



**TRANSFORMATIS**  
Entwicklungsberatung

## Kompetenzprofil bestimmen

Schritt 3 in der  
Besetzung von Spitzenfunktionen

**Franz Trauth**  
**Dr. Toni Nadig**

*Sonderdruck aus*  
**Handbuch Personal Entwickeln**  
Deutscher Wirtschaftsdienst Köln  
*erschienen im Luchterhand Verlag*

Dr. Nadig Consulting

## 7.36 Kompetenzprofil bestimmen

### Schritt 3 in der Planung der Besetzung von Spitzenfunktionen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum ein funktionsspezifisches Kompetenzprofil für die Besetzungsplanung unverzichtbar ist,
- welche Risiken Verantwortliche in Kauf nehmen, wenn sie die Kompetenzen, die die gesuchte Führungskraft aufweisen sollte, relativ unabhängig vom Profil der konkreten Funktion angeben,
- warum es für die Erfolg versprechende Besetzung von Spitzenfunktionen maßgeblich darauf ankommt, dass die Entscheider angesichts der konkreten Aufgabenstellung selbst überlegen, welche besonderen Kompetenzen auf der zu besetzenden Funktion unerlässlich sind und dafür sorgen, dass (genau und nur) diese Fähigkeiten in Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen konzentriert und praktisch handhabbar zusammengefasst sind,
- wie umsichtige Verantwortliche die auf der Spitzenfunktion strategisch bedeutsamen Kompetenzen systematisch erarbeiten, dazu auch Beiträge von Schlüsselpersonen, z.B. des HR-/PE-Leiters, nutzen, und so ihren Blick für das Wesentliche bei der Kandidatensichtung und -einschätzung schärfen,
- worin sich in Schritt 3 der Planung Erfolg versprechende von riskanten Besetzungsprozessen unterscheiden.

---

#### Die Autoren

**Franz Trauth** ist Mitbegründer und Inhaber der Transformatis Entwicklungsberatung. Er berät Inhaber und Eigentümer mittlerer und mittelständischer Unternehmen bei der Besetzung sowie obere Führungskräfte bei der Übernahme von Spitzenfunktionen.

*Anschrift:* TRANSFORMATIS Entwicklungsberatung, Finkenweg 8, 61479 Schloßborn im Taunus, Tel: 06174/626 32, E-Mail: Franz.Trauth@Transformatis.de, www.transformatis.de.

**Dr. Toni Nadig** ist Inhaber der Dr. Nadig Consulting. Er berät Unternehmen, Führungskräfte und Fachspezialisten in Outplacement, Standortbestimmung und Karrierewechsel.

*Anschrift:* Dr. NADIG CONSULTING, Stampfenbachstraße 48, CH – 8035 Zürich, Tel: 0041/443 657 788, E-Mail: nadig@drnadig-consulting.ch, www.drnadig-consulting.ch.

## Inhalt

	Seite
1 Einleitung . . . . .	3
2 Kompetenzprofil – unverzichtbare Unterlage in Besetzungsverfahren . . . . .	6
3 Nachfolgeregelungen ohne funktionsspezifisches Kompetenzprofil – einige Fehlschläge . . . . .	11
3.1 „Genau wie der Vorgänger, nur ohne dessen Schwächen“ (das ORBIS-Profil) . . . . .	11
3.2 „Genau wie der, den die Klinik KKD auf dieser Funktion hat“ (as FBB-KLINIK-Profil) . . . . .	12
3.3 „Superman – mit gewissen Abstrichen“ (das LAMBDA-Profil) . . . . .	14
3.4 „Ein Waschzettel voll Kompetenzen“ (das STYRIAX-Profil) . . . . .	15
3.5 „Worauf wir uns verständigen konnten“ (das CENTEROS-Profil) . . . . .	15
4 Nachfolgeregelung auf Basis des funktionsspezifischen Kompetenzprofils – Beispiel DELTAN . . . . .	16
4.1 Die unerlässliche Kompetenzen herausarbeiten . . . . .	16
4.2 Das Kompetenzprofil und den Beurteilungsbogen funktionsspezifisch entwickeln . . . . .	19
4.3 Den notwendigen Erfüllungsgrad festlegen . . . . .	23
5 Die erfolgskritischen Verhaltensweisen . . . . .	24
5.1 Das Verfahren führen . . . . .	25
5.2 Schlüsselpersonen beteiligen . . . . .	29
5.3 Systematisch vorgehen. . . . .	31
6 Fazit . . . . .	34
Literaturhinweise . . . . .	38

## 1 Einleitung

Die Personalauswahl professionell zu gestalten und für zuverlässige Besetzungsentscheidungen zu sorgen, gehört zu den Kernaufgaben der HR- und PE-Verantwortlichen. Sind aber Topfunktionen zu besetzen, so werden die Fachspezialisten (und andere Schlüsselpersonen) meist erst nach der Auswahlentscheidung, nämlich in der Phase der Etablierung der neuen Führungskraft, beteiligt. Inhaber, Eigentümer und Aufsichtsräte begründen dieses Vorgehen oft mit dem Hinweis, dass umfassend erforscht und ausführlich beschrieben ist, was Topführungskräfte können müssen. Für Spitzenfunktionen liegen schließlich zahllose Anforderungsprofile, meist lange Listen von Fähigkeiten, Eigenschaften, Erfahrungen und Kenntnissen, vor, die die an Topführungskräfte schlechthin zu stellenden Anforderungen erfassen. Will man eine Topfunktion besetzen, dann liegt es für viele Entscheider oder die von ihnen Beauftragten nahe, bei ihrer Kandidatensuche eines dieser marktgängigen Profile oder ein darauf basierendes „Kompetenzmodell“ einzusetzen. Denn, so sagen sie, man müsse das Rad nicht jedes Mal neu erfinden.

Reichen Kompetenzmodelle, die Anforderungen an Spitzenkräfte schlechthin benennen, als Grundlage und Kriterium für die Auswahlentscheidung? Und sind Nachfolgeregelungen an der Spitze tatsächlich grundsätzlich anders zu gestalten als solche auf nachgeordneten Berichtsebenen? Im vorliegenden Beitrag beantworten wir diese Fragen.

Die Planung von Erfolg versprechenden Besetzungsverfahren beginnt indes nicht mit der Auswahl eines Kompetenzprofils. Immer mehr Entscheider setzen früher an und prüfen angesichts einer gegenwärtig oder demnächst freien Stelle grundsätzlich, ob eine Neubesetzung maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen würde und überhaupt erforderlich ist. In **Schritt 1** (Trauth/Nadig 2007 b) haben wir dargelegt, dass sich umsichtige Aufsichtsräte zuerst mit dem grundlegenden Kurs ihrer Firma befassen und auch mögliche kritische Szenarien, unliebsame Veränderungen im internen und externen Umfeld, durchspielen. Daraufhin klären sie ihre kurz- und langfristigen Erwartungen an das Unternehmen und bestimmen die aktuellen und künftigen Kernaufgaben ihres Topmanagements. Damit schaffen sie sich eine solide Basis, um die Organisation der Geschäftsleitung zu bestätigen oder zu aktualisieren. In **Schritt 2** der Besetzungsplanung (Trauth/Nadig 2007 c) entscheiden umsichtige Aufsichtsräte, wie die zentralen Aufgaben innerhalb des Topmanagements zu verteilen sind. Sie klären in diesem Kontext, ob die Funktionen auf

Ebene der Geschäftsleitung wie bisher bestehen bleiben oder zu ändern sind und eine aktuell oder künftig freie Stelle neu besetzt wird. Daraufhin bestimmen sie die Anforderungen an die zu besetzende Funktion und deren Leistungsauftrag und gestalten schließlich das jeweilige Funktionsprofil. Sie regeln das Zusammenspiel der Geschäftsleitung im Interesse und Sinn des Unternehmens.

In **Schritt 3** der Planung, der Gegenstand dieses Beitrags ist, erarbeiten umsichtige Aufsichtsräte, welche konkreten Fähigkeiten mögliche Kandidaten unbedingt aufweisen müssen. So klären sie vor Beginn der Suche, was einen guten Kandidaten auszeichnet und von einem Kompromisskandidaten unterscheidet. Gerade Entscheider, die auf erfolgreiche Besetzungsverfahren zurückblicken, beteiligen **Schlüsselpersonen** des Unternehmens und des Aufsichtsgremiums aus grundsätzlichen Erwägungen an diesen Schritten. Sie betonen, dass sie schon in der Planungsphase weitaus bessere Resultate erzielen, wenn sie die Leiter der strategischen Geschäftsbereiche sowie der internen Unterstützungsfunktionen, vor allem UE und HR/PE, einbeziehen statt im Alleingang zu arbeiten. Sie halten deren qualifizierte Mitwirkung sogar für **konstitutiv** (Trauth/Nadig 2007 a), um

- ein im Ganzen stimmiges Bild von Zielen und Strategie sowie den Kernaufgaben des Topmanagements zu gewinnen,
- die Geschäftsleitung zweckmäßig zu organisieren und die Funktionsprofile angemessen zu gestalten und
- daraufhin zu bestimmen, welche Kompetenzen in ihren Unternehmen strategisch bedeutsam und auf der zu besetzenden Funktion erfolgsentscheidend sind,
- unter den späteren Wertschöpfungspartnern Einigkeit herzustellen und damit eine Arbeitsbasis für den Neuen zu schaffen oder zu sichern (statt von ihm zu erwarten, dass er Konflikte beilegt, die man selbst nicht gelöst hat),
- die Schlüsselpersonen in der Verantwortung für den Besetzungserfolg zu halten und die Disziplin der Verantwortlichen im weiteren Verfahren zu fördern.

Der HR-/PE-Leiter ist bei der Bestimmung des Kompetenzprofils mehr als alle anderen Funktionen gefordert: Er wirkt wie die anderen Schlüsselpersonen auch als Strategiepartner mit. Aber er trägt, da es sich bei der Entwicklung von Kompetenzprofilen um eine seiner Kernaufgaben

handelt, besonders dazu bei, dass die auf der konkreten Funktion unerlässlichen Kompetenzen vollständig erfasst, verhaltensbezogen beschrieben, im Profil konzentriert zusammengefasst und in einem praktisch handhabbaren Beurteilungsbogen abgebildet sind.

In diesem Beitrag beschreiben wir das vollstrukturierte Vorgehen, typische Fehler und besonders erfolgskritische Verhaltensweisen in der Erarbeitung des Kompetenzprofils. Wir unterscheiden in unserer Darstellung jeweils, „was“ zu tun ist, welche Aufgaben zu erledigen sind und „wie“ erfolgreiche Entscheider vorgehen und ihre Rolle interpretieren. Dabei benennen wir markante Unterschiede zwischen Erfolg versprechenden und riskanten Besetzungsverfahren.

Wir illustrieren die Kernpunkte an einer Reihe von Beispielen aus unserer Studie, insbesondere aber an zwei Unternehmen: Die ORBIS GmbH ist eine Fachmarktkette, deren Eigentümer den bisherigen Immobilienleiter abberiefen, nach einer gescheiterten Nachfolgeregelung die Funktion auflösten und deren Aufgaben auf die drei anderen Geschäftsführer verteilten und schließlich, als auch diese Lösung scheiterte, wiederum einen Immobilienleiter suchten, der nun seit mehr als drei Jahren erfolgreich arbeitet.

Die DELTAN GmbH ist ein Markenartikelunternehmen, dessen Eigentümer den tödlich verunglückten bislang erfolgreichen Alleingeschäftsführer kurzfristig ersetzten und die Wahl des Neuen auch nach sechs Jahren noch als Glücksgriff bezeichnen.

Ein Hinweis zur **Begriffsverwendung**: Je nach Unternehmensform hat das Aufsichtsorgan unterschiedliche Namen und Funktionen. Wir sprechen von Inhabern, Eigentümern, Aufsichtsräten und Beiräten als Personen und Funktionen, denen neben der begleitenden Überwachung qualifizierte Gestaltungsaufgaben, z.B. Personal- und Geschäftsordnungs-kompetenz obliegen. In kleinen und mittleren, börsennotierten wie nicht börsennotierten, AGs hat der Aufsichtsrat umfassende Kompetenz. In GmbHs, auf die das Montanmitbestimmungsgesetz anzuwenden ist, entspricht der Aufsichtsrat funktionell dem aktienrechtlichen Aufsichtsrat. In GmbHs, auf die das Mitbestimmungsgesetz anzuwenden ist, obliegt dem Aufsichtsrat zwingend die Personalkompetenz. Gleichwohl bleibt die Gesellschafterversammlung oberstes Organ. In anderen GmbHs sowie in Personengesellschaften (OHG, KG, GmbH & Co KG) finden sich häufig Gremien mit verschiedenen Bezeichnungen, die zur Lösung unternehmerischer Probleme beitragen sollen.

