

# Whitepaper

**Vom Fachexperten zur Führungspersönlichkeit:**  
Chancen und Herausforderungen bei der Rekrutierung  
von Fachexpert:innen in die Geschäftsleitung –  
ein Impuls für Verwaltungsräte.

# Einleitung

Verwaltungsrät:innen sind mindestens einmal vor folgender Fragestellung gestanden: **Soll eine leistungsstarke Fachperson in die Geschäftsleitung rekrutiert werden?** Die fachliche Qualifikation der Kandidat:innen ist unbestritten. Doch genügt das, um die Anforderungen strategischer Führung zu erfüllen und unternehmerische Verantwortung und organisationale Entwicklung zu steuern?

**Diese Rekrutierung, sei sie intern oder extern, ist Chance und Risiko zugleich.** Sie kann ein starkes Signal für interne Entwicklung sein – oder zu einer teuren Fehlbesetzung auf Top-Level, mit Folgen für den Betrieb, führen.

Geschäftsleitungen verantworten komplexe Herausforderungen, die es unter hohem Marktdruck, bei

rasantem Digitalisierungstempo sowie unter Berücksichtigung vieler gesetzlichen Rahmenbedingungen zu gestalten und zu nutzen gilt. Es ist ein Balanceakt, alle Fakten im Blick und die Mitarbeitenden in der Leistung zu halten – und dies bei gleichzeitiger Ausrichtung des Betriebes auf die Zukunft. **Eine leistungsfähige Geschäftsleitung, die «Bremse und Gaspedal» in der Unternehmensführung gleichermassen bedienen** sowie Bedürfnisse und Entwicklungen wahrnehmen und aufgreifen kann, ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor. Denn Voraussetzung für finanziellen Erfolg sind heute mehr denn je starke Beziehungen, was vertrauenswürdige Persönlichkeiten voraussetzt.

Weil Produkte und Dienstleistungen austauschbar sind, ist Persönlichkeit

zum wertvollsten Wettbewerbsfaktor geworden – intern und extern.

Wir wünschen viel Inspiration mit dem Whitepaper und freuen uns, wenn wir damit einen Beitrag zur Geschäftsleitungs-Readiness Ihrer Organisation leisten können.

## Leadership-Boost für KMU



Eliane Frei



Sabrina Huber

St. Gallen, im Mai 2026

# Zeiten ändern sich, Muster bleiben

## Prioritäten in der Führung verschieben sich, alte Entscheidungsmuster bleiben und Leadership verliert an Attraktivität.

Die Besetzung der Geschäftsleitung ist eine wesentliche Aufgabe des Verwaltungsrates. In der Praxis ist beobachtbar, dass diese Besetzungen in KMU heute länger dauern als noch vor einigen Jahren. Leadership scheint an Attraktivität verloren zu haben, besonders bei Potentialträgern für zukünftige GL-Positionen. Hörbar ist vermehrt, dass Work-Life-Balance oder familiäre Verpflichtungen höher gewichtet werden als Karrierechance in einer GL-Funktion. Auch Teilzeit-GL ist heute salonfähig.

Gleichzeitig zeigt sich, dass sich in VR-Diskussionen traditionelle Entscheidungsmuster wiederholen: Bei mangelnder Auswahl für GL-Positionen wird die erfahrenste Fachkraft ins Geschäftsleitungsgremium portiert. Eine herausfordernde Spirale, die sich auftut. Gerade jetzt, in einer Zeit, in welcher die **Top-10-Leadership-Skills** neben strategischer und digitaler Führung u.a. Kommunikationsstärke, Empathie, Konflikt- und Beziehungsmanagement<sup>1</sup> sowie Resilienz und Stressmanagement sind.

