



**TRANSFORMATIS**  
Entwicklungsberatung

## Einstellungsverfahren und Modalitäten bestimmen

Schritt 4 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

## 7.37 Einstellungsverfahren und Modalitäten bestimmen

### Schritt 4 in der Planung der Besetzung von Spitzenfunktionen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum ein dialogisch strukturiertes Einstellungsverfahren für die Besetzungsplanung unverzichtbar ist,
- welche Risiken Verantwortliche in Kauf nehmen, wenn sie die Planung und Durchführung des Einstellungsverfahrens in Teilen oder ganz Dritten überlassen,
- warum es für die Erfolg versprechende Besetzung von Spitzenfunktionen maßgeblich darauf ankommt, dass die Entscheider ein Verfahren wählen, in dem sie in allen Schritten die zentrale Rolle innehaben
- wie umsichtige Verantwortliche Design und Modalitäten des Einstellungsverfahrens bestimmen und auch die Rollen der zu beteiligenden Schlüsselpersonen, des professionellen Beraters und eines ggf. einzusetzenden Headhunters klären

---

#### 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 Dialogisches Einstellungsverfahren<br>– unverzichtbares Instrument in Besetzungsverfahren . . . . .  | 6     |
| 3 Nachfolgeregelungen ohne dialogisches<br>Einstellungsverfahren – einige Fehlschläge. . . . .         | 11    |
| 3.1 Das Vorgehen der ORBIS GmbH . . . . .  | 11    |
| 3.2 Das Vorgehen der BALDENA AG . . . . .  | 12    |
| 3.3 Parallelen im Vorgehen<br>von ORBIS GmbH und BALDENA AG . . . . .                                  | 13    |
| 4 Nachfolgeregelung auf Basis eines dialogischen<br>Einstellungsverfahrens – Beispiel DELTAN . . . . . | 15    |
| 4.1 Zielgruppen und Suchstrategie festlegen . . . . .  | 15    |
| 4.2 Struktur des Auswahlverfahrens bestimmen . . . . .   | 17    |
| 4.3 Besetzungsentscheidung planen . . . . .  | 20    |
| 5 Die erfolgskritischen Verhaltensweisen . . . . .   | 20    |
| 5.1 Das Verfahren führen . . . . .   | 21    |
| 5.2 Schlüsselpersonen beteiligen . . . . .   | 25    |
| 5.3 Systematisch vorgehen. . . . .   | 26    |
| 6 Fazit . . . . .  | 29    |
| Literatur . . . . .  | 32    |

## 1 Einleitung

Wir haben Inhaber, Eigentümer und Aufsichtsräte mittlerer und mittelständischer Unternehmen gefragt, welche Maßnahmen in ihren Augen am besten geeignet sind, um den grundlegenden Kurs des Unternehmens zu beeinflussen. Die weitaus meisten nannten zuerst „Personalentscheidungen“ und als zweites „Finanzentscheidungen“.

Wenn aber in Vorstand oder Geschäftsleitung eine Stelle frei wird, scheinen allzu viele Aufsichtsräte nur zwei Fragen zu kennen:

- (1) Führen wir das Einstellungsverfahren selbst durch oder lassen wir es machen? Da diese Frage, so gestellt, nahezu immer rhetorisch gemeint ist, lautet die einzig zu entscheidende Frage:
- (2) Wer, welche Firma, soll es machen?

Viele der Verantwortlichen sind schnell bereit, ihre Verantwortung für die Planung des Einstellungsverfahrens sowie die Suche, Sichtung und Evaluierung möglicher Kandidaten Externen zu übertragen. Sie begründen dieses Vorgehen zum einen damit, dass Besetzungsentscheidungen zusätzlich zum Tagesgeschäft unter hohem Druck zu bewältigen sind und deshalb immer ungelegen kommen. Dabei ist „knappe Zeit“ meist nur einer der kritischen Faktoren. Hinzu kommen oft fachliche Fragen, soziale Erwartungen, die Sorge, einen Guten (bzw. den Richtigen) zu finden und schließlich die Ungewissheit über die Dauer des Besetzungsverfahrens. Zum andern glauben sie, wie bei der Beurteilung steuerlicher oder rechtlicher Sachverhalte so auch bei der Personalauswahl verfahren zu können: Sie beauftragen Experten – in diesem Fall „Suchexperten“ (Headhunter) –, mögliche geeignete Kandidaten vorzuschlagen. Sie nutzen dann die Gutachten der Headhunter mehr oder minder für ihre Entscheidungsfindung und -begründung oder sie folgen blind der Empfehlung der Suchexperten.

Headhunter rechtfertigen dieses Vorgehen öffentlich als professionell und völlig richtig. In vorsichtiger Argumentation empfehlen sie den Entscheidern, das Besetzungsverfahren zu delegieren, um Zeit für andere wichtige Tätigkeiten zu gewinnen – als gäbe es für ein Aufsichtsorgan etwas wichtigeres als die Spitzenfunktionen richtig zu besetzen. Hin und wieder behaupten sie sogar, Entscheider könnten ihre Führungskräfte gar nicht selbst aussuchen.

Gleichwohl ist zu bedenken: Welche Rollen und Aufgaben können Externe übernehmen und welche nicht? Dies ist keine Ermessensfrage, die man ohne weitere Konsequenzen für die Qualität der Besetzungsentscheidung so oder so beantworten kann. Aufsichtsräte, die die Planung und Durchführung des Einstellungsverfahrens an Dritte delegieren, überlassen diesen letztlich auch die Besetzungsentscheidung. Denn solange sie sich kein eigenes Bild von den möglichen Kandidaten erarbeitet haben, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als sich auf die Empfehlungen – Gutachten und „Vertrauliche Berichte“ – der Headhunter zu verlassen, ihre Entscheidungen auf dieser Basis zu treffen – eine in mehrerer Hinsicht höchst riskante Praxis.

Umsichtige Aufsichtsräte befassen sich angesichts einer aktuell oder demnächst freien Stelle an der Unternehmensspitze mit ganz anderen, nämlich grundsätzlichen Fragen:

- (1) Sie prüfen in **Schritt 1** (Trauth/Nadig 2007b) zuerst, ob eine Neubesetzung überhaupt erforderlich ist, nämlich maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen würde. Dazu befassen sie sich mit dem grundlegenden Kurs ihrer Firma, bedenken auch mögliche kritische Szenarien und klären ihre kurz- und langfristigen Erwartungen an das Unternehmen. Daraufhin bestimmen sie die aktuellen und künftigen Kernaufgaben ihres Topmanagements.
- (2) In **Schritt 2** (Trauth/Nadig 2007c) entscheiden umsichtige Aufsichtsräte, wie die zentralen Aufgaben innerhalb des Topmanagements zu verteilen sind. In diesem Kontext bedenken sie, 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. Danach bestimmen sie die Anforderungen an die zu besetzende Funktion und deren Leistungsauftrag und das jeweilige Funktionsprofil. Schließlich regeln sie das Zusammenspiel der Geschäftsleitung.
- (3) In **Schritt 3** (Trauth/Nadig 2007d) erarbeiten diese Aufsichtsräte dann, welche konkreten Fähigkeiten mögliche Kandidaten unbedingt aufweisen müssen. Sie klären so vor Beginn der Suche, was einen guten Kandidaten auszeichnet und von einem Kompromisskandidaten unterscheidet.
- (4) Umsichtige Aufsichtsräte denken in **Schritt 4** der Planung gründlich darüber nach, auf welche Weise einzuschätzen ist, ob die Kandidaten die nötigen Kompetenzen haben und im Unternehmen wirksam werden können. Sie legen schließlich fest, „wie“ – in welchem Verfah-

ren – die Kandidaten beurteilt werden und „durch wen“ die Beurteilung erfolgt.

Inhaber und Aufsichtsräte stellen sich in Erfolg versprechenden Besetzungsprozessen nicht die irreführende und deshalb tückische Frage: Machen wir das Einstellungsverfahren selbst oder lassen wir es machen? Sie stellen vielmehr die richtigen Fragen: Was müssen wir selbst machen (welche inhaltlichen und prozeduralen Entscheidungen treffen)? Wo und wie können andere, z.B. ein Headhunter, ein unabhängiger Berater, aber auch Schlüsselpersonen des Unternehmens, helfen und sinnvolle Beiträge bringen?

Gerade Entscheider, die auf erfolgreiche Besetzungsverfahren zurückblicken, beteiligen **Schlüsselpersonen** des Unternehmens und des Aufsichtsgremiums schon aus grundsätzlichen Erwägungen. 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 die qualifizierte Mitwirkung von Schlüsselpersonen sogar für **konstitutiv** (Trauth/Nadig 2007a), um sie in der Verantwortung für den Besetzungserfolg zu halten, die Ergebnisqualität zu sichern und die Disziplin der Verantwortlichen im weiteren Verfahren zu fördern.

Der **HR-/PE-Leiter** kann zudem, da die Gestaltung von Nachfolgeregelungen zu seinem ureigenen Fachgebiet gehört, die Verantwortlichen in vielfältiger Hinsicht beraten, z.B. bei Prüfung möglicher Einschätzungsverfahren, bei der Auswahl eines externen Beraters für die Gestaltung des Besetzungsprozesses sowie eines ggf. nötigen Headhunters. Er kann auch die Entscheider und Schlüsselpersonen, die Interviews führen und die Kandidaten vertieft einschätzen, auf diesen Einschätzungsprozess qualifiziert vorbereiten.

