



TRANSFORMATIS
Entwicklungsberatung

Fatale Grundannahmen bei der Besetzung von Toppositionen

Franz Trauth

Sonderdruck aus

Handbuch Personal Entwickeln

Deutscher Wirtschaftsdienst Köln

erschienen im Luchterhand Verlag

7.41 Fatale Grundannahmen bei der Besetzung von Toppositionen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum viele Entscheider die Vertragsunterschrift als eigentliches Ziel und natürlichen Schlusspunkt bei der Besetzung von Toppositionen betrachten und die Etablierung der Topmanager für einen Selbstläufer halten,
- auf welche weithin als selbstverständlich anerkannten Grundannahmen diese „unterschriftsorientierten“ Entscheider ihr Vorgehen im Besetzungsverfahren stützen,
- dass diese Grundannahmen auf veralteten Ideen und einer zu engen Sichtweise beruhen und deshalb zu Vorgehensweisen führen, die richtig gute Besetzungen erschweren, meist sogar verhindern,
- von welchen – geradezu gegenteiligen – Grundannahmen Entscheider ausgehen, die die Etablierung der neuen Spitzenkraft für mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren Auswahl und Verpflichtung halten.

Der Autor

Franz Trauth ist Mitbegründer und Inhaber der Transformatis Entwicklungsberatung. Er berät Inhaber und Eigentümer mittlerer und mittelständischer Unternehmen sowie obere Führungskräfte bei der Besetzung und Übernahme von Spitzenfunktionen.

Kontakt: Franz.Trauth@Transformatis.de, www.transformatis.de.

Inhalt

	Seite
1 Einleitung	1
2 Irrtum 1: Es gibt generell oder an sich gute Führungskräfte	6
3 Irrtum 2: Experten können und sollen solche Führungskräfte identifizieren und gewinnen	12
4 Irrtum 3: Eine dieser generell guten Führungskräfte ist unter Vertrag zu nehmen	18
5 Irrtum 4: Mit Vertragsschluss ist die Aufgabe des Aufsichtsorgans beendet	22
6 Irrtum 5: Immer wenn Dinge zu regeln sind, gilt die Vereinbarung als ultimatives Ziel	25
7 Fazit	27
Literatur	29

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren haben wir hier in einer Reihe von Beiträgen (Trauth/Nadig 2007a-e, 2008a) einige generelle Ergebnisse unserer Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“ (Trauth 2006) vorgestellt. Darin haben wir nachdrücklich für eine umsetzungs- und gegen eine abschlussorientierte Interpretation und Gestaltung der Besetzung von Toppositionen plädiert. Die „unterschriften-“ oder **„abschlussorientierten“ Entscheider** betrachten den Vertragsschluss als eigentliches Ziel und natürlichen Endpunkt im Besetzungsverfahren. Sie sehen ihre Aufgabe erfüllt, sobald die Unterschrift getrocknet ist. Die „umsetzungs-“ oder **„etablierungsorientierten“ Entscheider** halten den Besetzungsprozess erst dann für abgeschlossen, wenn die neue Spitzenkraft ihre Funktion tatsächlich übernommen hat, also die Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft maßgeblich positiv gestaltet. Sie betrachten es als eine ihrer wichtigsten Aufgaben, gemein-

sam mit den Schlüsselpersonen der neuen Spitzenkraft zu helfen, sich zu etablieren und ihre Aufgabe zu meistern.

Zu dieser Unterscheidung und direkten Gegenüberstellung haben uns neben zahlreichen zustimmenden Rückmeldungen auch viele kritische, teils resignative Kommentare aus drei Richtungen erreicht:

- (1) **HR-Leiter und PE-Leiter**, die schon aus fachlichen Gründen umsetzungsorientiert handeln, berichten, *„dass gegen das abschlussfixierte Vorgehen der Entscheider kaum anzukommen ist“*. Denn *„wenn eine Topposition zu besetzen ist, läuft quasi automatisch, wie programmiert, jedes Mal die gleiche Sequenz ab“*: Das Aufsichtsorgan gibt die Verantwortung für Planung und Durchführung des Einstellungsverfahrens komplett an einen Headhunter und hält sich selbst und die Schlüsselpersonen des Unternehmens aus dem Verfahren heraus. Es schaltet sich erst dann wieder ein, wenn der Headhunter einen oder mehrere Kandidaten präsentiert. Das Aufsichtsorgan bestellt dann einen empfohlenen Kandidaten und hält dessen Etablierung für eine Formalie, für einen zwar notwendigen, aber völlig unproblematischen Punkt auf der Agenda, mit dem es sich nicht weiter zu befassen braucht. Einige PE-Verantwortliche haben uns Kernsätze aufgeschrieben, mit denen Mitglieder ihres Aufsichtsgremiums dieses Vorgehen „einrahmen“, einleiten und kommentieren. Manche haben uns sogar Denk- und Argumentationsmuster ihrer Aufsichtsorgane skizziert.
- (2) Wir haben von **Aufsichtsräten, Investoren und Anteilseignern** zum Teil ähnliche Rückmeldungen bekommen – sowohl in Vorträgen, Workshops und Diskussionen als auch als Reaktion auf einige unserer Publikationen in Zeitschriften für diese Zielgruppen (Trauth 2008 b-c). Ein Aufsichtsrat formulierte den Grundtenor der kritischen Kommentare vortrefflich: *„Ein möglichst rascher und möglichst vorteilhafter Vertragsabschluss ist das ultimative Ziel. Dem ist alles unterzuordnen.“*
- (3) Eine Gruppe von **Headhuntern** hat uns – *„zur grundsätzlichen Orientierung über die Arbeit von Executive Search Beratern“* – sogar ein Buch (VDESB 2003) geschickt, in dem die im Verband organisierten Headhuntergruppen ihr Selbstverständnis sowie typische Vorgehensweisen präsentieren. Im Begleitschreiben wird die verbreitete Praxis der Entscheider, die Verantwortung für das Einstellungsverfahren Externen zu übergeben, ausdrücklich gerechtfertigt, denn *„dann können*

sich die Entscheider ganz auf ihre Hauptaufgaben konzentrieren“ – als zählten gerade Personalentscheide nicht zu den wichtigsten Aufgaben der Aufsichtsgremien.

Die abschlussorientierten Entscheider beschreiben die nahezu alleinige Konzentration auf die Vertragsunterschrift als effektive und effiziente Praxis und handeln entsprechend. Warum agieren so viele Verantwortliche auf diese Weise? Warum kümmern sie sich nicht um die Etablierung ihrer neuen Spitzenkraft? Die gängigen Vermutungen, die wir zunächst auch teilten, lauten: Viele Entscheider handeln so, weil Besetzungen zusätzlich zum Tagesgeschäft zu bewältigen sind und sie die dafür nötige Zeit nicht aufwenden können; zweitens, weil sie mit der Materie des jeweiligen Unternehmens zu wenig vertraut sind und drittens (bzw. als Kehrseite dieser beiden Argumente), weil sie ihre Aufgabe als Aufsichtsorgan nicht unternehmerisch, sondern administrativ begreifen (also die Geschäftsleitung im Wesentlichen nachlaufend kontrollieren – auf Basis von Kennzahlen des Rechnungswesens, seien es Bilanz, GuV und Anhang, seien es sonstige Rentabilitätskennziffern).

Diese Erklärungen treffen natürlich zu – allerdings nur für einen Teil. Denn tatsächlich haben in unseren Interviews viele der abschlussorientierten Entscheider für ihr Vorgehen weder Zeitmangel noch andere „Gründe“ angeführt, sondern fachlich argumentiert. Dabei lassen sich streng genommen zwei Argumentationslinien unterscheiden, die aber miteinander zusammenhängen, vermutlich auch deshalb oft vermischt werden und zu einer Reihe von gleichen Praktiken führen. Sie scheinen lediglich zwei Seiten derselbe Medaille zu sein.

- (1) Die einen argumentieren „**vertragslogisch**“: Sind Dinge zu regeln, so ist grundsätzlich – nicht nur bei der Gestaltung von Nachfolgeregelungen – die „Vereinbarung“ (der Handschlag oder das unterzeichnete Dokument) das eigentliche Ziel. *„Ob Sie ein Grundstück für eine neue Produktionsstätte suchen oder eine Führungskraft für eine Topposition – der Beschaffungsprozess folgt der gleichen Logik. Mit Vertragsabschluss ist die Aufgabe erledigt.“* Also geht es nur darum, *„eine zuverlässige Auswahlentscheidung zu treffen und die Vertragsunterschrift zu organisieren“*.
- (2) Die anderen argumentieren „**personalpolitisch**“: Echte Manager können führen. Sie nehmen das Ruder in die Hand und sorgen für den richtigen Kurs. *„Spitzenkräfte kann man überall hinschicken. Sie werden die Probleme lösen.“* Denn *„gute Leute treffen die richtigen Ent-*

scheidungen“. Deshalb gilt die Regel: *„Bringen Sie die richtige Person auf die Topposition und alles andere läuft von selbst.“* Umgekehrt: *„Scheitert die Führungskraft, dann war sie offenbar die Falsche.“*

Die **Grundannahmen**, auf die sich **abschlussorientierte Entscheider** stützen, werden teils ausgesprochen, teils nur stillschweigend vorausgesetzt, kaum analysiert oder in Frage gestellt – weder von Wissenschaftlern noch von Managern, am wenigsten von Personalvermittlern. Sie sind weithin als selbstverständlich anerkannt, bauen aufeinander auf und lassen sich so auffächern:

- (1) Es gibt generell oder an sich gute Führungskräfte.
- (2) Experten können die Kompetenz von Managern, Unternehmen zu führen, sicher beurteilen und sollen deshalb solch generell gute Führungskräfte identifizieren und gewinnen.
- (3) Eine dieser an sich guten Führungskräfte, gewöhnlich die beste, ist unter Vertrag zu nehmen.
- (4) Mit Vertragsabschluss ist das eigentliche Ziel des Besetzungsprozesses erreicht und die Aufgabe des Aufsichtsorgans erfolgreich beendet.
- (5) Immer wenn Dinge zu regeln sind, gilt die Vereinbarung als ultimatives Ziel.

