meinen Auftraggebern zur richtigen Zeit die richtige Persönlichkeit für den richtigen Einsatz zu vermitteln.

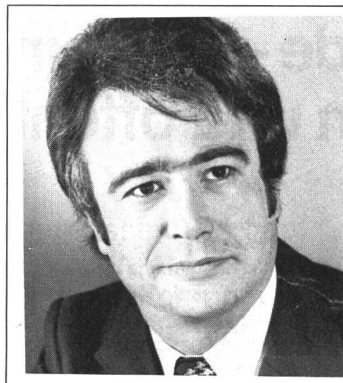
«plan»: Was heisst das konkret?  
Urs P. Aerni: Wenn ein Klient mit seinem Anliegen – meist hat er eine für sein Unternehmen sehr wichtige Position sofort zu besetzen – zu mir als Berater kommt, erwartet er, dass ich unmittelbar diejenigen Schritte einleite, die ihm als Auftraggeber so rasch wie möglich den Kontakt zu guten Kandidaten für die vakante Position verschaffen. Nicht selten gehen dem Schritt zum Personalberater mehrere eigene Insertionskampagnen – die jedoch nicht den erhofften Erfolg brachten – voraus. In dieser klassischen Situation beginnt die systematische Arbeit des Personalberaters und seine Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber.

«plan»: Das heisst, sämtliche Erwartungen Ihres Mandanten in bezug auf die baldige Besetzung der vakanten Position ruhen nun auf Ihnen, dem Personalberater. Bleiben wir bei dem von Ihnen selbst genannten Beispiel. Wie packen Sie Ihre Aufgabe, den gesuchten Mann oder die gesuchte Frau zu finden, an?

Urs P. Aerni: Bevor ich einen Auftrag definitiv entgegennehme, will ich die Unternehmung, für die ich arbeiten werde, eingehend kennenlernen. Dabei interessieren mich nicht nur die Produkte, sondern auch die Besitzverhältnisse, der Geschäftsverlauf, die Firmenstruktur, die Arbeitsmittel der Firma und deren Angehörigen, die Firmenphilosophie und weitere wichtige Unternehmenskenn-daten. Sehr wichtig für den Berater, der den «idealen» Kandidaten bringen soll, ist die Kenntnis der hierarchischen Verhältnisse und des Führungsstils in der Unternehmung. Er muss,

Die öffentliche Hand stellt mit ihren unzähligen Arbeitsplätzen und ihren vielseitigen Tätigkeitsbereichen einen recht wichtigen Faktor im schweizerischen Arbeitsmarkt dar. Nach der auch hier geltenden Devise «der richtige Mann oder die richtige Frau am richtigen Platz» müssen auch all die vielen Arbeitsstellen im öffentlichen Dienst bei Bund, Kanton und Gemeinde möglichst optimal besetzt werden, was insbesondere bei Kaderstellen vielfach Fachkenntnis, Fingerspitzengefühl und Erfahrung im Personalwesen verlangt. Es verwundert deshalb nicht, dass auch öffentliche Stellen nicht selten die Dienste von Spezialisten aus den Sektoren Personal- und Unternehmungsberatung für eine möglichst objektive Selektion und Entscheidungsfindung bei der Besetzung von Kaderstellen in Anspruch nehmen. Wie profihaft und routiniert dabei solche oft heiklen Aufgaben von diesen Spezialisten angepackt werden, zeigt das nachstehende Interview, welches «plan» im Gespräch mit einem erfahrenen Unternehmungsberater realisiert hat.

