

# Ready for Business

## Personal-Auswahl im Executive Search

Social Media, Social Recruiting, Active Sourcing, Lebenslauf-Datenbanken etc. sind heute bei der Personal-Suche „Stand der Technik“. Hat man dann den einen oder anderen Kandidaten identifiziert, stellt sich im nächsten Schritt die Frage nach der Personal-Auswahl.

Hierbei bieten Assessment-Center einen modernen Ansatz. Auch wenn sich Assessment-Center bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften bewährt haben und in den letzten Jahren zunehmend verfeinert wurden, wurde die verantwortlich agierende Executive-Ebene deutlich weniger systematisch analysiert und beurteilt. Dies mag maßgeblich an zwei Gründen liegen: Zum einen dürfte die Bereitschaft seniorer Führungskräfte zu einem offensichtlichen Quervergleich mit anderen, zum Beispiel in Form von Gruppendiskussionen, sehr niedrig ausgeprägt sein. Zum anderen sind ernsthafte Kandidaten für Executive-Positionen im Vorstand oder der Geschäftsführung deutlich seltener, sodass die „kritische Masse“ für Gruppenübungen kaum zu gewährleisten ist.

So wird traditionell die besonders erfolgskritische Gruppe der Top-Executives vergleichsweise selten oder nur unsystematisch betrachtet. In den sogenannten „Old-Boy-Networks“ dominierte vielmehr das Vier-Augen-Gespräch mit den Entscheidungsträgern.

### Executive Assessments für das Top-Management

Erst in den letzten Jahren ist verstärkt wahrzunehmen, dass externe Dienstleister auch bei der Beurteilung und nicht nur bei der Vermittlung von Top-Positionen beteiligt waren. Wohlklingende Bezeichnungen wie Management Audit, Management Appraisal oder Einzel-AC lassen sich mit dem gemeinhin akzeptierten englischen Begriff Executive Assessment wiedergeben. Laut Aussage führender Anbieter



Andreas Erbenich.  
www.andreaserbenich.de  
Foto: Archiv

werden diese für ihre Auftraggeber überwiegend dann tätig, wenn insbesondere Weichenstellungen vorgenommen werden müssen. Als solche gelten zum Beispiel die Suche eines neuen CEOs bei einer strategischen Neuausrichtung, bei Unternehmensfusionen oder Übernahmen, Eintritt in neue Märkte, Aufbau neuer Absatz- und Vertriebswege oder Turnaround-Situationen und Sanierungen. Einige Anbieter stellen nach wie vor das biografie- und/oder kompetenzbasierte Interview in den Mittelpunkt der Betrachtung. Andere reihen das persönliche Gespräch ein in die Familie der aus dem Assessment-Center bekannten Verhaltenssimulationen, indem insbesondere Vorträge, Rollen-

sprache und gegebenenfalls auch Business-Case-Analysen praktiziert werden. Besonders sensibel, dabei aber auch äußerst vielversprechend ist die Anwendung psychometrischer Verfahren. Solche Tests und Persönlichkeitsfragebögen wurden in den letzten Jahren auch für den Executive-Bereich entwickelt und können gerade dort besondere Wirksamkeit entfalten.

Die Wissenschaft misst jobrelevanten biografischen Informationen große diagnostische Bedeutung bei, da für viele eignungsrelevante Merkmale eine hohe Stabilität über die Zeit nachgewiesen werden konnte. Nicht nur derzeitige, sondern auch frühere Ausprägungen wichtiger Könnens- und Wollensfaktoren einer Person bleiben auch in Zukunft so oder ähnlich erhalten und sind gut zur Vorhersage von Job- oder Berufserfolg geeignet – was ein gängiger Aphorismus plakativ ausdrückt: Der beste Prophet für zukünftiges Verhalten ist vergangenes Verhalten.

Die Empfehlung der Wissenschaft lautet, dass man idealerweise die für eine Position wichtigsten Anforderungsmerkmale zur Prüfung von Kandidaten mit drei diagnostischen Ansätzen, also multimethodal, ermitteln sollte: zum Beispiel über Tests, Arbeitsproben und biografische Daten.

### Biografische Interviews als Mittel der Wahl

Das Herzstück eines Executive Assessments ist und bleibt ein Experteninterview. Insbesondere bei Spitzenpositionen wird in der Regel auf den rein faktenbezogenen biografischen Ansatz reflektiert. Hier wird auf bisherige Ergebnisse und Leistungen fokussiert. Mit seriösen, professionell geführten biografischen Interviews, wie in der klassischen Personalberatung zumeist üblich, ist es zudem möglich, weitergehende Informationen über Verhalten und Eigenschaften zu erhalten. Das Verfahren der biografischen Ge-

sprächsführung findet seinen Ursprung Mitte der 1970er-Jahre an der Universität Bielefeld und wurde hier von dem Soziologen Fritz Schütze entwickelt.

Der Bewerber wird zu Beginn gebeten, seinen beruflichen Werdegang zu beschreiben. Hierbei breitet der Bewerber die eigene Sicht der Dinge, und oft nicht weniger als die eigene Lebensgeschichte aus. Der Erzählprozess wird durch Zurückhaltung und durch keinerlei Intervention unterbrochen.

Im nächsten Schritt werden dann gezielte Fragen nach Themen oder Ereignissen gestellt, die vom Bewerber selbst erwähnt wurden.

Im dritten Schritt werden – soweit notwendig – die Themen angesprochen, die bisher noch nicht erwähnt wurden, die aber bzgl. der zu besetzenden Position von Bedeutung sind.

Für weitere Details sei hier auf das im Campus Verlag erschienene Buch „Erlebte und erzählte Lebensgeschichte“ von Gabriele Rosenthal hingewiesen. Der Beurteilende sammelt im Interview also Eindrücke über den Bewerber sowie Informationen über seinen beruflichen Werdegang. Des Weiteren werden Motivation und Beweggründe für den bisherigen Weg sowie vorhandenes Wissen über Stärken und Kompetenzen erfasst.

Hierbei sollte man als Interviewer aufmerksam hinhören, was der Bewerber „zwischen den Zeilen“ mitteilt. Wohlwollende Formulierungen helfen hier beim Beziehungsaufbau. Interesse und Wertschätzung sind hier immer angezeigt.

Und zuletzt noch der Hinweis: Ein in dieser Weise geführtes Gespräch ist eben nicht in einer Stunde zu Ende. Ziel ist es immer einen Menschen zu verstehen, ja zu begreifen, um selbst die Überzeugung zu entwickeln, dass dieser die vakante Position erfolgreich besetzen und ausüben kann – oder eben nicht.

moebelmarkt.de →  
BUSINESS FORUM