In den Rückmeldungen, die wir von HR- und PE-Leitern bekommen haben und ebenso in unseren Gesprächen mit Anteilseignern, Investoren und Aufsichtsräten wurde das Dilemma der „Unterschriftsorientierten“ überaus deutlich: Ihre **Grundposition** scheint **zwar in sich durchaus schlüssig** und deshalb gut argumentierbar, **beruht aber auf fatalen Grundannahmen**, die zu ebensolchen Vorgehensweisen und in Konsequenz nur zu enttäuschenden Ergebnissen, nämlich zum Scheitern der Besetzung, führen können.

Im vorliegenden Beitrag beleuchten und überdenken wir jede dieser fünf Grundannahmen der unterschriftsorientierten Entscheider. Wir glauben zeigen zu können, dass die Grundannahmen auf veralteten Ideen, einer zu engen Sichtweise und einigen Missverständnissen beruhen und deshalb richtig gute Besetzungen erschweren und oft sogar verhindern. Schließlich formulieren wir zu jeder Grundannahme die alternative Annahme und versorgen damit die Verantwortlichen mit den richtigen Informationen (siehe Abb. 1–5). Wir wollen auf diese Weise die Entschei-

der (und natürlich auch die in Managementtheorie und -praxis Handelnden) anregen, ihre teils bewusst, teils unbewusst vorausgesetzten Grundannahmen kritisch zu bedenken und zu korrigieren. Dies würde zu besseren Führungswechseln beitragen und die hohe Misserfolgsquote bei der Besetzung von Toppositionen reduzieren.

2 Irrtum 1: Es gibt generell oder an sich gute Führungskräfte

2.1 Die Grundannahme

Es gibt generell oder an sich gute Führungskräfte – solche, die für Toppositionen jeder Art bestens geeignet sind: General Manager eben. Sie können jede beliebige Organisation erfolgreich führen. Die Fähigkeit, Unternehmen zu führen, erscheint vielen Wissenschaftlern, Managern und Beratern als eine allein fachliche Kompetenz wie z.B. die Fähigkeit zu lesen:

- Wer lesen gelernt hat, kann alle Arten von Texten lesen: kontinuierliche Texte (z.B. Romane, Fachbücher, Lyrik) und diskontinuierliche Texte (z.B. Tabellen, Diagramme, Formulare), also Texte generell.
- Wer führen gelernt hat, kann alle Arten von Organisationen führen: unabhängig von Geschäftszweck, Branche, Rechtsform, Eigentümerstruktur und anderen Bestimmungsfaktoren. Er kann in allen Kontexten, also Unternehmen, generell führen.

Wenn eine Stelle an der Spitze einer Organisation zu besetzen ist, suchen Entscheider deshalb meist eine Person, die über hohe „Führungskompetenz“ verfügt, eben „führen kann“, und neben gewissen formalen Bedingungen bestimmte fachliche Qualifikationen und eine solide Leistungsbilanz aufweist. Entscheider akzeptieren hin und wieder Manager aus der zweiten Reihe mit Potenzial für Toppositionen, bevorzugen aber wenn möglich Personen, die bereits längere Zeit eine Organisation leiten.

Manchen Entscheidern genügt dieses letztgenannte Kriterium bereits vollauf. Sie sind nämlich fest davon überzeugt, dass Manager, die eine Topposition innehaben, schon allein deshalb auch erfolgreich führen können: *„Gerade bei Personen, die seit Jahren ein Unternehmen leiten, kann kein vernünftiger Zweifel an ihrer Führungskompetenz bestehen.“*

Immerhin haben sie sich gegenüber allen anderen Topmanagern durchgesetzt und sind an die Spitze eines Unternehmens berufen worden.“ Denn, so meint ein anderer Aufsichtsrat: *„Sie hätten ihre Position nie erreicht, wenn sie nicht wüssten, wie man eine Organisation am Laufen hält und wenn sie nicht alltägliche Probleme routiniert lösen könnten.“* Für Entscheider, die so denken, besteht die Kernaufgabe im Besetzungsprozess deshalb darin, eine solche Person zum Wechsel zu bewegen und dann unter Vertrag zu nehmen.

Andere Aufsichtsräte halten diese Argumentation ihrer Kollegen für einen Kurzschluss. Sie sehen die Kernaufgabe im Besetzungsprozess vielmehr darin, im Kreis der Manager der ersten (und zur Not auch zweiten) Reihe eine an sich gute Führungsperson zu finden und zu verpflichten, denn, so ihr Motto, diese *„Spitzenkräfte wissen, wie man führt“*. Wenn es gelingt, die Topposition mit einer solchen Führungsperson zu besetzen, braucht man sich nicht weiter mit dem Unternehmen oder irgendwelchen Details zu befassen. Man kann sie einfach bestellen, losschicken und ihr voll vertrauen, denn *„Spitzenkräfte tun das Richtige.“* Mit anderen Worten: *„Man kann sie in jedes Wasser werfen und sie werden schwimmen.“*

Was zeichnet solche Spitzenkräfte aus? Was ist typischerweise von Personen zu erwarten, die Toppositionen übernehmen sollen? Wissenschaftler, Berater und Personalverantwortliche haben sich in Theorie und Praxis jahrzehntelang mit dieser Frage befasst und vielfältige Antworten formuliert: In mittlerweile zahllosen Anforderungsprofilen – meist langen Listen von Eigenschaften, Fähigkeiten, Erfahrungen, Kenntnissen – sind die allgemeinen Anforderungen beschrieben, die heutzutage an Topmanager schlechthin zu stellen sind. Solche Profile gelten als Ergebnisse intensiver Forschung, die deshalb kaum noch in Frage gestellt werden (dürfen). Folglich ist eines dieser Profile oder ein darauf basierendes Kompetenzmodell bei der Suche, Sichtung und Einschätzung der Kandidaten zugrunde zu legen. Stellenanzeigen sind deshalb meist voll von allgemeinen, aus solchen Anforderungsprofilen übernommenen Formulierungen.

2.2 Die Kritik der Grundannahme

Auf den ersten Blick scheinen vor allem drei Punkte für die Theorie „an sich guter Führungskräfte“ zu sprechen:

- (1) Die grundsätzlichen Führungsaufgaben (Ziele vereinbaren, organisieren, entscheiden, auswerten) bleiben in der Tat überall gleich – in al-

len Branchen, in jeder Organisation und auf allen Führungsstufen (vgl. z.B. Malik 2007).

- (2) Auch die zentrale strategische – gern „General Management“ genannte – Aufgabe von Führungskräften auf Toppositionen ist überall dieselbe (vgl. z.B. Ulrich 1988). Sie besteht darin, komplexe Organisationen zu führen und deren Verhalten so zu beeinflussen, dass bestimmte Ziele erreicht werden. Dazu gehört es,
- a) den Geschäftszweck und Geschäftsauftrag zu durchdenken und zu bestimmen, daraufhin
 - b) den grundlegenden Kurs festzulegen sowie eine Strategie zu entwickeln und zu verfolgen,
 - c) eine entsprechende Gesamtstruktur der Organisation zu erarbeiten und zu etablieren,
 - d) Grundsätze, Standards und Regeln festzulegen,
 - e) Schlüsselbeziehungen der Organisation nach außen zu gestalten,
 - f) schließlich: die richtigen Personen richtig einzusetzen.
- (3) Schon eine Reihe von Topmanagern hat in verschiedenen Branchen auf Spitzenfunktionen reüssiert.

Allerdings haben gerade in Firmen unterschiedlichster Art erfolgreiche Manager eingeräumt, dass sie nicht jede beliebige Organisation leiten könnten. Viele betonen, sie könnten weder jeden Geschäftszweck mit den daraus folgenden jeweils verschiedenen Sachaufgaben managen noch jedes Managementteam in jedem Kontext führen. Einige vermuten sogar, dass sich fachliche oder persönliche Schwächen oder fehlende Stärken in manchen Konstellationen fatal auswirkten und diese deshalb von vornherein zu vermeiden seien.

Um ein bestimmtes Unternehmen richtig gut zu führen, muss eine Führungsperson zumindest **drei Bedingungen** erfüllen:

- (1) Sie muss die spezielle Kompetenz der General Manager gut ausgebildet haben: die **Fähigkeit, komplexe Organisationen zu gestalten**.
- (2) Sie muss zweitens **inhaltlich anschlussfähig** sein, also das nötige fachliche und methodische Wissen und Können haben, um die Kernaufgaben in diesem Unternehmen auf oberster Ebene zu bewältigen. Denn die konkreten Fach- und Führungsaufgaben sind von Firma zu

Firma verschieden. Um sie gut zu erfüllen, braucht man spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten. So sind fachlich z.B. Logistikprozesse in einem Unternehmen, das mit frischen und leicht verderblichen Lebensmitteln handelt, grundlegend anders zu gestalten als in einer Firma, die mit Investitionsgütern handelt und die Manager bei Investitionsgüterherstellern sind anders zu führen als Einkaufs- und Vertriebsleiter im Einzelhandel. Deshalb muss eine Spitzenkraft über die spezifischen, strategisch bedeutsamen Kompetenzen verfügen, um in der konkreten Funktion das Geschäft (Strategie/Prozesse) und die Menschen erfolgreich zu führen und mit der Kultur (z.B. Führungssystemen) konstruktiv umzugehen.