## 2 Kompetenzprofil – unverzichtbare Unterlage in Besetzungsverfahren

Gemeinhin gilt das Anforderungsprofil als wichtigste Voraussetzung und Schlüssel einer gezielten Personalauswahl. In einem solchen Profil sind gewöhnlich die Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen zusammengefasst, die eine Person aufweisen muss, um die zu besetzende Funktion erfolgreich auszufüllen.

Je höher die Funktion, desto allgemeiner scheinen indes die geforderten Kompetenzen zu werden. Oft spricht man dann nur noch von generellen Managementfähigkeiten und abstrahiert von der konkreten Funktion. Tatsächlich sind, um eine gute Besetzung zu erreichen, in der Praxis zwei Arten von Anforderungen zu unterscheiden, nämlich:

- (1) Die Anforderungen an die Funktion und deren Leistungsauftrag: **„Was sind die gegenwärtigen und künftigen Aufgaben auf dieser Funktion?“** Aus den Antworten auf diese Frage ergibt sich das **„Funktionsprofil“**, noch unabhängig von der Person, die diese Funktion später innehaben wird. Im Funktionsprofil sind der Kern der Funktion, ihr Sinn und Leistungsauftrag im Kontext der Firmenstrategie und des betrieblichen Ablaufs zu charakterisieren und daraufhin zu bestimmen und festzulegen, welche Rollen und Zuständigkeiten der künftige Funktionsinhaber zu übernehmen hat und welche Tätigkeiten erwartet werden. Zudem ist zu beschreiben, wie die neue Führungskraft handeln und welche Ergebnisse sie zu bestimmten Zeitpunkten erreichen soll, um den Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu entsprechen.
- (2) Die Anforderungen an die Führungsperson: **„Was muss die Führungsperson können, wissen und wollen, um die mit einer bestimmten Funktion verbundenen Aufgaben zu meistern?“** Aus den Antworten auf diese Frage ergibt sich das **„Kompetenzprofil“**. Ein sorgfältig erstelltes Kompetenzprofil zeichnet sich dadurch aus, dass es die für die konkrete Aufgabe im konkreten Unternehmenskontext benötigten Kompetenzen überlegt und konkret bestimmt.

Wir halten diese Unterscheidung für hilfreich, um beide Arten von Anforderungen sorgfältig zu bedenken und so zu einem soliden Anforderungsprofil im klassischen Sinn zu kommen und um einer verkürzten Betrachtung sowie einer vorschnellen Wahl sehr allgemeiner Kompetenzen (oder Formulierungen) zu begegnen. In diesem Beitrag geht es allein um

das Kompetenzprofil, das der Kandidatensuche zugrunde liegt und bei der Besetzungsentscheidung den Ausschlag gibt. Je klarer das Profil formuliert ist, desto sicherer lässt sich damit die für die Aufgabe bestens geeignete Person finden. Umgekehrt wird man mit einem eher allgemein formulierten Profil schon bei Suche und Sichtung, erst recht indes bei der Evaluierung der Kandidaten mehr im Nebel stochern.

Dennoch erfreuen sich **allgemeine Kompetenzprofile** großer Beliebtheit. Aufgrund der Erfahrung, dass die grundsätzlichen Führungsaufgaben (Ziele vereinbaren, organisieren, entscheiden, auswerten) überall gleich sind, halten viele die Führungskompetenz für eine fachliche Fähigkeit wie die Lesekompetenz: Wer Lesen gelernt hat, kann nahezu alle Texte lesen und wer führen gelernt hat, kann in nahezu allen Kontexten führen. Viele meinen, es gebe generell gute Führungskräfte, solche, die für Topfunktionen jeder Art bestens geeignet sind. Sie suchen deshalb nach einer Person, die über hohe Führungskompetenz verfügt, eben „führen kann“, und neben bestimmten fachlichen Qualifikationen eine gute Leistungsbilanz aufweist und gewisse formale Bedingungen erfüllt.

Entscheider, die „harte Daten“ (Leistungsbilanz, Qualifikationen, Formalia) zwar recht solide einschätzen können, sich in der Bewertung der weichen Faktoren indes unsicher fühlen, stützen ihre Auswahlentscheidung deshalb gern auf eines der verbreiteten Anforderungsprofile oder Kompetenzmodelle, die die aktuell und künftig erfordernten Kompetenzen für Topfunktionen im Allgemeinen abbilden. So wie man die Lesefähigkeit einer Person völlig unabhängig von möglichen künftigen Leseaufgaben anhand wissenschaftlicher Verfahren beurteilen kann, sucht man auch die Führungskompetenz einer Person völlig unabhängig von der konkreten künftigen Führungs- und Sachaufgabe, von möglichen kritischen Entscheidungslagen, von Management-Team und Management-Kontext einzuschätzen. Man betrachtet allein die Person und beurteilt deren Einstellungen, Können und Wissen (ggf. auch weitere personenbezogene Daten) mit Hilfe von wissenschaftlichen Verfahren. Solche Analysen und Einschätzungen allein auf der personalen Ebene dominieren bei den von großen Beratungsgesellschaften durchgeführten Auswahlverfahren.

Allerdings laufen Entscheider dann in eine tückische Falle: Modelle, die sich in Beschreibungen dessen erschöpfen, was Manager im Allgemeinen können müssen, statt sich auf die konkreten Anforderungen in einer bestimmten Firma zu beziehen, bleiben vage. Wer sie benutzt, kann dann auch nicht gezielt, sondern nur allgemein suchen und wird im Auswahlverfahren (bestenfalls) beurteilen, inwieweit die Kandidaten die im



Kompetenzmodell oder in der Literatur beschriebenen allgemeinen Anforderungen an Manager erfüllen. Dann kommt es vor, dass man eine Führungskraft engagiert, die in einem anderen Unternehmen bereits Hervorragendes leistete, nun aber scheitert und nach ihrem neuerlichen Wechsel in ein anderes Unternehmen wieder ausgezeichnete Leistungen erbringt. Rückblickend erkennen die Verantwortlichen meist, dass das Scheitern der bestellten Führungskraft durchaus vorhersehbar war, weil sie z.B. zwar über viele, aber über die gerade für die spezielle Aufgabe nötigen Kompetenzen nicht verfügte, nicht zur Strategie des Unternehmens, dessen Kultur oder den Schlüsselpersonen passte.

Der Grundfehler dieser Entscheider liegt darin, dass sie den Nutzen von Kompetenzmodellen, die Anforderungen an Spitzenkräfte schlechthin benennen, falsch einschätzen. Man kann zwar einzelne Kompetenzen verallgemeinern, weil sie in zahlreichen oder nahezu allen Funktionen bedeutsam sind. So gelten auf Topebene Handlungsorientierung, Ergebnisorientierung und Beharrlichkeit als unverzichtbar, ebenso wie man im Sport Kraft und Ausdauer immer braucht.

Doch für die Sanierung eines Unternehmens benötigt man eine andere Art von Handlungsorientierung, Ergebnisorientierung und Beharrlichkeit als für den Aufbau eines völlig neuen Unternehmens, ebenso wie ein Speerwerfer eine andere Art von Kraft benötigt als ein 100-Meter-Läufer; und dieser wiederum braucht eine andere Art von Kondition als ein Marathonläufer oder ein Fußballspieler. Manche meinen sogar, dass Topführungskräfte nur entweder gut in Sanierung oder gut in Neugründung und Expansion in neue Märkte sind, ebenso wie Spitzensportler z.B. entweder gute 100-Meter-Läufer oder gute Marathonläufer werden können, weil sich die jeweiligen Trainingsprogramme und Verhaltensweisen grundlegend unterscheiden, vermutlich sogar wechselseitig ausschließen. Formuliert man also Kompetenzen für Sportler oder Manager im Allgemeinen, dann bleiben sie zwangsläufig so allgemein und vage, dass sie praktisch unbrauchbar sind.

Deshalb sind **funktionspezifische Kompetenzprofile** unverzichtbar. Wenn man sich nur auf eine einzige Disziplin, etwa die Sanierung oder das Fußballspiel, konzentriert, kann man schon eher angeben, welche generellen Anforderungen zu erfüllen sind. Schließlich absolvieren Fußballspieler gemeinsame Trainingseinheiten. Allerdings muss man auch hier **zuerst die konkrete Aufgabe** betrachten, um die erforderlichen Kompetenzen konkret bestimmen zu können. Denn ein Torhüter braucht wiederum eine andere Art von Kondition und Kraft als ein Mittelfeldspieler

und an einen Innenverteidiger sind andere Anforderungen zu stellen als an einen Flügelstürmer. Mit Blick auf die Spieler kommt es **dann** darauf an, deren **Kompetenzen in der Gesamtschau** zu betrachten, statt einzelne Fähigkeiten oder Eigenschaften isoliert zu bewerten. So halten manche Trainer meist nur nach körperlich großgewachsenen Abwehrspielern Ausschau, weil sie ihnen eine größere Kopfballstärke zuschreiben, obwohl mancher Spieler seine im Vergleich zu Konkurrenten und Gegenspielern geringere Körpergröße durch enorme Sprungkraft mehr als ausgleichen kann. Zwei der besten Innenverteidiger der letzten Weltmeisterschaft unterscheiden sich in ihrer Körpergröße um beachtliche 22 cm (Mertesacker 1,98 m und Cannavaro 1,76 m).

Die Führung eines Unternehmens wird von Teams bewältigt, nicht von einem oder mehreren Einzelnen. Sie erfordert deshalb, wie andere Mannschaftsspiele auch, individuellen Einsatz und Zusammenarbeit. Folglich reicht es zum Erfolg nicht, allein an sich gute Spieler oder kompetente Führungskräfte einzukaufen. Brasilien galt bei der letzten Weltmeisterschaft sicher zu Recht als Mannschaft mit den besten Einzelspielern. Sie spielten jedoch nicht zusammen, sondern jeder hauptsächlich für sich, blieben dadurch weit unter ihren Möglichkeiten, enttäuschten und schieden früh aus. Deutschland dagegen, im Vergleich der Einzelspieler den Brasilianern an Klasse und Erfahrung deutlich unterlegen, spielte als Team, nutzte seine Potenziale voll aus und überraschte mit seinen Erfolgen nahezu alle Experten.

Deshalb ist – bei der Verpflichtung eines Fußballspielers wie bei der einer Topführungskraft – **neben deren Kompetenz auch deren vermutliche Wirksamkeit im neuen Unternehmen zu betrachten**: Wie ein Spieler zum Verein, dessen Spielsystem und Mannschaft passen muss, so muss die Führungskraft zum Unternehmen, zu Strategie, Kultur und Führungssystemen passen und mit den Schlüsselpersonen effektive Arbeitsbeziehungen aufbauen können und wollen.

Zunehmend mehr Aufsichtsräte entwickeln deshalb ein firmenspezifisches Kompetenzprofil auf Basis des aktualisierten Funktionsprofils. Dabei sind folgende Aufgaben zu erledigen: Die unerlässlichen, für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe nötigen Kompetenzen beschreiben, diese Fähigkeiten in konkreten Verhaltensweisen auffächern, daraufhin im Kompetenzprofil ordnen und einen entsprechenden Beurteilungsbogen erarbeiten, schließlich festlegen, inwieweit der Kandidat der Wahl diese Kernanforderungen erfüllen muss.

