

Die wichtigste Schraube dreht leer

PERSONALENTSCHEIDUNGEN Wer wird Chef? Diese Frage kann für die Zukunft eines Unternehmens ausschlaggebend sein. Trotzdem sind die Methoden bei der Besetzung von Topkaderstellen oft erstaunlich unprofessionell. Ein Blick auf die Schwachstellen – und wie man es besser machen kann.

LEO H. HÜFFER

Personelle Besetzungen sind «the ultimate control of an organization. Mit ihnen steht und fällt alles.» Mit diesen Worten charakterisiert Peter Drucker eine Tatsache, die einerseits in geheimnisvoller Art präsent ist, andererseits immer wieder vergessen wird. Wie kommt es nur, dass wir völlig anerkennen, wie entscheidend die Personen an der Spitze des Unternehmens sind, andererseits aber mit erschreckend rudimentären Methoden an die Besetzungen herangehen?

Er war der Kandidat des CEOs. Hochgewachsen, direkt im Auftritt, hatte er bereits bei Mitbewerbern Sporen abverdient. Alles klang gut: Namhafte Privatuniversität in Europa, danach steile Karriere als Produktmanager und Marketingleiter. Das Dossier war via den be-

währten Executive-Search-Partner eingetroffen.

Man traf sich infolge knapper Zeit im Restaurant an der Autobahn: zwei Mitglieder der Geschäftsleitung und der Kandidat. Auch in diesem Gespräch sah es gut aus: Er hatte den Turnaround für einen Markenartikel realisiert; eine Aufgabe, die auch beim neuen Unternehmen anstand. Es ging weiter: Termin beim CEO, der, bereits entmachtet, das längste Gespräch mit ihm führte. Dort bildete sich ein Auftrag an den neuen Mann heraus, der mit den Realitäten des Unternehmens wenig zu tun hatte. Der «Neue» freute sich über die Zeit, die der CEO ihm widmete, und nahm das Projekt begierig entgegen: strategische Repositionierung der Marke. Davon hatte er sein Leben lang geträumt. Voller Enthusiasmus sagte er zu.

Und so geht die Geschichte weiter: einige Mitglieder seines

Teams, darunter auch die tragenden Säulen, wechselt er gleich zu Anfang aus. Sie sind nicht gleicher Meinung wie er, überhaupt, so findet er, wirken sie nicht überzeugend. Damit bringt er von Anfang an die Organisation gegen sich auf. Auch mit seinen «Direct Reports» stimmt die Chemie nicht. Länger in der Branche als er, hinterfragen sie kritisch sein Vorgehen. Das blockiert das tägliche Geschäft. Umso mehr konzentriert er sich auf das strategische Projekt «Repositionierung der Marke».

Das operative Geschäft leidet. Im ersten und zweiten Quartal bleiben die Zahlen stabil, im dritten Quartal gehen sie leicht, im vierten Quartal schlagartig zurück. Die Alarmglocken schrillen. In der Geschäftsleitung, deren Mitglied er ist, redet man – in seiner Abwesenheit – intensiv über ihn. Er erhält Mails, die die fehlende Perfor-

mance offen kritisieren. Es sind «blaue Briefe». Nach einem weiteren schlechten Quartal und der deutlich empfundenen Angst der anderen, dass alles noch viel schlimmer kommt, schliesslich das Ende: Freistellung, diverse Telefone um die materiellen Konsequenzen der Trennung, Beratung durch Anwälte, Aufhebungsvertrag. Es passt so gar nicht zu seinem übrigen Leben: In drei Wochen will er heiraten und auf eine vierwöchige Weltreise gehen.

Und hier die «Logik des Misslingens»:

- Je mehr Leute ein Unternehmen hat, desto mehr Personalentscheidungen sind zu treffen
- Schnelle Personalentscheidungen sind fast immer Fehlentscheidungen
- Der Zeitbedarf einer guten Personalentscheidung ist erstaunlich hoch
- Man ist nie wirklich sicher, niemand ist ein Menschenkenner

▪ Einer für das Unternehmen neuen Person wird eine für das Unternehmen neue und kritische Aufgabe übertragen

Was weiterhilft:

- Personalentscheidungen sind ohne Ausnahme langsam und unter Prüfung der verschiedenen Möglichkeiten zu treffen
- Nie eine Personalentscheidung im ersten Anlauf und im Alleingang treffen, selbst wenn Sie alles andere als eine geduldige Person sind
- Mit neuen und wichtigen Aufgaben Menschen beauftragen, die man nicht kennt, bekannte Aufgaben geben
- Die schwierigsten Stellen mit den besten Leuten besetzen
- Arbeiten Sie bei Schlüsselpositionen mit Assessment-Spezialisten zusammen, die eine Zweitmeinung zum Kandidaten erarbeiten. Diese Berater nehmen sich minimal einen Tag lang Zeit pro Kandidat. Sie können mit

ihren Methoden verifizieren, ob Kandidaten halten, was sie versprechen

- Permanentes Investment in die Kompetenzen des Managements unter Zuhilfenahme interner und externer Management-Development-Experten
- Die Verantwortung, gute Kader und Top-Kader zu finden und zu entwickeln, wird vom CEO nicht abgegeben; der CEO widmet rund 30% seiner Zeit real und emotional dem «Leadership Development» – das ist so gar sein grösster Aufgabenblock.

Ohne diese Beteiligung des CEO oder wenigstens eines Geschäftsleitungsmitgliedes kann auf Dauer nichts Grosses realisiert werden. Von Exzellenz ganz zu schweigen.

Leo Hüffer ist Lehrbeauftragter an der Universität Zürich für Personalberatung, Assessments und Coaching sowie Managing Partner bei der Dr. Leo Hüffer & Partner AssessmentCoaching, Zug.