- (3) Sie muss schließlich auch **zwischenmenschlich anschlussfähig** sein, nämlich diese Kompetenzen im konkreten Unternehmen fruchtbar einsetzen, also mit Schlüsselpersonen – z.B. mit Kollegen, mit ihrem Mitarbeiterstab und mit den zentralen Personen im Aufsichtsgremium – produktive Arbeitsbeziehungen entwickeln können und wollen, also *„ihre PS tatsächlich auf die Straße bringen“*.

Die zweite und dritte Bedingung werden leider allzu häufig völlig unterschätzt, oft sogar ganz übersehen, obwohl jede Spitzenkraft gerade in der Anfangsphase weit mehr als sonst auf die Unterstützung von Schlüsselpersonen angewiesen ist. Denn sie muss bei der Übernahme einer Topposition nicht nur das laufende Geschäft bewältigen, sondern auch für Ziele sorgen, Lösungsansätze entwickeln, Maßnahmenpläne erstellen und umsetzen. Zudem ist eine gründliche Diagnose der Organisation zu erarbeiten. Wenn aber die Spitzenkraft die sachlichen Aufgaben, die sich aus dem Geschäftszweck des Unternehmens ergeben, nicht gut managen kann oder wichtige Personen bei Analyse, Diagnose und Maßnahmenplänen nur halbherzig mitwirken, dann sind allenfalls unbefriedigende Ergebnisse erreichbar. Umgekehrt gilt: Je besser die Spitzenkraft und die Schlüsselpersonen inhaltlich und zwischenmenschlich funktionierende Arbeitsbeziehungen aufbauen, entwickeln und vertiefen, desto besser sind die erreichbaren Ergebnisse.

Die Qualität der Arbeitsbeziehungen zwischen Spitzenmanager und Schlüsselpersonen beeinflusst dessen Führungsleistung enorm und entscheidet weit mehr über Erfolg oder Misserfolg der Besetzung als irgendein anderer Faktor. Denn nur produktive Arbeitsbeziehungen können zu guten Diagnosen, gemeinsamen Zielen, richtigen Lösungen sowie dem Aufbau eines Netzwerks, einer Basis von Macht und Einfluss, führen. Topmanager, die gescheitert sind, hatten schlecht funktionie-

rende Arbeitsbeziehungen mit maßgeblichen Personen im Aufsichtsgremium, mit ihrem Kollegen, mit Mitarbeitern und Schlüsselpersonen. Bei den Erfolgreichen empfindet zwar mancher auch die ein oder andere Beziehung als unbefriedigend, aber insgesamt trifft das auf nur sehr wenige Beziehungen zu. Wechselseitig effektive und effiziente Beziehungen auf fachlicher wie auf zwischenmenschlicher Ebene geben nicht allein den Ausschlag für Erfolg. Sie sind kein „Einzelfaktor“. Aber umgekehrt scheint zu gelten, dass unbefriedigende Beziehungen zu einer Reihe von Schlüsselpersonen nahezu zwangsläufig zum Scheitern führen. Gravierende Schwächen bei der Gestaltung produktiver Arbeitsbeziehungen können auch durch noch so gut ausgeprägte Stärken in anderen Feldern kaum kompensiert werden.

Die Fähigkeit, ein Unternehmen zu führen, hängt also von fachlichen und personellen Kompetenzen des Managers ebenso ab wie von Variablen eines bestimmten Unternehmens, insbesondere der konkreten Aufgabe, der Kultur und den dortigen Schlüsselpersonen. Kompetenz in Unternehmensführung ist deshalb – anders als etwa die Lesefähigkeit – keine allein fachliche Kompetenz oder Eigenschaft einer Person an sich, sondern nur relational, mit Blick auf die jeweils konkrete Konstellation in einem Unternehmen, zu bestimmen.

Dieser grundlegende Unterschied ist ob seiner zentralen Bedeutung immer zu beachten:

- Experten können rein fachliche Kompetenzen eines Menschen im stillen Kämmerlein testen, indem sie seine Fähigkeit im Umgang mit ausgewählten Objekten beurteilen. Wer typische kontinuierliche und diskontinuierliche Texte lesen kann, kann, so lässt sich zuverlässig verallgemeinern, Texte generell lesen. Man kann also sicher voraussagen, dass er künftige Leseaufgaben bewältigen wird. Dazu muss man die einzelnen Texte nicht kennen.
- Dagegen kann die Fähigkeit zur Unternehmensführung weder von Experten allein (siehe dazu Irrtum 2) noch generell beurteilt werden: Wer ein bestimmtes Unternehmen erfolgreich führt, kann deshalb noch längst nicht Unternehmen beliebiger Branchen und Organisationen generell führen. Oft scheitern sogar Wechsel von Topmanagern innerhalb einer Branche. Denn selbst direkte Wettbewerber können für ihren Erfolg sehr unterschiedliche Führungskräfte benötigen. Man vergleiche dazu etwa die Inhaber der Drogerieketten Schlecker und dm (Anton Schlecker und Götz Werner), beides profitable Familienun-

ternehmen, oder die angestellten Vorstandsvorsitzenden der letzten fünfzehn Jahre bei BMW und Daimler-Benz bzw. DaimlerChrysler und nun wieder Daimler.

Etablierungsorientierte Entscheider bedenken deshalb schon vor Beginn der Suche genau, was die gesuchte Spitzenkraft wissen, können und wollen und wie sie handeln muss, um im und mit dem Unternehmen Erfolg zu haben. Sie beschreiben die für die bestimmte Aufgabe unverzichtbaren Fähigkeiten nicht abstrakt, sondern konkret: angesichts des Leistungsauftrags und der Ziele, der möglichen kritischen Szenarien und der personellen Konstellation.

Schließlich legen sie allein dieses funktionsspezifische Kompetenzprofil dem Besetzungsverfahren zugrunde. Denn eine Führungsperson, die gerade die spezifischen erfolgsentscheidenden Kompetenzen nicht besitzt, um die konkrete Aufgabe in diesem Unternehmen zu meistern, wird einem Unternehmen ebenso wenig helfen können wie eine Führungsperson, die über die nötigen Kompetenzen zwar verfügt, sie vielleicht sogar brillant ausgebildet hat, sie aber gerade in diesem Unternehmen nicht wirksam einsetzen kann.

Auf den Vertragsabschluss konzentriert	Auf die Etablierung konzentriert
Es gibt generell oder an sich gute Führungskräfte • Sie sind für Toppositionen jeder Art bestens geeignet und können jede beliebige Organisation erfolgreich führen. • Die Fähigkeit, Unternehmen zu führen, ist eine allein fachliche Kompetenz wie z.B. die Fähigkeit zu lesen: Wer lesen gelernt hat, kann alle Texte lesen und wer führen gelernt hat, kann alle Organisationen führen. • Was solche Spitzenkräfte können müssen, ist in zahllosen allgemeinen Anforderungslisten und Kompetenzmodellen hinreichend beschrieben. • Eines dieser Profile ist der Suche, Sichtung und Einschätzung der Kandidaten zugrunde zu legen.	Niemand kann jedes Unternehmen gleichermaßen führen. • Selbst die besten Manager können nur solche Organisationen führen, zu denen sie inhaltlich und menschlich passen. • Die Fähigkeit, ein bestimmtes Unternehmen zu führen, hängt an zumindest drei Bedingungen: Die Spitzenkraft muss Ganzheiten führen können und sowohl fachlich wie auch als Person an das konkrete Unternehmen anschlussfähig sein. • Was eine Führungsperson wissen, können und wollen muss, um ein bestimmtes Unternehmen zu führen, ist in einem funktionsspezifischen Anforderungsprofil zu beschreiben. • Dieses und nur dieses Profil ist der Suche, Sichtung und Einschätzung der Kandidaten zugrunde zu legen.

3 Irrtum 2: Experten können und sollen solche Führungskräfte identifizieren und gewinnen

3.1 Die Grundannahme

Entscheider wissen natürlich, wie harte Daten und fachliche Fähigkeiten, geschäftliche, organisatorische oder finanzielle Erfolge von Kandidaten einzuschätzen und Leistungsbilanzen zu bewerten sind. Sie fühlen sich aber oft unsicher, weiche Faktoren wie z.B. Führungsqualität zu beurteilen – zumal bei fremden Personen. Viele Entscheider gehen nun davon aus, dass Experten die Kompetenz von Managern in der Unternehmensführung sicher beurteilen können. Deshalb halten sie es für naheliegend oder gar konsequent, die Verantwortung für die Kandidateneinschätzung komplett an Experten zu übertragen. Dann beauftragen sie Such-Experten – Headhunter, Personalvermittler oder Executive Searcher – damit, Kandidaten für die Spitzenposition nicht nur zu beschaffen, sondern auch zu evaluieren, also das Auswahlverfahren bis zur Unterschriftsreife durchzuführen.

Abschlussorientierte Entscheider geben den Headhuntern in gewöhnlich recht kurz gehaltenen Briefings meist nur einige allgemeine Informationen für die Kandidatensuche. Mit den Spezifika des jeweiligen Unternehmens halten sie sich in der Regel nicht lange auf. Denn sie meinen, General Manager könnten generell, in vielen verschiedenen Kontexten, führen, so dass es auf ein spezifisches Funktions- und Kompetenzprofil nicht entscheidend ankommt. Manchmal, wenn die Entscheider ein ungefähres Bild der neuen Spitzenkraft haben, geben sie aber noch einige ad hoc oder aus dem Stegreif formulierte gezielte Hinweise. Dann sollen die Headhunter z.B. eine Führungsperson suchen, die genau wie der bisherige Funktionsinhaber (nur ohne dessen Schwächen) oder das genaue Gegenteil des Vorgängers sein soll oder sie sollen genau so jemanden beschaffen wie den, den die Konkurrenz auf dieser Funktion hat.