Wir beschreiben in diesem Beitrag das vollstrukturierte Vorgehen, typische Fehler und besonders erfolgskritische Verhaltensweisen in der Gestaltung des Einstellungsverfahrens. Dabei unterscheiden wir jeweils, „was“ zu tun ist, welche Aufgaben zu erledigen sind und „wie“ erfolgreiche Entscheider vorgehen und ihre Rolle interpretieren. Wir benennen markante Unterschiede zwischen Erfolg versprechenden und riskanten Besetzungsverfahren und illustrieren die Kernpunkte an einer Reihe von Beispielen aus unserer Studie, insbesondere aber an zwei Unternehmen:

- (1) 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 Geschäftsleiter verteilten und schließlich, als auch diese Lösung scheiterte, wiederum einen Immobilienleiter suchten, der nun seit mehr als drei Jahren erfolgreich arbeitet.
- (2) 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 Geschäftsordnungskompetenz 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 Dialogisches Einstellungsverfahren – unverzichtbares Instrument in Besetzungsverfahren**

Das Anforderungsprofil gilt als wichtigste Voraussetzung und Schlüssel einer gezielten Personalauswahl. In klassischen Profilen sind zwei Arten von Anforderungen sorgfältig unterschieden und präzise bestimmt:

- (1) Die Anforderungen an die Funktion, 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.

- (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“.

Im klassischen **Anforderungsprofil** ist also das „**Was**“ zusammengefasst.

Im **Einstellungsverfahren** ist nach gängiger Auffassung das „**Wie**“ zu klären, nämlich zu prüfen, „wie“ – inwieweit bzw. **wie gut** – die Interessenten und Bewerber die Kernanforderungen erfüllen, also über **die nötigen Kompetenzen** verfügen. Doch greifen Verfahren, die sich allein auf diese Beurteilung konzentrieren, bei weitem zu kurz. Tatsächlich ist nämlich auch eine zweite, mindestens ebenso wichtige, doch häufig übersehene Frage zu beantworten: „Wie“ – inwieweit bzw. **wie gut** – können die Interessenten und Bewerber ihre Kompetenzen **in diesem Unternehmen** vermutlich anwenden, also als Führungsperson **wirksam** werden?

Denn es kommt hin und wieder vor, dass Führungskräfte in einem Unternehmen Hervorragendes leisten, dann zum nächsten Unternehmen wechseln und dort scheitern, aber beim übernächsten Unternehmen wieder ausgezeichnete Leistungen erbringen. Das zwischenzeitliche Scheitern kann natürlich durch unzureichende Kompetenzen oder veränderte Aufgabenstellungen, aber auch durch eine nur ungenügende Passung der Führungskraft zu Kultur und Schlüsselpersonen des Unternehmens zustande kommen. Deshalb ist einzuschätzen, ob die Führungskraft die unverzichtbaren Kompetenzen aufweist **und** diese im konkreten Unternehmen im Zusammenspiel mit Schlüsselpersonen fruchtbringend einsetzen, also „ihre PS tatsächlich auf die Straße bringen“ kann und wird. Denn gerade die Fähigkeit und Bereitschaft sowohl des Kandidaten als auch der Schlüsselpersonen, effektive Arbeitsbeziehungen zu entwickeln, beeinflussen dessen Führungsleistung enorm und entscheiden letztlich maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg der Besetzung. Die Persönlichkeit der Führungskraft, ihre Kompetenzen und ihre (vermutliche) Wirksamkeit machen im Zusammenspiel Führungsqualität aus.

Um die Führungsqualität eines Menschen zu beurteilen, kommt es folglich darauf an,

- (1) ihn als Person gut kennen zu lernen und einzuschätzen,



- (2) seine Kompetenzen gründlich zu beurteilen,
- (3) seine Anschlussfähigkeit ans Unternehmen – seine vermutliche Wirksamkeit – sorgfältig zu prüfen.

Wer nimmt die Kandidateneinschätzung in diesen drei Dimensionen vor? Das ist keine Frage, die man so oder so entscheiden kann. Denn zumindest die Anschlussfähigkeit der Kandidaten ist hauptsächlich nicht von später unbeteiligten Dritten, sondern vor allem von den Personen zu beurteilen, die künftig zusammenarbeiten. Also müssen sich jedenfalls die Entscheider und Schlüsselpersonen im Verfahren engagieren.

Umsichtige Aufsichtsräte wissen, dass sie auf Dauer nicht umhin kommen, sich mit der Qualität ihrer Topführungskräfte zu befassen. Sie können nur wählen, ob sie dies schon vor Vertragsunterschrift oder eben erstmals nach Amtsantritt der bestellten Führungskraft tun. Letzteres kann alle Beteiligten teuer zu stehen kommen. Deshalb setzen sie alles daran, die Führungsqualität der Kandidaten – ihre Kompetenzen sowie ihre bisherige und künftig erhoffte Wirksamkeit – im Verlauf des Einstellungsverfahrens solide zu beurteilen, indem sie aus mehreren Perspektiven nach vernünftigen Anhaltspunkten für Erfolg und Scheitern suchen.

Sie nennen gewöhnlich **vier notwendige Bedingungen**, um die Führungsqualität der Kandidaten vor Vertragsunterschrift solide einzuschätzen:

- (1) sie befassen sich selbst intensiv mit den Kandidaten,
- (2) sie beauftragen Schlüsselpersonen des Unternehmens, die Kandidaten ebenfalls vertieft einzuschätzen
- (3) sie prüfen in Referenzgesprächen die Führungsleistung der Kandidaten im bisherigen Berufsleben, statt sich allein auf Unterlagen, eigene und fremde Eindrücke aus Interviews und Arbeitssequenzen zu verlassen,
- (4) sie führen die Einschätzungen der Kandidaten durch die verschiedenen Personen selbst qualitativ zusammen.

Oft beteiligen sie auch einen **unabhängigen Berater** am Verfahren, der die Kandidaten ebenfalls einschätzt, sowohl in eigenen Interviews als auch in Arbeitssequenzen und Interviews der Entscheider mit den Kandidaten (begleitend) und daraufhin die Sichtweisen der Internen ergänzt – aber niemals das Verfahren leitet.

Die Wahl des Verfahrens und damit auch die Festlegung der Mitwirkenden und ihrer Rollen halten erfolgreiche Entscheider für strategisch höchst bedeutsam. Dabei können durchaus verschiedene Einstellungsverfahren „nach Rom“ führen. Bevorzugt man aber den direkten (effektiven und effizienten) Weg, dann scheiden einige der marktgängigen Verfahren aus. Manche von ihnen führen nicht oder bestenfalls zufällig zum Ziel. Die hohe Misserfolgsquote bei der Besetzung von Toppositionen hängt auch mit der Wahl ungeeigneter Verfahren zusammen.

Tatsächlich kommen nur dialogisch strukturierte Auswahlverfahren in Betracht, die darauf angelegt sind, dass erstens die Kandidaten in allen drei Dimensionen sorgfältig beurteilt werden, zweitens diese Einschätzung aus den relevanten funktionalen Perspektiven erfolgt (nämlich durch Entscheider, weitere Schlüsselpersonen des Unternehmens, Referenzpersonen) und drittens die Entscheider die verschiedenen Kandidateneinschätzungen selbst zusammenführen. Parallel dazu müssen sich natürlich auch die Kandidaten selbst ein qualifiziertes Bild von den Schlüsselpersonen, der konkreten Aufgabe sowie der Kultur des Unternehmens machen können.

Deshalb bevorzugen umsichtige Aufsichtsräte ein Einstellungsverfahren, in dem der Dialog im Mittelpunkt steht. Die Schlüsselverhaltensweisen sowohl der Entscheider als auch der von Seiten des Unternehmens Beteiligten und der Kandidaten sind: überlegt fragen und antworten, aufmerksam beobachten, persönliche Eindrücke pointiert erörtern und entsprechende Schlüsse ziehen.

In diesem Schritt sind **folgende Aufgaben** zu erledigen: Zuerst sind Zielgruppe und Suchstrategie zu bestimmen, nämlich zu klären, wo und wie man mögliche Kandidaten finden und ansprechen könnte. Danach ist ein Verfahren festzulegen, um die Kandidaten, deren Persönlichkeit, Kompetenzen und vermutliche Wirksamkeit, zu beurteilen. Schließlich sind die Modalitäten der Besetzungsentscheidung zu bestimmen. Umsichtige Aufsichtsräte klären selbst, welche Kandidaten sie für ihr Unternehmen interessant fänden und entscheiden auch selbst über das Vorgehen bei Suche und Sichtung. Sie wählen ein dialogisches Auswahlverfahren, um die Führungsqualität der Kandidaten aus eigener Anschauung und in vertiefenden Gesprächen mit Schlüsselpersonen und Referenzgebern solide einzuschätzen. Sie bestimmen Regeln für die Besetzungsentscheidung sowie Grundsätze und Rahmen für die Vertragsgestaltung.

In Erfolg versprechenden Besetzungsprozessen beteiligen die Entscheider Schlüsselpersonen, die im Verlauf des Einstellungsverfahrens, insbesondere bei der Kandidateneinschätzung, mitwirken sollen, schon in der Verfahrensplanung. Zudem vereinbaren sie die zentralen Punkte des Einstellungsverfahrens im Entscheidungsgremium.

Sie legen größten Wert darauf, einen echten Such- und Auswahlprozess sowie eine solide Besetzungsentscheidung zu planen. So bestimmen sie mögliche Zielgruppen unvoreingenommen und legen fest, dass Kandidaten für die engere Wahl im gleichen Verfahren nach gleicher Methodik und in allen drei Dimensionen aus den relevanten funktionalen Perspektiven eingeschätzt werden.

