

Head Tax im Konzern – warum zwischen Fachspezialist und Führungskraft die grössten Fehlbesetzungen entstehen (Teil 2)

In Teil 1 haben wir gezeigt, warum der Head Tax eine hybride Rolle zwischen fachlicher Exzellenz, Führung, Steuerung und Risikomanagement ist – und wie sich diese Anforderungen mit 3E und den 4 Drives erfassen lassen.

Doch wie zeigt sich das in der Praxis? Teil 2 betrachtet typische Fehlbesetzungen, den Einfluss des Unternehmenskontextes und die Konsequenzen für eine präzise Rekrutierung.

4. Typische Fehlbesetzungen

Aus der Kombination von 3E und 4 Drives ergeben sich typische Muster:

Fall 1: Der brillante Spezialist: Ein fachlich exzellenter Steuerexperte wird Head Tax. Er löst komplexe Fragen, vernachlässigt jedoch Steuerung und Kommunikation. Folge: operative Stärke, aber fehlende Führung.

Fall 2: Der Manager ohne Tiefe: Ein Kandidat mit starker Führungserfahrung, aber begrenzter fachlicher Tiefe. Er strukturiert das Team gut, verliert jedoch an Glaubwürdigkeit bei komplexen Themen.

Fall 3: Der Risikovermeider: Ein Kandidat mit starkem Defend-Drive, aber geringer unternehmerischer Orientierung. Folge: Entscheidungen werden verzögert oder vermieden.

Fall 4: Der falsche Kontext: Ein Kandidat aus einem stark strukturierten Konzern wechselt in ein unternehmerisch geprägtes Umfeld oder umgekehrt. Die Erwartungen an Geschwindigkeit, Autonomie und Risiko unterscheiden sich erheblich.

5. Die Bedeutung des Kontextes

Der Erfolg eines Head Tax hängt stark vom Umfeld ab:

- Grad der Internationalität: Je internationaler, desto wichtiger wird Comprehend.
- Komplexität der Struktur: Je komplexer, desto wichtiger werden Comprehend und Bond.
- Risikobereitschaft des Unternehmens: Je geringer die Risikobereitschaft, desto wichtiger wird Defend.
- Rolle des CFO: Je weniger Einfluss der CFO in der Organisation hat, desto wichtiger wird Bond.

6. Was bedeutet das für die Rekrutierung?

Eine präzise Besetzung erfordert die Kombination beider Modelle:

1. 3E-Analyse: Bringt der Kandidat die notwendige Qualität mit?
2. Drive-Profil des Kandidaten: Was treibt ihn an?
3. Drive-Profil des Unternehmens: Welche Anforderungen bestehen tatsächlich?
4. Matching: Wo entsteht ein stabiler Fit?

Der entscheidende Punkt ist die Balance zwischen:

- fachlicher Tiefe
- Steuerungskompetenz
- Risikobewusstsein
- Einflussfähigkeit

7. Fazit

Der Head Tax ist eine hybride Rolle. Er ist weder reiner Spezialist noch klassische Führungskraft. Er ist ein Systemarchitekt, der fachliche Tiefe mit Steuerung, Kommunikation und Risikomanagement verbindet. Das 3E-Framework zeigt, ob ein Kandidat die notwendige Qualität mitbringt. Die 4 Drives zeigen, ob diese Qualität im konkreten Umfeld wirksam wird. Wer beide Ebenen kombiniert, erkennt nicht nur, wer fachlich überzeugt, sondern wer die Komplexität eines Konzerns nachhaltig steuern kann.