Nach dem Briefing lassen abschlussorientierte Entscheider die Headhunter ungestört arbeiten. Sie halten sich selbst und andere, z.B. Schlüsselpersonen des Unternehmens, aus dem Verfahren heraus und beteiligen sich erst wieder, wenn die Vertragsverhandlungen anstehen. Für das tatsächliche Vorgehen, die Suche, Sichtung und Evaluierung möglicher Kandidaten interessieren sie sich kaum: „*Ich brauche mich mit dem Ein-*

stellungsverfahren nicht zu befassen. Ich muss nicht wissen, wie viele und welche Personen sich bewerben oder angesprochen werden, und auch nicht, wie die Berater zu ihren Ergebnissen kommen. Mich interessiert nur die gesicherte Empfehlung – möglichst schnell.“

Was tun die Headhunter? Sie übernehmen die Hauptrolle im Verfahren meist gern. Denn viele sind davon überzeugt, die Besetzungsentcheidung weitaus besser treffen zu können als das Aufsichtsgremium. Nach Meinung etwa von Bruno Weidl (VDESB 2003, S. 32), Partner bei Heidrick&Struggles, „*verfügt ein Unternehmen in der Regel nicht oder nur selten über die Fähigkeit, in eigener Regie neue Führungskräfte zu suchen und auszuwählen*“. Diese Stimme steht als Beispiel für die Headhunterbranche, deren Vertreter ihr Rollen- und Aufgabenverständnis in dem von ihrem Verband herausgegebenen „Handbuch des Executive Search“ (VDESB 2003) in klaren Statements entfalten und begründen.

Headhunter suchen Kandidaten für die Spitzenposition zu interessieren und laden sie zum Auswahlverfahren ein. In dessen Verlauf beurteilen sie dann, inwieweit die Kandidaten die im bevorzugten Kompetenzmodell oder in der Literatur beschriebenen allgemeinen Anforderungen an Manager erfüllen. Da sie annehmen, die Kompetenz einer Person, ein Unternehmen zu führen, sei eine rein fachliche Kompetenz wie etwa das Lesen, nehmen sie nur die Person an sich in den Blick. So wie Experten die Lesefähigkeit einer Person, völlig unabhängig von möglichen künftigen Leseaufgaben, nur anhand wissenschaftlicher Verfahren beurteilen, schätzen viele Headhunter auch die Kompetenz einer Person zur Unternehmensführung ein: völlig unabhängig von der konkreten künftigen Führungs- und Sachaufgabe, von möglichen kritischen Entscheidungslagen, von Management-Team und Management-Kontext. Sie betrachten allein die Person und beurteilen deren Einstellungen, Können und Wissen, ggf. auch weitere personenbezogene Daten, anhand wissenschaftlicher Verfahren.

Headhunter, Personalvermittler und Executive Searcher bevorzugen solche Analysen und Einschätzungen allein auf der personalen Ebene. Sie lassen deshalb Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen (und dessen Umfeld) völlig unbeteiligt. Gewöhnlich blockieren sie sogar systematisch die Kommunikation zwischen Kandidaten und Schlüsselpersonen.

3.2 Die Kritik der Grundannahme

Entscheider, die die Evaluierung der Kandidaten an Headhunter übertragen, gehen damit gleich vier bedeutende, unkalkulierbare und zudem völlig unnötige Risiken ein:

- (1) **Headhunter sind nur selten Experten in der Einschätzung von Führungsleistung und -potential.** Sie können Kandidaten oft weder eignungsdiagnostisch noch in Relation zur fachlichen Aufgabe beurteilen. Auch schätzen sie für gewöhnlich die Führungsqualität von Kandidaten, deren Kompetenzen, bisherige und vermutliche Wirksamkeit nicht ein. Die Stärken von Headhuntern liegen auf ganz anderen Feldern, nämlich z.B. in der Suche, Ansprache und Beeinflussung der Wechselwilligkeit von Führungskräften und in der Gestaltung von Verträgen.
- (2) **Headhunter beurteilen die Kandidaten oft nur auf personaler Ebene.** So wie Experten die Lesefähigkeit einer Person messen, indem sie deren Umgang mit typischen Texten beurteilen, versuchen Headhunter die Kompetenz einer Person in Unternehmensführung einzuschätzen, indem sie deren Abschneiden in diversen Persönlichkeits- und Leistungstests, manchmal auch in verschiedenen arrangierten Assessments, beurteilen. Doch die Kompetenz, ein bestimmtes Unternehmen zu führen, ist schon wegen des interpersonalen Charakters jeglicher Führung nur relational, mit Blick auf die konkrete Konstellation dieses Unternehmens, zu beurteilen. Es genügt also bei weitem nicht, im stillen Kämmerlein anhand technischer Tools zu prüfen, inwieweit die Kandidaten bestimmten Anforderungen im allgemeinen entsprechen. Dies scheint sogar von eher nachrangiger Bedeutung. Weil sich Führung auf interpersonales Geschehen, auf die Bewältigung konkreter fachlicher Aufgaben durch und mit bestimmten Menschen bezieht, muss man zumindest drei Dimensionen betrachten:
 - a) die Person an sich und ihre spezielle Kompetenz, Ganzheiten zu führen, aber daneben
 - b) ihre Kompetenz, die sachlichen Aufgaben des konkreten Unternehmens zu managen,
 - c) ihre vermutliche Wirksamkeit, also ihre Kompetenz, mit Schlüsselpersonen fachlich und menschlich effektiv wie effizient zusammenzuarbeiten.

- (3) **Headhunter nutzen für die Einschätzung der Kandidaten oft nur eine, nämlich ihre eigene Perspektive** und übergehen damit gerade die für den Erfolg entscheidenden fachlich und zwischenmenschlich relevanten Perspektiven. Wer aber soll diese Einschätzung der Kandidaten vornehmen? Das ist keine Frage, die man so oder so entscheiden kann, denn schon die fachliche Seite ist nicht allein aus Beratersicht zu beurteilen, sondern wesentlich aus der Sicht derer, die das Geschäft täglich betreiben und verantworten und aus der Sicht derer, die für die Funktion letztlich verantwortlich sind: die Aufsichtsräte. Aber auch die vermutliche Wirksamkeit der Kandidaten ist nicht nur von unbeteiligten Dritten, also abstrakt, sondern nur konkret und maßgeblich von denen zu beurteilen, die später miteinander arbeiten, also von Aufsichtsorgan, Schlüsselpersonen und der zu bestellenden Spitzenkraft.

Weil die fachliche und zwischenmenschliche Anschlussfähigkeit weder aus der Person oder dem Lebenslauf des Kandidaten ableitbar noch auf andere Weise theoretisch zu erschließen ist, sind Arbeitssequenzen von Entscheidern und anderen Schlüsselpersonen mit den Kandidaten unverzichtbar, in denen die Beteiligten wechselseitig prüfen können, ob sie zueinander passen. Ein daran teilnehmender erfahrener Berater kann aufgrund solcher Interaktionen die wechselseitige Anschlussfähigkeit ebenfalls einschätzen. Aber unabhängig von solchen Interaktionen können selbst die besten Berater keine zuverlässigen Aussagen treffen.

- (4) **Die Anschlussfähigkeit von Kandidat und Unternehmen bleibt vor Vertragsunterschrift ungeprüft.** Headhuntern, die solche Gesprächs- und Arbeitssequenzen nicht nutzen, also das Aufsichtsorgan und weitere Schlüsselpersonen nicht systematisch in die Evaluierung einbeziehen, unterlaufen gleich zwei schwer wiegende Fehler: Erstens verbauen sie sich schon strukturell, durch ihre Anlage des Verfahrens, die Möglichkeit, die fachliche und personelle Passung des Kandidaten zum Unternehmen zu beurteilen. Damit können sie die wechselseitige Anschlussfähigkeit, die wie kein anderer Faktor über Erfolg oder Misserfolg der Besetzung entscheidet, nicht konkret prüfen. Zweitens behelfen sie sich, um diesen Mangel auszugleichen, in der Praxis mit einer sehr brüchigen Brücke. Sie versuchen, von der Beurteilung der Person des Kandidaten auf dessen Eignung und Wirkung im Unternehmen zu „schließen“. Tatsächlich handelt es sich daher um Spekulation. Man kann zwar mit Methoden der klassischen

Diagnostik die Persönlichkeit des Kandidaten an sich (Einstellungen, Werthaltungen, Eigenschaften, Fähigkeiten) erhellen, aber daraus längst nicht auf dessen Eignung und Wirkung in beliebigen interpersonellen Kontexten und zudem auf seine fachliche Kompetenz für beliebige Sachaufgaben schließen.

Etablierungsorientierten Entscheidern unterlaufen solch grobe Fehler nicht. Sie sorgen für eine unternehmensweite Perspektive. Betrachten wir das Auswahlverfahren an einem analogen Beispiel: Wenn das Topmanagement einer Firma die Eignung einiger seiner Führungskräfte für bestimmte, demnächst frei werdende Führungsfunktionen beurteilen will, wird es sich kaum jemals auf ein allgemeines Kompetenzmodell von Externen oder allein auf Aussagen der Personalabteilung verlassen. Vielmehr wird das Topmanagement die Anforderungen der zu besetzenden Positionen genau betrachten, die aktuellen Vorgesetzten sowie andere Manager und Schlüsselpersonen befragen, die mit den zu beurteilenden Führungskräften zusammen arbeiten und sich oft auch um Einschätzungen von Mitarbeitern und früheren Vorgesetzten der fraglichen Führungskräfte bemühen. Zudem wird sich das Topmanagement von jeder dieser Führungskräfte ein profundes Bild machen. Führungskräfte, die schon seit langem im Unternehmen arbeiten, werden also gewöhnlich aus mehreren fachlichen und zwischenmenschlichen Perspektiven eingeschätzt – und zwar von Personen, die die fraglichen Führungskräfte schon länger kennen, mit ihnen auf die eine oder andere Weise zusammengearbeitet haben.