Umsichtige Entscheider überlegen selbst, welche Kompetenzen in ihrem Unternehmen strategisch bedeutsam und auf der zu besetzenden Funktion erfolgsentscheidend sind und sorgen dafür, dass sich diese ihre Vorstellungen in Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen präzise widerspiegeln. Sie bestimmen auch vor Beginn der Kandidatensuche, was einen guten Kandidaten auszeichnet und von einem Kompromisskandidaten unterscheidet. Sie leisten dies indes nicht allein, sondern beteiligen Schlüsselpersonen an der Entwicklung des Kompetenzprofils. Dadurch lernen sie auch die Anforderungen derer genauer kennen, die das Geschäft bislang betreiben und künftig gemeinsam mit dem neuen Funktionseinhaber verantworten. Dies hilft den Entscheidern, ihr Gefühl dafür zu verfeinern, welche Kompetenzen eine Person letztlich mitbringen muss, um mit den Schlüsselpersonen effektiv zusammenzuarbeiten. Sie legen größten Wert darauf, dass die in der Funktion erforderten Kompetenzen sorgfältig herausgearbeitet und verhaltensbezogen bestimmt werden, bevor sie sie im Kompetenzprofil zusammenfassen. Daraus entwickeln sie dann einen konkreten, praktisch handhabbaren Beurteilungsbogen, der ihnen im Einstellungsverfahren durchgängig als Entscheidungskriterium dient.

Leider sind auch andere Praktiken verbreitet. Manche Entscheider glauben nämlich, die für den Erfolg der gesuchten Führungskraft nötigen Kompetenzen relativ unabhängig vom Profil der konkreten Funktion angeben zu können. Sie skizzieren als Basis für die Suche ein Ad-hoc-Profil für die neue Führungsperson, die dann z.B. genau wie der bisherige Funktionseinhaber (nur ohne dessen Schwächen) oder das genaue Gegenteil des Vorgängers sein soll oder man sucht genau so jemanden wie den, den die Konkurrenz auf dieser Funktion hat. Andere Entscheider vertrauen, ebenfalls ohne das Funktionsprofil genau zu bedenken, auf vorgefertigte Kompetenzmodelle (meist externer Beratergruppen), die sie ihrer Suche zugrunde legen (lassen). Einige wähnen sich auf dem richtigen Weg, wenn sie Interne mit der Erarbeitung des Kompetenzprofils beauftragen.

Dennoch sind Entscheider, die auf diese Weisen verfahren, vor unliebsamen Überraschungen keineswegs sicher. Sie werden im Gegenteil von derart groben Fehlern früher oder später mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eingeholt, wie wir an zahlreichen Beispielen unserer Studie (siehe dazu Trauth/Nadig 2007 a) illustrieren können.

Ein Hinweis zu Namensnennungen von Personen und Unternehmen: Um **Vertraulichkeit** zu wahren, haben wir alle Beispiele unserer Studie

anonymisiert, manchmal auch die Branche verfremdet, denn viele unserer Erkenntnisse haben wir nicht aus öffentlich zugänglichen Informationen, sondern in und aus Gesprächen mit Internen gewonnen.

### **3 Nachfolgeregelungen ohne funktionspezifisches Kompetenzprofil – einige Fehlschläge**

„Wir wissen, dass er der Falsche war, aber wir wissen nicht, wer der Richtige gewesen wäre.“ Mit diesen Worten kommentierte Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS, das plötzliche Ausscheiden des Immobiliengeschäftsführers, der nach nur neun Monaten resigniert das Handtuch warf.

#### **3.1 „Genau wie der Vorgänger, nur ohne dessen Schwächen“ (das ORBIS-Profil)**

Die ORBIS, eine Handelsfirma mit eigenen Fachmärkten, wird lange Zeit von vier angestellten Geschäftsführern zur vollen Zufriedenheit der Eigentümerfamilien geleitet. Seit einem Jahr allerdings türmen sich innerhalb der Geschäftsleitung immer mehr Meinungsverschiedenheiten auf, die in diesem Kreis jeweils nur für kurze Zeit beigelegt werden können.

Die beiden Eigentümer wollen sich mit diesen Konflikten nicht inhaltlich befassen. Sie fordern die Geschäftsleitung sowohl in der Budgetkonferenz im September als auch auf der Bilanzkonferenz im März auf, ihre Kontroversen intern auszutragen und einvernehmlich beizulegen. Als die Konflikte innerhalb der Geschäftsleitung im Juni offenbar wegen einer Lappalie eskalieren und die Eröffnung eines neuen Fachmarktes gefährden, entlassen die Eigentümer den für Immobilien zuständigen Geschäftsführer. Sie haben nämlich aus den ihnen zugetragenen Unterlagen den Eindruck gewonnen, dass der Immobiliengeschäftsführer die Hauptschuld an den dauernden Konflikten trägt. Dem Vernehmen nach baut er dem Vertrieb mal zu aufwendig, mal zu wenig repräsentativ und die kaufmännische Seite kritisiert, dass der Kostenrahmen immer wieder überschritten wird. Mit der Kündigung wollen die Eigentümer diese Streitigkeiten beenden und zudem dem in ihren Augen exzellenten Vertriebsgeschäftsführer, der mit Wechselgedanken spielt, ihre Wertschätzung signalisieren. Die Nachfolge können sie schnell regeln, allerdings nur für besagte neun Monate.

Den ORBIS-Eigentümern unterlief nämlich ein typischer Fehler, den wir mehrfach beobachtet haben. Wie viele andere gingen auch sie von ihrem Bild des bisherigen Stelleninhabers aus, orientierten sich an dessen fachlichen und persönlichen Qualitäten, statt an der konkreten Aufgabenstellung und den dafür nötigen Kompetenzen, und suchten einen Nachfolger, „genau wie der Vorgänger, nur ohne dessen Schwächen“. Sie beauftragten eine Personalberatung, einen erfahrenen Manager zu präsentieren, der dem Vorgänger gleich aus der Baubranche kommen sollte und zudem, so die Ausschreibung, „solide zu bauen, Kostenvorgaben einzuhalten und ausgeprägt teamorientiert zu arbeiten“ versteht.

Markus Halm schien für die Aufgabe wie maßgeschneidert. Er hatte in einem Konzern für Immobilien- und Gewerbebau mehrere größere Bauprojekte weltweit bestens geleitet. Er nahm seine Tätigkeit im September auf, verließ das Unternehmen indes schnell wieder. Später erklärte er sein Scheitern damit, dass er „mit allen zu kooperieren suchte und zwischen den beiden Geschäftsführerkollegen und seinen eigenen starken Bereichsleitern zerrieben wurde“.

Nachdem auch eine interne Lösung, bei der die Bereiche der Immobilienfunktion auf die drei anderen Ressorts verteilt wurden, binnen Jahresfrist scheiterte, befassten sich die Eigentümer gründlich mit den Realitäten in ihrer Firma und der Aufgabenverteilung in der Geschäftsleitung. Sie entwickelten ein solides Funktions- und Kompetenzprofil für das Immobilienressort und dessen künftigen Inhaber, den sie dann auch engagierten und mit dessen Arbeit sie seit Jahren außerordentlich zufrieden sind.

### **3.2 „Genau wie der, den die Klinik KKD auf dieser Funktion hat“ (das FBB-KLINIK-Profil)**

Manche Krankenhauseigentümer versuchen die Rahmenbedingungen für die medizinische Leistungserbringung zu verbessern und bestellen für diese Aufgabe einen Medizinischen Geschäftsführer oder Vorstand, der dann zusammen mit dem kaufmännischen Kollegen das Unternehmen leitet. Andere richten für diese Aufgabe die Funktion eines hauptamtlichen Ärztlichen Direktors ein, der an den alleinigen Geschäftsführer berichtet und die Dritten entscheiden sich für die Beibehaltung der bisherigen Praxis, wonach ein von den Chefärzten gewählter Kollege neben der Leitung seiner Fachklinik auch übergeordnete Aufgaben wahrnimmt.

Die Eigentümer der FBB-KLINIK suchten einen hauptamtlichen Ärztlichen Direktor und wünschten sich genauso einen Manager wie den Medi-

zinischen Geschäftsführer der KKD-Klinik. Diesem gelangen nach einem sowohl im Innern als auch in der Öffentlichkeit von Beginn an profilierten Auftritt eine grundlegende Neuausrichtung der KKD-Klinik sowie wegweisende Vereinbarungen mit den Chefärzten.

Peter Stuflesser, der die Suche der FBB-KLINIK leitete, glaubte gleich mehrere Abkürzungen zu nehmen, indem er sich das Funktions- und Kompetenzprofil der KKD-Klinik besorgte und redaktionell an die FBB-Anforderungen anpasste, die gleiche Personalberatung engagierte und die Kandidaten kennenlernte, die die KKD-Klinik damals in die engere Wahl nahm. Stuflesser sparte so Zeit und Kosten bei Suche, Sichtung und Evaluierung der Kandidaten und konnte, unterstützt durch die Personalberatung, dem Besetzungsgremium schnell zwei Kandidaten vorschlagen. Die Vertragsgespräche indes scheiterten mit beiden Kandidaten, denn diese interessierten sich ausschließlich für Spitzenfunktionen. Dass die FBB-KLINIK faktisch keinen Geschäftsführer, sondern „nur“ einen dem bisherigen Leiter unterstellten Ärztlichen Direktor suchte, ging aus den Unterlagen nicht hervor. Einer der Kandidaten erläuterte dem Besetzungsgremium, dass der Suche für verschiedene Funktionstypen (Geschäftsführer oder Prokurist) natürlich unterschiedliche Profile zugrunde liegen müssen.

Stuflessers Fehler lag nicht nur darin, dass er die Unterschiede in der Funktion verdeckte. Selbst wenn die FBB-KLINIK die gleiche Funktion zu vergeben hätte wie seinerzeit die KKD-Klinik, wäre es höchst riskant, lediglich deren Profil zu überarbeiten, statt sich an der Strategie der eigenen Klinik zu orientieren.

Viele übersehen: Unternehmen können sogar für mit gleichem Namen bezeichnete Funktionen völlig unterschiedliche Persönlichkeiten brauchen, um erfolgreich zu sein. Selbst Firmen derselben Branche können durchaus mit grundverschiedenen Führungspersonen (völlig verschiedenen Kompetenzen und Verhaltensweisen) an der Spitze Erfolge erzielen. Man vergleiche dazu etwa die Inhaber der Drogerieketten SCHLECKER und dm (Anton Schlecker/Götz Werner), beides profitable Familienunternehmen oder die angestellten Vorstandsvorsitzenden der letzten fünfzehn Jahre bei BMW einerseits und Daimler-Benz bzw. DaimlerChrysler andererseits.

### 3.3 „Superman – mit gewissen Abstrichen“ (das LAMBDA-Profil)

Roland Baron, Aufsichtsratsvorsitzender der LAMBDA AG, einer weltweit agierenden mittelständischen Unternehmensgruppe, skizzierte im Aufsichtsgremium als Hauptaufgaben des künftigen Vorstandsvorsitzenden: (1) Wahrnehmung der Aufgaben des Finanzvorstands, (2) weitere strategische Positionierung und Restrukturierung der Gruppe, (3) Steuerung der nationalen und internationalen Gesellschaften, (4) Etablierung eines Controlling-Systems sowie (4) Führung und Koordination eines starken und selbstbewussten Vorstands. Baron wollte eine solide Basis für die Auswahl des Neuen schaffen und beauftragte eine renommierte Headhunterfirma, geeignete Kandidaten zu präsentieren. Die Headhunterfirma stützte die Suche auf ihr hauseigenes Kompetenzmodell für Topfunktionen und entwickelte, in zwei weiteren Gesprächen mit Baron abgestimmt, eine ergänzende Kurzliste mit vier nötigen Schlüsselqualifikationen: erstens langjährige umfassende und nachweislich erfolgreiche Führungserfahrung in der Leitung eines produzierenden Unternehmens; zweitens hohe persönliche Kommunikationskompetenz; drittens die Fähigkeit, strategische und operative Ziele zu entwickeln und durchzusetzen; viertens hohe persönliche Integrität. Der Headhunter präsentierte nur den „Besten“ der gefundenen Kandidaten, der zwar nicht alle Anforderungen abdecken konnte, aber die angeblich beste Mischung der erfolgsscheidenden Kompetenzen aufwies.

Schon einige Wochen nach Amtsantritt wurde deutlich, dass der Neue von seinen Kollegen als Leichtgewicht eingestuft und von wesentlichen Informationsflüssen und Entscheidungen ferngehalten wurde. Vier Monate später wurde er entlassen, weil ihm gerade zwei in seiner Funktion unverzichtbare Fähigkeiten fehlten: andere schnell richtig einschätzen und geschickt verhandeln. Diese beiden Kompetenzen standen indes nicht im Anforderungsprofil. Baron erkannte später, dass er, um gezielt suchen zu können, die erforderlichen Fähigkeiten funktions-spezifisch bestimmen muss. Im Übrigen, und das ärgerte ihn ebenso wie sein eigener Fehler, hatte er sich in die Abhängigkeit der Headhunterfirma begeben und dieser mit seiner Akzeptanz des vorgefertigten Kompetenzmodells ermöglicht, ihre Liste derzeit verfügbarer Führungskräfte durchzugehen, zu sammeln, was der Markt sonst noch hergibt und den am ehesten passenden Kandidaten zu präsentieren und letztlich zu „platzieren“.

