

## CEO – Halbgötter in Grau

Die Besseren finden heisst besser suchen

---

von Markus Meier

Man nennt sie Tops Shots, Hoffnungsträger und Shooting Stars. Der Status eines Konzernchefs schlägt sogar das Ansehen hoher Politiker. Aber hier wie dort werden sie von "Gewöhnlich Sterblichen" in ihr Amt eingesetzt. Wie lässt sich vermeiden, dass man nicht auf die Falschen tippt?

Der mediale Kult um die Spitzenmanager steht in keinem Verhältnis zu ihrer Leistung. Kein CEO bringt Milliarden Gewinne als Einzelkämpfer zustande. Jeder wird unterstützt von einem hochqualifizierten Team. Aber von diesen Leuten ist selten die Rede. Im Nimbus von Reichtum und Macht glänzt der Boss. Dabei ist der Bezug zu Umfeld und Basis eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Führungsarbeit. Sie steht im Zentrum bei der Suche von Spitzenkräften.

### **Messlatte Wirksamkeit**

Normalerweise geniessen nur die Menschen hohes Ansehen, die auch Ausserordentliches vollbringen. Ein CEO hingegen startet schon aufgrund seiner gehobenen Position mit viel Vorschusslorbeeren. Und solange er die Zielvorgaben nicht krass verfehlt, steht er auf einem Podest. Das Giesskannenprinzip, bei dem auch diejenigen mit gesellschaftlicher Anerkennung beglückt werden, die es zu "etwas gebracht" haben, steigert lediglich die Zahl der Cervelatprominenz. Der Volkswirtschaft ist damit nicht gedient. Diese ist darauf angewiesen, dass echte Spitzenmanager die Spitzenpositionen besetzen. Aber der Sessel an sich ist noch keine Auszeichnung. Eine solche ist erst fällig, wenn jemand etwas bewirkt hat, das der Allgemeinheit nützt. Dieser Aspekt muss bei der Auswahl von Führungspersonen absolut zentral sein.

### **Unfehlbare Methode**

Wer die Richtigen finden will, muss richtig suchen. Das beginnt damit, dass sich die richtigen Personen der Sache annehmen. Verantwortung ist unteilbar. Executive Searcher, HR Consultants oder interne Personalverantwortliche sind nur Hilfs-personen. Der Kernentscheid liegt beim Linienvorgesetzten der zu besetzenden Stelle, auf höchster Stufe beim CEO selbst. Also kommt es gerade in diesem Bereich ganz besonders auf das Format des Chefs an. Denn eine Person kann nur qualitativ hochstehende Leute auswählen, wenn sie selber die Standards erfüllt. Um Halbgötter zu kreieren, bräuchte es eigentlich Götter. Gewöhnlich Sterbliche sind deshalb auf die Unfehlbarkeit einer Methode angewiesen. Diese setzt sich zusammen aus Assessment, Grapho sowie Referenzen und dem strukturierten Interview. Wobei das letztere die wichtigste, ja unverzichtbare Komponente des Auswahlverfahrens ist.

## Das Assessment

Ein gutes Assessment ist viel wert, aber doch nicht mehr als eine Vorinformation. Und dies auch nur dann, wenn es aus mehr als dem Ankreuzen von standardisierten Fragen im Multiple-Choice Verfahren besteht. Für ein echtes Assessment muss man sich schon etwas mehr Zeit nehmen als nur für eine trockene Klausur. Zum Beispiel für das Beobachten der Kandidaten im Rollenspiel, oder ihres Verhaltens in Extremsituationen, oder beim Essen – und zwar nicht nur einmal und im informellen Rahmen, sondern offiziell und im Beisein der Lebenspartner. Vermeintlich marginale Details verraten ebenfalls Untrügliches. Wie jemand sein Äusseres gestaltet und sich benimmt, signalisiert sein Selbstverständnis und seine (Selbst)Disziplin. Wie mit sich selbst, geht er auch mit anderen um. Je nachdem ist er fähig, der Vorbild-funktion eines Spitzenmanagers gerecht zu werden.