In Entsprechung dazu unterziehen umsichtige Entscheider Führungskräfte, die sich von außen bewerben, insbesondere für Toppositionen, ebenfalls einer gründlichen Prüfung aus den relevanten Perspektiven statt sich nur auf eine einzige Perspektive, z.B. die externen Berater, zu verlassen. Sie nennen gewöhnlich vier unverzichtbare Bedingungen für eine solide Einschätzung:

- (1) Sie befassen sich intensiv und frühzeitig mit mehreren Kandidaten und lernen sie gründlich kennen.
- (2) Sie beauftragen Schlüsselpersonen des Unternehmens, die Kandidaten ebenfalls vertieft einzuschätzen und nutzen Referenzgespräche mit Personen aus dem bisherigen beruflichen Umfeld der Kandidaten, um deren dortige Führungsleistung möglichst adäquat einzuschätzen, statt sich allein auf Unterlagen, Interviews, Arbeitssequenzen, Einschätzungen zu verlassen.

- (3) Sie beurteilen systematisch alle Kandidaten auf Basis ihres funktions-spezifischen Kompetenzprofils und zwingen sich so, aus mehreren Optionen auszuwählen und Prioritäten zu setzen.
- (4) Sie beteiligen oft einen Berater, der unabhängig, also ohne die üblichen Interessen agieren kann, weil er keinen eigenen Kandidaten durchbringen muss. Er soll die Kandidaten ebenfalls vertieft einschätzen, an Arbeitssequenzen und Gesprächen zwischen Kandidaten und Schlüsselpersonen teilnehmen und aus dem Verlauf dieser Interaktionen Schlüsse ziehen. Er kann so die Sicht derer, die mit der neuen Führungskraft zusammenarbeiten sollen, qualifiziert und hin und wieder durchaus auch in wesentlichen Punkten ergänzen, indes niemals ersetzen.

Auf den Vertragsabschluss konzentriert	Auf die Etablierung konzentriert
Experten können und sollen solch generell oder „an sich“ gute Führungskräfte identifizieren und gewinnen. - Die Kompetenz, Unternehmen zu führen, ist durch Analyse und Einschätzung der Person an sich zu beurteilen, völlig unabhängig von der konkreten künftigen Aufgabe, dem Management-Team und Management-Kontext – ebenso wie die Lesefähigkeit einer Person an sich beurteilbar ist völlig unabhängig von möglichen künftigen Leseaufgaben. - Suchexperten (Headhunter) können die Kompetenz von Managern, Unternehmen zu führen, zuverlässig beurteilen. - Entscheider sollten deshalb die Verantwortung für den Einstellungsprozess komplett an Headhunter übertragen. - Headhunter haben zu prüfen, inwieweit Kandidaten die (im bevorzugten Profil genannten) generellen Anforderungen erfüllen, die an Spitzenkräfte schlechthin zu stellen sind.	Aufsichtsorgan und Schlüsselpositionen der Firma müssen die Anschlussfähigkeit möglicher Kandidaten beurteilen. - Die Kompetenz, ein bestimmtes Unternehmen zu führen, ist nur relational zu beurteilen: - Man muss einschätzen, wie gut mögliche Kandidaten zu der konkreten Aufgabe passen und in diesem konkreten Unternehmen ihre PS auf die Straße bringen können. - Es ist keineswegs beliebig, wer diese Prüfung vornimmt. - Die wechselseitige Anschlussfähigkeit muss maßgeblich von denen beurteilt werden, die später miteinander arbeiten. - Entscheider müssen das Verfahren durchgängig führen und zudem Schlüsselpersonen qualifiziert daran beteiligen. - Aufsichtsorgan und Schlüsselpersonen haben zu prüfen, wie gut die Kandidaten die funktions-spezifischen Anforderungen erfüllen, also zu Aufgabe und Kontext passen.

4 Irrtum 3: Eine dieser generell guten Führungskräfte ist unter Vertrag zu nehmen

4.1 Die Grundannahme

Headhunter haben gewöhnlich mehrere Führungskräfte für eine bestimmte Topposition interessiert und geprüft, inwieweit jeder dieser Kandidaten die generellen Anforderungen erfüllt, die an Spitzenkräfte schlechthin zu stellen sind. Dabei kommen sie zum immer gleichen Ergebnis: Natürlich kann kein Mensch alle in diversen Profilen genannten oder erwünschten Kompetenzen abdecken. Also muss man es als normal akzeptieren, dass bei jedem der Kandidaten gewisse Abstriche hinzunehmen sind. Deshalb vergleichen Headhunter im zweiten Schritt die Kandidaten untereinander.

Sie berücksichtigen neben den generellen Anforderungen auch Vertragsmodalitäten und verhandeln oft schon den Rahmen vorab. Schließlich erarbeiten sie eine Rangfolge der Kandidaten und identifizieren auf diese Art die vergleichsweise beste Führungsperson.

Die Entscheider erwarten eine klare Empfehlung für die Besetzung ihrer Topposition und die Headhunter liefern diese natürlich. Je nach Rollenverständnis präsentieren sie entweder nur einen Kandidaten oder aber eine kleine priorisierte Auswahl. Headhunter halten es für selbstverständlich, dass sich die Aufsichtsorgane blind auf ihre Empfehlung verlassen und diese nur noch umsetzen. Deshalb stellen sie oft nur einen einzigen Kandidaten, selbstverständlich „den Besten“, vor. Denn, so erläutert etwa M. Jon Nedelcu (2003, S. 207), Partner von Leaders Trust International, in dem vom Verband der Executive Searcher herausgegebenen Buch stellvertretend für viele: *„Kein Unternehmen wird sich damit zufrieden geben, mehrere Kandidaten für eine bestimmte Aufgabe zur Auswahl zu haben. Es wird und soll darauf vertrauen, den für diese Aufgabe am besten geeigneten Kandidaten präsentiert zu bekommen.“*

Abschlussorientierte Entscheider folgen dieser „Empfehlung“. Sie stützen ihre Wahl im Wesentlichen oder ganz auf die von Headhuntern erstellten Gutachten und „Vertraulichen Berichte“ über die Kandidaten. Manche nehmen sich immerhin die Zeit, mehrere Kandidaten zu sehen und zumindest oberflächlich „vergleichend zu beurteilen“. Andere lassen sich lediglich den aus Sicht der Headhunter besten Kandidaten präsentieren. Einige entscheiden sogar, ohne den Kandidaten der Wahl über-

haupt gesehen zu haben, allein auf Basis der Papierform. Entscheider, die das Einstellungsverfahren bis zur Unterschriftsreife delegieren und sich mit dem Thema Besetzung erst wieder befassen, wenn die Headhunter einen oder mehrere Kandidaten vorstellen, überlassen diesen Headhuntern letztlich auch die Besetzungsentscheidung. Solange sie sich kein eigenes Bild von den möglichen Kandidaten erarbeitet haben, bleibt ihnen gar nichts anderes übrig, als auf „Fremdbilder“ und Empfehlungen der Headhunter zu vertrauen und deren faktische Besetzungsentscheidung nur noch formal umzusetzen.

Headhunter unterstreichen häufig genau diese Aufgaben- und Rollenverteilung, wenn sie sagen: „*Wir haben die Position besetzt.*“ Manchmal formulieren sie auch noch pointierter: „*Wir platzieren – wir empfehlen nicht!*“ Jürgen Mülder, ehemals Inhaber von Mülder & Partner, nun Partner bei Board Consultants International, hin und wieder als Grandseigneur der Branche bezeichnet, hat mehr als eine Generation von Headhuntern in Theorie und Praxis, in Rollenverständnis und Vorgehensweise, ausgebildet. Er betont glasklar: „*Wir vermitteln keine Manager, wir suchen und platzieren*“ (Hesse/Schrader 2002, S. 112) – gerade so, als würden Headhunter den Anstellungsvertrag anbieten und schließen.

4.2 Die Kritik der Grundannahme

Headhunter, die Kandidaten nur auf allgemeine Anforderungen hin beurteilen, verfangen sich in einer Zwangslage, die sie allerdings nicht zu erkennen scheinen: Sie akzeptieren zwar, dass kaum eine Person über alle Kompetenzen verfügt, die Spitzenführungskräfte im Allgemeinen aufweisen sollten und deshalb auch der Kandidat der Wahl letztlich nicht alle gewünschten Anforderungen erfüllen wird. Aber sie verfügen über keinerlei Kriterien, um zu beurteilen, welche und wie viele Abstriche sinnvoll bzw. gerade noch hinnehmbar sind und wo die Grenze zwischen guten und Kompromisskandidaten verläuft. Denn den dafür unverzichtbaren und letztlich entscheidenden Maßstab – das funktionsspezifische Anforderungsprofil – haben sie nicht erarbeitet. Er fehlt ihnen. Deshalb sehen sie nur die Möglichkeit, die Kandidaten eben untereinander zu vergleichen und auf Basis dieser Binnenbetrachtung ein Ranking sowie eine Empfehlung für die Entscheider zu erstellen. Sie schlagen dann, ohne es zu merken, oft auch mittelmäßige oder gar Kompromisskandidaten für Toppositionen vor.