Wenn Fachexpert:innen den Sprung in die Geschäftsleitung wagen, bringt dies Chancen und Risiken mit sich:

## Wichtigste Chancen

- ▶ Kontinuität, kulturelle Stabilität
- ▶ Starkes Signal bzgl. interner Talentförderung
- ▶ Glaubwürdigkeit der Organisation in Bezug auf Vertrauen und Motivation
- ▶ Rekrutierung einfacher und günstiger
- ▶ Wenn für die erfolgreiche Umsetzung spezifischer strategischer Themen eine explizite Fachexpertise in der Geschäftsleitung erforderlich ist

## Wichtigste Risiken

- ▶ Beförderung als Belohnung kann ein Nährboden für Überforderung sein
- ▶ Person bleibt in Expertenrolle (Fachkompetenz ≠ Führungsreife), fehlendes Bewusstsein für den Rollenwechsel
- ▶ Herzblut und Identifikation werden mit Führungskompetenz verwechselt

<sup>1</sup> Journal of Advanced Management Studies, Leadership and Strategic Skills for Business Continuity: A Framework for SME Managers, Lankesh Somashekar, März 2025

- ▶ Unzureichende Sicherheit z.B. in strategischer oder politischer Dimension führt zu Reputationsrisiken
- ▶ CEO bindet (zu) viele zeitliche Ressourcen, die GL-Mitglieder zu coachen
- ▶ Fehlende Vorbereitung und ausbleibende Begleitung in den ersten 12 Monaten nach Onboarding reduziert Leadership-Power in der GL

**Damit Unternehmen auch in Zukunft prosperieren und Leistung erbracht werden kann, müssen sie sich heute folgenden Fragen stellen:**

- ▶ Wie gestaltet(e) sich die Besetzung von GL-Mitgliedern in den vergangenen Jahren bzw. aktuell? Ist ein **Muster** erkennbar? Welche Stimmen aus dem VR sind dazu erkennbar?
- ▶ Gibt es im VR ein **gemeinsames Verständnis** zum Thema GL-Rekrutierung?
- ▶ Sind die **Top-10-Leadership-Skills** im VR abgedeckt? Wie werden diese genährt?

- ▶ Haben wir Rahmenbedingungen geschaffen, in welchen potenzielle und aktuelle GL-Mitglieder ihre persönlichen Kompetenzen und **Leadership-Skills stärken und weiterentwickeln** können? Welches **Budget** steht dafür zur Verfügung?
- ▶ Welche **Parameter** haben wir definiert, die starke GL-Persönlichkeiten in unserem Betrieb auszeichnen – fachlich *und* menschlich? Wo ist das festgehalten und wie kommuniziert?
- ▶ Sind unsere **Führungsstrukturen zeitgemäß**? Ist die Rolle der GL im Organisationsreglement geklärt und entspricht sie einem modernen Rollenverständnis?
- ▶ Wie verstehen wir **Führung auf GL-Stufe** (Zeitbedarf innerhalb des Pensums vs. «Produktivität»)?
- ▶ Was fordern und fördern wir als VR gegenüber dem:der **CEO** bzgl. Leadership?

- ▶ Wie positionieren wir uns als VR gegenüber dem Thema **Führungsentwicklung**?
- ▶ Wo im **Risikomanagement** haben wir die Leistungsfähigkeit der GL abgebildet? Welche KPI haben wir dafür definiert?
- ▶ Ist der **Kontext und die Phase**, indem sich der Betrieb befindet, geeignet, junge GL-Mitglieder bzw. Fachexpert:innen in die GL zu portieren?
- ▶ Inwieweit werden **Umfeldfaktoren** (Zusammensetzung GL, Reifegrad des Unternehmens, strat. Personalplanung etc.) beim Entscheid für/gegen einen Kandidaten bewusst miteinbezogen?

Die Fragen auf diese Antworten werden abhängig von Unternehmensgröße, Branche und Inhaberschaft unterschiedlich ausfallen. Für die Ausrichtung und Zukunftsfähigkeit des Betriebes ist die Diskussion dieser unabdingbar.

# Smarte Nachfolgeentwicklung

**Das Thema Nachfolgeentwicklung mit Fokus auf die Geschäftsleitung gehört systematisch aufs Tableau von VR-Sitzungen und hilft, die kontinuierliche «GL-Readiness» sicherzustellen.**

Für die vorliegende Fragestellung lassen sich vier Erfolgsfaktoren ableiten:

1. Rahmenbedingungen für Führungsentwicklung auf C-Level
2. Strategische Personalplanung auf allen Schlüsselpositionen
3. Konkrete, griffige Entwicklungspläne mit Schlüsselpersonen
4. Assessments als Teil der Rekrutierungsprozesse