Leider sind auch andere Praktiken verbreitet. Manche Entscheider glauben nämlich, Suche, Sichtung und Einschätzung möglicher Kandidaten einem Headhunter, Personalberater oder Executive-Search-Firmen überlassen zu können und übertragen diesen auch die Planung des Einstellungsverfahrens. Sie befassen sich mit dem Thema Besetzung erst wieder, wenn die Beratergruppe Kandidaten präsentiert. Andere Entscheider wollen das Einstellungsverfahren umsichtig gestalten und selbst konstruktiv mitwirken, lassen sich indes von der zur Unterstützung hinzugezogenen Personalberatung die Planung des Einstellungsverfahrens aus der Hand nehmen. Sie sind dann bei Suche, Sichtung und Evaluierung der Kandidaten auch nicht beteiligt und werden ebenfalls erst bei der Kandidatenpräsentation wieder einbezogen.

Bei diesen Vorgehen lernen Aufsichtsräte und andere Schlüsselpersonen des Unternehmens die Kandidaten nicht gründlich kennen, weder in vertiefenden Interviews noch in gemeinsamen Arbeitssequenzen. So bleiben die Anschlussfähigkeit der Kandidaten und Risiken ihres Scheiterns ungeprüft – allerdings nur für den Moment; denn diese Prüfung entfällt nicht, sondern wird nur verschoben auf die Zeit nach dem Stellenantritt – oft zum Nachteil sowohl des Unternehmens als auch des Kandidaten und der Entscheider. Dann folgt die Kündigung meist binnen Jahresfrist, entweder durch das Unternehmen oder die Führungskraft selbst. In den zumindest für das Unternehmen noch ungünstigeren Varianten halten sich Führungskräfte einige Zeit auf der Funktion, ohne hinreichend positive Wirkung zu entfalten. Einige werden sogar – in ihrer Funktion – ganz oder in Teilen entmachtet. Eigentümer und Aufsichtsräte werden von derart groben Fehlern früher oder später mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eingeholt, wie wir an zahlreichen Beispielen unserer Studie (siehe dazu Trauth/Nadig 2007a) 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 dialogisches Einstellungsverfahren – einige Fehlschläge

#### 3.1 Das Vorgehen der ORBIS GmbH

*„Wir hätten einige Millionen gespart, wenn wir Herrn Halm vor dem Vertragsangebot gründlich kennengelernt und seinen Auftrag gemeinsam erörtert hätten. Wir hätten auch früh Kontakte herstellen müssen zu seinen Bereichsleitern und Geschäftsführerkollegen.“*

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Nachdem die Eigentümer der ORBIS ihren Immobiliengeschäftsführer wegen langanhaltender Streitigkeiten in der vierköpfigen Geschäftsleitung kurzfristig von allen Aufgaben freigestellt hatten, strebten sie eine schnelle Nachfolgeregelung an. Sie beauftragten eine Personalberatung, geeignete Kandidaten zu präsentieren und überließen dieser das gesamte Einstellungsverfahren. Sie selbst, fernab vom Unternehmensgeschehen, konnten die Berater nur dürftig instruieren. Denn sie hatten sich weder mit dem Funktions- noch dem Kompetenzprofil befasst, sondern als Suchauftrag lediglich ad hoc skizziert, dass der Neue „aus der Baubranche“ kommen sollte und sie zudem erwarten, dass er „solide zu bauen, Kostenvorgaben einzuhalten und ausgeprägt teamorientiert zu arbeiten“ versteht. Sie wollten einen erfahrenen Manager, „genau wie der Vorgänger, doch ohne dessen Schwächen“.

Die Personalberatung fand in Markus Halm schnell einen Kandidaten, der genau zu passen schien. Die „Präsentation“ beanspruchte wenig Zeit, da Halm überzeugend auftrat und die Eigentümer sich auf höfliche Nachfragen beschränkten, die Halm wiederum brillant beantwortete. Auch die finanziellen und anderen Konditionen waren rasch vereinbart, so dass Halm die Stelle kurzfristig antrat. Nach neun Monaten verließ Halm das Unternehmen, weil er mit mehreren Schlüsselpersonen keine

funktionierenden Arbeitsbeziehungen entwickeln konnte. Sein Scheitern erklärte er im Rückblick damit, dass er „mit allen zu kooperieren suchte und zwischen den beiden Geschäftsführerkollegen und seinen eigenen starken Bereichsleitern taktisch aufgearbeitet, zerrieben wurde“.

So geschieht es oft: Entscheider, die die aktuellen und künftigen Kernanforderungen an Funktion und Inhaber sowie mögliche kritische Entscheidungslagen allenfalls vage kennen, beauftragen gern Headhunter („Personalberater“ oder Executive Searcher), die noch weniger Bescheid wissen, mit der Planung des Einstellungsverfahrens und gewöhnlich meist auch mit dessen Durchführung. Schließlich nehmen sie den empfohlenen Kandidaten. Die ORBIS-Eigentümer kommentierten rückblickend: *„Wir haben uns auf Personalberater verlassen, die wir nicht konkret genug über Funktion und personelle Konstellation unterrichten konnten und deshalb letztlich weniger wussten als wir selbst“*, so Uwe Janzon. Und Richard Hollstein resümierte: *„Wir haben einen Kandidaten engagiert, den wir im Grunde nicht kannten und der, obwohl fachlich exzellent, nach kurzer Zeit scheiterte, weil er mit zweien seiner Kollegen nicht zurechtkam.“*

### **3.2 Das Vorgehen der BALDENA AG**

*„Ich habe die Position des Finanzvorstands bei der BALDENA AG besetzt.“*

Jürgen Sieloff, Headhunter

Peter Weishaupt, Aufsichtsratsvorsitzender der BALDENA AG, musste einen neuen Finanzvorstand suchen. Der bisherige Funktionsinhaber ging in Ruhestand, wollte den Neuen indes noch einarbeiten, denn in der anstehenden Restrukturierung sind auch die Finanz- und Controllingsysteme zu prüfen. Weishaupt, routiniert in der Einschätzung harter Daten und fachlicher Fähigkeiten, beurteilt ungern sogenannte weiche Faktoren wie z.B. Führungsqualität. Er wollte umsichtig vorgehen und suchte Unterstützung für die Verfahrensplanung und -durchführung. Die dafür ausgewählte Personalberatung indes nahm ihm die Planung Schritt für Schritt geschickt aus der Hand und führte nicht allein die Suche, sondern auch die Kandidateneinschätzung in Eigenregie durch, statt ihn daran zu beteiligen. Weishaupt empfand dies zwar als Affront, stellte seinen Ärger aber zurück, als die Personalberatung ein schnelles, gleichwohl abgesichertes Ergebnis versprach.

Tatsächlich präsentierten die Berater rasch zwei Kandidaten, die sowohl „fachlich ausgezeichnet“ seien als auch „in mehreren Tests und einem Assessment hohe Führungs- und Sozialkompetenz bewiesen“ hätten. Der Aufsichtsrat entschied sich knapp für Rolf Hellriegel, obwohl auch der andere Kandidat einen hervorragenden Eindruck hinterließ. Letztlich gab Weishaupts Stimme den Ausschlag. Hellriegel wurde im Unternehmen ausgesucht freundlich aufgenommen, indes nicht akzeptiert. Dass er mit einigen Vorstandskollegen und wichtigen Direktoren allenfalls punktuell eine gemeinsame Arbeitsbasis schaffen könnte, zeichnete sich rasch ab. Er verließ das Unternehmen nach einem guten halben Jahr auf eigenen Wunsch: *„Die Mentalität, in der die Leute ihr Geschäft betreiben, ist mir fremd.“* Weishaupt musste sich öffentlich Fragen nach der Sorgfalt des Auswahlverfahrens gefallen lassen.

So geschieht es oft: Headhunter nehmen Aufsichtsräten die Planung und spätere Durchführung des Einstellungsverfahrens aus der Hand, weil es ihrem Selbstverständnis entspricht, die Besetzungsentscheidung selbst besser als das Aufsichtsgremium treffen zu können. Tatsächlich hört man Personalberater erstaunlich oft sagen: *„Ich habe die Position des kaufmännischen Vorstands bei dieser Firma besetzt.“* Weishaupt kommentierte rückblickend: *„Das Einstellungsverfahren blieb für mich eine black box: Ich weiß nicht, was vorging, weder wie viele und welche Personen sich beworben hatten oder angesprochen wurden, noch wie die Beraterfirma zu ihren Ergebnissen kam.“* Und: *„Sie legten es darauf an, mir die Planung aus der Hand zu nehmen und mich auch aus der Kandidateneinschätzung herauszuhalten. Ich hätte schon den Versuch unterbinden müssen.“* Schließlich: *„Jetzt weiß ich, dass die Frage, ob die Kandidaten ihre PS bei uns auf die Straße bringen, nicht von Beratern in deren Assessments zu beantworten ist. Wir hätten das in realen Arbeitssituationen in unserem Unternehmen selbst prüfen müssen.“*

### 3.3 Parallelen im Vorgehen von ORBIS GmbH und BALDENA AG

*„Man kann sich zur Beurteilung rechtlicher und steuerlicher Sachverhalte auf Gutachten von Experten verlassen. Aber Personalentscheidungen muss man auf das eigene Urteil stützen.“*

Jochen Sutter, Miteigentümer der DELTAN

Die Verantwortlichen der ORBIS und der BALDENA hatten das Einstellungsverfahren bis zur Entscheidungsreife – in letzter Konsequenz sogar

die Besetzungsentscheidung – an Externe übertragen. Sie waren im Kern des Einstellungsverfahrens, von Suchstrategie über Sichtung, Umgang mit möglichen Interessenten und Bewerbern bis zur Einschätzung und Priorisierung der Kandidaten nicht beteiligt, bei ORBIS freiwillig, bei BALDENA unfreiwillig. Deshalb mussten sie nahezu vollständig darauf vertrauen, dass die Headhunter die Interessenten und Bewerber zutreffend einschätzen und die Richtigen auswählen würden. Denn sie befassten sich mit Fragen zur Besetzung erst wieder, als ihr Headhunter Kandidaten präsentierte. BALDENAs Aufsichtsrat nahm sich immerhin Zeit, zwei Kandidaten zumindest oberflächlich „vergleichend zu beurteilen“. Die ORBIS-Eigentümer ließen sich lediglich den aus Headhunter-sicht besten Kandidaten präsentieren und folgten dann der Empfehlung.