Dagegen beurteilen etablierungsorientierte Entscheider vorrangig die Passung der Kandidaten zur Aufgabe und zum Kontext. Sie fragen also nicht, wer an allgemeinen Anforderungsprofilen gemessen der „vergleichsweise Beste“ wäre, sondern: Wie gut erfüllt der jeweilige Kandidat die zur Bewältigung der konkreten Aufgabe unerlässlichen Anforderungen und wie gut kann er im Unternehmen vermutlich wirksam werden? Sie nutzen funktionsspezifische Kriterien, um gute von Kompromisskandidaten zu unterscheiden. Zudem erwarten sie, dass der Kandidat der Wahl die nötigen erfolgsentscheidenden Kompetenzen auch tatsächlich aufweist. Deshalb nehmen sie nur solche Personen in die engere Wahl, die das Verfahren ganz durchlaufen und eine zumindest gute Beurteilung erreicht haben. Ein Miteigentümer einer mittelständischen Firma schrieb uns: *„Um mit guten und sehr guten Mitarbeitern hervorragende Leistungen zu erzielen, brauchen Sie auch an der Spitze eine mehr als gute Führungskraft, nämlich wie der Name schon sagt: eine Spitzenkraft.“*

Wenn keiner der Kandidaten diese Bedingungen erfüllt, so verzichten sie darauf, die vergleichsweise beste Führungskraft als „Kompromisskandidaten“ zu engagieren. Statt dessen befassen sie sich wiederum mit Zielen, Kernaufgaben und Profil der offenen Stelle. Manchmal organisieren sie die Funktion anders, gelegentlich behalten sie auch alles bei und beginnen dann die Suche von vorne. Denn, so schrieb uns ein anderer Miteigentümer: *„Für den Erfolg unseres Unternehmens kommt es auf die Menschen an. Deshalb wenden wir besondere Sorgfalt auf, um die Spitzenpositionen richtig gut zu besetzen.“* Auf diese Weise vermeiden etablierungsorientierte Entscheider sowohl die Zwangslage der Headhunter als auch grobe Fehlbesetzungen.

Abschlussorientierte Entscheider bestellen jedenfalls einen empfohlenen Kandidaten, ohne ihn gründlich kennengelernt zu haben und ohne beurteilen zu können, ob er inhaltlich und zwischenmenschlich anschlussfähig ist. Sie nehmen in Kauf, mit dem „vergleichsweise Besten“ einen Kompromisskandidaten zu engagieren und bringen tatsächlich auch häufig die Falschen auf Toppositionen: Oft berufen sie Manager, die zwar über eine Fülle von Fähigkeiten verfügen, denen indes gerade die auf ihrer Funktion erfolgsentscheidenden Kompetenzen fehlen und deshalb dem Unternehmen kaum helfen können. Hin und wieder werden umgekehrt Manager eingestellt, die genau die nötigen Kompetenzen haben. Und dann scheitern sie doch, weil sie gerade in diesem Unternehmen mit mehreren Schlüsselpersonen – Aufsichtsräten, Kollegen, ihrem Mitarbeiterstab – keine funktionierenden Arbeitsbeziehungen aufbauen können.

Aufsichtsorgane sind dann angesichts des Scheiterns ihrer Führungsperson oft ratlos. Da sie sich weder mit den funktionsspezifischen Anforderungen noch mit den Kandidaten eingehend befasst haben, räumen sie des öfteren ein: *„Wir wissen zwar, dass sie die Falsche war – aber wir wissen nicht, welcher Kandidat der Richtige gewesen wäre.“*

Anders die etablierungsorientierten Entscheider: Sie haben die Kandidaten in unterschiedlichen Konstellationen (bevorzugt in vertiefenden Interviews, fachlichen Gesprächen und gemeinsamen Arbeitssequenzen zu realen Themen) genau kennengelernt, die inhaltliche und zwischenmenschliche Passung der Kandidaten vor Vertragsunterschrift eingehend geprüft und gezielt nach Anhaltspunkten für den erhofften Erfolg ihrer neuen Führungsperson gesucht wie auch die Möglichkeit ihres Scheiterns geprüft. Sie verlassen sich nicht auf das Votum anderer, selbst wenn diese sowohl die Kandidaten als auch die konkreten Anforderungen bestens kennen, sondern entscheiden nach eigenem Urteil. Sie suchen sich ihre Spitzenkraft nicht nur formal, sondern auch faktisch selbst aus. So erreichen sie gewöhnlich richtig gute Besetzungen.

Auf den Vertragsabschluss konzentriert	Auf die Etablierung konzentriert
Eine dieser „an sich“ guten Führungskräfte – gewöhnlich die beste – ist unter Vertrag zu nehmen. • Es ist als normal zu akzeptieren, dass kein Kandidat alle (im bevorzugten Profil) erwünschten Kompetenzen abdecken kann und folglich Abstriche hinzunehmen sind. • Headhunter haben deshalb die Kandidaten untereinander zu vergleichen und so eine Rangfolge zu erarbeiten. • Headhunter haben zu empfehlen, welche der verfügbaren (generell guten) Führungskräfte zu verpflichten ist. • Entscheider können sich auf diese Empfehlung voll und ganz verlassen und brauchen sie nur noch formal umzusetzen. • Headhunter entscheiden faktisch die Besetzung. Sie sagen deshalb oft zu Recht: <i>„Wir haben die Topposition besetzt.“</i>	Nur eine Führungskraft, die die konkreten Anforderungen mindestens gut erfüllt, ist zu verpflichten. • Es ist zu erwarten, dass der Kandidat der Wahl über die unerlässlichen Kompetenzen verfügt – sie zumindest „gut“ ausgebildet hat. • Entscheider nutzen funktions-spezifische Kriterien, um gute von Kompromisskandidaten zu unterscheiden. • Entscheider nehmen nur Kandidaten mit einer zumindest guten Beurteilung in die engere Wahl. • Entscheider entscheiden nach eigenem Urteil, statt sich auf das Urteil anderer zu verlassen. • Entscheider wählen ihre Spitzenkraft selbst aus. Sie sagen deshalb oft zu Recht: <i>„Wir haben die Topposition besetzt.“</i>

5 Irrtum 4: Mit Vertragsschluss ist die Aufgabe des Aufsichtsorgans beendet

5.1 Die Grundannahme

Abschlussorientierte Entscheider sehen mit der Vertragsunterschrift das eigentliche Ziel des Besetzungsprozesses erreicht. Die Einarbeitung der neu bestellten Führungsperson und deren erfolgreiche Funktionsübernahme halten sie für reine Formsache, für einen Selbstläufer, der keinerlei weitere Aufmerksamkeit bedarf. Sie erwarten, dass die Spitzenkraft ihre Aufgabe schon bald nach Amtsantritt, jedenfalls „nach etwa hundert Tagen“ und „auf sich allein gestellt in den Griff bekommt“, also keine weitere Unterstützung benötigt, weder vom Aufsichtsorgan noch von Schlüsselpersonen oder Beratern. Denn „*Spitzenführungskräfte etablieren sich selbst.*“ Das zeichnet sie ja gerade aus: Sie können führen. Andernfalls sind es keine Spitzenkräfte: „*Scheitert die Führungskraft, dann war sie die Falsche.*“

Abschlussorientierte Entscheider gehen davon aus, dass sie die Spitzenkraft einfach nur einsetzen müssen und ihre Aufgabe damit erfüllt ist. Deshalb kümmern sie sich nach der Unterschrift nicht um die ausgewählte Führungsperson. Sie bieten ihr auch keine Hilfe bei der Funktionsübernahme an, sondern begnügen sich damit, das weitere Geschehen allenfalls aus der Ferne zu beobachten. Folglich, so schließt sich der Kreis ihrer Argumentation, liegt der Schlüssel zum Erfolg der Besetzung einzig und allein darin, ein ausgezeichnetes Einstellungsverfahren zu gestalten, um eine geeignete, die vergleichsweise beste verfügbare Führungsperson zu finden und die Vertragsunterschrift zu organisieren.

5.2 Die Kritik der Grundannahme

Abschlussorientierte Entscheider erwarten immer das Beste – dass nämlich die zentralen Personen optimal zusammenspielen und die im Sinn der Organisation richtigen Schritte unternehmen bzw. Schlüsselpersonen die neue Spitzenkraft zumindest nicht entscheidend behindern können. Allerdings bringt jede Besetzung einer Spitzenfunktion Bewegung in die oberen Führungsränge. Positionierungsprozesse gegenüber einem neuen Vorstand und untereinander laufen immer ab, mal mehr kooperativ, bisweilen auch konfrontativ. Und sie werden selten direkt persönlich, sondern nahezu immer über Sach- und Verfahrensfragen ausgetragen.

Weil sie verdeckt, unterschwellig und oft unmerklich ablaufen, sind sie schwerer zu berücksichtigen. Aber sie dürfen nicht ignoriert werden.