Die Redaktion



## Der «plan»- Gesprächspartner

Urs P. Aerni, Ottenbach, Wirtschaftsberater in der Firma Häusermann & Co AG, Wirtschafts- und Unternehmungsberatung, Zürich.

wenn immer möglich, den Kollegenkreis des zukünftigen Stelleninhabers kennen und sollte auch über die wesentlichsten Merkmale der zu führenden Mitarbeiter im Bilde sein. Die genannten und viele weitere wichtige Punkte werden im voraus mit dem Auftraggeber systematisch anhand einer Checkliste zusammengestellt. Das Pflichtenheft der zu besetzenden Position wird eingehend besprochen und sichtbar werdende Widersprüche oder nicht richtig gesetzte Schwerpunkte werden – soweit überhaupt möglich – ausgemerzt oder korrigiert. Wichtig für den guten Personalberater ist, dass er die Erarbeitung des Stellenprofils im Hause des Auftraggebers und in dessen «ungezwungener» Atmosphäre durchführen kann.

«plan»: Dadurch lernen Sie natürlich den Auftraggeber und dessen «Marotten» sowie die Firma und deren Mentalität aus nächster Nähe kennen.

Urs P. Aerni: Richtig. Dies ist für mich eine der wichtigsten Voraussetzungen, damit wir unsere Aufgabe als Berater richtig erfüllen können. Gleichzeitig lernt natürlich auch der Auftraggeber seinen Berater kennen, sofern nicht schon eine längere Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Berater besteht.

«plan»: Ist die Suche einer Füh-

rungskraft bzw. eines Kadermitarbeiters für ein und denselben Kunden nicht eher eine seltenere, sagen wir einmalige Angelegenheit?

Urs P. Aerni: Durchaus nicht; mehr als 50% meines Portefolles betrifft Kunden, die mich ein-, zwei-, oder sogar mehrmals im Jahr mit der Beschaffung eines Kadermitarbeiters betrauen. Es ist auch vielfach so, dass ein Auftraggeber, der über lange Zeit mit dem gleichen Berater arbeitet, letzteren sogar mit in seinen Kreis von Vertrauten einbezieht, in welchem wichtige Geschäftsleitungsentscheide diskutiert und gefällt werden. Als Aussenstehender kann hier der Berater einen neutralen Standpunkt vertreten und seinem Mandanten wertvolle Inputs geben, die heikle Situationen im Betrieb lösen oder umschiffen helfen. Dieses Verhältnis zwischen Auftraggeber und Berater ist unter anderem eine ideale Voraussetzung für die Beschaffung einer Führungskraft für das betreffende Unternehmen.

«plan»: Das heisst, Sie nehmen als Berater selbst indirekt Einfluss in die Führungsbelange Ihrer Kunden?

Urs P. Aerni: Sogar direkten Einfluss. Die eigentliche Aufgabe des Consultants ist nicht nur die Suche und Selektion von Mitarbeitern für führende Positio-

nen, sondern der seriöse Berater wird zum Beispiel ebenfalls daran interessiert sein, seinem Mandanten zu helfen, unnötige Austritte von guten Führungspersönlichkeiten zu verhindern. Er wird sich stets dafür einsetzen, dass im Betrieb, für den er als Berater tätig ist, in jeder Beziehung optimale Verhältnisse herrschen. Ein guter Berater denkt langfristig!

«plan»: Welches sind die Hauptgründe, die den Unternehmer bewegen, im Hinblick auf die Beschaffung von Kaderpersonal, die Hilfe des Personalberaters in Anspruch zu nehmen?

Urs P. Aerni: Statistisch betrachtet hat der Unternehmer folgende Beweggründe, die Zusammenarbeit mit dem Berater zu suchen:

1. Er hat keine Möglichkeit, die Suche und Selektion der benötigten Führungskraft an einen seiner Mitarbeiter zu delegieren und er verfügt seinerseits nicht über die nötige Zeit dazu.
2. Er hat bereits alles getan und selbst meist sehr viel Zeit investiert, teure Inserateserien lanciert und trotzdem nicht den geeigneten Bewerber gefunden.
3. Er will aus Konkurrenz- oder anderen Gründen nicht publik werden lassen, dass er eine neue Führungskraft sucht.
4. Er ist gezwungen, die Suchaktion unter strenger Diskretion durchzuführen, um eventuelle Unruhe im eigenen Betrieb im vorneherein zu unterbinden.
5. Er will nicht unter dem eigenen Firmennamen, aber auch nicht per Chiffreinserat an potentielle Bewerber gelangen.

