

TRANSFORMATIS Entwicklungsberatung Franz Trauth

Finkenweg 8 ▪ 61479 Schloßborn im Taunus ▪ Franz.Trauth@transformatis.de ▪ www.transformatis.de
Telefon 06174 - 626 32 ▪ Fax 06174 - 626 55 ▪ Handy 0170 - 344 36 54.

Die Qualität der Führung entscheidet maßgeblich über den Unternehmenserfolg.
Deshalb ist die Qualität der Kandidaten für Toppositionen
schon vor Vertragsunterschrift gründlich zu prüfen.

Eine professionelle Beratung kann dazu beitragen,
den Besetzungsprozess zu beschleunigen, die Qualität zu sichern und
dem Risiko des Scheiterns gezielt zu begegnen.

Unser Angebot

Wir bieten Aufsichtsorganen eine kompetente Beratung und Unterstützung, um Toppositionen richtig gut zu besetzen. Wir sind spezialisiert auf die Beratung von Inhabern, Eigentümern und Aufsichtsräten mittlerer und mittelständischer Unternehmen. Wir haben in den letzten sechzehn Jahren zahlreiche Besetzungen von Spitzenfunktionen in unterschiedlichen Branchen begleitet, darunter viele erfolgreiche und auch einige fehlgeschlagene. Zudem haben wir - in unserer Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“ - gemeinsam mit Inhabern, Eigentümern, Aufsichtsräten und Investoren Erfolgsbedingungen für ausgezeichnete Besetzungen definiert (siehe Schaubild).

Das Besondere unserer Arbeit liegt in Folgendem: Wir halten die Besetzung erst dann für gelungen, wenn die eingestellte Führungskraft ihre Funktion tatsächlich übernommen hat, also Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens maßgeblich positiv gestaltet - statt zu glauben, der Besetzungsprozess sei schon mit Vertragsabschluss beendet. Deshalb sehen wir die Kernaufgabe im ersten Teil darin, die Aufgabe für die neue Führungsperson sorgfältig zu bestimmen, die richtige Person zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen. Im zweiten Teil kommt es dann darauf an, die neue Spitzenkraft auf den Stellenantritt so vorzubereiten, dass ihr ein profilierter Start gelingt und schließlich darin zu unterstützen, überlegt im Sinn des Unternehmens zu handeln.

Diese ganzheitliche Betrachtung und die entsprechende Vorgehensweise führen zur jeweils bestmöglichen Besetzung.