Beide boten empfohlenen Kandidaten einen Vertrag an, ohne diese hinreichend zu kennen, geschweige denn deren Eignung eingehend geprüft zu haben. Sie ließen damit die maßgeblich über den Besetzungserfolg entscheidende Frage offen, inwieweit sie selbst und andere wichtige Personen mit den Kandidaten im späteren Unternehmensalltag zurechtkommen würden. Sie vertrauten auf die Voten ihrer Personalberater, die indes die Anschlussfähigkeit eines Kandidaten an das Unternehmen grundsätzlich nur dann solide einschätzen können, wenn sie Schlüsselpersonen des Unternehmens qualifiziert beteiligen. Denn die vermutliche Wirksamkeit des Kandidaten im Unternehmen, seine Passung, ist nicht theoretisch zu erschließen, sondern nur konkret zu beurteilen im Zusammenspiel der Menschen, die später miteinander effektive Arbeitsbeziehungen aufbauen müssen. Deshalb sind zumindest eingehende Gespräche, besser noch, gemeinsame Arbeitssequenzen, von Entscheidern und anderen Schlüsselpersonen mit den Kandidaten unverzichtbar, in denen beide Seiten prüfen können, ob sie zueinander passen.

Viele Headhunter in Personalberatungen und Executive Search Firmen beschränken sich indes darauf, lediglich die Person des Kandidaten an sich und dessen kognitive Kompetenz zu beurteilen – und zwar allein aus Beratersicht. Sie beziehen weder Referenzpersonen noch die Entscheider und weitere Schlüsselpersonen systematisch in die Evaluierung ein. Sie verbauen schon dadurch die Möglichkeit, die Wirksamkeit des Kandidaten in seinem bisherigen Arbeitsumfeld, auf bisherigen beruflichen Stationen genau zu analysieren und die erhoffte Wirksamkeit im neuen Unternehmen profund einzuschätzen.

Die Verantwortlichen bei ORBIS und BALDENA waren bei Vertragsunterschrift überzeugt, den jeweils Richtigen für ihr Unternehmen gewonnen

zu haben. Halm und Hellriegel schienen auf den ersten Blick wie maßgeschneidert zu passen. Dennoch mussten die Inhaber und Aufsichtsräte nach Amtsantritt ihrer jeweils neuen Führungskraft erkennen, dass diese trotz exzellenter fachlicher Expertise nicht zum Unternehmen passten. Halm und Hellriegel verließen nach nur wenigen Monaten das Unternehmen.

Sie erkannten ihren Grundfehler im nachhinein. Peter Weishaupt meinte: *„Führungsentscheide sind anders zu treffen als technische Entscheidungen.“* Und Richard Hollstein folgerte: *„Man kann bei Personalentscheidungen nicht in gleicher Weise verfahren wie bei Entscheidungen steuerlicher oder rechtlicher Themen.“*

## **4 Nachfolgeregelung auf Basis eines dialogischen Einstellungsverfahrens – Beispiel DELTAN**

Das Unternehmen DELTAN entwickelt, produziert und vertreibt Markenprodukte in Europa und Nordamerika und nutzt unter anderem auch den Lebensmitteleinzelhandel als Absatzweg. DELTAN hat sich seit über zehn Jahren in kaum wachsenden Märkten erfolgreich behauptet, obwohl der Preiskampf im Konsumgütergeschäft an Intensität deutlich zunahm, weil der Handel mit seinen preisattraktiven Eigenprodukten die Markenartikel stark unter Druck setzt und Endverbraucher, zunehmend preissensibel, die handelseigenen Produkte akzeptieren, diese manchmal gar als „Marken“ betrachten.

Die Eigentümer der DELTAN mussten sich innerhalb kurzer Zeit zweimal mit einer Nachfolgeregelung befassen: zunächst, als der langjährige Alleingeschäftsführer in Ruhestand ging und fünf Jahre später, als dessen Nachfolger bei einem Sportunfall tödlich verunglückte. Sie haben in beiden Verfahren hervorragende Besetzungen erreicht. Betrachten wir deshalb am Beispiel DELTAN die Schritte in der Planung eines dialogischen Einstellungsverfahrens.

### **4.1 Zielgruppen und Suchstrategie festlegen**

*„Man muss einen echten Suchprozess gestalten: die Zielgruppe unvoreingenommen festlegen und niemanden prinzipiell ausschließen.“*

Christoph Bammatter, Miteigentümer der DELTAN



Die Eigentümer hatten zuerst Strategie und Ziele des Unternehmens geprüft, daraufhin das Funktionsprofil neu gestaltet und schließlich das Kompetenzprofil genau bestimmt. Davon ausgehend erwarteten sie von der neuen Spitzenkraft (u.a.), dass sie 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, erwarteten sie, dass die neue Führungsperson Spielregeln (zwischen DELTAN als Markenartikelunternehmen und den Handelspartnern, die auch eigene Produkte als „Marken“ präsentieren) durchdenken und zu eigenen Gunsten anwenden können muss. Zudem sollte sie mit Handelspartnern Lösungen finden können, von denen beide Seiten dauerhaft profitieren, statt in jedem Einzelfall darum zu kämpfen, für die eigene Seite das Maximum herauszuholen. Sie sollte versiert im Umgang mit unterschiedlichen Vertriebskanälen und erfahren sein im Management von Produkten, die in den Augen der Kunden als relativ leicht austauschbar gelten können. Weiterhin sollte sie mit den modernen Vorgehensweisen vertraut sein, um Markenprodukte von anderen Artikeln abzusetzen, z.B. durch Innovationen und Produktdifferenzierungen, Steigerung des Produktwertes.

Wo wären Personen mit solchen Kompetenzen zu finden? Welche **Zielgruppe** wäre anzusprechen? Die DELTAN-Eigentümer interessierten sich für Personen, die „Markenbewusstsein“ und „Markenführung“ als mentales Konzept verstanden und verinnerlicht hatten und planten, ihre Netze weit auszuwerfen. Statt sich auf den Lebensmitteleinzelhandel oder die Konsumgüterindustrie zu beschränken, wollten sie im Umfeld international agierender Markenartikelunternehmen suchen.

Wie wären interessante Persönlichkeiten zu erreichen? Die DELTAN-Eigentümer kombinieren in ihrer **Suchstrategie** mehrere Methoden und verbinden damit unterschiedliche Intentionen: Sie suchen selbst, und zwar erstens anzeigengestützt, nicht nur, um einen Kandidaten zu finden, sondern auch, um zu erfahren, welche Art von Personen sich bewerben und wie ihr Unternehmen am Markt wahrgenommen wird. Zweitens sprechen sie mit Branchenkennern, einem ehemaligen, mittlerweile pensionierten Chefeinkäufer im Lebensmittelhandel, dem Inhaber einer Marketingfirma, die Unternehmen bei der Gestaltung von Marken berät und mit dem Geschäftsführer eines renommierten Beratungsinstituts, das sich mit Trends im Handel befasst. Zudem beauftragen sie eine Direct Search

Firma, um auch Personen zu interessieren, die von sich aus nicht nach neuen Aufgaben Ausschau halten.

## 4.2 Struktur des Auswahlverfahrens bestimmen

*„Wir müssen vor der Vertragsunterschrift zuverlässig einschätzen, ob wir mit dem Kandidaten der Wahl im Unternehmensalltag effektiv zusammenarbeiten können und wie gut er im Unternehmen wohl wirksam werden kann.“*

Jochen Sutter, Miteigentümer der DELTAN

Entscheider und die ausgewählte Führungskraft lernen sich so oder so gründlich kennen. Es liegt aber an ihnen und dem Verfahren, ob dies schon vor oder erst nach Vertragsunterschrift geschieht. Die DELTAN-Eigentümer haben im Funktions- und Kompetenzprofil bereits den Leistungsauftrag, die erwarteten Ergebnis- und Verhaltensziele sowie die Fähigkeiten festgelegt, die ernsthafte Kandidaten unbedingt aufweisen sollten (siehe unsere Artikel zu den Schritten 1, 2 und 3). Schließlich haben sie das Kompetenzprofil in einen praktisch handhabbaren Beurteilungsbogen übersetzt und vereinbart, dass der Kandidat der Wahl die erfolgsentscheidenden Kernanforderungen jeweils zumindest „gut“ erfüllen muss.

Daraufhin wollen sie über ein Auswahlverfahren klären, welche Kandidaten die nötigen Kompetenzen haben und im Unternehmen vermutlich wirksam werden, also mit Schlüsselpersonen vermutlich effektive Arbeitsbeziehungen entwickeln können. Dabei sind zwei zentrale Fragen zu entscheiden und die Antworten führen zu bedeutsamen strategischen Weichenstellungen:

- (1) „**Wer**“ (welche Personen) soll die **Beurteilung** der Kandidaten **vornehmen**? Die DELTAN-Eigentümer bestimmen, dass die Personen, die an der Erarbeitung von Funktions- und Kompetenzprofil wesentlich beteiligt waren und später mit der dann bestellten Führungskraft eng zusammenarbeiten, die Kandidaten einschätzen sollten. Das sind neben ihnen selbst die vier Leiter der strategischen Geschäftseinheiten sowie die Leiter der beiden internen Unterstützungsbereiche Personal und Finanzen. Zudem sollte der Berater der Eigentümer die Kandidaten einschätzen. Der mit der Suche beauftragte Headhunter sollte bei der Einschätzung nicht mehr mitwirken. Dessen Aufgabe

betrachten sie mit der Präsentation möglichst geeigneter Personen als abgeschlossen.