### **3.4 „Ein Waschzettel voll Kompetenzen“ (das STYRIAX-Profil)**

Dennis Andrews, in einem internationalen Konzern auch für die deutsche Tochter Styriax zuständig, mit deren Geschäft sowie den deutschen Gegebenheiten noch wenig vertraut, musste relativ kurz nach seinem eigenen Stellenantritt einen Nachfolger für den überraschend ausgeschiedenen Geschäftsführer der Styriax suchen. Er beauftragte dessen bisherigen Stellvertreter, Ludwig Breiner, die Suche vorzubereiten und ein Profil vorzulegen. Breiner, selbst kurz vor der Pensionierung und an der Funktion insbesondere wegen des damit verbundenen hohen Reiseaufwands nicht interessiert, stellte ein Suchteam zusammen und befragte ausgewählte Personen, welche Kompetenzen der neue Geschäftsführer unbedingt aufweisen sollte. Linienmanager und der HR-Leiter, direkt unterstellten Mitarbeiter, andere Geschäftsführer konzern-zugehöriger Töchter, selbst einige Kunden nannten die in ihren Augen wesentlichen Fähigkeiten. Breiner führte diese Daten zu einem Anforderungsprofil zusammen und glaubte, damit alle relevanten Perspektiven berücksichtigt und die nötigen Kompetenzen sicher identifiziert zu haben.

Andrews startete die Suche mit einer unternehmenseigenen Stellenausschreibung und einer Direct-Search-Firma. Schließlich stellte er den von Breiner und dem Headhunter empfohlenen Kandidaten ein. Allerdings musste er ihn kurzfristig wieder entlassen, da er zwar sehr gut zum Profil, indes nicht sonderlich zur Aufgabe passte. Daraufhin ernannte Andrews Breiner zum Interimgeschäftsführer und erarbeitete für die erneute Suche selbst ein Profil. Das alte Profil kritisierte er als letztlich unbrauchbare „laundry list“, als eine nur schwer strukturierbare und teilweise widersprüchliche Sammlung von Anforderungen, in der sehr bedeutsame neben relativ unwichtigen Kompetenzen standen – letztlich ein Resultat unterschiedlicher Sichtweisen auf die Funktion und deren Anforderungen.

### **3.5 „Worauf wir uns verständigen konnten“ (das CENTEROS-Profil)**

Anders als Andrews konnte Josef Tenhagen bei der Nachfolgeregelung der CENTEROS, einem auf Forschung und Entwicklung technischer Geräte spezialisierten Unternehmen, den Kreis der Mitwirkenden sehr klein halten. Er lotete vorsichtig aus, ob einer der beiden Bereichsleiter (für Forschung und für Entwicklung) als Geschäftsführer in Frage käme, erkannte indes nach ersten Gesprächen schnell, dass zwar jeder der bei-



den die Funktion gerne übernehmen, aber keiner den anderen als Geschäftsführer akzeptieren würde. Also beauftragte er die beiden, einen gemeinsamen Vorschlag für das Anforderungsprofil zu unterbreiten. Jeder kannte die Netzwerke des anderen und versuchte zu verhindern, dass ein vom anderen vorgeschlagener oder begünstigter Kandidat berufen wurde. Entsprechend schrieben die beiden ein für schwache Kandidaten attraktives Profil und überreichten es Tenhagen mit den Worten: „Worauf wir uns verständigen konnten“.

Tenhagen durchschaute erst über ein Jahr später, nachdem der Neue seine Tätigkeit aufgenommen hatte, dass das Kompetenzprofil lediglich das taktische Ergebnis längerer Verhandlungen abbildete und einen Kandidaten liefern sollte, der die Kreise keines der Bereichsleiter störte. Diese Strategie ging auf, da der Neue, wie Tenhagen resigniert feststellte: „eigentlich nichts bringt“.

## **4 Nachfolgeregelung auf Basis des funktionsspezifischen Kompetenzprofils – Beispiel DELTAN**

Die Eigentümer des Unternehmens DELTAN mussten ihren seit fünf Jahren sehr erfolgreich amtierenden alleinigen Geschäftsführer kurzfristig ersetzen; er kam bei einem Sportunfall ums Leben. Die Eigentümer haben zuerst die zu besetzende Funktion, ihre Aspekte sowie ihre Eingliederung in den Betriebsablauf, im Kontext der Firmenstrategie analysiert und beurteilt, daraufhin das Funktionsprofil aktualisiert und ihre Erwartungen an die neue Führungskraft in realistischen Ergebnis- und Verhaltenszielen konkretisiert. Danach erstellen sie ein aktuelles Kompetenzprofil, statt das der letzten Suche zugrunde gelegte neuerlich zu verwenden. Denn die an der Spitze ihres Unternehmens geforderten Kompetenzen könnten durchaus andere sein als die, die bislang bedeutsam waren. Schließlich haben sie auch das damalige Funktionsprofil erheblich verändert. Betrachten wir am Beispiel DELTAN die Schritte zur Entwicklung eines funktionsspezifischen Kompetenzprofils.

### **4.1 Die unerlässliche Kompetenzen herausarbeiten**

DELTAN entwickelt, produziert und vertreibt Markenprodukte in Europa und Nordamerika, nutzt unter anderem auch Lebensmitteleinzelhandel

als Absatzweg und hat sich in der letzten Dekade in kaum wachsenden Märkten erfolgreich behauptet.

Dennoch sehen die Eigentümer und der OFK zwei kritische Tendenzen im Umfeld: Der Handel scheint mit seinen preisattraktiven Eigenmarken erfolgreicher als erwartet und setzt die Markenartikel weiter stark unter Druck. Die Endverbraucher, durch aggressive Kampagnen insbesondere der Discounter zunehmend preissensibel und immer öfter auf Schnäppchenjagd, akzeptieren die handelseigenen Produkte, betrachten diese manchmal gar als „Marken“. Es drohte ein über Jahre hin erbittert geführter Preiskampf und damit der Verlust der Profitabilität. Für DELTAN könnten Aufwand und Ertrag bedrohlich auseinanderlaufen.

Als **strategische Antwort** hat die Unternehmensführung von DELTAN formuliert: (1) Die Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit von DELTAN als Markenartikelunternehmen ist zu stärken, statt Umsatzsteigerungen durch Niedrigpreise anzustreben. (2) Die Marken sind zu profilieren, um dem Trend entgegenzuwirken, die Grenzen zwischen Premiummarken und Handelsmarken zu verwischen. (3) Deshalb sind weiterhin hohe Investitionen in F+E, Produktion und Vertrieb vorzusehen und (4) die langjährigen Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und Lieferanten zu bestätigen und ggf. auszubauen.

Angesichts dieses Zielbündels kommen die DELTAN-Eigentümer natürlich zu einem ganz anderen Funktionsprofil als ein Unternehmen, das mit seinen etablierten Produkten in reifen Märkten seinen Marktanteil durch aggressive Preisstrategien sichern will. Sie charakterisieren den Kern der Geschäftsführungsfunktion in vier Punkten:

- Profitabilität langfristig auf auskömmlichem Niveau stabilisieren,
- die Markt- und Wettbewerbspositionen in den strategischen Geschäftsfeldern sichern und ausbauen,
- das Unternehmen organisch, aus eigener Kraft, ohne Zukäufe entwickeln,
- die „Marke“ schützen.

Als Lösungsansätze sehen sie: im Innern flexible Strukturen und Prozesse schaffen, um auf die ständigen Veränderungen in den Märkten angemessen und schnell antworten zu können; Geschäfte auch in neuen, wachsenden, Märkten entwickeln; eine grundsätzliche Strategie im Umgang mit dem Handel erarbeiten und umsetzen.

Für die Erarbeitung der notwendigen Kompetenzen **nutzen** die Entscheidung der **ein theoretisches Modell**: DELTAN verfügt seit Längerem über ein Kompetenzmodell, das in drei Feldern die Fähigkeiten abbildet, die die besten Führungs- und Fachkräfte als für ihren Erfolg bei DELTAN ausschlaggebend benannt haben:

- Geschäft führen,
- Menschen führen,
- sich selbst als Person führen.

Die Eigentümer verwenden dieses Modell, **um** mit der nächsten Führungsebene die **unerlässlichen Kompetenzen zu bestimmen** und zu strukturieren, die der künftige Geschäftsführer in jedem Fall mitbringen muss.

Mit Blick auf ihr Kompetenzfeld „**Geschäft führen**“ skizzieren die Verantwortlichen (unter anderem), dass der künftige Geschäftsführer

- im Innern den ganzen Prozess von der Forschung und Anwendungsentwicklung über Produktgestaltung und Marketing bis hin zur Einlösung der Markenversprechen beim Kunden erfassen und die jeweils relevanten strategischen Erfolgsfaktoren beeinflussen können muss,
- nach außen (dem Handel gegenüber) Spielregeln (zwischen DELTAN als Markenartikelunternehmen und den Handelspartnern, die auch eigene Produkte als „Marken“ präsentieren) durchdenken und zu eigenen Gunsten anwenden und mit Handelspartnern Lösungen finden können muss, von denen beide Seiten dauerhaft profitieren (statt in jedem Einzelfall darum zu kämpfen, für die eigene Seite das Maximum herauszuholen).

Zudem sollte der Neue

- versiert im Umgang mit unterschiedlichen Vertriebskanälen sein,
- erfahren im Management von Produkten sein, die in den Augen der Kunden als relativ leicht austauschbar gelten können und vertraut mit den modernen Vorgehensweisen, um Markenprodukte von anderen Artikeln abzusetzen (z.B. durch Innovationen und Produktdifferenzierungen, Steigerung des Produktwertes),
- wissen, wie das Geschäft mit Marken und Handelsmarken funktioniert, mit welchen Strategien und welchen taktischen Vorgehen in den Märkten Erfolg erreichbar ist,

- zu den Kernthemen des Geschäfts überzeugende Strategien entwickeln und mögliche Auswirkungen auf den Markt akkurat beurteilen (Konzept zur Verteidigung der Marke) können.

Mit Blick auf ihr Kompetenzfeld „**Sich als Person führen**“ formulieren die Verantwortlichen (unter anderem), dass der künftige Geschäftsführer

- ein hohes Maß an Unabhängigkeit und Selbständigkeit benötigt,
- schwierige Aufgaben auch problemlos im Alleingang bearbeiten kann (Marken nicht unter Wert verkaufen, auch wenn sich andere Markenartikler womöglich dazu verleiten ließen dem Handel unangemessene Nachlässe zu gewähren),
- auch Teams zusammenstellen und mit und in ihnen arbeiten kann.

Schließlich **achten** die Verantwortlichen auch **auf die Fähigkeit und Bereitschaft, neue Stärken aufzubauen**. Gewöhnlich stehen für eine Funktion mehrere gut geeignete Führungskräfte zur Verfügung. Unternehmen beschränken sich oft darauf, den am besten passenden Kandidaten auszuwählen, also den am besten auf den Topf passenden Deckel zu finden. Dieses Vorgehen mag in statischer Betrachtung sinnvoll erscheinen, ist aber in einem dynamischem Umfeld äußerst riskant. Denn Funktionsprofile verändern sich oft schnell – und die Funktionsinhaber am besten mit ihnen. Manche Führungskräfte tendieren indes dazu, sich eher nicht zu verändern. Deshalb reicht es nicht, zu prüfen, ob bzw. wie gut der Kandidat die Anforderungen erfüllt, sondern es ist genau zu betrachten: Wie gut lernt jemand?

Die Eigentümer von DELTAN haben das der früheren Suche zugrunde liegende Funktionsprofil verändert und wollen deshalb, anders als noch vor fünf Jahren, sehr auf die Fähigkeit und Bereitschaft von Kandidaten achten, neue relevante Kompetenzen rasch aufzubauen. Sie halten die Fähigkeit, schnell zu lernen, neue Stärken zu entwickeln, für ein Kernkriterium oder, wie Jochen Sutter, Miteigentümer der DELTAN, sagte, für eine „**Metakompetenz**“. Sie nehmen diese Fähigkeit und Bereitschaft in ihr Kompetenzprofil auf.