Unsere Leistungen

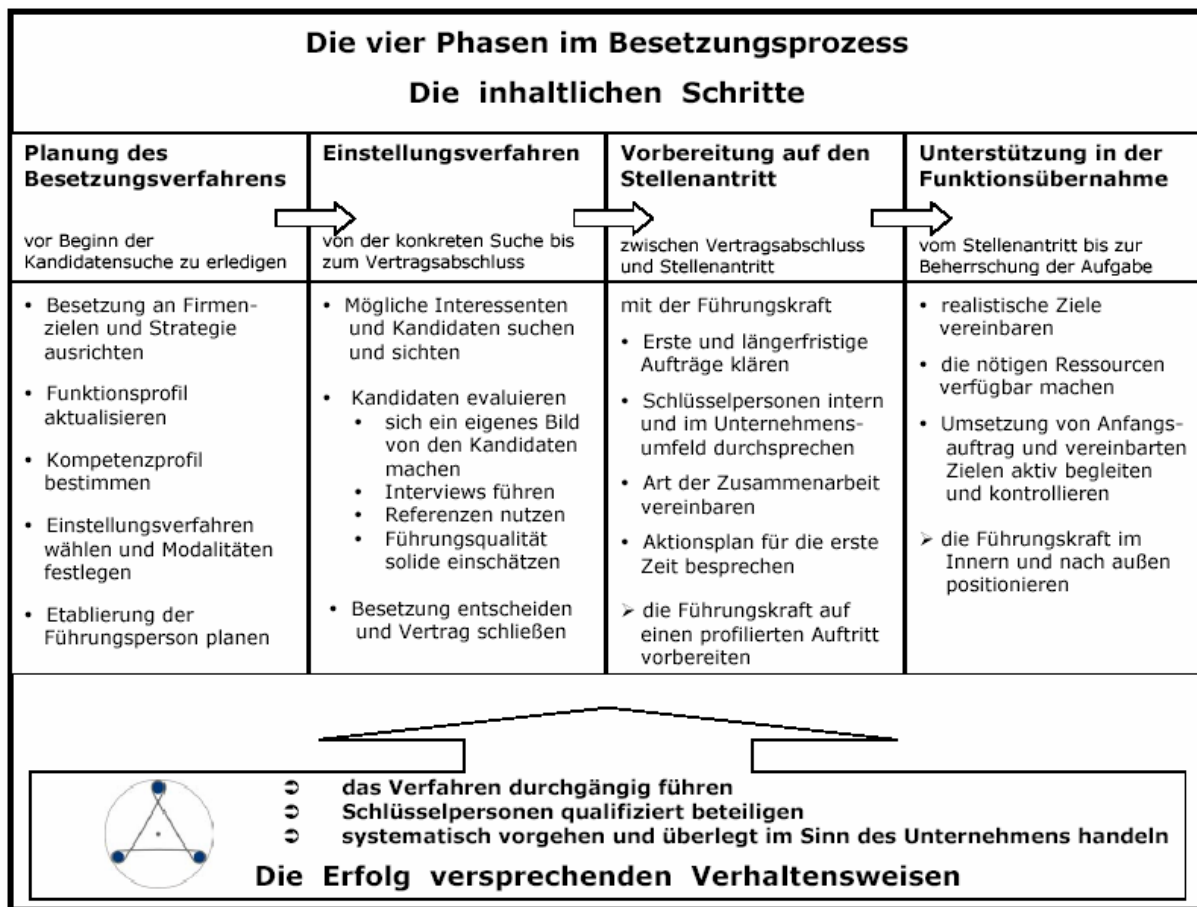
Die Besetzung geschieht in vier Phasen, die aufeinander aufbauen. Deshalb muss man in jeder Phase sehr gute Arbeit leisten, um die nötigen Erfolgsbedingungen zu schaffen. Wir beraten und unterstützen die Verantwortlichen in einzelnen, oft auch in allen vier Phasen, den Besetzungsprozess von dessen Ziel her gestalten und kontrollieren.

Beratungsschwerpunkte sind gewöhnlich

- Planung des Besetzungsprozesses (Bestimmung von Anforderungsprofil, Zielgruppe und Suchstrategie, Modalitäten des Einstellungsverfahrens)
- Suche, Auswahl und Einschätzung von Führungspersonen
- Moderation des Besetzungsprozesses.

Zudem sorgen wir für inhaltliche und terminliche Koordination der vereinbarten Verfahrensschritte sowie für administrativen Rückhalt.

Die möglichen Beratungsinhalte



Unser Vorgehen

1 Besetzungsplanung

☐ Schritt 1: Analyse von Firmenzielen und Strategie

Firmenziele und Strategie sind der Maßstab für die Planung des Besetzungsverfahrens. Deshalb befassen wir uns mit dem grundlegenden Kurs des Unternehmens, mit Ihren kurz- und langfristigen Erwartungen an das Unternehmen, auch mit möglichen kritischen Szenarien, um die aktuellen und künftigen Kernaufgaben der Geschäftsleitung genau zu kennen.

☐ Schritt 2: Analyse der Funktionsprofile

Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung bilden den Rahmen für die Aufgabenerfüllung. Deshalb befassen wir uns mit der Aufgabenverteilung auf der Topebene, um das Profil der zu besetzenden Funktion zu klären, entlang folgender Leitfragen: Welcher grundsätzliche Beitrag ist auf dieser Funktion zu erbringen? Was ist dem Verantwortungsbereich der Funktion zuzuordnen und wie ist das Zusammenspiel mit anderen Funktionen auf gleicher und nachgeordneter Ebene geregelt? Welche Tätigkeiten werden deshalb erwartet? Wie soll die gesuchte Führungsperson handeln und welche Ergebnisse soll sie in bestimmten Zeitintervallen erreichen, um den Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu entsprechen?

Aus den Antworten auf diese Fragen ergibt sich das Funktionsprofil, noch unabhängig von der Person, die diese Funktion später innehaben wird.