- (2) „**Wie**“ (in welchem Verfahren) soll diese **Beurteilung** der Kandidaten **erfolgen**? Die DELTAN-Eigentümer entscheiden, dass sie selbst und Schlüsselpersonen des Unternehmens und die Kandidaten sich frühzeitig in unterschiedlichen Konstellationen zu unterschiedlichen Themen kennen lernen. Denn hier gilt wie sonst im Leben auch: Je intensiver beide Seiten sich kennen lernen, desto profunder können sie ihre Kompetenzen beurteilen und einschätzen, ob bzw. wie gut sie zueinander passen und künftig effektiv miteinander arbeiten können. Deshalb planen die Eigentümer unterschiedliche Sequenzen und personelle Konstellationen, um die wechselseitige „Anschlussfähigkeit“ zu testen: Die Einschätzung und Auswahl der Kandidaten sollen in mehreren Stufen erfolgen. Dazu bilden die sechs Bereichsleiter drei Tandems (Einschätzungsteams).

Betrachten wir die **Methodik** etwas genauer:

In **Stufe 1** würden fünf Personen (zwei Eigentümer, ein Berater und jeweils eines der drei OFK-Tandems) mit jedem der Kandidaten ein „**Gespräch**“ führen zu realen, nicht zu konstruierten oder theoretischen Themen. Die Diskussionen sollten um Entwicklungstrends und mögliche strategische Antworten kreisen und drei Themen beleuchten, nämlich: Konkurrenz zwischen Handelsprodukten und Markenartikeln, Preissensibilität der Kunden und labile Konsummuster, Kernkompetenzen von Markenartikelunternehmen im globalen Wettbewerb. Derartige Gespräche dienen dem beiderseitigen Kennenlernen (mit strategisch gleichwertigen Seiten des Unternehmens und des Interessenten) und haben einen gewissen Grad an Unverbindlichkeit. Man testet die Chemie, prüft das gegenseitige Interesse und – um es bildlich zu formulieren – „man tauscht die Visitenkarten“ und das Unternehmen erläutert sein weiteres Vorgehen im Besetzungsprozess. Die DELTAN-Eigentümer rechnet mit maximal sieben Kandidaten in Stufe 1 und führten dann doch immerhin mit neun Personen etwa eineinhalb- bis zweistündige Gespräche.

In **Stufe 2** müssen bei DELTAN Interessenten und Kandidaten eine besondere Hürde nehmen, um ins Verfahren einzusteigen, nämlich einen „**Test**“ zur Einschätzung der intellektuellen Leistungsstärke bestehen. Diese Anforderung stellt DELTAN grundsätzlich an alle Personen, die eine Funktion im oberen Führungskreis erreichen wollen. Bislang haben wir neben DELTAN nur ein einziges weiteres Unternehmen kennenge-

lernt, das das Bestehen eines Tests als notwendige Bedingung für die weitere Teilnahme am Verfahren bestimmt. Zwar setzen erfolgreiche Entscheider zur Kandidateneinschätzung hin und wieder auch wissenschaftliche Verfahren ein, messen diesen indes allenfalls nachgeordnete Bedeutung bei – den Ergebnissen unserer Studie nach zu Recht. Denn wir haben weit über zwei Dutzend Unternehmensleiter kennengelernt, die sich selbst als mittelmäßig intelligent einschätzen und dennoch über viele Jahre hinweg ausgezeichnete Arbeit leisten.

In **Stufe 3** sollten die beiden Eigentümer (als Tandem) plus zwei Bereichsleiter (als Tandem) plus einem Berater mit den Kandidaten „**Interviews**“ führen. Sie rechneten mit ca. vier Kandidaten, die in drei Interviews vertieft eingeschätzt werden sollten. Tatsächlich führten sie später mit fünf Kandidaten solche etwa zweieinhalbstündigen Interviews.

In **Stufe 4** kommt es zu „**gemeinsamen Arbeitssequenzen**“, in denen die beiden Eigentümer, mehrere Bereichsleiter und der Berater mit einem Kandidaten konkrete Fragestellungen des Unternehmens, mögliche kritische Entscheidungslagen, die dem Neuen zu schaffen machen könnten, behandeln. Es geht in diesen Sequenzen gerade nicht darum, dem Kandidaten Aufgaben zu stellen und zuzusehen, wie er sie angeht, welche Lösungen er vorschlägt. Die DELTAN-Eigentümer tun so, als ob der Kandidat die Position bereits innehätte und erarbeiten gemeinsam, wie man in bestimmten Konstellationen vorgehen kann. Dazu haben sie drei reale Szenarien vorbereitet und später mit den Kandidaten behandelt: (1) Wie agiert man, wenn der Handel, um Endverbraucher mit Niedrigstpreisen zu locken, unangemessene Nachlässe und immer längere Aktionszeiträume fordert und andere Markenartikelhersteller darauf eingehen? (2) Was ist zu tun, wenn man Endverbrauchern Qualität und Nutzen der eigenen Produkte kaum mehr erkennbar machen kann, sei es, weil man die Kunden in der Informationsüberflutung nicht mehr gut genug erreicht, sei es, weil Sensibilität für Marken verloren geht? (3) Wie ist vorzugehen, wenn die eigenen Markenartikel von Billigprodukten neuer Wettbewerber verdrängt werden bzw. der Handel mit Auslistung einzelner Produkte droht? Die Eigentümer gestalteten später mit drei Kandidaten solche etwa zwei- bis dreistündige Arbeitssequenzen.

In **Stufe 5** werden die Verantwortlichen in „**Referenzgesprächen**“ die Führungsqualität der weiterhin im Verfahren bleibenden Personen auf bisherigen beruflichen Stationen eingehend erkunden. Die DELTAN-Eigentümer führten für die beiden Kandidaten der Endauswahl insgesamt sieben derartiger Referenzgespräche.

Soweit die Planung des Auswahlverfahrens bei DELTAN. Die Eigentümer erwarteten, dass sie im Verlauf dieses Verfahrens die Kompetenzen der Kandidaten solide beurteilen und auch zuverlässig einschätzen könnten, inwieweit sie selbst mit möglichen Kandidaten im späteren Unternehmensalltag effektive Arbeitsbeziehungen aufbauen und wie gut die Kandidaten im Unternehmen wirksam werden. Umgekehrt sollten auch die Kandidaten das Unternehmen und die wichtigsten handelnden Personen solide einschätzen können.

### 4.3 Besetzungsentscheidung planen

*„Die Vertragsverhandlung ist eine echte Nagelprobe dafür, wie gut man sich in für beide Seiten zentralen Fragen verständigen kann.“*

Christoph Bammatter, Miteigentümer der DELTAN

Die DELTAN-Eigentümer planen die Besetzungsentscheidung als Fortsetzung des Auswahlverfahrens und nehmen die Vertragsverhandlungen auch als erste Nagelprobe dafür, ob und wie man sich später in anderen inhaltlichen Fragen einigen kann. Sie gehen davon aus, dass man sich, nachdem inhaltlich Übereinstimmung erzielt wurde, auch finanziell einigen wird. Dazu definieren sie bereits in der Planungsphase Eckpunkte für die Vertragsgestaltung, insbesondere Gehaltsbestandteile, feste und variable Vergütungskomponenten und bei den variablen Teilen Transparenz und Kalkulierbarkeit ihrer Erreichung. Insgesamt fixieren sie schlichte Regelungen und eine alles in allem maßvolle Gehaltsregelung. Schließlich konkretisieren sie auch ihre Vorstellungen zum Wechsel, zeitliche Fristen und finanzielle Konditionen.

Für die DELTAN-Eigentümer sind zwei Punkte selbstverständlich: Sie akzeptieren nur Kandidaten, die das Profil insgesamt mehr als „gut“ erfüllen. Sie führen die Vertragsverhandlungen und organisieren den Abschluss selbst.

## 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 Aufga-

ben 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

*„Die Besetzung einer Topposition ist eine Millionenentscheidung. Da schaue ich mittlerweile sehr genau hin.“*

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Die ORBIS, ein Unternehmen des Fachhandels, in dessen Märkten – mit einem bestimmten Sortiment an Markenartikeln – sich Kunden sowohl selbst bedienen als auch von qualifiziertem Verkaufspersonal beraten lassen können, wird von vier angestellten Geschäftsführern geleitet.

Nachdem Halm das Unternehmen verließ, die Nachfolgeregelung gescheitert war und sich auch die von den verbleibenden Geschäftsführern initiierte Neuverteilung der Aufgaben der Immobilienfunktion nach wenigen Monaten als nicht praktikabel erwies, hielten es die ORBIS-Eigentümer für unausweichlich, selbst für eine funktionierende Aufgabenverteilung in der Geschäftsleitung zu sorgen und die jeweiligen Zuständigkeiten zu klären.

Die Eigentümer haben sich zunächst mit der Gesamtlage der ORBIS befasst und in ihrer Unternehmensdiagnose erkannt, dass strategische Aufgaben deutlich vernachlässigt wurden. Insgesamt haben sie erschreckende Schwächen und Fehlentwicklungen festgestellt. Daraufhin haben sie eine grundlegende Neubestimmung des Kurses eingeleitet und auch entscheiden, die Funktion des Immobiliengeschäftsführers neu zu besetzen. In dieser Neubesetzung sehen sie einen zentralen Schritt, um zusammen mit dem neuen Geschäftsführer einen kulturellen Wandel durchzusetzen. Sie erkennen, dass die erfolgreiche Gestaltung des Wandels weniger von den bisherigen Geschäftsführern, sondern vor allem von ihnen selbst abhängt und sie sich deshalb künftig merklich im Unter-

nehmen engagieren müssen. Dazu brauchen sie einen Immobiliengeschäftsführer, der – mehr als zu allen anderen – zu ihnen passt und mit ihnen gemeinsam die Kulturveränderung gestalten kann.