## 1. Rahmenbedingungen für Führungskräfteentwicklung auf C-Level

Die Klarheit über die Anforderungen an eine Geschäftsleitung ist eine bedeutende Rahmenbedingung, die bspw. in **Stellenbeschrieben** abgebildet und regelmässig überprüft werden sollte. Bei den Anforderungen gilt es gerade hier abzubilden, was in Bezug auf Führung erwartet wird. Neben den üblichen **Management Skills** zählen für Führungspersonen mehr denn je **Haltungen und Verhaltensweisen**. Es versteht sich von selbst, dass diese unbedingt im Bezug zu den betrieblichen Unternehmens- und Führungswerten stehen. Mögliche Leitfragen für die Formulierungen im Stellenbeschrieb:

- ▶ Was ist in Bezug auf den eigenen Umgang mit Stress, Druck, Mehrfachhüten wichtig?
- ▶ Welches Leadership-Skills sollen gegenüber internen und externen Stakeholdern zum Ausdruck gebracht werden?
- ▶ Welche Haltung und welche Verhaltensweisen sollen zeigen, dass die Führungsperson unsere Unternehmenswerte vertreten kann?
- ▶ Auf welches Verhalten legen wir bei einem GL-Mitglied bspw. beim Entscheiden, beim Lösen von Konflikten oder dem Umgang mit Ambiguitäten wert?

## 2. Strategische Personalplanung auf allen Schlüsselpositionen

Wer im Unternehmen sicherstellen will, dass die richtigen Fähigkeiten, Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeitenden vorhanden sind, um

die Aufgaben bestmöglich zu erfüllen, setzt auf eine strategische Personalplanung. Damit wird dafür gesorgt, dass **genügend Mitarbeitende mit den nötigen Qualifikationen** zur Verfügung stehen, um ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten. Die strategische Personalplanung in KMU wird üblicherweise von der Unternehmensstrategie abgeleitet und macht unter anderem Aussagen<sup>2</sup> zu:

- ▶ **Qualitative Personalplanung:** Welche Kompetenzen, Qualifikationen und Rollenprofile werden gebraucht?
- ▶ **Quantitative Personalplanung:** Wie viele Mitarbeitende werden wann und in welchen Funktionen benötigt?

---

<sup>2</sup> Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung, 2018, Springer Fachmedien

- ▶ **Nachfolge- und Altersstrukturen:** Welche Rollen sind kritisch? Wer geht wann in Pension bzw. einen Schritt weiter?
- ▶ **Kompetenzanalyse:** Welche Lücken bestehen heute? Welche entstehen durch weiteren Wandel?

### 3. Konkrete Entwicklungspläne mit Schlüsselpersonen

Zeichnen sich intern Potentialträger:innen für das Nachrücken in die GL ab und ist diese Zielfunktion beidseitig grundsätzlich vorstellbar, ist ein Entwicklungsplan ein hilfreicher Kompass. Er schafft für alle Beteiligten Klarheit über **Ziel, Zeitachse, persönliche sowie unternehmensrelevante Entwicklungsschritte und**

**Entwicklungsgefäße.** Und er gibt Orientierung auf dem Weg, welcher von kontinuierlichen Standortgesprächen gesäumt sein muss. Zentral ist, dass Entwicklungsschritte konkrete firmenrelevante Themen beinhalten. Das kann zum Beispiel sein:

- ▶ Verantwortung für ein Schlüsselprojekt mit Fokus auf Führung
- ▶ Integration eines Standortes in die Gesamtorganisation
- ▶ Förderung von Synergien über Abteilungen/Standorte hinweg
- ▶ Entwicklung einer Zusammenarbeitskultur in einem Geschäftsbereich

Auch persönliche Ziele sollen konkret und handlungsorientiert formuliert sein, sodass der Potentialträger sieht, wo er/sie im Führungsverhalten an

sich arbeiten kann – und der Vorgesetzte Veränderungen erkennen und rückmelden kann.

### **Aus der Praxis**

In einem Kundenmandat wurde es konkret so formuliert: «Sicherheit finden im Umgang mit Unsicherheit und wirksame Entscheidungen herbeiführen sowie sich selbst gelassener durch Drucksituationen führen, um auch dann im Betrieb Halt und Orientierung zu geben.»

