

Dringend gesucht – schwer zu finden

Die Auswahl passender Führungskräfte stellt Investoren vor große Herausforderungen

Die Statistiken sprechen eine klare Sprache: Finanzinvestoren wechseln im Schnitt rund die Hälfte ihres Führungspersonals in einem Zeitraum von einem Jahr aus. Das bedeutet, dass nur die Hälfte aller Führungspositionen richtig besetzt wird. Geht es um Beiräte, fällt die Trefferquote noch geringer aus. In einem sensiblen Bereich wie der Venture Capital-Branche reicht es daher nicht mehr aus, nur auf die fachliche Eignung der Kandidaten zu achten. Die gesamte Persönlichkeit zählt.

Mix von Eigenschaften

Werden Führungskräfte gesucht, geht es im Wesentlichen um zwei Schwerpunkte bei den möglichen Kandidaten: fachliche und soziale Kompetenz. Bereits die Akzeptanz innerhalb einer Organisation ist meistens schon politisch gefärbt. Es ist nicht möglich, jemanden erfolgreich zu rekrutieren, der innerhalb einer Organisation nicht den Rückhalt seiner Kollegen und der untergeordneten Ebene findet. Auf der anderen Seite spielt beim externen Auftritt die Akzeptanz der Kunden eine entscheidende Rolle. Diese Vielfalt an Anforderungen verlangt einen gleichmäßigen Blick auf die fachlichen und sozialen Kompetenzen. Insofern darf man sich bei der Auswahl von Kandidaten nicht nur auf die „sichtbaren“ Erfolge des Lebenslaufs verlassen. Auch das Bild der Persönlichkeit ist wichtig.

Ein Salesmanager, der beispielsweise hervorragende klassische Referenzen mitbringt, kann dennoch einen aufbrausenden Charakter besitzen, was im Umgang mit Kunden katastrophale Folgen für das Unternehmen haben kann. Die Einholung von Referenzen bei ehemaligen Arbeitgebern ist zwar üblich, geschieht aber meistens aus Quellen, die die Kandidaten selbst benennen.

Charakter und Temperament

An dieser Stelle wird das Konzept der Passung wichtig: Es gibt bestimmte Werte, die den Charakter eines Menschen und auch eines Unternehmens ausmachen. Sie manifestieren sich beispielsweise im Umgang mit Gesprächspartnern, im Umgang mit Problemen und Konflikten, im Kooperations- und Durchsetzungsvermögen. Alles das, was früher unter dem Oberbegriff „Soft Skills“ zusammengefasst wurde, sind aus unserer Sicht die entscheidenden Eigenschaften, die ein Unternehmen ausmachen. Daher erscheint es wichtig, Unternehmen und Mitarbeiter zusammenzubringen, die die gleichen Werte teilen. Das ist die Basis für Erfolg: beim Unternehmen,



Fachliche Kompetenz, persönliche Eignung, Feingefühl beim Umgang mit Erwartungen: Die Anforderungen an eine Führungskraft sind groß.
Foto: alperium/Panthermedia

aber auch für den Mitarbeiter. Wenn sich zum Beispiel interne Mitarbeiter benachteiligt fühlen, weil ein externer Kandidat für eine begehrte Führungsposition ausgewählt wurde, muss der Externe neben Durchsetzungsfähigkeit auch sehr viel Feingefühl mitbringen, um solch ein Spannungsfeld zu entschärfen. Das hängt dann mit der Persönlichkeit und dem Charakter zusammen. Daher sollte beim Auswahlverfahren immer auch eine entsprechende Analyse der jeweiligen Anwärter mittels Interviews und anderer Verfahren stattfinden.

Besondere Herausforderung bei Venture Capital

Für den Bereich Venture Capital und Private Equity trifft das besonders zu. Denn hier wird noch eine weitere Dimension von Verständnis benötigt: nämlich dafür, wie ein Investor mit einem Unternehmen zusammenarbeitet. Manche Investoren halten sich zurück, während andere sich stärker einbringen, ihre Eigentümerschaft betonen und auch verstärkt externe Experten integrieren. Für jeden dieser Fälle wird eine andere Führungskraft benötigt. Das ist noch einmal eine ganz besondere Herausforderung bei der Besetzung, da eine erfolgreiche Führungskraft Verständnis für die Kultur des Unternehmens, aber auch für die Kultur des Investors mitbringen beziehungsweise entwickeln muss. Das geht über die rein fachliche Dimension weit hinaus, denn die Position muss im Unternehmen

funktionieren, bei den Kunden und im Zusammenspiel mit den Investoren. Im Zweifelsfall muss die entsprechende Führungskraft zwischen diesen drei Polen ausgleichend wirken. Venture Capital fließt zudem oft in innovative Technologiebereiche. Dort ist das Führungsteam häufig von „Technikern“ dominiert, die in der Regel wenig oder keine Managementenerfahrung besitzen. Hier die geeigneten Schnittstellen zu besetzen, ist eine besonders intensive Aufgabe.

Erster Schritt: Bestandsaufnahme

Auch wenn es sich banal anhört: Angesichts dieser vielfältigen Herausforderungen ist es wichtig herauszufinden, welche Kompetenzen vor Ort bereits vorhanden sind. Im Segment Venture Capital ist in der Regel viel technische Kompetenz vorzufinden, aber wenig Erfahrung in Verkauf und Vertrieb. Diesen Erfahrungsschatz bringen dann eher Führungskräfte aus großen Organisationen mit, die sich von Venture Capital-Unternehmen allerdings nur wenig angezogen fühlen. Professionelle Personalberatung kann bei der Bestandsaufnahme helfen: Wo liegen die Stärken? Welche Fach- und Führungskompetenz wird für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung benötigt, und wo müssen fehlende Kompetenzen ergänzt werden? Diese Fragen betreffen sowohl das

Führungsteam vor Ort als auch den Investor, der gegebenenfalls Kompetenzen z.B. aus dem Finanzbereich dem operativen Unternehmen zur Verfügung stellt. Aus dieser Bestandsanalyse heraus wird der Bedarf abgeleitet. Im zweiten Schritt müssen die gesuchten Personen gefunden werden. ■

Zum Autor



Ralf Kreuzberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung Headsahead, die an den Standorten Düsseldorf und Hamburg aktiv ist. Das Unternehmen rekrutiert Fach- und Führungskräfte nicht allein nach Qualifikationsmerkmalen, sondern zusätzlich auch nach sozialen Kriterien, und ist seit Jahren im Private Equity- und Venture Capital-Bereich tätig.

Anzeige



START MESSE

Gründung | Finanzierung | Entwicklung

MESSE NÜRNBERG
06.-07. Juli 2012

MESSE DORTMUND
16.-17. Nov. 2012

WAGEN SIE DEN SPRUNG!

Die START-Messe bietet an zwei Tagen Networking, Business-Kontakte und vieles mehr für Gründer und Jungunternehmer.

Die Themen

- Unternehmensaufbau • Geschäftsideen • Franchising • Recht und Steuern
- Finanzierung und Fördermittel • Unternehmensentwicklung
- Gründen im Ausland

Nutzen Sie jetzt das Wissen der Experten, das umfangreiche kostenfreie Vortragsprogramm und die Erfahrungen aus vielen Best Practices, die Kontakte der Netzwerke und die Möglichkeit zur persönlichen Beratung auf der START-Messe.

Alles von der Idee bis zum erfolgreichen Unternehmen!

www.start-messe.de