Auch deshalb halten es die ORBIS-Eigentümer – ebenso wie die DELTAN-Eigentümer – für selbstverständlich, sich im Einstellungsverfahren zu engagieren und dieses in eigener Regie zu gestalten, um interessante Kandidaten möglichst früh und in unterschiedlichen Konstellationen kennen zu lernen. Um die Neubesetzung strukturiert und sorgfältig herbeizuführen, mussten und wollten sie jeden Schritt „bewusst“ gehen.

Sie hatten die Anforderungen an Funktion und Kandidaten präzise beschrieben: Sie suchen jemanden, der (unter anderem) mit ihrer Unterstützung und gegen den möglichen Widerstand zweier Geschäftsführer und einiger Bereichsleiter das Ruder übernimmt und aus dem Immobilienressort heraus einen neuen Kurs steuert. Diese Person sollte exzellente technische und fachliche Fähigkeiten und ein hohes fachliches Leistungsniveau haben, um gute Entscheidungen treffen zu können. Sie muss Kernprozesse ausarbeiten, komplexe Prozesse strukturieren und vereinfachen können sowie die Menschen und die nötigen Prozessschritte organisieren und die dafür richtigen Mitarbeiter effizient einsetzen können. Die Eigentümer suchen eine reife und fachlich souveräne Persönlichkeit, die ausgesprochen ziel- und ergebnisorientiert ist, gern Verantwortung übernimmt, ihre eigenen Stärken und Schwächen gut kennt, und auch unter hohem Druck überlegt bleibt.

Wo wäre diese Person zu finden? Sie suchen im Umfeld „Immobilien“ eine Persönlichkeit, deren Karriere zumindest zeitweise auf den Umgang mit Immobilien fokussiert war. Dieser **Zielgruppe** entsprechend und aus der Sorge, den Richtigen zu finden, wählen sie eine **Suchstrategie**, die für eine breit angelegte Suche mehrere Vorgehensweisen verbindet: Sie nutzen die Dienste eines Headhunters, der mit Anzeigen in einer überregionalen Tageszeitung und Fachzeitschriften sucht, auch das Unternehmen beschreibt und die ORBIS namentlich nennt und eine Liste von Kandidaten liefern soll, die sich die Eigentümer dann selbst ansehen und einer genaueren Prüfung unterziehen würden. Zudem suchen sie selbst, diesmal unkonventionell: Sie sprechen mit ranghohen Managern einer Immobiliengesellschaft und eines Immobilienfonds, mit zwei Investoren ihrer eigenen Fachmärkte und auch mit Halm, dem zuvor auf der zu besetzenden Stelle nach neun Monaten gescheiterten Manager, der auf den Leiter eines Ingenieurbüros verwies und damit den entscheidenden Tipp gab.

Auch in der **Kandidateneinschätzung** sollten diesmal alle Fäden bei den Eigentümern zusammenlaufen. Sie bestimmen Rollen und Aufgaben so, dass sie sich selbst ein reflektiertes Bild von den Kandidaten machen und diese in mehreren Zusammenkünften erleben. Der HR-Leiter soll die Kandidaten ebenfalls gründlich kennen lernen und vertieft einschätzen. Schließlich soll ihr Berater an ihren Gesprächen mit den Kandidaten begleitend teilnehmen, gemeinsam mit dem HR-Leiter Kandidateninterviews führen und zudem für administrative Unterstützung sorgen. Die nach der vertieften Einschätzung im Verfahren bleibenden Kandidaten sollen auch die drei Geschäftsführer sowie die vier Bereichsleiter des Immobilienressorts gut kennen lernen. Weiterhin sehen die Eigentümer ihre Aufgabe und Verantwortung darin, ihre Kandidateneinschätzungen mit denen der anderen durchzusprechen, die Ergebnisse zusammenzuführen und bei den Kandidaten der Endauswahl auch Referenzen zu nutzen.

Entsprechend planen die ORBIS-Eigentümer – am Verfahren der DELTAN orientiert – für die Evaluation ebenfalls fünf Stufen:

- (1) vertiefte Kandidateneinschätzung in zwei mehrstündigen Interviews, zum einen durch die beiden Eigentümer und ihren Berater, zum anderen durch den HR-Leiter und den Berater.
- (2) Gespräche zur konkreten Aufgabenstellung in einer Fünfer-Konstellation: Kandidat zusammen mit den beiden Eigentümern, dem HR-Leiter und dem Berater.
- (3) Kennenlernrunden der Kandidaten mit den Geschäftsführern und den Immobilienbereichsleitern. Dabei würde jeder der Kandidaten in einer Runde die drei Geschäftsführer, danach in einer Runde die vier Bereichsleiter kennen lernen.
- (4) Arbeitssequenzen der Vierergruppe mit den Kandidaten der Endauswahl, um das inhaltliche und prozedurale Vorgehen im Unternehmen nach einer möglichen Vertragsunterschrift zu planen.
- (5) Referenzprüfung durch die beiden Eigentümer vor der endgültigen Entscheidung.

Auch die **Besetzungsentscheidung** planen sie sorgfältig. Gegen Ende dieses Prozesses wollen sie nicht – wie bei ihrem gescheiterten Versuch – primär schnell die Unterschrift unter einen Vertrag bekommen, sondern sowohl den Leistungsauftrag als auch die kurz- und mittelfristig erwartete



ten Ergebnis- und Verhaltensziele vereinbaren und auch die finanziellen und anderen Konditionen des Vertrags genau bedenken.

Im dritten Anlauf behielten die Eigentümer von ORBIS durchgängig die Führung. Sie leiteten die einzelnen Schritte im Einstellungsverfahren selbst und überlegten genau, wie sie bei Suche und Sichtung, Kandidatenbeurteilung und Besetzungsentscheidung die besten Ergebnisse erreichen konnten, bevor sie Vorgehensweise sowie die Beteiligten und deren Rollen bestimmten. So korrigierten sie ihre vorherigen Fehlentscheidungen.

Ihre beiden Fehlversuche zeigten indes auch, dass ein partieller oder völliger **Verzicht auf Führung** in diesem Schritt für das Unternehmen mit erheblichen Risiken verbunden ist. Einige Aufsichtsgremien leiten zwar die Verfahrensplanung, wählen dann aber ein Einstellungsverfahren, bei dem sie Dritten (Internen, Externen oder einem Team aus beiden) die Führung in der Umsetzung überlassen. Sie akzeptieren, in einzelnen Schritten keine zentrale Rolle innezuhaben. Andere überlassen Dritten die Verantwortung für die Planung wesentlicher Teile oder sogar des gesamten Verfahrens. Beiden Gruppen unterlaufen grundsätzliche Planungsfehler. Sie verspielen beträchtliche Führungsmöglichkeiten und ihren Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse. Zudem schaffen sie die Voraussetzung dafür, dass andere das Verfahren steuern und dadurch letztlich auch die Besetzung entscheiden. So machen sie sich von Dritten abhängig und öffnen auch dysfunktionalen Einflüssen Tür und Tor. Aus unserer Studie können wir noch über einige **typische Fehler** und direkte Konsequenzen berichten:

- (1) In einem Krankenhaus **leitete der bisherige alleinige Geschäftsführer die Suche nach einem medizinischen Kollegen**. Aufgrund seiner Einschätzung, über kurz oder lang eine Zweierführung akzeptieren zu müssen, sorgte er dafür, dass nur Personen vorgestellt wurden, die sich seiner Führung unterordnen würden. Tatsächlich wählte das Aufsichtsgremium daraufhin einen Kandidaten, der die in ihn gesetzten Erwartungen bei weitem nicht erfüllen konnte.
- (2) In einem Unternehmen der Medizintechnik **konnte ein mit der Suche beauftragter Vorstand die Bestellung eines kaufmännischen Kollegen lange Zeit verhindern**, weil angeblich kein interessanter Kandidat zu finden war. So lautete sein Fazit der ersten Suche: „*Der Markt ist leer*“, nach der zweiten Suche: „*Die Stelle ist mit den ausgeschriebenen Konditionen unattraktiv*“. Als dann das Aufsichtsgremium die

Suche selbst in die Hand nahm, fand es schnell mehrere geeignete Kandidaten.

- (3) **Headhunter** und Personalberater **planen das Verfahren meist so, dass sie selbst** von der Suche über die Kandidateneinschätzung bis hin zur Besetzungsentscheidung **die zentrale Rolle spielen** und die für das Unternehmen Verantwortlichen sich voll auf die Berater verlassen müssen.
- (4) Wenn das Einstellungsverfahren so geplant wird, dass die Kandidaten im wesentlichen oder ausschließlich von Headhuntern und Executive-Search-Firmen beurteilt werden, **entfällt die Prüfung der Anschlussfähigkeit des Kandidaten an das Unternehmen** – allerdings nur für den Moment. Sie wird später, nach Stellenantritt, in jedem Fall nachgeholt und kommt bei unbefriedigendem Resultat alle Beteiligten teuer zu stehen.

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

### 5.2 Schlüsselpersonen beteiligen

*„Beide Seiten müssen ein Gefühl dafür bekommen, ob sie künftig effektiv miteinander arbeiten können.“*

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Die DELTAN-Eigentümer beteiligten ihren sechsköpfigen Oberen Führungskreis an der Einschätzung der möglichen Kandidaten. Sie wollten schließlich in einem Unternehmen mit einem guten Miteinander eine Führungskraft, die zu möglichst vielen funktionierende Arbeitsbeziehungen aufbauen konnte.