Umsichtige Entscheider begegnen diesen Prozessen, um deren möglicherweise destruktiven Wirkungen zu begrenzen. Sie halten die Etablierung der neuen Führungsperson für mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren geschickte Auswahl und Verpflichtung. Meist beschreiben sie die Etablierung als integralen Bestandteil und ihr Gelingen als ultimatives Ziel des Besetzungsverfahrens. Auch die neuen Spitzenkräfte wissen (in der Regel), dass sie mit Vertragsabschluss lediglich die Starterlaubnis dafür haben, um die Funktion zu übernehmen und die zweite, oft weitaus anstrengendere Teilstrecke noch vor ihnen liegt: Das Meistern der Aufgabe. Einige erfahrene Topmanager haben diesen Prozess der Übernahme in unseren Gesprächen als „Gratwanderung“ beschrieben, andere haben ihn mit einer „alpinistischen Erstbesteigung“ verglichen und anschaulich über Unwägbarkeiten berichtet: *„Man hat mit der Vertragsunterschrift zwar das Ticket, um den Gipfel zu erklimmen, aber keine Garantie, tatsächlich oben anzukommen.“*

Das Meistern der Aufgabe, diese Bergbesteigung, dauert eher hundert Wochen als hundert Tage und somit deutlich länger als weithin vermutet. Neulich erzählte ein Unternehmensleiter: *„Die Frage, ob ich aus der Branche komme, beantworte ich seit neuestem mit Ja. Denn jetzt habe ich das Gefühl, meine Aufgabe zu beherrschen.“* Zweieinhalb Jahre zuvor hatte er die Aufgabe als Branchenfremder übernommen. Selbst die Besten brauchen oft mehr als ein Jahr, *„um die Komplexität der neuen Aufgabe halbwegs zu verstehen“*, wie ein über fünfzigjähriger erfahrener Manager sagte, der innerhalb seiner Branche auf Vorstandsebene rochierte. Und ein Facharzt, der die Leitung eines Krankenhauses übernommen hatte, räumte ein: *„Ich brauchte zwei Jahre, bis ich endlich fest im Sattel saß. Ich glaube nicht, dass ich es wesentlich schneller hätte schaffen können.“* Gelegentlich brauchen Spitzenkräfte auch mehr, nur selten deutlich weniger Zeit. In keinem Fall ist die tatsächliche Übernahme der Funktion eine Angelegenheit von hundert Tagen.

Im Verlauf der Etablierung, der gewöhnlich mit Abstand längsten Phase des Besetzungsprozesses, kann enorm viel schief gehen. Und tatsächlich scheitern bis dahin erfolgreiche und im Einstellungsverfahren als gut beurteilte Personen überraschend oft. Denn selbst die besten Spitzenkräfte sind in der Anfangsphase in hohem Maß auf Schlüsselpersonen und deren Unterstützung angewiesen, dürfen diese aber nicht als selbstverständlich voraussetzen.

Freilich muss sich die Spitzenkraft selbst etablieren. Sie hat erheblichen Anteil daran, dass dies richtig gut gelingt. Aber sie braucht dazu die tatkräftige Unterstützung des Aufsichtsgremiums wie der Schlüsselpersonen. Die Spitzenkraft muss eingehende Analysen und Diagnosen erarbeiten, um realistische Lösungsansätze zu entwickeln, um ihre geschäftlichen, organisatorischen und personellen Maßnahmen auf fundierte Daten zu stützen. Dazu braucht sie funktionierende Arbeitsbeziehungen mit Aufsichtsgremium und (nahezu) allen Schlüsselpersonen, die es deshalb rasch aufzubauen und dann zu vertiefen gilt. Schließlich können schon Analysen und Diagnosen z.B. zu eng angelegt, unvollständig oder gar grundfalsch sein, wenn Schlüsselpersonen sich an der Erarbeitung nicht angemessen beteiligen und den Neuen auflaufen lassen. Je besser die neue Spitzenkraft unterstützt wird, desto besser werden die Ergebnisse ausfallen und je schlechter das Zusammenspiel, desto enttäuschender die erreichbaren Ergebnisse. Ohne Rückendeckung des Aufsichtsorgans und ohne Unterstützung der Schlüsselpersonen kann sie nicht im Sinn des Unternehmens wirken.

Abschlussorientierte Entscheider halten sich heraus und provozieren so geradezu den Fehlstart ihrer Spitzenkraft. Denn in derart führungslosen Situationen haben Schlüsselpersonen, sofern sie taktisch geschickt agieren, grundsätzlich die Macht, über Erfolg oder Scheitern des Neuen zu bestimmen – und gewöhnlich schöpfen sie ihre Möglichkeiten voll aus. Die neue Spitzenkraft, auf sich allein gestellt, muss sich dann mit ggf. vorhandenen Kollegen sowie weiteren Schlüsselpersonen „irgendwie arrangieren“ oder gehen. Wie viel Zeit man für Trennung oder Arrangements benötigt, hängt dann sowohl von sachlichen Fragen als auch von den Charakteren der Beteiligten ab. Je nach Konstellation und Kräfteverhältnissen im oberen Führungskreis können unsachgemäße, für die Firma recht teure Regelungen entstehen.

Deshalb verstehen umsichtige Entscheider die Etablierung als Aufgabe, die sie selbst gemeinsam mit Schlüsselpersonen und der bestellten Spitzenkraft vorzubereiten, zu planen und umzusetzen haben. Also helfen sie der neuen Führungsperson in deren Vorbereitung auf ihren Stellenantritt und bei der Übernahme der Funktion. Zudem wirken sie darauf hin, dass Schlüsselpersonen und Spitzenkraft ihre Arbeitsbeziehungen ausbauen und vertiefen und mit der Zeit effektiv und effizient kooperieren. Sie achten sehr darauf, wie gut die Schlüsselpersonen die Spitzenkraft fachlich und persönlich unterstützen und intervenieren ggf. rasch. Denn das unterstützende Verhalten der Schlüsselpersonen und die Kontrolle deren

Verhaltens sind ihnen mindestens ebenso wichtig wie die Kontrolle der inhaltlichen Ergebnisse.

Auf den Vertragsabschluss konzentriert	Auf die Etablierung konzentriert
Der Besetzungsprozess ist mit Vertragsschluss beendet. Die Aufgabe des Aufsichtsorgans ist damit erfüllt. • Die Einarbeitung der Spitzenkraft und ihre Etablierung sind nur Formalien. • Spitzenkräfte haben ihre Aufgabe bald nach Amtsantritt, nach etwa hundert Tagen, im Griff. • Spitzenkräfte etablieren sich selbst – sie brauchen keine Hilfe, weder vom Aufsichtsorgan noch von Schlüsselpersonen oder Beratern. • Das Aufsichtsorgan braucht sich um die Etablierung seiner Spitzenkraft nicht zu kümmern.	Der Besetzungsprozess ist erst dann beendet, wenn die Spitzenkraft ihre Funktion faktisch übernommen hat. • Die Etablierung der Spitzenkraft ist mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren Auswahl und Verpflichtung. • Selbst die besten Spitzenkräfte brauchen für das Meistern der Aufgabe eher hundert Wochen als hundert Tage. • Selbst die besten Spitzenkräfte sind in der Anfangsphase in hohem Maß auf Schlüsselpersonen und deren inhaltliche wie verhaltensmäßige Unterstützung angewiesen. • Die Etablierung ist eine Aufgabe, die das Aufsichtsorgan mit der Spitzenkraft und den Schlüsselpersonen zu gestalten hat.

6 Irrtum 5: Immer wenn Dinge zu regeln sind, gilt die Vereinbarung als ultimatives Ziel

6.1 Die Grundannahme

Entscheider handeln nicht nur bei der Gestaltung von Nachfolgeregelungen nach dieser Maxime, sondern grundsätzlich. Die Besetzung von Toppositionen ist nur ein Anwendungsbeispiel von vielen. *„Ob Sie ein Grundstück für eine neue Produktionsstätte suchen oder eine Führungskraft für eine Topposition – der Beschaffungsprozess folgt der gleichen Logik. Mit Vertragsabschluss ist die Aufgabe erledigt.“*

Diese Grundannahme, in der wissenschaftlichen und populären Literatur seit Jahrzehnten immer wieder entfaltet und mittlerweile wohl überall verbreitet, gehört heute zum gesicherten „Grund- und Wissensbestand“ erfolgreicher Entscheider. So stellt z.B. das „Harvard-Konzept“ von Fisher und Ury (1981), weithin als Leitfaden für erfolgreiche Verhandlungen und Vertragsabschlüsse empfohlen und längst der Klassiker der Ver-

handlungstechnik schlechthin, den Abschluss der Verhandlung als eigentliches Ziel dar. Der Bestseller erscheint im Original seit mehr als 25 Jahren unter dem programmatischen Titel: „*Getting to Yes*“.

6.2 Die Kritik der Grundannahme

Natürlich leuchtet die Grundannahme unmittelbar ein und tatsächlich sieht man sich in vielen Verhandlungen am Ziel, sobald der Deal perfekt, die Einigung unter Dach und Fach gebracht ist. Die Grundannahme kann gewiss für eine Reihe von Verhandlungen als richtig angesehen werden, aber keineswegs „immer“ für grundsätzlich alle Regelungen gelten, sondern nur bedingt. Sie führt dann in die Irre, wenn sie auf alles angewendet, generalisiert wird. Darin liegt der Grundfehler der abschlussorientierten Entscheider: Indem sie die Vertragsunterschrift als Ziel und Schlusspunkt des Besetzungsverfahrens betrachten, verallgemeinern sie eine nur sehr eingeschränkt gültige Vertragslogik.

Denn nicht immer, wenn Dinge zu regeln sind, sondern nur unter ganz bestimmten, genau definierten Bedingungen kann der Vertragsabschluss, die „Vereinbarung“ (Handschrift oder unterzeichnetes Dokument) als eigentliches Ziel gelten. So kann bei Geschäften, bei denen nach Abschluss der Transaktion keine oder allenfalls geringfügige Verpflichtungen oder Beziehungen zwischen den Vertragsparteien bestehen, durchaus die Unterschrift allein schon den Erfolg ausmachen. Wenn also z.B. Käufer und Verkäufer nach der Übertragung eines Grundstücks für eine Produktionsstätte nichts mehr miteinander zu tun haben, kann die Konzentration auf die Vertragsunterschrift das optimale Verhalten sein.