□ **Schritt 3: Erarbeitung des Kompetenzprofils**

Im Kompetenzprofil werden die Anforderungen an die Person, nämlich die auf der Funktion unerlässlichen Kompetenzen konkret und verhaltensbezogen bestimmt zusammengefasst. Deshalb befassen wir uns damit, welche Kompetenzen in Ihrem Unternehmen strategisch bedeutsam und auf der zu besetzenden Funktion tatsächlich erfolgsentscheidend sind.

Wir sorgen dafür, dass sich Ihre Vorstellungen im Kompetenzprofil sowie im später einzusetzenden Beurteilungsbogen präzise widerspiegeln.

Schließlich klären wir, welche Leistungs- und Erfahrungsnachweise die Person der Wahl zu erbringen hat.

□ **Schritt 4: Planung des Einstellungsverfahrens**

Nach der Klärung des Anforderungsprofils (in Schritt 2 und 3) lässt sich bestimmen, wo und wie interessante Kandidaten zu suchen und anzusprechen sind.

Wir legen mit Ihnen die Zielgruppe fest und empfehlen Ihnen die zielführende Suchstrategie (z.B. Direktansprache, anzeigengestützte Suche oder Kombination beider).

Wir klären mit Ihnen, in welchem Verfahren die Kandidaten zu beurteilen sind

□ **Schritt 5: Planung der Etablierung der neuen Führungskraft**

Die Etablierung der später ausgewählten Führungskraft spielt die zentrale Rolle im Besetzungsprozess. Deshalb ist frühzeitig zu bedenken, was nach Vertragsunterschrift und nach Stellenantritt zu tun ist, um die ausgewählte neue Führungskraft darin zu unterstützen, profiliert zu starten und für das Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu wirken.

Wir erarbeiten natürlich keinen fertigen detaillierten Plan, aber wir erörtern mit Ihnen jedenfalls die relevanten Themen und mögliche Probleme bei der Etablierung. Hin und wieder sind dann Pläne für verschiedene Eventualitäten zu erstellen.

2 Einstellungsverfahren

„Die richtige Person finden und für das Unternehmen gewinnen“

Im Einstellungsverfahren kommt es uns zentral darauf an, dass sich beide Seiten recht gründlich kennen lernen und wechselseitig solide einschätzen können, ob sie fruchtbare Arbeitsbeziehungen aufbauen und die angestrebten Ziele gemeinsam erreichen können.

Deshalb schaffen wir mit unserem dialogischen Auswahlverfahren einen Rahmen, so dass Sie selbst und Schlüsselpersonen des Unternehmens geeignete Kandidaten frühzeitig und in unterschiedlichen Konstellationen erleben können.

□ **Schritt 6: Suche und Sichtung**

Wir suchen und sichten mögliche Interessenten und Kandidaten, bestimmen nach einer Vorauswahl den engeren Bewerberkreis, prüfen die Unterlagen (Lebenslauf, Interviewaussagen, Leistungs- und Erfahrungsnachweise) und überreichen Ihnen eine strukturierte vergleichende Kandidatenübersicht.

Wir gestalten diesen Schritt so, dass Sie sich jederzeit selbst an der Suche beteiligen und in die Sichtung einschalten können.

□ **Schritt 7: Kandidatenevaluation**

Die Kandidaten sind in drei Dimensionen zu beurteilen: als Person, in Relation zur konkreten Aufgabe und in ihrer Anschlussfähigkeit an das Unternehmen. Das von uns entwickelte Auswahlverfahren erlaubt es Ihnen, auf jeder Stufe klar zu beurteilen, welche Kandidaten weiterhin im Rennen bleiben und deshalb vertieft zu beurteilen sind.

Wir dokumentieren die Ergebnisse des Verfahrens in fortlaufenden Statusberichten.

Die **Erstgespräche** dienen dem gegenseitigen Kennenlernen.

- Gegenstand sind reale Themen, konkrete Aufgabenstellungen Ihres Unternehmens sowie aktuelle und künftige Kernaufgaben der Geschäftsleitung.
- Wir moderieren Ihre Gespräche mit den Kandidaten und legen danach mit Ihnen fest, welche der Kandidaten für die nächste Runde einzuladen sind.