Die ORBIS-Eigentümer hatten einen anderen Fokus. Sie suchten jemanden, der mit ihrer Unterstützung einen kulturellen Wandel herbeiführen kann, überlegt im Sinn des Unternehmensganzen handelt und die Aktivitäten entsprechend konzentriert. Sie hatten während der Erarbeitung des Kompetenzprofils ein Gremium gebildet, dem neben ihnen der HR-Leiter und ihr Berater angehörten. Diese Gruppe sollte den gesamten weiteren Besetzungsprozess bis zur Etablierung des Neuen gestalten, also auch die Kandidaten einschätzen. Die Eigentümer legten Wert darauf, dass die Kandidaten ihre künftigen Geschäftsführerkollegen und Bereichsleiter

(als direkte Mitarbeiter) kennenlernen und organisierten dazu auch mehrere Gesprächsrunden der drei Geschäftsführer mit den Kandidaten sowie der vier Bereichsleiter des Immobilienressorts mit den Kandidaten. Themen waren jeweils der Status des Unternehmens und des Immobilienressorts. Die Eigentümer verlangten zwar von jedem dieser Manager eine systematisierte Kandidatenbeurteilung, interessierten sich aber aufgrund ihrer im Vergleich zu DELTAN ziemlich verschiedenen Konstellation vorrangig um die Passung der Kandidaten zu ihnen selbst und zum HR-Leiter.

Bei einem **Verzicht auf Beteiligung von Schlüsselpersonen** bleibt zumindest die wechselseitige Anschlussfähigkeit von Kandidat und Unternehmen vor Vertragsunterschrift ungeprüft. Dieser Fehler holt die Verantwortlichen gewöhnlich schnell ein. Denn die Fähigkeit und Bereitschaft sowohl der neuen Führungskraft als auch der Schlüsselpersonen, **effektive Arbeitsbeziehungen** zu entwickeln, beeinflussen die Führungsleistung der neuen Person an der Spitze enorm und **entscheiden letztlich maßgeblich** – wie kein anderer Faktor sonst – **über Erfolg oder Scheitern der Besetzung**.

### 5.3 Systematisch vorgehen

*„Konsequente Systematik in der Planung hilft auch, das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren.“*

Uwe Janzon, Miteigentümer der ORBIS

Die Besetzung musste ein Volltreffer werden, natürlich, um das unglückliche Bild, das die Eigentümer bei den beiden gescheiterten Regelungen abgaben, zu korrigieren, mehr indes noch, um die enormen Ineffizienzen im Unternehmen schnell zu beseitigen und die Profitabilität rasch wieder herzustellen. Deshalb gestalteten die Eigentümer einen echten Such- und Auswahlprozess ohne Scheuklappen und ohne Vorabfestlegung, um eine Führungskraft zu finden und etablieren, die über das erforderliche Format verfügt. Sie konnten und wollten sich keinen weiteren Fehler erlauben und gingen diszipliniert und systematisch vor.

Mit Blick auf die **Zielgruppe** wollten sie unvoreingenommen und selbst in Gewässern fischen, die sie früher niemals in Betracht gezogen hätten. Statt wie in ihrem ersten Anlauf nur in der Baubranche suchen zu lassen, konnten sie sich nun vorstellen, auch im Immobilieninvestment, also einer ganz anderen Welt, ernsthafte Interessenten zu finden. Mit ihrer

**Suchstrategie** entschieden sie, „alle Register zu ziehen“, nämlich einen Headhunter zu beauftragen, mögliche Kandidaten anzeigengestützt und durch Direktansprache zu suchen und selbst eine beachtliche Anzahl von Kennern verschiedener Branchen anzusprechen. Dieses Vorgehen, von ihrem Beirat als „völlig überzogen“ kritisiert – man sollte „lieber nach der am wenigsten aufwendigen und vergleichsweise ergiebigsten Strategie suchen“ – spiegelt eher den Erfolgsdruck, unter dem sich die Eigentümer fühlten, und die Entschlossenheit, mit der sie eine dauerhaft tragfähige Lösung anstrebten als ein ineffizientes oder gar Kosten übergehendes Handeln. Sie glaubten, auf diese Weise die besten Ergebnisse zu erreichen.

Die Eigentümer verabreden für die **Kandidateneinschätzung** untereinander und danach mit dem HR-Leiter und ihrem Berater, dass sich jeder eine solide Basis erarbeitet, um die Führungsqualität der Kandidaten zuverlässig einzuschätzen und sie deshalb alle Kandidaten für die engere Wahl im gleichen Verfahren, nach gleichen Grundsätzen und nach gleicher Methodik in allen drei Dimensionen (Persönlichkeit/funktionsspezifische Kompetenzen/bisherige und vermutliche Wirksamkeit) beurteilen. Sie fixierten zudem, ihre Einschätzungsergebnisse in Konferenzen zusammenzutragen und vertieft zu erörtern, um über eine derart strukturierte Eindrucksbildung zu fundierten Kandidateneinschätzungen zu kommen. In die Endauswahl sollten nur Personen kommen, die am ganzen Verfahren teilgenommen und zumindest gute Ergebnisse erzielt haben. Bezüglich dieser Personen würden sich die Eigentümer dann in Referenzgesprächen ein genaues Bild über die tatsächliche Führungsleistung der Kandidaten auf bisherigen Karrierestationen machen.

Ein partieller oder gar völliger **Verzicht auf Systematik** in der Planung führt zu falschen Weichenstellungen im Einstellungsverfahren, die den weiteren Besetzungsprozess gewöhnlich zumindest sehr belasten, oft auch untergraben. Aus unserer Studie können wir noch über einige **typische Fehler** und direkte Konsequenzen berichten:

- (1) Viele Entscheider **definieren die Zielgruppe voreingenommen**. Manche suchen nur in der eigenen Branche, die sie zudem noch recht eng abgrenzen. Andere schauen sich grundsätzlich nur nach Externen um und schließen Interne von vornherein schon aus dem Auswahlverfahren aus. Einige gehen umgekehrt vor und suchen allein im Kreis der Internen.

- (2) Manche verwenden eine **unangemessene Suchstrategie**. Auch wenn bestimmte Suchstrategien immer wieder als überlegen angepriesen werden, dürfte unter Fachleuten weithin akzeptiert sein, dass es keine Patentrezepte gibt. Deshalb lohnt es, das Vorgehen bei der Suche genau zu bedenken, statt „automatisch“ z.B. immer selbst zu suchen, eine Personalberatung einzuschalten, eine Direct-Search-Firma zu beauftragen oder auf Kombinationen dieser Vorgehen zu setzen.
- (3) Viele Entscheider „**skizzieren**“ das Verfahren nur, statt **verbindliche Regeln festzulegen** und lassen so die Möglichkeit offen, manchen Kandidaten die Teilnahme an einzelnen Verfahrensschritten zu ersparen oder andere Kandidaten „nebenher“ laufen zu lassen, um sie ggf. später ins Spiel zu bringen. Dann haben sie auch freie Hand mit Kandidaten „de luxe“, die sie nicht oder nur verkürzt evaluieren.
- (4) Manche **verzichten gänzlich auf eine verbindliche Planung** des Einstellungsverfahrens, **um bei der Auswahl „freie Hand“ zu haben**. Dann nehmen Entscheider oft einen Kandidaten, dessen Eignung sie unbesehen unterstellen, z.B. weil er bei einem anderen Unternehmen für die vermeintlich gleiche oder ähnliche Funktion auf der short list stand oder von einer angesehenen Persönlichkeit empfohlen bzw. vom bisherigen Funktionsinhaber schon als Stellvertreter ausgewählt und als Nachfolger aufgebaut wurde oder weil er von einem Berater als gerade verfügbar angeboten wurde.

Zwei oft übersehene **direkte Konsequenzen**:

- (1) **Besetzungsregelungen werden gewöhnlich sehr genau verfolgt**. Da insbesondere die künftigen Kollegen und Mitarbeiter der neuen Führungskraft nicht hinter die Kulissen schauen können, achten sie auf Anhaltspunkte für ein objektiviertes Auswahlverfahren.
- (2) Ein Kandidat, der sich **in einem geordneten anspruchsvollen Verfahren durchgesetzt** hat, wird anders im Unternehmen aufgenommen als jemand, der „**anders**“ **ausgewählt**, „**einfach**“ **berufen** wurde.

Deshalb können Entscheider mit der Wahl eines geeigneten Einstellungsverfahrens auch den Boden für die Akzeptanz des später bestellten Kandidaten bereiten.

## 6 Fazit

Die Planung des Einstellungsverfahrens halten erfolgreiche Entscheider für strategisch höchst bedeutsam. Sie konzentrieren sich darauf, die Weichen sowohl für Suche und Sichtung als auch für Kandidateneinschätzung und Besetzungsentscheidung von Beginn an richtig zu stellen.

Doch vielen Aufsichtsräten fällt es schwer, sich eingehend mit der Gestaltung des Besetzungsprozesses zu befassen. Sie übergeben dann anderen, meist Headhuntern, die Verantwortung für die Planung des Einstellungsverfahrens und regelmäßig auch für dessen spätere Durchführung. An den Beispielen der ORBIS GMBH und der BALDENA AG haben wir gezeigt, dass dann gewöhnlich solche Verfahren zum Einsatz kommen, in denen weder die Entscheider selbst noch andere Schlüsselpersonen bei Suche, Sichtung und Evaluierung der Kandidaten beteiligt sind, sondern Headhunter die zentrale – und letztlich auch die über die Besetzung entscheidende – Rolle spielen. So strukturierte Verfahren und Rollenverteilungen können jedenfalls für Unternehmen nicht hilfreich sein, weil Headhunter, selbst wenn sie die funktionsspezifischen Kompetenzen bestens kennen und sehr erfahren darin sein sollten, die bisherige Führungsqualität von Managern zutreffend einzuschätzen, zumindest die Anschlussfähigkeit des Kandidaten an das Unternehmen nicht solide beurteilen können.