Ein Assessment steht und fällt mit seiner Auswertung. Die Resultate stehen unter Vorbehalt und müssen auf verschiedene Arten verifiziert werden. Menschen sind nicht objektiv messbar. Tests dienen lediglich der Abrundung der wesentlicheren Informationen aus den weitaus aussagekräftigeren Selektionsinstrumenten Bewerbungsgespräch und Interview.

## Das Interview

Voraussetzung für erstklassiges Human Resourcing ist die Beherrschung und Anwendung der Technik des Interviewdreiecks. Die Schlüsselfragen der Wirksamkeit stehen dabei im Vordergrund:

- Was hat die der Kandidat bisher bewirkt?

Ist er langfristig resultatorientiert oder auf den schnellen Einzelsieg aus. Lieber ein gutes statt ein Superergebnis – aber dafür nächstes und übernächstes Jahr wieder eines. Will er als der Beste dastehen oder soll die Firma Nummer 1 werden?

- Mit welchen Mitteln und in welchen Zeiträumen hat er die Resultate erreicht?

Hat er Mut und geht vorwärts oder ist er ein Zauderer. Denkt er positiv und sieht die Möglichkeiten oder bloss die Probleme? Führt er die Dinge zu Ende oder springt er ab, wenn es schwierig wird?

- In welchem Umfeld mit wessen Mitwirkung kamen die Erfolge zustande?

Pocht er stolz auf seinen Alleingang (Aufschneider) oder weiss er sämtliche verfügbaren Stärken zu nutzen und die Fähigkeiten anderer gelten und sie tun zu lassen, was sie besser können als er (Delegieren)?

Jede Station im Lebenslauf wird nach dieser Systematik abgeklopft und anhand der Referenzen nachgecheckt. Schummeln, Ausweichen oder Bluffen ist unmöglich, denn

die Antworten müssen eine Logik ergeben. Die Dreieckstechnik greift tiefer als jeder Psychotest.

Jedes Auswahlverfahren ist subjektiv. Fragebögen garantieren noch keine Objektivität. Denn sobald mehrere Kandidaten auf dem Papier gleich gut abschneiden, gibt die subjektive Beurteilung letztlich den Ausschlag.

### **Wider den Personenkult**

Gerade weil CEOs wie Halbgötter erscheinen, braucht es im Auswahlgremium einen neutralen Partner, der das Ganze nüchtern betrachtet und auf die Sachebene zurückholt. Denn das einzige, was über die Eignung einer Person verlässlich Aufschluss gibt, sind ihre Antworten auf Sachfragen im Sinne des Interviewdreiecks der Wirksamkeit. Gezielt fragen heisst viel wissen. Da genügt das übliche Jobprofil mit Pflichtenheft und flüchtiger Betriebsbesichtigung noch lange nicht. Vermittler von Interimmanagern begleiten ihre Auftraggeber über längere Zeit und erst noch äusserst intensiv, denn anders als andere HR-Berater sind sie keine Beauftragten, sondern Involvierte, keine Externe, sondern Teil der verschiedensten Prozesse. Experten, auch wenn es um die Besetzung von Feststellen geht. Sie sind mit der Firma vertraut, die Entwicklung des Geschäftsgangs haben sie miterlebt. Sie kennen die internen Abläufe und das Team, dem der/die Neue vorgesetzt werden soll ganz genau.

### **Chefsuche ist Chefsache**

Die Besetzung oberster Führungspositionen ist die Aufgabe von VR und CEO. Nur sie wissen differenziert genug Bescheid, welche Kapazität benötigt wird. Nur sie können beurteilen, wer bei den engsten Mitarbeitern Akzeptanz finden kann. Und die Gewissensfrage beantworten, ob sie selbst unter einem solchen (neuen) Chef arbeiten möchten. Sie sind es, die für die Wahl geradestehen müssen. Head-Hunter, HR Consulter und Personalverantwortliche sind bloss (unverzichtbare) Unterstützung, zuständig für die qualifizierte Vorselektion. Indem sie mit dem magischen Interviewdreieck Halbgötter entlarven.

ALPHA, 3. / 4. April 2004