### 4.2 Das Kompetenzprofil und den Beurteilungsbogen funktionsspezifisch entwickeln

Diese Sequenz erfolgt in vier Teilschritten: zuerst sind die Kompetenzen verhaltensbezogen zu beschreiben, dann konzentriert zusammenzufas-

sen; drittens ist der Beurteilungsbogen zu erstellen und viertens dessen Geltung festzulegen:

### **(1) Verhaltensbezogene Beschreibung der Kompetenzen**

Nachdem die DELTAN-Eigentümer zusammen mit der ersten Führungsebene die wesentlichen Kompetenzen herausgearbeitet haben, konkretisieren sie diese in spezifische Verhaltensweisen. Dieser Schritt wird, obwohl unverzichtbar, oft unterlassen. Die nötigen Kompetenzen sind aus zumindest zwei Gründen verhaltensbezogen zu beschreiben: Erstens muss man genau wissen, wonach man sucht. In Stellenbeschreibungen begegnet man häufiger dem Ausdruck „Kundenorientierung“. Für manche Entscheider bedeutet dies, „Kundeninformationen aus erster Hand zu gewinnen und für Verbesserung und Innovation von Produkten und Dienstleistungen zu nutzen“. Andere verstehen darunter, „Kunden weitestgehend entgegenkommen und dafür auch bewährte Prozesse und Zeitabläufe ändern“. Einige meinen damit „Zahlungsbereitschaften maximal ausnutzen“. Deshalb ist jede geforderte Kompetenz verhaltensbezogen zu beschreiben, um überhaupt Aussagekraft zu haben. Ansonsten kann jeder etwas anderes darunter verstehen. Zweitens erlaubt erst die verhaltensbezogene Beschreibung der unerlässlichen Kompetenzen, diese konzentriert zusammenzufassen, nämlich ihre Anzahl durch Kürzung inhaltlicher Überschneidungen zu reduzieren, ohne wertvolle Informationen zu verlieren. Diesen Punkt veranschaulichen wir nun etwas genauer.

### **(2) Konzentrierte Zusammenfassung der Kompetenzen**

Wenn man die zentralen Kompetenzen in spezifische Verhaltensweisen auffächert, werden in der Praxis einzelne Verhaltensaspekte meist mehrfach genannt. Für die praktische Handhabung muss man die Kompetenzen konzentriert zusammenfassen. Betrachten wir dieses Vorgehen am Beispiel der Rubrik „Menschen führen“. Dafür haben die Eigentümer und der OFK unter anderem drei zentrale Kompetenzen bestimmt und in Verhaltensweisen konkretisiert:

- Marschroute festlegen
  - (a1) bezieht Position, gibt Gesamtüberblick und sorgt für klare Richtung,
  - (a2) teilt die Arbeit sinnvoll und zweckmäßig ein und auf,
  - (a3) befindet sich mit Mitarbeitenden über Arbeit und Ergebnisse im Dialog,

- (a4) spornt Mitarbeitende zu Höchstleistungen an,
- (a5) kann Menschen für große Ziele und entsprechende Teilschritte gewinnen,
- (a6) strukturiert die Arbeit und ist gut organisiert.
- Ziele setzen und beurteilen
  - (b1) bestimmt Verantwortung für Aufgaben und Entscheidungen präzise,
  - (b2) sorgt für klare Ziele und Beurteilungskriterien,
  - (b3) bestimmt „Meilensteine“ und Teilziele,
  - (b4) verfolgt den Verlauf der Arbeitsprozesse angemessen,
  - (b5) bewertet Zwischen- und Endergebnisse objektiv.
- Bestleistung fördern
  - (c1) schafft ein Klima in dem sich alle angespornt fühlen, beste Ergebnisse zu erreichen,
  - (c2) kann auf Menschen individuell eingehen und mit verschiedensten Typen konstruktiv umgehen,
  - (c3) ermutigt andere zu Beiträgen, würdigt Beiträge und Urheber entsprechend,
  - (c4) wirkt attraktiv: Man arbeitet gerne mit ihm und für ihn.

Die Verantwortlichen konnten dann alle Aspekte von „Marschroute festlegen“ einzelnen Verhaltensbeschreibungen der beiden anderen Kompetenzen zuordnen. Z.B. konnten die beiden Verhaltensweisen *(a2) teilt die Arbeit sinnvoll und zweckmäßig ein und auf* und *(a6) strukturiert die Arbeit gut durchdacht und organisiert* mit der Verhaltensweise *(b3) bestimmt „Meilensteine“ und Teilziele* kombiniert und neu formuliert im Aspekt der Kompetenz „Bestleistung fördern“ integriert werden: *(b3 neu) bestimmt gut überlegte und anspruchsvolle „Meilensteine“ und Teilziele.*

Die Kompetenz „Marschroute festlegen“ konnte letztlich entfallen, weil alle ihre Ausprägungen einzelnen Aspekten in den Verhaltensbeschreibungen der beiden anderen Kompetenzen zugeordnet bzw. mit jenen kombiniert neu formuliert wurden. Die beiden Kompetenzen „Ziele setzen

und beurteilen“ und „Bestleistung fördern“ wurden nach der Integration von „Marschroute festlegen“ (in den beiden unteren Kästen der Rubrik „Menschen“ im DELTAN-Beurteilungsbogen) so bestimmt:

<b>M E N S C H E N</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hört konzentriert zu, erfasst und durchschaut auch komplexe Konstellationen schnell</li> <li>▪ verwendet effektive Verhandlungsstrategien und hat ein Gefühl für richtiges Timing</li> <li>▪ erzielt gute Verhandlungsergebnisse und Abschlüsse, ohne Beziehungen zu gefährden</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stellt die richtigen Personen in Gruppen und Teams zusammen</li> <li>▪ schafft ein Klima, in dem sich die Einzelnen zu einem Team gehörend fühlen können</li> <li>▪ versteht Erfolg als Ergebnis einer Teamleistung</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erläutert die größeren Zusammenhänge, sorgt für klare Ziele und Beurteilungskriterien</li> <li>▪ bestimmt Verantwortung für Aufgaben und Entscheidungen präzise</li> <li>▪ bestimmt gut überlegte und anspruchsvolle „Meilensteine“ und Teilziele</li> <li>▪ verfolgt den Verlauf der Arbeitsprozesse angemessen; bespricht Zwischen- und Endergebnisse</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schafft ein Klima, in dem sich alle angespornt fühlen, beste Ergebnisse zu erreichen</li> <li>▪ kann auf Menschen individuell eingehen und mit verschiedensten Typen konstruktiv umgehen</li> <li>▪ wirkt attraktiv: man arbeitet gerne mit ihm und für ihn</li> </ul>	

Abb. 1: DELTAN-Beurteilungsbogen Kompetenzfeld „Menschen führen“

Die DELTAN-Eigentümer haben die Kompetenzen für alle Rubriken mit ihren Führungskräften erörtert und für anschauliche Konkretisierungen gesorgt. Daraufhin haben sie ihren Berater mit einem kritischen Review beauftragt, um mögliche Überlappungen zu eliminieren und die Verhaltensweisen konzentriert zusammenzufassen.

**(3) Erstellung des Beurteilungsbogen**

Nach den letzten Korrekturen haben die Eigentümer den Beurteilungsbogen erstellen lassen. Dazu werden die erfolgsentscheidenden Verhaltensweisen im Beurteilungsbogen abgebildet und das Bewertungsschema (Erfüllungsgrad analog Schulnoten von 1 – 5) eingefügt.

**(4) Geltung von Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen festlegen**

Schließlich wird man die Geltung von Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen festlegen. Dies geschieht bei manchen Unternehmen wie selbstverständlich. Gleichwohl empfehlen wir, sich im Kreis der Entscheider ausdrücklich darüber zu verständigen. Die DELTAN-Eigentümer haben einen realistischen und konkreten, praktisch handhabbaren Beurteilungsbogen erarbeitet, der zusammen mit dem Kompetenzprofil bei Suche, Sichtung, Evaluierung und Priorisierung der Kandidaten zugrunde liegen und bei der Besetzungsentscheidung den Ausschlag geben sollte. Tatsächlich wurde der Beurteilungsbogen im weiteren Verfahren durchgängig verwandt und von

allen Personen als strukturierte Unterlage benutzt, als sie ihre Eindrücke aus den Gesprächen und Arbeitssequenzen mit den Kandidaten systematisch dokumentierten. Der Bogen half dadurch auch, einheitliche Beurteilungsstandards herzustellen.

### 4.3 Den notwendigen Erfüllungsgrad festlegen

*„Für den Erfolg unseres Unternehmens kommt es auf die Menschen an. Deshalb wenden wir besondere Sorgfalt auf, um die richtig gut Spitzenpositionen zu besetzen.“*

Jochen SUTTER, Miteigentümer der DELTAN

Ein Thema, bei DELTAN lediglich Formsache, ist dennoch nachdrücklich hervorzuheben, weil es weithin keineswegs als selbstverständlich gilt: Nachdem die erfolgsentscheidenden Kompetenzen bestimmt sind, ist bereits vor Beginn der Suche festzulegen, inwieweit mögliche Kandidaten die Kernanforderungen erfüllen müssen.

Wer mit einem vorgefertigten Kompetenzmodell arbeitet, das alle Kompetenzen, die Spitzenführungskräfte im Allgemeinen besitzen sollten, aufweist, muss damit rechnen, dass in der Endauswahl kaum eine Person alle Kompetenzen vorweisen kann. Man wird es deshalb als normal akzeptieren, dass der Kandidat der Wahl letztlich nicht alle gewünschten Anforderungen erfüllt.

Ganz andere Bedeutung messen Entscheider ihrem Kompetenzprofil bei, das sie selbst erarbeitet haben. Die DELTAN-Eigentümer haben für den Unternehmenserfolg bedeutsame Kompetenzen definiert und diese müssen Kandidaten, die in die engere Auswahl kommen, zwingend vorweisen. Sie sind auch nicht durch ein Übermaß an anderen Kompetenzen kompensierbar, sondern müssen zumindest „gut“ ausgeprägt sein.

Wir ordnen die Schlüsselkompetenzen gewöhnlich **vier** Rubriken (**Strategie/Menschen/Prozesse/Person**) zu und empfehlen zu beurteilen, wie die Kandidaten die Anforderungen erfüllen, nämlich „nicht“/„ausreichend“/„gut“/„sehr gut“. In unserer Untersuchung (siehe Trauth/Nadig 2007 a) haben wir mit einer Reihe von Entscheidern diskutiert, welche Regeln sie mit Blick auf ihre bisherigen Erfahrungen aufstellen würden. Dabei haben gerade Entscheider, die eine oder mehrere Fehlbesetzungen zu verantworten haben, folgende Regeln vorgeschlagen: (1) Der Kandidat muss die Kernanforderungen, die die Funktion erfordert, in allen vier Rubriken erfüllen, zumindest „ausreichend“. (2) Kandidaten, die in



einer der vier Felder die Anforderungen „nicht“ erfüllen, scheiden aus, unabhängig von den Wertungen in den anderen Kategorien. (3) Kandidaten, die in zwei Rubriken mit „ausreichend“ und in den beiden anderen mit „gut“ beurteilt werden, sind allenfalls als „Kompromisskandidaten“ akzeptabel. (4) Man sollte Kandidaten finden, die zumindest in drei Kategorien ein „gut“ erreichen.

In Besetzungsfragen durchgehend erfolgreiche Aufsichtsräte legen strengere Maßstäbe an: Christoph Bammatter, Miteigentümer von DELTAN, schrieb uns: *„Um mit guten und sehr guten Mitarbeitern hervorragende Leistungen zu erzielen, brauchen Sie auch an der Spitze eine mehr als gute Führungskraft, nämlich wie der Name schon sagt: eine Spitzenkraft.“* Sein Kollege Sutter urteilt ähnlich, wie das einleitende Zitat dieses Kapitels illustriert.

