

GASTKOMMENTAR

# Fehler bei der Besetzung von Topmanagern

## ZUR PERSON

**Claudia Daeubner**

berät als Top-Executive-Coach vor allem international tätige Manager und Unternehmen. Zudem verfügt sie über langjährige Erfahrung im Executive Search und konnte dabei bereits hinter die Kulissen der Selbstdarstellung bei Job-Interviews blicken. Aus diesen Perspektiven beleuchtet die Expertin Problematiken im Auswahlprozess von Topmanagern.

**K**andidaten für Spitzenpositionen werden häufig von mehreren Topmanagern inklusive dem CEO interviewt. Was durchaus richtig und sehr erfolversprechend ist. Denn unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichem Background beurteilen unterschiedlich. Der größte Fehler dabei liegt darin, nicht zu bedenken, dass sich hochkarätige Kandidaten heute auf intensive Weise auf ein Interview vorbereiten. Nirgends wird so viel gelogen wie in Interviews. Höchstens bei der Referenzeinholung, doch dazu später. In videobasierten Trainings lernen Manager, sich perfekt auf die schwierigsten Interviews vorzubereiten. Sie lernen zum Beispiel, Charaktereigenschaften vorzugeben, die sie nicht besitzen, wie beispielsweise emotionale Intelligenz. Sie trainieren einen bravourösen Smalltalk und üben nicht nur einen gewinnenden Ersteindruck, sondern auch die perfekte Darstellung ihres Lebenslaufs.

Kein Wunder, dass sie selbst die erfahrensten Recruiting-Profis mit ihrer vorgegebenen Sozialkompetenz überzeugen. Sind diese Manager jedoch dann nach ihrer Einstellung unter Druck und Stress, ist es rasch vorbei mit dem partizipativen, motivierenden Führungsstil, und unter der Maske des eloquenten, weltgewandten Managers erscheint nicht selten entweder ein Mikromanager oder ein ausgeprägter Command-&-Control-Style. Beides führt zu Demotivation und Frustration.

Angehörige der Generation Y, auch Millennials genannt, da sie um die Jahrtausendwende ins Geschäftsleben eingestiegen sind, lassen sich jedoch kaum autoritär führen. Haben die Babyboomer autoritäres Verhalten noch hingenommen, da sie es großteils schon in der Erziehung kennengelernt haben, reagiert die „Generation Me“ – wie sie wegen ihres eher egozentrischen Verhaltens auch genannt wird – äußerst empfindlich darauf. Bei der Genera-

tion Z, die in den späten 90er-Jahren geboren wurde, ist es nicht anders.

Ein weiteres Phänomen ist bei interviewtrainierten Managern zu beobachten: Zeigen sie im Job-Interview noch Stärke und können ohne Zögern einige Beispiele für ihr Durchsetzungsvermögen anführen, ist es unter realem Druck und Stress vorbei damit. Plötzlich treten sogar Entscheidungsschwäche und Unterwürfigkeit zutage.

Oft werden bei Besetzungen interne Kandidaten unterschätzt, weil man aus der Zusammenarbeit mit ihnen zwangsläufig auch Schwierigkeiten und Schwächen kennt, die ein externer Kandidat im Interview tunlichst zu verbergen bemüht ist. Tatsächlich erweisen sich neue Manager dann häufig als „anders schwierig“.

Wenn die Kandidaten sehr lange bei einem Unternehmen tätig sind, ist es auch extrem schwierig, Referenzen einzuholen. Der potenzielle neue Arbeitgeber möchte ja auch nicht den Kandidaten gefährden. Leichter ist es, wenn der Kandidat öfter gewechselt hat und der Referenzeinholer andere Manager in diesen Unternehmen kennt. Dann erfährt man auch wichtige Fakten über eventuelles negatives Verhalten. Ohne persönliche Bekanntschaft wird man jedoch eher nur oberflächliches, nichtssagendes Blabla erhalten, denn niemand will letztlich wegen einer negativen Referenz verklagt werden, sollte es später zu Indiskretionen kommen.

Da Recruitingfehler im Topmanagement extrem teuer sind, behalten Unternehmen einen offensichtlich falsch besetzten Manager oft jahrelang. Meist bis zum Ende seiner Vertragslaufzeit. Das ist jedoch ein schwerwiegender Fehler, denn er prägt in einer Topfunktion auch die Kultur des Unternehmens – und schon Konfuzius wusste: „Wer einen Fehler begeht und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.“