Ein Blick aus dem Verwaltungsrat zu diesem Thema hilft:

- ▶ Welche Aussagen macht die **strategische Personalplanung** zur Nachfolgeentwicklung?
- ▶ Welche **Relevanz** hat das Thema in unserem Betrieb?
- ▶ Wie ist das Thema **Personal- und Organisationsentwicklung** im VR vertreten?
- ▶ Welche **Rolle** soll der VR bei der Entwicklungsplanung einnehmen?
- ▶ Gibt es einen **schriftlichen Nachfolgeplan** für die GL inkl. Zeitachse (z. B. 3–5 Jahre) und definierten Meilensteinen?
- ▶ Wie stellen wir von Beginn an klar, dass ein laufender Prozess von beiden Seiten würdig und im Dialog **beendet** werden kann?
- ▶ Welche **Schlüsselpositionen** auf GL-Ebene sind vakant oder risikobehaftet (z. B. durch Alter, Pensionierung, Underperformance)?
- ▶ Welche **Entwicklungsmassnahmen** (Coaching, Jobrotation, Führungskurse,

Mentoring) unterstützen wir, sodass potenzielle Nachfolger:innen zu GL-Führungspersönlichkeiten heranwachsen können?

- ▶ Wie wird das **Wissen** sichergestellt, von aktuellen GLs hin zu Nachfolgenden?
- ▶ Wie gehen wir mit **Assessments** um? Sind Assessments state-of-the-art, egal ob interne oder externe GL-Mitglieder rekrutiert werden?

### **4. Assessments als Teil der Rekrutierungsprozesse**

Wechsel in Geschäftsleitungen sind immer Umbrüche im Betrieb und für Mitarbeitende. Sie verlangsamen in der Regel das Entscheidungs- und Produktionstempo temporär. Die bewusste Gestaltung von Umbrüchen und die Definition von Parametern, wie möglichst rasch wieder Stabilität in die Führung kommt, ist im Interesse

des VR. Insbesondere bei der Rekrutierung von externen GL-Mitgliedern tut sich die Frage auf, wie Führungsverhalten und das Leben der Unternehmenswerte überprüft werden können. Eine Möglichkeit ist, auf das **Bauchgefühl** zu hören, welches sich im Kandidaten-Interview zeigt. Dieses ist wertvoll und gleichzeitig mit dem Risiko subjektiver Einfärbungen behaftet (bspw. unbewusste Vergleiche mit Vorgängern, das Ohr auf dem haben, was man hören will etc.). Darum machen **Assessments bei der Rekrutierung von Schlüsselpersonen** ausdrücklich Sinn. Es wird aus einer objektiven und fundierten psychologischen Perspektive systematisch befragt und ausgewertet. Die daraus resultierenden Berichte sind wertvolle Spiegel für den **Abgleich zwischen Bauchgefühl und objektiver**

**Aussensicht.** Insbesondere dann, wenn Assessments sorgfältig vor- und nachbesprochen und auf zentrale Parameter des Unternehmens abgestimmt sind.

### **Aus der Praxis**

Im Interview können folgende Fragen die GL-Readiness challengen:

- ▶ Woran merkst du, dass du die Expertenrolle verlassen hast und in der GL-Rolle angekommen bist?
- ▶ Wie reagierst du, wenn ein GL-Entscheid deiner Fachmeinung widerspricht?
- ▶ Wo siehst du deine grössten Entwicklungsfelder für eine GL-Rolle?
- ▶ Was tust du, wenn deine bisherigen «Rezepte» nicht mehr greifen?
- ▶ Wie stellst du sicher, dass du dich persönlich genau so sorgfältig führst wie die Organisation?

### **Aus der Praxis**

Aus eigener Erfahrung als Verwaltungsrätinnen plädieren wir für den Einsatz von Assessments bei internen wie externen GL-Kandidaten. Warum? Weil damit auch die persönliche, meist langjährige Beziehung zu internen Kandidat:innen nicht subjektiv bewertet, sondern objektiv betrachtet und an betriebsrelevanten Parametern gespiegelt wird. Assessments mit internen Potentialträger:innen bieten zudem die Basis für einen professionellen Dialog und alternative Entwicklungsfelder im Betrieb, sollte die Wahl nicht auf ihn oder sie fallen.