Konsequenterweise wählen deshalb exzellente Unternehmen nahezu immer den qualifiziertesten, nicht den talentiertesten Kandidaten. So kommen sehr talentierte, in der Regel jüngere Führungskräfte höchst selten, allenfalls zufällig, auf Topfunktionen. Sie werden selbst von den besten Firmen frühzeitig, schon in der Phase der Kandidatensichtung, ausgeschlossen, weil ihnen meist die nötige Erfahrung fehlt.

## 5 Die erfolgskritischen Faktoren

Unseren Ergebnissen nach beeinflussen drei Verhaltensweisen, wenn sie in allen Schritten konsequent praktiziert werden, den Erfolg im Besetzungsverfahren in hohem Maß: Erfolgreiche Entscheider **führen das Verfahren durchgängig** – statt die Verantwortung für wesentliche Aufgaben oder gar das ganze Verfahren zu delegieren. Sie **beteiligen** die in den einzelnen Schritten maßgeblichen **Schlüsselpersonen** frühzeitig und qualifiziert – statt einen Alleingang zu starten und durchzuziehen oder präsidial zu handeln. Sie **gehen konsequent systematisch vor** – statt einzelne Schritte zu kürzen, manchmal sogar ganz zu streichen und von ihren funktionalen Rollen abzuweichen, um schließlich zu improvisieren.

Betrachten wir am Beispiel der ORBIS GmbH, wie deren Eigentümer im dritten Anlauf alles richtig machten, nämlich die Erfolg versprechenden Verhaltensweisen anwandten. Dabei können wir diese Praktiken auch näher beleuchten.

## 5.1 Das Verfahren führen

*„Man muss eine klare Vorstellung vom Profil der gesuchten Person haben, um dann gezielt die Richtige einzustellen.“*

Uwe Janzon, Miteigentümer der ORBIS

Die ORBIS-Eigentümer befassen sich eingehend mit der Frage, was der neue Immobiliengeschäftsführer unbedingt wissen, können und wollen muss, um eine gute Performance zu erzielen. Dazu setzen sie bei den bislang unternehmensweit vernachlässigten strategischen Aufgaben der Geschäftsleitung an. Dann legen sie das aktualisierte Funktionsprofil, die erwarteten Ziele sowie mögliche kritische Szenarien zugrunde. Zudem bedenken sie die personelle Konstellation, die der Neue antreffen wird, und die Art, wie er vermutlich aufgenommen wird (siehe Trauth/Nadig 2007b und 2007c).

In ihrer Unternehmensdiagnose haben die Eigentümer erschreckende Schwächen und Fehlentwicklungen festgestellt, daraufhin eine grundlegende Kurskorrektur beschlossen und vier **vordringliche strategische Kernaufgaben** für die Geschäftsleitung formuliert: (1) Entwicklungen und Veränderungen im Umfeld systematisch verfolgen, (2) Ziele und Strategie durchdenken und ggf. Korrekturvorschläge erarbeiten, (3) für angemessene, klare Strukturen und Prozesse sorgen, die bisherigen grundlegend erneuern, (4) qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnen und an ORBIS binden.

Danach haben die Eigentümer die **Immobilienfunktion neu etabliert** und als deren grundsätzlichen Leistungsauftrag bestimmt: „Die Prozesse von der Entstehung bis zur Auflösung eines Marktes zu gestalten und spezifische Dienstleistungen bereitzustellen, um die Funktionsfähigkeit der Logistik- und Verwaltungseinheiten zu gewährleisten“. Neben den beiden Schwerpunkten, geeignete Immobilienstandorte zu akquirieren und zu entwickeln sowie das seit Jahren vorhandene klare Fachmarkt-konzept zu konkretisieren und umzusetzen, sehen sie drei Kernaufgaben für den Neuen: Er soll (1) das Ressort formieren und die Prozesse innerhalb und ressortübergreifend grundlegend neu gestalten, (2) den nötigen kulturellen Wandel im eigenen Ressort rasch zuwege bringen, nämlich Lagerkämpfe innerhalb der eigenen Bereiche beilegen und Rivalitäten mit anderen Ressorts wirksam begegnen, einen Rollenwechsel erreichen, so dass man sich statt wie bisher als Bauherr künftig als Dienstleister versteht, (3) dem Kostendruck des Vertriebs in den ressorteigenen Feldern Raumkosten und Mietvertragskonditionen konzeptionell begeg-

nen und schließlich einen Kostenvorsprung gegenüber Konkurrenten schaffen und sichern.

Im Verlauf dieser Funktionsoptimierung haben die Eigentümer auch für die anderen Geschäftsführer neue Ziele definiert und einzelne Zuständigkeiten verändert. Denn die ORBIS hat durch erhebliche Ineffizienzen sehr viel Geld verloren. Sie bedenken, dass die neue Führungskraft eine zumindest prekäre **personelle Konstellation** vorfinden wird, denn zwei der drei Geschäftsführer würden die Funktionen des Immobilienressorts lieber unter sich aufteilen und dessen Bereichsleiter legen sehr viel Wert auf Autonomie. Alle würden einen eher schwachen Geschäftsführer bevorzugen. Sie erinnern sich auch daran, dass ein knapp zwei Jahre zuvor bestellter erfahrener Baumanager nach nur neun Monaten das Handtuch warf und das Unternehmen wieder verließ, weil er zwischen den Geschäftsführerkollegen und seinen Bereichsleitern aufgerieben wurde.

Was also würde der Neue **unbedingt** benötigen, um seine Aufgaben hervorragend zu bewältigen?

Die Eigentümer konferieren mehrmals mit dem HR-Leiter und ihrem Berater, um in dieser Viererrunde die bedeutsamen und deshalb unerlässlichen **Kompetenzen herauszuarbeiten**. Sie skizzieren dann als Erwartung, dass die neue Führungsperson

- ein hohes fachliches Leistungsniveau aufweist, um gute Entscheidungen treffen zu können,
- Kernprozesse ausarbeiten und komplexe Prozesse strukturieren und vereinfachen kann,
- Menschen und die nötigen Prozessschritte organisieren und die dafür richtigen Mitarbeiter effizient einsetzen kann.

Aber ganz offensichtlich würden technische und fachliche Fähigkeiten allein nicht genügen. Der neue Geschäftsführer muss nämlich:

- den Apparat schnell in den Griff bekommen und neu ausrichten,
- die klar formulierte Strategie konsequent umsetzen und dabei den Ressourcenverbrauch auf die strategischen Ziele konzentrieren sowie Abweichungen von der Strategie korrigieren (etwa im Design der Märkte),

- ressortübergreifend und überlegt im Sinne des Unternehmens denken und handeln,
- seinen Mitarbeitern Richtung und Orientierung vermitteln,
- Prozesse richtig (im Sinn der Strategie und operativ effizient) managen,
- Menschen schnell richtig einschätzen und für eine deutliche Korrektur, nämlich für die Strategieumsetzung gewinnen,
- mit den Geschäftsführern und eigenen Bereichsleitern zurechtkommen, deren Vorbehalten begegnen und effektive Arbeitsbeziehungen aufbauen.

Der neue Geschäftsführer brauchte dazu Standfestigkeit, Fassung und Gelassenheit. Er sollte eine reife und auch fachlich souveräne Persönlichkeit sein, die ausgesprochen ziel- und ergebnisorientiert ist, gern Verantwortung übernimmt, ihre eigenen Stärken und Schwächen gut kennt und auch unter hohem Druck souverän handelt.

Die Eigentümer nehmen nach dieser ersten Skizze die Mühe auf sich, gemeinsam mit dem HR-Leiter und ihrem Berater die nötigen **Kompetenzen anschaulich und verhaltensbezogen zu beschreiben**, statt sich auf die vage Forderung ihrer letzten Ausschreibung zu beschränken, dass die neue Spitzenkraft „ihre Fähigkeit, Menschen zu führen, in langjähriger Führungserfahrung vollumfänglich bewiesen hat“. Diesmal konkretisieren sie in mehreren Arbeitssequenzen, worauf genau sie besonderen Wert legen. Sie erörtern die von HR-Leiter und Berater jeweils vorgelegten Entwürfe für **Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen** und verbessern des Öfteren, bis sie schließlich das Gefühl haben, eine Persönlichkeit mit diesen Kompetenzen würde die Aufgabe meistern und das Unternehmen deutlich voranbringen können.

Betrachten wir zur Illustration beispielhaft die Kategorie „Menschen führen“ im Beurteilungsbogen der ORBIS:

Die Eigentümer haben ebenso wie für diese auch für die anderen drei Kompetenzfelder (Strategie/Prozesse/eigene Person) ganz konkret und genau angegeben, welche Verhaltensweisen sie erwarten und bei den Kandidaten prüfen werden. Sie betrachten die Unterlagen als „ihre“ Instrumente, mit denen sie durchgängig und ohne Abstriche arbeiten. Sie legen auch fest, dass der Kandidat der Wahl diese Anforderungen ausnahmslos zumindest „gut“ erfüllen muss. Ansonsten, so vermuten sie,

wäre zum einen die Profitabilität nicht zügig zu verbessern und zum anderen das Risiko des Scheiterns zu hoch.

<b>M E N S C H E N</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schätzt andere zutreffend ein (in ihren Stärken, Schwächen, Potenzialen, Grenzen)</li> <li>▪ scharf die besten intern und extern verfügbaren Mitarbeiter um sich</li> <li>▪ beurteilt die Leistung seiner Mitarbeiter regelmäßig, gibt positiv korrigierendes Feedback</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sagt klar, was ausgesprochen werden muss, begegnet Konflikten entschlossen</li> <li>▪ legt Meinungsverschiedenheiten offen und hilft, sie zu entschärfen und beizulegen</li> <li>▪ trifft auch harte, gleichwohl nötige Entscheidungen, wenn andere Maßnahmen versagen</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geht mit einer Vielzahl sehr verschiedener Persönlichkeiten konstruktiv um</li> <li>▪ gewinnt Respekt und Vertrauen (intern und extern, unabhängig von Hierarchien)</li> <li>▪ kann kulturelle Regeln etablieren und kontrolliert sowohl Verhalten als auch Ergebnisse</li> </ul>	

Abb. 2: ORBIS-Beurteilungsbogen Kompetenzfeld „Menschen führen“

Im dritten Anlauf behalten die Eigentümer von ORBIS durchgängig die Führung. Sie überlegen selbst, welche Kompetenzen in ihrem Unternehmen strategisch bedeutsam und auf der zu besetzenden Funktion erfolgsentscheidend sind und sorgen dafür, dass sich diese ihre Vorstellungen in den Verfahrensunterlagen widerspiegeln. So korrigieren sie ihre vorherigen Fehlentscheidungen.

Ihre beiden Fehlversuche zeigen indes auch, dass partieller oder völliger **Verzicht auf Führung** in diesem Schritt für das Unternehmen mit erheblichen Risiken verbunden sein kann.

Aus unserer Studie können wir noch über einige **typische Fehler** und direkte Konsequenzen berichten. Oft unterlassen es Aufsichtsgremien, die im eigenen Unternehmen strategisch bedeutsamen Fähigkeiten selbst zu beschreiben. Sie übertragen dann Internen oder Externen die Aufgabe, das Kompetenzprofil festzulegen. Damit begeben sie sich in deren Abhängigkeit und öffnen auch dysfunktionalen Einflüssen Tür und Tor:

- (1) Einer der beiden rivalisierenden Bereichsleiter einer GmbH, der deutlich Dienstältere, wurde vom Aufsichtsrat gebeten, ein Anforderungsprofil für den neuen Alleingeschäftsführer zu erstellen. Der Bereichsleiter ergriff diese Gelegenheit beim Schopf und schrieb das **Profil** so, dass es exakt **auf einen alten Freund** passte. Dieser wurde auch eingestellt und unser Bereichsleiter hatte seinem lange gehegten Wunsch nach einem Vertrauten an der Spitze unauffällig den Weg gebnet.