«plan»: Wie gehen Sie weiter vor, wenn Sie ein Mandat zu bearbeiten haben?

Urs P. Aerni: Vorerst werden, wie bereits erwähnt, zusammen mit dem Auftraggeber das Stellen-

bild, der Stellencharakter, das Pflichtenheft sowie die Unterstellungs- und Vorgesetztenverhältnisse klar definiert. Daraus lassen sich praktisch automatisch die zu stellenden Anforderungen an den zukünftigen Mitarbeiter sowie das Soll-Persönlichkeitsprofil desselben ableiten. Erst wenn diese Ist-/Soll-Aufnahme abgeschlossen ist, kann der Berater mit der Kandidatensuche beginnen.

«plan»: *Wie tut er dies?*

Urs P. Aerni: Es gibt viele Wege, den Kontakt mit potentiellen Kandidaten herzustellen. Der meistbeschrittene Weg führt über die Insertion. Diese erlaubt dem Berater, eine breite Öffentlichkeit von der zu besetzenden Vakanz in Kenntnis zu setzen. Zudem hat jeder gute Berater potentielle Kandidaten für klassische Führungspositionen in seinem «File».

«plan»: *Also klassisches Head-Hunting?*

Urs P. Aerni: Man könnte dies fast so nennen, es ist es aber nicht. Hinter dem doch etwas trivialen Ausdruck «Head-Hunting» verbirgt sich eine sehr sorgfältige, systematische und zum Teil langjährige Recherchearbeit über mehrere Kanäle und Stationen. Seriöses «Head-Hunt-

ing» verlangt vom Berater Ausdauer, Übersicht und Können.

«plan»: *Betätigen Sie sich als Head-Hunter?*

Urs P. Aerni: Schwerpunkt meiner Berater-Tätigkeit ist das Suchen und Finden von Persönlichkeiten für höhere und hohe (technische) Kaderpositionen. In den meisten Fällen führt hier die sorgfältig durchgeführte klassische Selektionskampagne mit Insertion zum Ziel. Der Aufwand für die Suchaktion bleibt in annehmbaren Grenzen. Auf der anderen Seite ist die Besetzung von absoluten Top- und Spezialistenpositionen ohne gezielte systematische Recherchearbeit heute nicht mehr denkbar.

«plan»: *Sie haben, wie Sie selbst sagten, auf verschiedenen Wegen den Kontakt mit potentiellen Kandidaten hergestellt. Was verschafft Ihnen nun Gewähr dafür, dass Sie für Ihren Kunden den richtigen Mann oder die richtige Frau gefunden haben?*

Urs P. Aerni: Sobald der Kontakt mit Kandidaten hergestellt ist, d.h. konkrete Kandidaturen vorliegen, beginnt die eigentliche Kleinarbeit für den Berater. Er analysiert den schriftlich vorliegenden Lebenslauf der Reflektanten und vergleicht ihn mit dem Soll-Anforderungsprofil der zu

besetzenden Stelle. Daraus ergibt sich eine Auswahl von relativ wenigen Personen, die aufgrund ihres Curriculum für die Position in Frage kommen. Anhand von persönlichen Interviews mit dem Berater sowie aufgrund weiterer Eignungsabklärungen werden aus dem Kreis der engeren Auswahl diejenigen Kandidaten bestimmt, die zu einem Kontaktgespräch mit dem Auftraggeber eingeladen werden.