In **Interviews** sind die Kandidaten vertieft einzuschätzen.

- Wir führen selbst mit jedem Kandidaten der engeren Wahl ein eingehendes teilstrukturiertes Interview.
- Wir nehmen an Ihren Interviews beobachtend teil. So können wir Sie bei Entwicklung und Formulierung ihrer Einschätzungen unterstützen, eine durchweg vergleichbare Objektivität dieser Einschätzungen fördern und die Anwendung gleicher Standards bis hin zur systematischen Erfassung der Gesprächseindrücke sichern.
- Wir sorgen für eine geeignete Dokumentation der Einschätzungsergebnisse.

In den anschließenden **gemeinsamen Arbeitssequenzen** mit den verbleibenden zwei bis drei Kandidaten geht es darum, gezielt auszuloten, ob eine fruchtbare Zusammenarbeit gelingen kann.

- Wir liefern den Rahmen, um konkrete Fragestellungen des Unternehmens und mögliche kritische Entscheidungslagen, die der neuen Führungsperson zu schaffen machen könnten, zu erörtern.
- Sie (und ggf. Schlüsselpersonen des Unternehmens) können so tun, als ob der Kandidat die Position bereits inne hätte und mit ihm gemeinsam erarbeiten, wie man bestimmten Problemen begegnen könnte.
- Wir moderieren die Arbeitssequenzen und die anschließende Einschätzung und sorgen für eine geeignete Dokumentation der Beurteilungsergebnisse.

In der folgenden **Zusammenschau der Resultate** erörtern wir mit Ihnen die bisherigen Einschätzungsergebnisse und kommen über eine strukturierte Eindrucksbildung zu fundierten - meist gemeinsamen - Urteilen. Schlüsselverhaltensweisen sind: überlegt fragen und antworten, aufmerksam beobachten, persönliche Eindrücke pointiert erörtern und entsprechende Schlüsse ziehen.

- Wir klären gemeinsam die entscheidenden Fragenkreise für die Referenzgespräche.
- Wir legen den zu befragenden Personenkreis gemeinsam fest und entscheiden daraufhin, wer die jeweiligen Gespräche führt.

In anschließenden unverzichtbaren **Referenzgesprächen** sind Personen, die mit dem Kandidaten der Wahl in der ein oder anderen Weise zusammengearbeitet haben, zur Führungsleistung des Kandidaten auf bisherigen beruflichen Stationen gründlich befragt.

- Diese Ergebnisse fließen in die bisherige Ergebnisdokumentation ein und schließen die Kandidateneinschätzung ab.
- Damit sind die nötigen Entscheidungsgrundlagen komplett erarbeitet.

□ **Schritt 8: Besetzungsentscheidung**

Im bisherigen Verfahren konnten Sie solide beurteilen und zuverlässig einschätzen:

- ✓ die Kandidaten - ihre Persönlichkeit, ihre mentalen Modelle und Kompetenzen
- ✓ inwieweit Sie selbst mit möglichen Kandidaten später im Unternehmensalltag effektive Arbeitsbeziehungen aufbauen und
- ✓ wie gut die Kandidaten im Unternehmen vermutlich wirksam werden.

Nun erörtern wir mit Ihnen die Eignung der Kandidaten in vergleichender Beurteilung. Daraufhin können Sie eine Rangfolge festlegen und nach eigenem Urteil entscheiden.

Bei den Vertragsverhandlungen wirken wir auf Wunsch mit.

3 Zwischen Vertragsunterschrift und Stellenantritt

„Die bestellte Führungsperson so auf den Stellenantritt vorbereiten, dass ihr ein von Beginn an profilierter Auftritt gelingt.“

Im Minimalprogramm sind mit der neuen Führungskraft deren Anfangs- und langfristiger Auftrag zu klären, Schlüsselpersonen intern und im Umfeld des Unternehmens zu besprechen sowie die Art der Zusammenarbeit und Unterstützung zu vereinbaren. Im Weiteren sind der Aktionsplan für die erste Zeit zu besprechen und die Amtseinführung vorzubereiten.

Auf Wunsch unterstützen wir Sie in dieser Phase.