Inwieweit Kandidaten ihre Kompetenzen in einem völlig neuen Umfeld entfalten und gut funktionierende Arbeitsbeziehungen entwickeln können, hängt entscheidend von den dortigen Schlüsselpersonen ab. Diese Anschlussfähigkeit ist weder aus der Person oder dem Lebenslauf des Kandidaten ableitbar, noch auf andere Weise theoretisch zu erschließen, sondern nur konkret und wesentlich von denen zu beurteilen, die später miteinander zusammenarbeiten. Deshalb sind Arbeitssequenzen von Entscheidern und anderen Schlüsselpersonen mit den Kandidaten unverzichtbar, in denen die Beteiligten wechselseitig prüfen können, ob sie zueinander passen. Ein daran teilnehmender erfahrener Berater kann aufgrund solcher Interaktionen die wechselseitige Anschlussfähigkeit ebenfalls einschätzen. Unabhängig von solchen Interaktionen können selbst die besten Berater keine zuverlässigen Aussagen treffen.

Headhunter, die solche Gesprächs- und Arbeitssequenzen nicht nutzen, behelfen sich in der Praxis damit, von der Beurteilung der Person des

Kandidaten auf dessen Eignung im Unternehmen zu „schließen“. Tatsächlich handelt es sich um Spekulation.

Entscheider, die Externe mit der Evaluation beauftragen, lassen gerade die Frage, ob Schlüsselpersonen und Kandidat künftig effektiv miteinander zusammen arbeiten können, im Einstellungsverfahren offen. Die Anschlussfähigkeit wird dann später – im Unternehmensalltag – geprüft. Passen beide Seiten nicht zusammen, so heißt es oft ernüchtert: „Einstellt haben wir ihn wegen seiner Erfahrung, entlassen wegen seiner Persönlichkeit“. Jedenfalls scheitern viele Besetzungen im Grunde daran, dass die Beteiligten in der Praxis zu wenige effektive Arbeitsbeziehungen aufgebaut haben.

Doch auch auf Entscheider, die Planung und Durchführung des Verfahrens in eigenen Händen behalten, lauern Fallstricke. Mancher definiert dann die Zielgruppe voreingenommen und sucht daraufhin z.B. ausschließlich nach Externen, obwohl es tüchtige Interne gibt oder umgekehrt nur im Kreis der Internen, obwohl es weit bessere Externe gibt. Andere entscheiden sich für den Einsatz eines solchen Auswahlverfahrens, in dem die Führungsqualität der Kandidaten nicht oder nur ungenügend eingeschätzt werden kann. Einige lassen das Vorgehen bei der Kandidateneinschätzung offen, so dass sie später auch Kandidaten außerhalb des Verfahrens mitlaufen lassen, Personen sogar unbesehen eine Funktion anbieten können. Hin und wieder konnten wir auch mehrere dieser Fehler in ein und demselben Besetzungsprozess beobachten.

**Das überlegene Vorgehen besteht darin**, im vierten Schritt der Planung Zielgruppen und Suchstrategie festzulegen, ein geeignetes Verfahren zu wählen, um Persönlichkeit, Kompetenzen und vermutliche Wirksamkeit der Kandidaten aus den fachlich relevante Perspektiven zu beurteilen, Regeln für die Besetzungsentscheidung zu bestimmen und schließlich Grundsätze und Rahmen für die Vertragsgestaltung festzulegen.

Umsichtige Aufsichtsräte wählen ein Einstellungsverfahren, in dem sie **in allen Schritten**, von der Suche und Sichtung über die Kandidateneinschätzung bis zur Besetzungsentscheidung, **die Fäden in der Hand** halten. So legen sie mögliche Zielgruppen selbst fest und entscheiden auch, wie interessante Kandidaten anzusprechen sind. Weiterhin bevorzugen sie ein dialogisches Auswahlverfahren, weil ein solches es ihnen ermöglicht, vernünftige Anhaltspunkte für den vermutlichen Erfolg der zur Wahl

stehenden Kandidaten zu finden und auch die Möglichkeit ihres Scheiterns zu prüfen. Denn sie wollen die Führungsqualität der Kandidaten vor Vertragsunterschrift solide beurteilen, **statt** Dritten (gewöhnlich Headhuntern) die Suche, Sichtung und Evaluation der Kandidaten und damit in letzter Konsequenz auch die Besetzungsentscheidung zu übertragen und sich nach Stellenantritt des Kandidaten von dessen Qualität überraschen zu lassen.

Umsichtige Aufsichtsräte planen das Einstellungsverfahren nicht im Alleingang, sondern **beteiligten Schlüsselpersonen** qualifiziert, zumal die Personen, die bei der Kandidateneinschätzung mitwirken, sich nach Vertragsunterschrift um die Etablierung der dann ausgewählten Führungskraft kümmern sollen. Hin und wieder ziehen sie zur Planung der Suche einen Headhunter hinzu, den sie dann auch bei der Suche als zusätzliche Augen und Ohren einsetzen, der aber weder die Suche leitet noch bei Evaluation und Besetzungsentscheidung mitwirkt. Gerade weil sie im Planungsprozess eine Reihe von Personen beteiligen, achten sie darauf, diese umsichtig zu führen und das Verfahren in der Hand zu behalten. So können sie von Empfehlungen anderer unabhängig bleiben und letztlich nach eigenem Urteil entscheiden, **statt** sich selbst und Schlüsselpersonen des Unternehmens aus dem Einstellungsverfahren weitgehend herauszuhalten und damit in die Abhängigkeit von „Personalberatern“ oder Headhuntern zu begeben.

Schließlich gehen umsichtige Entscheider **konsequent systematisch** vor. Sie bestimmen die möglichen Zielgruppen unvoreingenommen und entscheiden überlegt, wie bei der Kandidatensuche vorzugehen ist. Die Kandidateneinschätzung gestalten sie so, dass die an der Beurteilung mitwirkenden Personen die Führungsqualität der Kandidaten rundum sorgfältig evaluieren, also deren Persönlichkeit, funktionspezifische Kompetenzen und vermutliche Wirksamkeit einschätzen. Sie regeln, dass dies bei allen Kandidaten nach gleichen Grundsätzen und in gleicher Systematik erfolgt. Sie bestimmen auch klare Regeln für die Besetzungsentscheidung und legen Grundsätze und Rahmen für die Vertragsgestaltung fest, **statt** das Verfahren aus dem Stegreif zu gestalten oder nur zu „skizzieren“, um sich in der Durchführung diverse Möglichkeiten offen zu halten und taktisch agieren, z.B. einen Kandidaten trotz katastrophaler Referenzen bestellen zu können.

Erfolgreiche Entscheider engagieren – ebenso wie die Eigentümer von DELTAN und ORBIS (im dritten Anlauf) – meist einen **unabhängigen Berater**, der ihre eigenen Kandidateneinschätzungen und die der



Schlüsselpersonen ergänzt, das Einstellungsverfahren und darüber hinaus den gesamten Besetzungsprozess umsichtig moderiert und ohne die üblichen Interessen agiert, weil er im Gegensatz zu Headhuntern keinen eigenen Kandidaten durchbringen muss.

Indem die Entscheider das Einstellungsverfahren mit Schlüsselpersonen und fachlichen Experten frühzeitig und umsichtig planen, schaffen sie die Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Suche, eine objektivierte Evaluation der Kandidaten und eine strukturierte Besetzungsentcheidung. Nachdem Funktions- und Kompetenzprofil sowie das Einstellungsverfahren samt Modalitäten bestimmt (entwickelt) sind, verfügen sie über das nötige Instrumentarium, um die bestens geeignete (richtige) Person gezielt und sicher auszuwählen.

Doch um die dann ausgewählte Führungsperson auch zu etablieren, sind zuvor – in Schritt 5 – die Phase zwischen Vertragsunterschrift und Stellenantritt sowie die Phase nach Stellenantritt ebenso umsichtig zu planen wie das Einstellungsverfahren. Erst danach können sie gut vorbereitet mit der Suche beginnen.

## Literatur

### **Zu Einstellungsverfahren (stellvertretend für viele)**

Brake, Jörg/Zimmer, Dieter (2002): Praxis der Personalauswahl, 3. Auflage, Würzburg

Herbold, Isabel (2002): Personalberatung und Executive Search, Sternenfels

Hesse, Jürgen/Schrader, Hans (2002): Headhunter & Co., Frankfurt a. M.

Jetter, Wolfgang (2003): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, 2. Auflage, Stuttgart

Lambeck, Alfred (2003): Führungspositionen optimal besetzen. Handbuch des Executive Search, Herausgegeben von der Vereinigung Deutscher Executive Search Berater (VDESB), Frankfurt a. M./Wien

Shahidi, Kian (2004): Zielwirksame Personalbeschaffung, Bern

Wübbelmann, Klaus (2001): Management-Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren, Wiesbaden

Wübbelmann, Klaus (2005): Handbuch Management Audit, Göttingen

**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
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007d): Besetzung von Spitzenfunktionen: Kompetenzprofil bestimmen. In: Schmid/Laske/Orthey (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln (Loseblatt 1994 ff.), 116. Erg.-Lfg., Oktober 2007, Beitrag 7.36, S. 1–38