Bei Geschäfts- oder Vertragsbeziehungen dagegen, in denen beide Seiten eine längerfristig angelegte Zusammenarbeit vereinbaren und sich verpflichten, gemeinsam bestimmte Ziele zu verfolgen, kommt es nicht nur auf die „Vereinbarung“ an sich, sondern auch und vor allem auf deren erfolgreiche Umsetzung an. Die Qualität der Umsetzung hängt aber maßgeblich davon ab, dass die Beteiligten inhaltlich wie persönlich richtig gut zusammenarbeiten können und wollen. Deshalb werden beide Seiten frühzeitig auf der fachlichen wie auf der zwischenmenschlichen Ebene Voraussetzungen für den späteren Erfolg der Kooperation schaffen. Dazu gehört auch: von Beginn an fruchtbare Arbeitsbeziehungen aufbauen und entwickeln (etwa indem beide Seiten die nötigen Informationen geben und auch Probleme frühzeitig ansprechen), funktionierende, rea-

listische Vereinbarungen treffen, meist auch verschiedene Eventualitäten bedenken und praktikable Lösungen ausarbeiten.

Die Gestaltung von Nachfolgen und die Besetzung neu geschaffener Funktionen gehören offensichtlich nicht zu der Art von Geschäften, bei denen die Verhandlungspartner nach Vertragsabschluss kaum noch miteinander zu tun haben. Sie folgen deshalb einer anderen Vertragslogik. Da die Spitzenkraft im Gegenteil gerade bestellt wird, um für die Eigentümer und mit ihnen bestimmte Ziele zu erreichen, kommt es nicht nur auf den Vertragsabschluss an sich, sondern auch und vor allem darauf an, die mit der Verpflichtung verbundenen Erwartungen zu erfüllen. Dann ist die Vertragsunterschrift nicht das ultimative Ziel des Besetzungsprozesses, dessen Schlusspunkt, sondern vielmehr der Start für die Führungskraft, die Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu mehren. Und weil dieses Ziel meist am besten durch effektive Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsrat zu erreichen ist, muss man präzise sogar sagen: Die Vertragsunterschrift ist der Beginn (oder: ein erster Meilenstein auf dem Weg) der langfristigen gemeinsamen Arbeit und die künftige Wertschöpfung ist das Ziel, das es zu realisieren gilt – lange nachdem die Tinte auf dem Papier getrocknet ist.

Auf den Vertragsabschluss konzentriert	Auf die Etablierung konzentriert
Immer wenn Dinge zu regeln sind gilt die „Vereinbarung“ als ultimatives Ziel. • Dies Maxime gilt immer und überall. Sie gehört längst zum sicheren „Grund- und Wissensbestand“ von Managern. • Die Besetzung von Toppositionen ist nur eines von zahllosen Anwendungsbeispielen.	Nur unter bestimmten, genau definierten Bedingungen kann die „Vereinbarung“ als ultimatives Ziel gelten. • Die Maxime kann gelten, wenn nach Vertragsschluss kaum oder keine Beziehungen zwischen den Parteien bestehen. • Die Besetzung von Toppositionen gehört nicht zu dieser Art von Geschäften. Sie folgt deshalb einer anderen Vertragslogik.

7 Fazit

Die fünf analysierten und kommentierten Grundirrtümer halten sich hartnäckig. Sie wirken Paradigmen ähnlich, stellen recht problematische Weichen für die Gestaltung des gesamten Besetzungsverfahrens und prägen dessen Planung und Durchführung.

Die abschlussorientierten Entscheider, nahezu allein auf den Vertragsabschluss und kaum auf dessen Konsequenzen konzentriert, erleben oft auf die eine oder andere Weise ein Scheitern ihrer Besetzung – sei es, weil die Kündigung vorzeitig, oft binnen Jahresfrist, durch das Unternehmen oder durch die Spitzenkraft selbst erfolgt, sei es, weil die bestellte Führungsperson sich zwar auf der Funktion hält, aber weit hinter den erwarteten Ergebnissen zurückbleibt.

Das häufige Scheitern wird meist mitbewirkt durch die Art und Weise, wie die Beteiligten vor und nach Vertragsunterschrift handeln. Ob man das Einstellungsverfahren – einen Teil des Besetzungsverfahrens – für das Ganze nimmt oder umgekehrt eine nur sehr eingeschränkt gültige Vertragslogik verallgemeinert und damit falsch anwendet, läuft in Vorgehen und Ergebnis auf dasselbe hinaus: In beiden Varianten wird der Vertragsabschluss – tatsächlich ja nur ein Mittel zur Zielerreichung – mit dem Ziel des Verfahrens, nämlich durch die Besetzung zum dauerhaften Unternehmenserfolg beizutragen, verwechselt und so selbst zum Ziel. Diese Gleichsetzung von Mittel und Ziel führt dann gewöhnlich dazu, dass die Verantwortlichen hauptsächlich oder gar allein den Vertragsabschluss anstreben. Sie verhalten sich so, als käme es wirklich nur auf die Vertragsunterschrift an. Damit verlieren sie die Etablierung aus dem Blick und gefährden letztlich den Besetzungserfolg.

Zunehmend mehr Entscheider korrigieren ihre fatalen Grundannahmen, die einen „aus freien Stücken“, die anderen aufgrund bitterer Erfahrungen mit Fehlschlägen in Besetzungsprozessen. Sie halten die Vertragsunterschrift für ein zwar wichtiges Ziel im Besetzungsverfahren, aber lediglich für ein Teilziel und allenfalls für die „halbe Miete“. Viele meinen sogar, nachdem die Tinte getrocknet ist, beginnt der zweite und zudem oft weitaus anstrengendere Teil des Verfahrens: die Etablierung der neuen Spitzenkraft. Deshalb befassen sie sich gründlich mit der Struktur des Besetzungsverfahrens. Sie bedenken frühzeitig, nämlich in der Planungsphase, was zwischen Vertragsunterschrift und Stellenantritt zu tun ist, um die neue Führungskraft so vorzubereiten und zu positionieren, dass ihr ein von Beginn an profilierter Auftritt gelingt und was nach Stellenantritt zu tun ist, um der Führungskraft zu dauerhaftem Erfolg zu verhelfen. In der Umsetzung handeln sie entsprechend. So können sie dem Risiko des Scheiterns ihrer Topbesetzungen wirksam begegnen.

Literatur

Allgemein

- Brake, Jörg/Zimmer, Dieter (1998): Praxis der Personalauswahl. Würzburg, 3. Auflage 2002
- Fisher, Roger/Ury, William (1981): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main, 22. Auflage 2004
- Hesse, Jürgen/Schrader, Hans (2002): Headhunter & Co. Frankfurt am Main
- Jäger, Reinhold S./Petermann, Franz (1995): Psychologische Diagnostik. Ein Lehrbuch. Weinheim 1988, 3. Auflage 1995
- Kanning, Uwe Peter (2004): Standards der Personaldiagnostik. Göttingen
- Malik, Fredmund (2007): Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt am Main
- Malik, Fredmund (2006): Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt am Main
- Nedelcu, M. Jon (2003): Differenzierung aufgrund von Persönlichkeitseigenschaften – von den Guten zu den Besten. In: VDESB (2003), S. 207–215
- Sick, Jean Jacques (1991–1994): Entwicklung und Führung. Arbeitspapiere des 'Institut pour le Développement Organisationnel'. Chantilly
- Ulrich, Hans/Probst, Gilbert (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern
- VDESB Vereinigung Deutscher Executive-Search-Berater (Hrsg.), (2003): Führungspositionen optimal besetzen. Handbuch des Executive Search. Frankfurt am Main
- Weidl, Bruno, J. (2003): Der Klient – und warum er professionelle Hilfe braucht. In: VDESB (2003), S. 29–33
- Wübbelmann, Klaus (2001): Management-Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren. Wiesbaden

Publikationen zur Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“

- Trauth, Franz (2006): Führungswechsel erfolgreich gestalten. Teil II: Toppositionen richtig gut besetzen. Die Perspektive des Aufsichtsorgans
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007a): Besetzung von Spitzenfunktionen. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, 113. Erg.-Lfg., Beitrag 7.33, S. 1–38

- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007b): Besetzung von Spitzenfunktionen: Ausrichtung an Firmenzielen und Strategie. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, 114. Erg.-Lfg., Beitrag 7.34, S. 1–35
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007c): Besetzung von Spitzenfunktionen: Funktionsprofile aktualisieren. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, 115. Erg.-Lfg., Beitrag 7.35, S. 1–35
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007d): Besetzung von Spitzenfunktionen: Kompetenzprofil bestimmen. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln. 116. Erg.-Lfg., Beitrag 7.36, S. 1–38
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007e): Besetzung von Spitzenfunktionen: Einstellungsverfahren und Modalitäten bestimmen. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, 117. Erg.-Lfg., Beitrag 7.37, S. 1–33
- Trauth, Franz/Nadig, Toni (2008a): Besetzung von Spitzenfunktionen: Etablierung als gemeinsame Aufgabe verfolgen. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, 120. Erg.-Lfg., Beitrag 7.38, S. 1–47
- Trauth, Franz (2008b): Führungswechsel richtig gut gestalten. Worin sich erfolgversprechende von riskanten Besetzungsverfahren unterscheiden. In: Mergers and Acquisitions Review, 1/2008, S. 1–7
- Trauth, Franz (2008c): Die richtige Person für die Topposition. Bei der Besetzung von Toppositionen reduziert strukturiertes Vorgehen die Risiken. In: KU Gesundheitsmanagement, 1/2008, S. 41–45