# Fazit

## **Die Besetzung von GL-Funktionen ist mehr als eine Personalentscheidung.**

Sie ist ein Hebel für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Das liegt in der Verantwortung des VR. In ein GL-Rollenprofil gehören neben Fach- und Methodenkompetenzen auch Leadership-Skills, die zeigen, welche Haltung und Verhaltensweisen erforderlich sind. Die Art und Weise, wie Beziehungen gelebt werden, ist ein Schlüsselfaktor für wirksame Führung und Unternehmen, die über den Strukturwandel hinaus erfolgreich bleiben wollen. Für Verwaltungsrät:innen heisst das konkret:

**1) GL-Readiness gehört regelmässig auf die VR-Agenda.** Der VR sollte jährlich prüfen, welche Schlüsselpositionen risikobehaftet sind, welche Nachfolgeoptionen bestehen und welche Kompetenzen in der GL

künftig benötigt werden. Eine Personal- und Nachfolgeplanung mit Zeithorizont von drei bis fünf Jahren reduziert Abhängigkeiten und verhindert Entscheidungen unter Zeitdruck.

## **2) Beförderungen in die GL brauchen klare Kriterien, nicht nur Vertrauen und Leistung.**

Wer Fachexpert:innen in die GL portiert, sollte vorgängig definieren, woran Führungsreife im Unternehmen konkret erkennbar ist. Dazu gehören Leadership-Skills wie Selbstführung, Entscheidungsfindung unter Unsicherheit, Beziehungsmanagement, die Fähigkeit, die Fachexpertenrolle zu verlassen etc. Diese Erwartungen gehören Rollenprofile, Standortgespräche und Rekrutierungsprozesse.

**3) Die Wahl eines GL-Mitglieds ist der Startpunkt, nicht der Abschluss des Prozesses.** In den ersten zwölf

Monaten entscheidet sich, ob aus einer starken Fachperson eine wirksame Führungspersönlichkeit wird. GL-Mitglieder sollen dabei gezielt begleitet werden – etwa durch Coaching, Mentoring, Entwicklungsziele, Reflexionsgespräche und Assessments. So wird der Rollenwechsel nicht dem Zufall überlassen.

Verwaltungsräte, die Nachfolgeentwicklung systematisch denken und Auswahlprozesse etablieren, stärken Individuen und die unternehmerische Wirkung. Dafür braucht es den Mut, vertraute Entscheidungsmuster zu brechen. **Die entscheidende Frage ist: Gestalten wir Führung aktiv – oder verwalten wir sie?** Unternehmen, die heute in GL-Readiness investieren, sichern sich Vertrauen, Stabilität und echten Impact.

# Autorinnen

**Eliane Frei**



Ich begleite mit meiner Firma FREIRAUM Menschen und Organisationen in ihren Entwicklungsthemen. Biete bei weichen Themen einen klaren Rahmen. So, dass Menschen und Organisationen leistungsfähig und nachhaltig erfolgreich bleiben. Mein Fokus liegt auf Persönlichkeits- und Führungsentwicklung, betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und Konfliktmanagement.

**Sabrina Huber**



Ich verbinde Disziplinen, die für die Zukunftsfähigkeit in einem kompetitiven Umfeld relevant sind: Strategische Kommunikation, Aufttritts- und Medienkompetenz, Stakeholder Management, Changemanagement sowie Chancen- und Risikomanagement. Mein Anliegen ist es, das grosse Ganze unter dem Druck der wogenden Wellen und operativen Hektik im Blickfeld zu halten.

## **KMU Leadership-Boost**

Das Programm für ambitionierte Geschäftsleitungsmitglieder.

- ▶ Sicht- und spürbarer Impact beim Start in der GL.
- ▶ Zukunftsfähigkeit der Organisation stärken.
- ▶ Auseinandersetzung mit Future Skills, Raum für persönliches Wachstum.
- ▶ Griffige Werkzeuge für nachhaltigen Praxistransfer.
- ▶ Mit Peers weiterkommen und ein starkes Netzwerk aufbauen.

c/o FREIRAUM | Eliane Frei und  
Sabrina Huber Consulting  
Oberer Graben 46 | CH-9000 St.Gallen

**hello@leadershipboost-kmu.ch**  
**www.leadershipboost-kmu.ch**