4 Nach Stellenantritt bis zur Etablierung

„Die neue Spitzenkraft darin unterstützen, überlegt im Sinn des Unternehmens zu handeln.“

Nach Stellenantritt sind mit der neuen Führungskraft realistische Ziele zu vereinbaren, die nötigen Ressourcen verfügbar zu machen und die Umsetzung von Anfangsauftrag und vereinbarten Zielen zu kontrollieren. Auch ist darauf zu achten, ob und inwieweit Schlüsselpersonen des Unternehmens die neue Spitzenkraft unterstützen oder behindern.

Auf Wunsch unterstützen wir Sie auch in dieser Phase.

Unsere Referenzen

Persönliche Referenzen

- Die meisten unserer Kunden legen Wert auf Diskretion, insbesondere wenn es um Auswahl und Einschätzung des oberen Führungspersonals geht.
- Gewöhnlich empfehlen uns unsere Kunden weiter, so dass wir nahezu ausschließlich auf persönliche Empfehlung hin arbeiten können.
- Kontakte zu Referenzpersonen stellen wir bei Bedarf gerne her.

Fachliche Referenzen

- Die publizierten Praxisberichte beschreiben unsere Leistungen und Produkte in Anwendung. Die Berichte zeigen konkret und für Interessenten nachvollziehbar, was wir tun, wie wir es tun und welchen Werten wir verpflichtet sind.
- Unsere Kunden haben Freude an den erzielten Ergebnissen. Sie arbeiten meist langfristig mit uns zusammen.
- Und wir haben Freude an Beziehungen, die auf Respekt und Vertrauen gründen.

Im Folgenden haben wir Ihnen eine kleine Auswahl einiger unserer Publikationen in renommierten Fachzeitschriften und Fachbüchern zusammengestellt:

TRAUTH, Franz (2008):

Führungswechsel richtig gut gestalten.

Worin sich erfolgversprechende von riskanten Besetzungsverfahren unterscheiden.
In: *Mergers and Acquisitions Review*, 01 2008, Seiten 1-7.

TRAUTH, Franz (2000):

Nach der Fusion: Die Toppositionen richtig besetzen.

In: *Harvard Business Manager*, 22. Jahrgang, Heft IV - 2000, Seiten 77-88.

TRAUTH, Franz (2001):

Die Bildung der Führungscrew als Weichenstellung für den Fusionserfolg.

Wie die Vorstände von Degussa und Hüls die Besten fanden.
In: *Mergers and Acquisitions Review*, 08/09 2001, Seiten 385-391.

TRAUTH, Franz / SAMLAND, Jürgen (2003):

Management-Audit. Ein Leitfaden für Personalleiter.

In: Personal-Management-Box. Luchterhand Verlag, Köln 2003, Seiten 1-22.

TRAUTH, Franz / NADIG, Toni (2007b):

Besetzung an Firmenzielen und Strategie ausrichten.

Schritt 1 in der Besetzung von Spitzenfunktionen.
In: SCHMID, Michael / LASKE, Stephan / ORTHEY, Astrid (Hg.): Handbuch Personal Entwickeln. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2007, Nr. 114, Seiten 1-35.

TRAUTH, Franz / NADIG, Toni (2007c):

Funktionsprofile aktualisieren.

Schritt 2 in der Besetzung von Spitzenfunktionen.
In: SCHMID, Michael / LASKE, Stephan / ORTHEY, Astrid (Hg.): Handbuch Personal Entwickeln. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2007, Nr. 115, Seiten 1-35.

TRAUTH, Franz / NADIG, Toni (2007d):

Kompetenzprofil bestimmen.

Schritt 3 in der Besetzung von Spitzenfunktionen.
In: SCHMID, Michael / LASKE, Stephan / ORTHEY, Astrid (Hg.): Handbuch Personal Entwickeln. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2007, Nr. 116, Seiten 1-38.

TRAUTH, Franz / NADIG, Toni (2007e):

Einstellungsverfahren und Modalitäten bestimmen.

Schritt 4 in der Besetzung von Spitzenfunktionen.
In: SCHMID, Michael / LASKE, Stephan / ORTHEY, Astrid (Hg.): Handbuch Personal Entwickeln. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2007, Nr. 117, Seiten 1-33.