- (2) Mancher, der statt nur eine Partei alle direkt Betroffenen beauftragt, das Kompetenzprofil für ihren Vorgesetzten abzufassen, erlebt dann, dass man ihm wie Tenhagen bei der CENTEROS **ein als Profil gearbartes „taktisches Papier“** überreicht.
- (3) Doch auch der Versuch, vermutlich neutrale Interne mit der Aufgabe zu betrauen, birgt Risiken, denn dann kann es einem wie Andrews bei der STYRIAX ergehen, der **eine mit allen abgestimmte**, indes unbrauchbare „**laundry list**“ bekam.
- (4) Einige **übertragen ihre Verantwortung für das Kompetenzprofil auf Externe**, ohne sich im Weiteren für dessen Inhalte zu interessieren. Doch auch denjenigen, die sich der guten Ordnung halber das oft vorgefertigte Kompetenzmodell erläutern lassen, bevor sie dessen Einsatz zustimmen, eröffnen mit der Wahl eines solchen allgemeinen Modells auch die Möglichkeit, nur allgemein passende Kandidaten zu präsentieren. *„Statt genau zu prüfen, wer auf die Position passt, gingen sie nur ihre Liste gerade verfügbarer Topkandidaten durch und empfahlen uns einen davon“*, bemerkte Baron, Aufsichtsratsvorsitzender der LAMBDA AG, kritisch.

Tragfähige Lösungen wird man auf diesen Wegen kaum erreichen, schlicht deshalb, weil die Beteiligten oft unterschiedliche Vorstellungen von der zu besetzenden Funktion haben und selbst wenn sie die Funktion genau kennen, diese doch oft aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlichen Interessen betrachten. Folglich benennen sie auch die Kompetenzen aus verschiedenen, möglicherweise gegensätzlichen Sichtweisen auf die Aufgabe.

Umsichtige Aufsichtsräte behalten die Fäden auch bei der Erarbeitung des Kompetenzprofils jederzeit in der Hand und führen die von ihnen Beauftragten, statt sich von ihnen führen zu lassen.

## 5.2 Schlüsselpersonen beteiligen

*„Wir haben dadurch besser verstanden, was die Geschäfts- und Bereichsleiter von dem Neuen erwarten und wie sie sich ihm gegenüber positionieren wollten.“*

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Die Eigentümer sowohl der DELTAN als auch der ORBIS haben das Kompetenzprofil nicht im Alleingang erarbeitet. Sie halten die qualifizierte Mitwirkung von Schlüsselpersonen des Unternehmens sogar für

unverzichtbar. Schließlich gewinnen sie ein genaueres und realistisches Bild, wenn sie auch die Erwartungen derer bedenken, die das Geschäft täglich betreiben und gut kennen. Zudem können sie dadurch auch die Positionierungen einzelner Schlüsselpersonen gegenüber der neuen Führungsperson genauer erfassen.

Die DELTAN-Eigentümer haben, obwohl mit dem Unternehmensgeschehen aus eigener Anschauung bestens vertraut, bei der Entwicklung sowohl des Funktionsprofils als auch des Kompetenzprofils eine komplette Führungsebene beteiligt.

Die ORBIS-Eigentümer, die vor der Aktualisierung des Funktionsprofils das Unternehmensgeschehen allenfalls aus der Ferne kannten, sind umso mehr auf die konstruktive Mitwirkung von Schlüsselpersonen angewiesen, haben aber – anders als die DELTAN-Eigentümer – keine fruchtbaren Arbeitsbeziehungen mit ihren GF aufgebaut. Das Vertrauensverhältnis ist angesichts der in der Unternehmensanalyse sichtbar gewordenen Schwächen im Gegenteil sogar sehr belastet. Sie rechnen mit der Möglichkeit, dass die erfolgreiche Kurskorrektur des Unternehmens weniger von den Geschäftsführern, sondern vor allem von ihnen selbst abhängt und sie sich deshalb künftig merklich im Unternehmen engagieren müssen. Sie brauchen einen Immobiliengeschäftsführer, der mehr als zu allen anderen zu ihnen passt und mit ihnen gemeinsam die strategische Neuausrichtung gestalten kann. Zudem brauchen sie auch eine Person, der sie vertrauen können und die den Neuen von innen heraus unterstützt. Ihre Wahl fällt auf den HR-/PE-Leiter, aber nicht wegen dessen formaler Zuständigkeit für HR, sondern weil sie ihn bei der Aktualisierung des Funktionsprofils als sehr professionell erlebt haben und er als Persönlichkeit überzeugt. Sie erwarten, dass er wesentlich zur Etablierung des Neuen und der Gestaltung des Kulturwandels beitragen könnte.

Die ORBIS-Eigentümer sprechen weiterhin mit Branchenkennern, einem ihrer ehemaligen Geschäftsführer und anderen Externen, um ein rundum stimmiges Kompetenzprofil zu erreichen. Sie arbeiten auch in diesem Schritt durchgängig mit ihrem **Berater** zusammen, der sie schon bei der Unternehmensdiagnose und der Erstellung des Funktionsprofils unterstützte. Er sichert bei der Erarbeitung des Kompetenzprofils die Qualität und sorgt im gesamten Besetzungsverfahren für methodische, fachliche und administrative Unterstützung.

Gemeinsam mit ihrem Berater und dem HR-/PE-Leiter wollen die Eigentümer dann aus dem Kreis der Interessenten und Bewerber den neuen

Immobiliengeschäftsführer auswählen, auf die Funktionsübernahme vorbereiten und etablieren. Doch zunächst entwickeln sie Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen. In beiden ist die Handschrift der Eigentümer deutlich erkennbar.

Trotz ihrer Skepsis den drei Geschäftsführern sowie den beiden Bereichsleitern des Immobilienressorts gegenüber verlangen die Eigentümer auch von diesen Personen Entwürfe zum Kompetenzprofil. Sie hoffen zum einen, wesentliche Beiträge zum Profil zu bekommen, zum andern, sie als Personen besser einschätzen und genauer erfassen zu können, wie sie sich dem Neuen gegenüber positionierten. Tatsächlich liefern diese Personen inhaltlich eher ambivalente Beiträge. Sie beschreiben die nötigen technischen und fachlichen Kompetenzen und nennen daneben auch einige soziale Kompetenzen, die sie aus dem „Dienstleistungscharakter“ der Funktion ableiten. Allerdings interpretieren sie dieses „dienen“ eigenwillig, nämlich als „die Beschlüsse und Vereinbarungen zwischen Einkauf und Vertrieb einerseits und Finanzen und Verwaltung andererseits umsetzen“ statt als „dem Unternehmen und der Strategieumsetzung dienen“. Die Beiträge erhellen, wie diese Gruppe dem Neuen begegnen würde und helfen, das Kompetenzprofil konturierter zu zeichnen und die Verantwortung der Eigentümer glasklar zu sehen.

### 5.3 Systematisch vorgehen

*„Die Kriterien, denen ein Geschäftsführer genügen muss, sind mindestens ebenso sorgfältig zu bestimmen wie die Kriterien, die ein Standort für einen Fachmarkt zu erfüllen hat.“*

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Die Eigentümer von ORBIS legen ebenso wie die Eigentümer der DELTAN das aktualisierte Funktionsprofil sowie die vom künftigen Inhaber erwarteten Ziele zugrunde und bedenken auch die möglichen kritischen Szenarien sowie die personelle Konstellation.

Hinzu kommt ein Zweites: Es genügt nicht, sich wie die ORBIS-Eigentümer in ihrem ersten Anlauf zusammensetzen, vermutlich nötige Kompetenzen, etwa in einem Brainstorming, zu sammeln und in einer Ausschreibung aufzuzählen. Man kann dabei leicht relevante Fähigkeiten übersehen.

Um die erforderlichen **Kompetenzen** umsichtig und systematisch zu bestimmen und zu **strukturieren**, braucht man ein theoretisch fundiertes



Modell. Manche Unternehmen nutzen wie DELTAN ihr eigenes Kompetenzmodell, in dem von hervorragende Fach- und Führungskräften des Unternehmens für ihren Erfolg als maßgeblich identifizierte Schlüsselvariablen valide zusammengefasst sind. Andere beziehen sich auf kulturwert- oder strategiegestützte Modelle – aus den Kulturwerten bzw. der Strategie des Unternehmens abgeleitete Kompetenzen, die Führungskräfte brauchen, um hier erfolgreich zu sein.

Erfolgreiche Entscheider, deren Unternehmen über kein hinreichendes Modell verfügen, bedienen sich oft auch einzelner am Markt verfügbarer Kompetenzmodelle. Doch statt diese mechanisch zu übertragen oder anwenden zu lassen, gehen sie damit sehr überlegt um: Sie beachten die Annahmen, die hinter den Modellen stehen und konkretisieren, spezifizieren deren Vorschläge angesichts der Realität im eigenen Unternehmen.

Um die **Führungsqualität** der Kandidaten, deren **Kompetenz und** (erhoffte) **Wirksamkeit**, umfassend zu beurteilen, sind die Kandidaten aus den relevanten funktionalen Perspektiven und in drei **grundlegenden Dimensionen** einzuschätzen, nämlich mit Blick auf

- (1) die **Person an sich**: sich selbst als Person und in der Rolle als Führungskraft führen,
- (2) die **Person in Relation zur Aufgabe**: das Geschäft (Strategie/Prozesse) führen und Menschen führen,
- (3) die **Person in Relation zum Unternehmen**: Anschlussfähigkeit an das Unternehmen, dessen Strategie und Kultur sowie an die Schlüsselpersonen (z.B. gibt es eine gemeinsame Auffassung von „Führung“?).

Die ORBIS-Eigentümer gehen enorm gründlich vor. Sie stützen sich auf unser Modell, das **die drei grundlegenden Dimensionen** zur Beurteilung von Führungsqualität abbildet. Sie kennen auch eine Reihe unternehmens- und funktionspezifischer Konkretisierungen unseres Modells (z.B. dasjenige von DELTAN) und lassen sich davon inspirieren, aber sie kopieren keines der Modelle, sondern erarbeiten sich ihr eigenes, für die besonderen Anforderungen ihres Unternehmens maßgefertigtes Modell.

In der Praxis kommt es darauf an, das **Kompetenzprofil auf Basis eines Modells** zu bestimmen. Wer umsichtig vorgeht, wird alle wesentlichen Kompetenzen erfassen, je nach Unternehmen die nötigen Kompetenzen funktionspezifisch, also verschieden ausgeprägt und unterschiedlich

gewichtet, beschreiben und dabei keine der drei Dimensionen vernachlässigen.

Deshalb unterscheidet sich DELTANs Beurteilungsbogen (siehe Abb. 1) von dem der ORBIS (siehe Abb. 2) in jeder Kategorie, natürlich auch in der Kategorie „Menschen“, obwohl das geschickte Handhaben von Beziehungen nahezu überall die offensichtlichste Führungsaufgabe ist.

Durch ihr systematisches Vorgehen kommen die Eigentümer zu einem für die realen Gegebenheiten ihres Unternehmens passgenauen Kompetenzprofil und einem trennscharfen, praktisch handhabbaren Beurteilungsbogen. So haben sie die geforderten Kompetenzen – in Verhaltensweisen konkretisiert – im Kopf und wissen genau, worauf sie bei der späteren Kandidateneinschätzung achten müssen.

Abstriche an diesem Vorgehen oder gar ein **Verzicht auf Systematik** führen zu mangelhaften Kompetenzprofilen, die den weiteren Besetzungsprozess gewöhnlich zumindest sehr belasten, oft sogar untergraben.

Aus unserer Studie können wir noch über einige **typische Fehler** und direkte Konsequenzen berichten:

- (1) Manche verwenden ein **ad hoc erstelltes Kompetenzprofil**. Sie schütteln das Profil für die neue Führungsperson aus dem Ärmel, unabhängig von Firmenstrategie, Funktionsprofil und erwarteten Zielen. Beispiele sind die FBB-Kliniken, STYRIAX und ORBIS (in ihrem ersten Anlauf).
- (2) Viele legen ein **lückenhaftes Kompetenzprofil** vor, statt die drei grundlegenden Dimensionen abzubilden. Einige geben nahezu ausschließlich Kriterien für die fachliche Kompetenz an und verzichten auf Kriterien für die schwerer einzuschätzende Anschlussfähigkeit und Wirksamkeit eines Kandidaten. Andere formulieren Kompetenzen vorzugsweise mit Blick auf die Person an sich und deren grundsätzlichen Eignung für Toppositionen und übergehen die spezifischen Kompetenzen. Manche achten hauptsächlich darauf, dass mittels der Kriterien ein zu den Schlüsselpersonen passender Kandidat gesucht wird, beispielsweise die CENTEROS.
- (3) Oft kommt ein **unrealistisches Kompetenzprofil** zum Einsatz. So stützen manche ihre Suche auf ein Kompetenzprofil, das lediglich hehre allgemeine Anforderungen an Topführungskräfte schlechthin umfasst, suchen daraufhin den Superman, obwohl es solche Men-

schen kaum gibt und berufen schließlich eine Person, die das Profil nur mit Abstrichen erfüllt. Man weiß dann zwar grundsätzlich, dass man letztlich Abstriche machen muss, aber man weiß nicht, wie viele Abstriche sinnvoll sind und wo die Grenze zwischen befriedigenden und Kompromisskandidaten verläuft. So riskiert man, ein Leichtgewicht zu engagieren. Ein Beispiel ist die LAMBDA AG.

