



Je höher die Position desto dünner die Kriterien

AUSWAHLVERFAHREN Potenzielle Führungskräfte sollten so gründlich getestet werden wie Fachkräfte. Aber in der Praxis wird oft nur zum Abendessen geladen

Von **TINA HÖVENER-HETZ**, Berlin

Assessment-Center, Interviews, Intelligenztests: Wer sich auf eine Stelle in der mittleren Ebene eines Unternehmens bewirbt, kann sicher sein, dass er auf Herz und Nieren geprüft wird, ob er in Frage kommt. Zur Vergabe einer Führungsposition reicht häufig ein Abendessen. Diese Ergebnisse einer Kienbaum-Studie bestätigt **Jörg Wirtgen**, Geschäftsführer der in der Energiebranche spezialisierten Managementberatung WM-Consult GmbH, Berlin.

Laut der Studie wenden über 90 Prozent der Unternehmen psychologische und diagnostische Tests an, wenn sie Fachkräfte prüfen. Solche Checks sind aber desto seltener je höher die freie Position. Davor warnt der Wirtschaftspsychologe, denn Einstellungstests in den oberen Ebenen seien häufig wichtiger als im mittleren Management.

Insbesondere in der Energiebranche, wo bei Umstrukturierungen mit neuen Geschäftsmodellen der unternehmerische Erfolg von der Führungsebene abhängt, sollte penibel auf die Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber geschaut werden. Denn was nütze es, wenn Stadtwerke sich neu aufstellten, aber jemanden einstellten, der nicht zur Unternehmenskultur passe? Ein persönliches Gespräch sei wichtig, aber man sollte sich nicht auf den ersten Eindruck verlassen.

Auch Originalzeugnisse sollten selbstverständlich sein. Der jüngste Fall der SPD-Bundestagsabgeordneten **Petra Hinz** belegt, dass sich insbesondere bei exponierten Positionen nicht selten Kandidaten mit einem geschönten – oder wie im Falle Hinz – mit einem gefälschten Lebenslauf ein wirkungsvolleres Image geben. Wirtgen erzählt ein Beispiel: Es ging um ein bekanntes Energieunternehmen, das einen neuen Geschäftsführer suchte. Den Favoriten für diese Rolle sollte Wirtgen auf

Geheiß des Aufsichtsrates noch einmal durchleuchten. Dabei kam heraus, dass der bevorzugte Kandidat während der DDR-Zeit in einem **Erich Mielke** unterstellten Wachbataillon Dienst tat und an der Grenze auf DDR-Flüchtlinge schoss. »Ab einer gewissen Ebene guckt einfach keiner mehr nach«, so Wirtgens.

Eine der Ursachen dafür sieht er in dem Umstand, dass die Unternehmen ihre Verantwortung an Headhunter abgeben. Die sprechen Leute an, die in einer ähnlichen Position bereits gearbeitet haben. In der Regel würden weder der Kandidat noch dessen Zeugnisse überprüft, sondern man verlasse sich auf die Referenzen der letzten Arbeitgeber.

Dabei sei ein genaues Hingucken gerade bei den Personen, die 200 000 Euro und mehr im Jahr kosten, wichtig, bekräftigt Wirtgen: »Die Sekretärin oder der Auszubildende machen so einen Laden ja nicht kaputt, falls sie sich als Fehlgriff erweisen. Beim Manager, der einem Energieunter-

nehmen eine neue Struktur geben soll, sieht das ganz anders aus.«

Großen Konzernen, die eigene Recruiting- sowie Diagnostikabteilungen beschäftigen, rät Wirtgen zu diagnostischen Testverfahren von externen Psychologen. »Da holt eine Abteilung jemanden für viel Geld an Bord und die andere soll prüfen, ob das gut war. Das ist doch Wahnsinn.« Eine Krähe hacke der anderen kein Auge aus.

Ob ein Manager an der Spitze eines Stadtwerkes die an ihn geknüpften Erwartungen überhaupt erfüllen könne, hänge

auch von anderen als fachlichen Fähigkeiten ab. Daher will Wirtgen bei Gesprächen mit Bewerbern auch in Erfahrung bringen, wie sich der Kandidat in Konfliktsituationen verhält. Es trifft die Bewerber meistens unerwartet, wenn die freundliche Atmosphäre beim Interview plötzlich kippt und Wirtgen den Kandidaten ohne Ankündigung provoziert. »So wie der Kandidat sich jetzt gibt, wird er sich auch in betriebsinternen Konflikten verhalten.«

Aufschlussreich für das Gesamtbild eines Bewerbers sei auch ein stabiles sozia-

les Umfeld. Fragen zur Familie gehören für den Berater dazu. Interessant sei zudem eine Bestandsaufnahme, warum der Bewerber sich gemeldet habe. »Will er mehr Geld, mehr Ansehen oder reizt ihn rein fachlich die neue Herausforderung?« Im Idealfall sollten Unternehmen ihre Wunsch-Kandidaten von einem externen und unabhängigen Berater checken lassen. »Das Honorar beträgt nur einen Bruchteil der Summe, die Unternehmen in der Regel gescheiterten CEO im Nachhinein zahlen.«