

Thema: VIP Consulting

Autor: Wolfgang Wirtz

# Die Qual der Wahl

## Recruiting

**Die falsche Person befördert und auf den Abteilungsleitersessel gesetzt? Wie Sie das Risiko minimieren, teure Fehlentscheidungen zu treffen.**

Text □ Wolfgang Wirtz



© Galina Barskaya - FOTO.LIA

Als Chef stehen Sie immer vor der Qual der Wahl. Denn Sie müssen entscheiden: Wer soll's denn sein, der den nächsten Karriereschritt macht oder den ausgeschriebenen Posten bekommt? Der mit dem richtigen „Stallgeruch“ und der langen Branchenerfahrung? Oder der Quereinsteiger mit Fleckerlteppich-Lebenslauf? Keine einfache Entscheidung. **Am besten wäre ein Blick in die Zukunft.** Dann könnte man sehen, wie sich Kandidat X und Kandidatin Y entwickeln. Mit anderen Worten: Schön wäre es, wenn man das Scheitern von Managern vorhersehen könnte. **Dies könne man,** sagt Angela Schuh vom Beratungsunternehmen VIP Consulting in Wien. **Zumindest in Grenzen:** Die Gründe für das Scheitern von Managern seien zwar

oft Auffassungsunterschiede mit Eigentümern, unterschiedliche Vorstellungen über die Strategie oder auch einfach unvorhersehbare Marktveränderungen – also nicht vorhersehbare und letztendlich vom einzelnen Manager kaum beeinflussbare Faktoren –, doch könne man das Risiko eines Fehlgriffs minimieren. Denn, so Schuh: „Die Wahrscheinlichkeit eines ‚Scheiterns‘ ist umso größer, je mehr man sich auf reine Fachkompetenz und vergangenheitsbezogene Erfolge verlässt.“

### Unzureichend: Der Blick zurück

Womit die Beraterin die gängige Vorgehensweise bei einer Stellenbesetzung infrage stellt. Denn was macht man üblicherweise? Man geht davon aus, dass jemand dann in einer Position erfolgreich sein wird, wenn die fachlichen und persönlichen Kompetenzen mit den Jobanforderungen übereinstimmen und er im Idealfall bereits in der Vergangenheit in einem vergleichbaren Aufgabengebiet erfolgreich tätig war. Dabei konzentriert man sich meist auf die Fachkompetenz sowie bisherige Erfahrungen und Leistungen.

**Allerdings, warnt Schuh:** „Der Blick auf die Vergangenheit alleine ist kein Garant dafür, dass der Betreffende auch zukünftig Erfolg haben wird.“ Es sind selten fachliche Ursachen, sondern andere Faktoren, die das Scheitern oder Nichtscheitern bei der Bewältigung neuer Herausforderungen beeinflussen. „Es sind die ‚weichen‘, menschlichen Faktoren, die in der Person und im Verhalten begründet sind.“ Besonders wichtig sei die Fähigkeit, situationsadäquat zu reagieren und sich auf Veränderungen einzustellen. □

Wie kann man aber wissen, ob ein Kandidat über solche Eigenschaften verfügt? Zunächst einmal, indem man typische ungünstige Voraussetzungen erkennt: Also Dinge wie „blinde Flecken“ in der Selbstwahrnehmung, fehlendes Selbstvertrauen oder geringe Selbstkritik und Lernfähigkeit. Kurz: „Sich an etwas zu klammern, was man gut kennt, und nicht über den Teller Rand zu schauen.“

### Flexibilität gefordert

Diese Fähigkeit ließe sich mit einem von VIP Consulting entwickelten Verfahren erkennen, das sich stark von psychologischen Tests, Interviewtechniken oder Assessments, die von psychologischen Instituten und Personalberatern üblicherweise eingesetzt werden, unterscheidet. „In mehrstündigen Simulationen werden die Kandidaten – jeweils einzeln – mit komplexen Fallgeschichten konfrontiert, bei denen keine eindeutig richtigen oder falschen Lösungen erkennbar sind“, sagt Schuh. So müssen sie etwa auf Fragen reagieren wie „Ein Kollege erzählt Ihnen, er habe einen Konflikt mit seinem Vorgesetzten. Was raten Sie ihm?“. Bei diesen Simulationen werde für die in der Regel zwei Beobachter deutlich erkenn-

Angela Schuh, VIP Consulting: „Fachkompetenz nicht entscheidend“



bar, auf welche persönlichen Stärken und Verhaltensweisen jemand zurückgreife und wie auch schwierige Konfliktsituationen gelöst würden. „Dies ermöglicht eine realistische Einschätzung, inwieweit zukünftige Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können“, sagt Schuh. Daraus ließen sich sowohl Aussagen über die Qualifikation und mögliche Einschränkungen für konkret zu besetzende Positionen als auch über das weitere Entwicklungspotenzial und den weiteren Karriereverlauf machen. □