«plan»: *Was verstehen Sie unter weiteren Eignungsabklärungen?*

Urs P. Aerni: Die Eignungsabklärung als solche kann aus verschiedensten Schritten bestehen. Die meisten klassischen Berater führen ein eingehendes persönliches Gespräch mit jedem Bewerber der engeren Wahl. Das Resultat systematisch eingeholter Referenzen, ein graphologisches Gutachten und allenfalls auch psychoanalytische Tests runden das Bild des einzelnen Kandidaten ab. Der Eignungsgrad eines jeden Kandidaten für die gegebene Position und die gegebene Sozietät, in welcher der Reflektant arbeitet, wird sichtbar. Die Herstellung des Kontaktes zwischen Bewerber und Kunde kann erfolgen.

«plan»: *Wir können uns vor-*

*stellen, dass Ihre Tätigkeit nicht nur sehr arbeitsintensiv ist, sondern auch vielfältige Kenntnisse in vielen Disziplinen und Branchen erfordert. Wie sieht demzufolge das Idealprofil des Beraters aus?*

Urs P. Aerni: Der «Idealberater» gibt es nicht. Eine möglichst umfassende Bildung, Disziplin, Entscheidungsvermögen sowie Überzeugungskraft, gepaart mit Erfahrung in Stabs- und vor allem Linienstellen sind unabdingbare Attribute des modernen Personalberaters.

«plan»: *Worin liegt der Erfolg des guten Personalberaters begründet?*

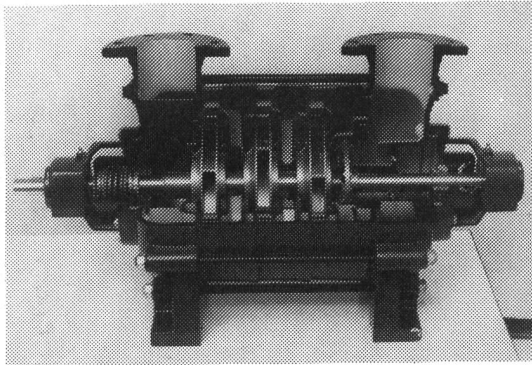
Urs P. Aerni: Consulting ist finding! Dies gilt für alle Belange, mit denen sich der Personalberater befasst.

«plan»: *Wie sehen Sie Ihre Zukunft als Personalberater?*

Urs P. Aerni: Sehr gut. Ein Personalberater, der seine Arbeit ernst nimmt, wird – auch in schlechten Zeiten – immer voll ausgelastet sein.

«plan»: *Herr Aerni, besten Dank für das interessante Gespräch.*

## DICKOW PUMPEN



Ihr Partner auf folgenden Gebieten:

- Tanklagertechnik
- Chemieanlagenbau
- Chemische Industrie
- Be- und Entwässerungsanlagen
- Wärmeübertragungstechnik
- Seewasserentsalzung
- Petrochemische Industrie
- Wasserversorgung

Verkauf und Service in der Schweiz:

**Sawa**

**A. SCHMIDHAUSER**  
Maschinenfabrik  
CH-9205 WALDKIRCH  
Telefon 071 / 98 12 55 Telex 719205



## Vorbeugen ist besser! Deshalb Gaswarngeräte LS von BIELER & LANG...

für die Dauerüberwachung von Räumen, Arbeitsplätzen und Anlagen auf brennbare Gase und explosive Dämpfe: Frühzeitige Warnung vor Gas-/Luftgemischen bei Erdgas, Wasserstoff, Propan, Butan, Aethanol, Benzindampf, Aceton, Toluol, Aethylenoxyd, Vinylchlorid.

Je nach Ausführung mit Drahtbruchüberwachung, einer oder zwei einstellbaren Schaltschwellen, potentialfreiem Relaisausgang, Resettaste. Typen für Einzelmontage oder auf Europakarte für Rackeinbau. Messfühler in Industrieausführung oder (Ex) sD 3.

Rufen Sie uns an; verlangen Sie Unterlagen. Wir beraten Sie gerne.

**digitrade**

Veresiusstrasse 13 · 2501 Biel · Telefon 032-237616/17