Einige **direkte Konsequenzen**: Anstellungen auf Grund nicht funktions-spezifisch gestalteter Kompetenzprofile führen später oft zu Trennungen, die dann gewöhnlich ernüchtert kommentiert werden:

- „Wir wissen jetzt, dass er der Falsche war, aber wir wissen nicht, wer der Richtige gewesen wäre“ (ORBIS).
- „Ihm fehlten gerade jene Kompetenzen, die er in seiner Funktion unbedingt benötigte“ (LAMBDA).
- „Angestellt wurde er wegen seiner Kompetenz, entlassen wegen seiner Persönlichkeit“ (schon zur gängigen Redewendung geworden).

Allgemeine Kompetenzprofile sind nicht trennscharf:

- Wer **zu breit sucht**, bekommt oft sehr viele, aber nicht unbedingt die richtigen Bewerbungen, braucht viel Zeit für die Sichtung und hat keine trennscharfen Kriterien für die Einladung zu Erst- und Evaluierungsgesprächen.
- Wer **zu oberflächlich sucht**, sortiert möglicherweise die am besten geeigneten Personen aus, weil sie bestimmte, insgesamt vielleicht weniger wichtige, Bedingungen nicht erfüllen. So zieht man z.B. im Fußball einen Innenverteidiger mit geringer Körpergröße nicht in Betracht, obwohl er diesen Nachteil mit enormer Sprungkraft mehr als ausgleichen kann.

## 6 Fazit

Vermutlich geht niemand ohne Kompetenzprofil bzw. eine Vorstellung darüber, was die neue Führungsperson wissen und können muss, auf Kandidatensuche, zumal wenn eine Spitzenfunktion zu besetzen ist. Allerdings sind die Wege, zu dieser Vorstellung zu kommen, sehr verschieden, und nicht alle Wege führen zum Ziel, nämlich einem geeigneten Kompetenzprofil.

An den Beispielen der DELTAN und der ORBIS (im dritten Anlauf) haben wir gezeigt, das sich umsichtige Aufsichtsräte darauf konzentrieren, drei zentrale Fragen zu beantworten:

- (1) Welche **besonderen Kompetenzen** braucht die neue Spitzenkraft unbedingt, um **in der konkreten Funktion** das Geschäft (**Strategie / Prozesse**) und die **Menschen** erfolgreich zu führen?
- (2) Was braucht die Führungskraft zudem, um **anschlussfähig an dieses Unternehmen** zu sein, um also sowohl mit Schlüsselpersonen effektive Arbeitsbeziehungen aufzubauen also auch mit Strategie und Kultur (z.B. Führungssystemen) zurechtzukommen?
- (3) Wie **führt sich** die Führungskraft **selbst als Person und ihrer Rolle als Führungskraft**?

An den Beispielen der ORBIS (im ersten Anlauf) und der FBB-KLINIK wurde deutlich, dass es für ein leistungsfähiges Kompetenzprofil längst nicht genügt, vom Bild eines realen Funktionsinhabers auszugehen und sich an dessen fachlichen und persönlichen Qualitäten zu orientieren, statt an der konkreten Aufgabenstellung und den dafür nötigen Kompetenzen. Dabei ist es völlig einerlei, welches Bild man nimmt, ob man also eine Führungsperson sucht, die genau wie der bisherige Funktionsinhaber (nur ohne dessen Schwächen) oder das genaue Gegenteil des Vorgängers sein soll oder man genau so jemanden wie den, den die Konkurrenz auf dieser Funktion hat, bevorzugt.

An den Beispielen der STYRIAX, der CENTEROS und der LAMBDA wurde deutlich, dass es für ein leistungsfähiges Kompetenzprofil auch nicht genügt, von Dritten eine entsprechende Unterlage zu verlangen, die man dann der Suche zugrunde legt. Dabei ist es wiederum völlig einerlei, ob das gewählte Profil in großer Runde erarbeitet und abgestimmt oder im kleinsten Kreis als Verhandlungsergebnis entstand oder einfach von der Stange eingekauft wurde.

Mit einem nur oberflächlichen oder fehlerhaft ermittelten Funktions- und Kompetenzprofil ist eine sinnvolle Auswahlentscheidung nicht möglich. Man kann so allenfalls zufällig die richtige Person finden. Wenn Entscheider auf dieser ungenügenden Basis jemanden einstellen, gehen sie ein unnötig hohes Risiko ein, für das Unternehmen, für den Kandidaten und für sich selbst. Denn das nahezu unvermeidliche Scheitern macht ihnen zusätzliche Arbeit und wirft oft auch Fragen nach der Sorgfalt des Besetzungsprozesses auf. Manchmal kommen noch juristische Auseinander-

setzungen sowie die öffentliche Begleitung des Scheiterns und der Folgen hinzu.

Diese Fehler unterlaufen umsichtigen Aufsichtsräten nicht. Sie **führen** das Verfahren, überlegen und erarbeiten selbst, was die gesuchte Topführungskraft wissen, können und wollen muss, um im Unternehmen Erfolg zu haben, nicht abstrakt, sondern konkret: angesichts des Leistungsauftrags und der Ziele, der möglichen kritischen Szenarien und der personellen Konstellation. Dann bestimmen sie die für diese spezifische Aufgabe unverzichtbaren Fähigkeiten und sorgen dafür, dass genau diese Fähigkeiten in Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen konzentriert zusammengefasst sind. Zudem beschreiben sie, wie gut der Kandidat der Wahl diese Kernanforderungen erfüllen muss, **statt** es Dritten (künftigen Kollegen der neuen Führungsperson oder Headhuntern) zu überlassen oder sie sogar ausdrücklich zu beauftragen, das Kompetenzprofil zu bestimmen.

Umsichtige Aufsichtsräte erstellen das Kompetenzprofil zwar in Eigenregie, allerdings nicht im Alleingang. Vielmehr **beteiligen sie Schlüsselpersonen** innerhalb und oft auch im Umfeld des Unternehmens, um ein möglichst umfassendes und realistisches Bild der nötigen Fähigkeiten zu gewinnen. Sie können das Kompetenzprofil schließlich besser bestimmen, wenn sie die fachlichen und menschlichen Erwartungen derer an die neue Führungskraft kennen lernen und bedenken, die über die Anforderungen aus dem täglichen Geschäft voll im Bilde sind. Meist beziehen sie auch fachliche Experten, gewöhnlich die HR-Funktion, oft auch einen externen Berater, hinzu und nutzen deren Beiträge, um letztlich selbst die bestmögliche Entscheidung treffen und verantworten zu können, **statt** die vermutlich erfolgsentscheidenden Fähigkeiten allein aus einer einzigen, nämlich ihrer eigenen, Perspektive zu bestimmen und womöglich zu einem mangelhaften Kompetenzprofil zu kommen.

Der **HR-/PE-Leiter** gehört zu den Schlüsselpersonen und bringt zudem noch eine weitere Qualität ein. Er wirkt als Fachspezialist darauf hin, dass die erforderten Fähigkeiten in Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen komplett und genau bestimmt, verhaltensbezogen beschrieben und überlegt, ohne inhaltliche Überschneidungen, geordnet sind.

Umsichtige Aufsichtsräte **gehen systematisch vor**, denn die Qualität des Kompetenzprofils beeinflusst das gesamte Einstellungsverfahren (von der Suche und Sichtung möglicher Interessenten und Kandidaten über deren Einschätzung bis hin zur Endauswahl) und damit das letztlich

erreichbare Ergebnis. Deshalb legen sie großen Wert darauf, die strategisch bedeutsamen funktionspezifischen Kompetenzen genau herauszuarbeiten, verhaltensbezogen zu beschreiben, im Kompetenzprofil konzentriert zusammenzufassen und dieses in einen konkreten, praktisch handhabbaren Beurteilungsbogen zu übersetzen. Sie legen dieser Erarbeitung das zuvor aktualisierte Funktionsprofil zugrunde, nutzen ein theoretisches Modell (z.B. bei DELTAN das Führungsmodell des Unternehmens), um die Kompetenzen zu strukturieren und achten darauf, keine der drei grundlegenden Dimensionen zur Beurteilung von Führungsqualität (Person an sich/in Relation zur konkreten Aufgabe/in Relation zum Unternehmen) zu vernachlässigen, **statt** das nötige Kompetenzprofil relativ unabhängig vom Funktionsprofil zu wählen, ad hoc zu skizzieren oder aus der Vorstellung einer idealen oder sonstigen Führungskraft abzuleiten.

Erfolgreiche Entscheider **engagieren**, ebenso wie die Eigentümer von DELTAN und ORBIS (im dritten Anlauf), meist **einen unabhängigen Berater**, der sie im gesamten Besetzungsprozess, bei Planung und Umsetzung, methodisch und fachlich unterstützt, für Koordination und administrativen Rückhalt sorgt. Er kann das Verfahren umsichtig moderieren und ohne die üblichen Interessen agieren, weil er im Gegensatz zu Headhuntern keinen eigenen Kandidaten durchbringen muss.

Durch dieses Vorgehen verfeinern umsichtige Aufsichtsräte ihr Gefühl für die Aufgabe und die zu erwartenden Ergebnisse sowie die nötigen Fähigkeiten und Erfahrungen der Führungskraft. Sie schärfen ihren Blick für das Wesentliche bei der Kandidatensichtung und -einschätzung und kommen zu einem realistischen und konkreten, praktisch handhabbaren Beurteilungsbogen, der im Verfahren durchgängig von allen verwandt wird und dadurch einheitliche Beurteilungsstandards herzustellen hilft. Alles in allem erarbeiten sie sich ein gutes Raster, um die richtige Person aus dem Kreis möglicher Interessenten und Kandidaten gezielt auszuwählen.

Nachdem Funktions- und Kompetenzprofil bestimmt sind, gilt es das Verfahren auszuwählen, in dessen Verlauf zu beurteilen ist, inwieweit mögliche Kandidaten die Kernanforderungen erfüllen und im Unternehmen wirksam werden können.

## Literaturhinweise

### Zu Anforderungsprofilen (stellvertretend für viele):

- Brake, Jörg/Zimmer, Dieter: Praxis der Personalauswahl, Würzburg 1998, 3. Auflage 2002
- Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, Stuttgart 1996, 2. Auflage 2003
- Jäger, Reinhold S./Petermann, Franz: Psychologische Diagnostik. Ein Lehrbuch, Weinheim 1988, 3. Auflage 1995
- Kanning, Uwe Peter: Standards der Personaldiagnostik, Göttingen 2004
- Sick, Jean Jacques: Entwicklung und Führung. Arbeitspapiere des „Institut pour le Développement Organisationnel“. Chantilly 1991 – 1994
- Wottawa, Heinrich: Umsetzung von situationsdiagnostischen Erkenntnissen in personendiagnostische Überlegungen. In: Sarges, Werner (Hg.): Management-Diagnostik, Göttingen 1989, 2. Auflage 1995, S. 175–194
- Wübbelmann, Klaus: Management-Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren. Wiesbaden 2001
- Wübbelmann, Klaus: Handbuch Management Audit, Göttingen 2005

### Zu einzelnen Artikeln unserer Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“:

- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007a): Besetzung von Spitzenfunktionen: Konstruktive Rollen und Beiträge der HR-/PE-Funktion und anderer Schlüsselpersonen. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, (Loseblatt 1994 ff.), 113. Erg.-Lfg., Juni 2007, Beitrag 7.33, S. 1–38
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007b): Besetzung von Spitzenfunktionen: Ausrichtung an Firmenzielen und Strategie. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, (Loseblatt 1994 ff.), 114. Erg.-Lfg., August 2007, Beitrag 7.34, S. 1–38
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007c): Besetzung von Spitzenfunktionen Funktionsprofil aktualisieren. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, (Loseblatt 1994 ff.), 115. Erg.-Lfg., September 2007, Beitrag 7.35, S. 1–38