

**Executive Plus vom 5. 6. 2002/KW 23**

## **Machen Sie den Ethik-Test**

***Executive Search: Wie man die einen von den anderen unterscheidet***

**Lea M. Sauer**

Qualitativ hochstehendes Consulting liefert dem Kunden nicht einfach das, was er sich wünscht, sondern das, was er braucht. Denn das ist der Kern der echten Beratung, den Mandanten systematisch und professionell in die richtige Richtung zu führen und von den vielen möglichen die für ihn einzige beste Lösung zu finden. Und das ist selten die, welche sofort auf der Hand liegt. Sie mit Sicherheit zu bestimmen verlangt Methode. Genauso ist es auch beim Executive Search. Wenn zum Beispiel der Handlungsbedarf für den Auftraggeber unaufschiebbar scheint und er auf eine möglichst rasche Abwicklung des Suchmandats drängt, tut man gut daran, nicht ihm zuliebe rasch ein paar Kandidaten aus dem Markt zu zaubern. In solchen Fällen braucht es den Mut und die Standfestigkeit, den Kunden von den Vorteilen eines systematischen Vorgehens zu überzeugen. Es gehört zur Ethik, im Interesse der Sache Nein sagen zu können.

Zuhören ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die ein Human Resource Consultant beherrschen muss. Zuhören und dabei zwischen den

Zeilen lesen. Verstehen, was erwartet wird, und das ist nicht immer das, was gesagt wird. Herausfiltern, was Sache ist. Ein Feeling dafür entwickeln, welche Versprechen glaubhaft sind. Beim Briefing für die Position nachhaken, was tatsächlich verlangt wird. Hingehen und so entscheidende Faktoren wie die Unternehmenskultur an Ort 1:1 erleben. Hätten alle Berater bei einem Suchauftrag ihre fünf Sinne auf Sensibilität eingestellt, gäbe es bei Placements ausschliesslich nachhaltige Erfolge. Die zwar überlegen wirkende Nonchalance scheinbar gewiefter Habitués wird der Verantwortung und dem wirtschaftlichen Gewicht des Executive Search kaum gerecht. Als Insider erfährt man jeweils davon, wenn man von enttäuschten Auftraggebern zur Schadenbegrenzung gerufen wird.

Glaubwürdigkeit beginnt mit dem persönlichen Engagement des HR Consultant, oder anders ausgedrückt mit seiner Integrität. Das bedeutet vorab, dass er die Erstansprache selbst macht und nicht Dritten überträgt. Dass er zweitens nur Firmen und Kunden betreut, bei denen er selbst gerne eine Position einnehmen würde. Und es bedeutet weiter, dass er in jedem Stadium in jeder Hinsicht auf dem Boden der Realität bleibt. Den Supermann, die Superfrau gibt es selten. Ethik verpflichtet auch hier, Illusionen zu redimensionieren. Gleichermassen sind auf Kandidatenseite unrealistische Hoffnungen auf den grossartigen Prestigejob zurechtzurücken. Denn es geht überall und in erster Linie ums Tagesgeschäft, nämlich Mehrwert schaffen, auch bei der Suche von Führungskräften. Vor allem braucht es für erfolgreiche Personalarbeit Solidität und Subtilität. Kollegiale Übereinkünfte zwischen Tür und Angel oder locker beim Kaffee gehören in die Tabuzone. Für die nötige Tiefe

braucht es einen intensiven Faktenaustausch - also eher ein Kamingespräch unter Freunden.

Für die Dauer des Mandats versteht sich der gute Executive Search Consultant als ein in den Betrieb des Kunden integriertes Teammitglied, das sich voll mit der Aufgabe identifiziert. Finden ist ein Prozess und jeder Schritt ist wichtig, man darf keinen einzigen auslassen noch anderen überlassen. Prozesse müssen geführt werden. Der Kunde hat das Recht auf eine Garantie, dass diese Führung jedesmal lückenlos und jederzeit überprüfbar gewährleistet ist. Bei der Wahl des HR Consultant sollte ein Auftraggeber deshalb darauf achten, dass alle seine Searchaufträge nach den höchsten und immer gleichen Qualitätsstandards abgewickelt werden. Dieser ebenfalls unverzichtbare Ethik-Anspruch ist erfüllt, wenn das Executive Search Unternehmen mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeitet und dies mit Zertifikat belegen kann. Fragen Sie danach.

***Lea M. Sauer ist Mitinhaberin von ORBIS Executive Search AG, Zürich***