

Top Shots mit Gewähr

Die Besetzung von Schlüsselpositionen setzt qualitativ hohe Ansprüche an das Auswahlverfahren, denn die Macht der Entscheidungsträger ist in den Händen immer weniger konzentriert. Das verpflichtet.

Von Lea M. Sauer (*)

Wo viel Macht ist, ist viel Verantwortung. Immer weiterreichende Entscheide, immer mehr Wertschöpfung, Arbeitsplätze und menschliche Schicksale hängen von immer weniger Führungskräften ab. Die Verantwortung der Executives nimmt exponentiell zu. Und damit auch die Verantwortung jener, die mit der Identifikation und Platzierung dieser Executives beauftragt sind. Executive Search ist kein geschützter Begriff. Jedes Unternehmen kann sich so nennen. Es steht jedem frei, sich in der Lage zu wähnen, genügend Format zu besitzen, um über das Format anderer zu befinden. Wer charismatische Persönlichkeiten mit herausragenden Fähigkeiten identifizieren und beurteilen will muss in seinem eigenen Profil eine Affinität dazu haben.

Subjektivität ausschliessen

Wenn etwas überprüfbar sein soll, muss es versachlicht werden. Es gilt also, bei der Evaluation von Kandidaten alles Subjektive so weit wie möglich auszuschliessen. Weder Vorlieben noch Sympathien und am allerwenigsten persönliches Gutdünken haben hier etwas zu suchen. Es braucht verlässliche, für jeden Einzelfall neu erarbeitete, objektive Kriterien und vor allem verbindliche systematisierte Abläufe. System heisst nicht, dass nach Schema F vorgegangen und alles über einen Leisten geschlagen wird. System be-

deutet, dass jedes Mandat und jeder Kandidat qualitativ gleich behandelt wird, gemäss eindeutigen und verbindlichen Richtlinien. Ein Qualitätssystem ist die Gewährleistung einer unbestechlichen Kontrolle.

Die Suche nach den Besten

Es kommt oft vor, dass bei der Suche nach den Besten aus naheliegenden Gründen sofort der Gedanke an den Kreis bekannter amtierender Exponenten aufkommt, aber dieser einfachste aller Wege bringt die Aufgabe nicht ans Ziel. Denn es kann ja nicht darum gehen, die immer Gleichen von einem Ort zum anderen zu verschieben, sondern den oder die für die spezifische Aufgabe Geeignete(n) im Markt auszumachen, vorzugsweise bei den unverbrauchten und vielversprechenderen Anwärtern und Anwärterinnen der neuen Generation.

Ohne rigoroses Abstraktionsvermögen, absolute Sachorientierung und einem nüchternen und um so geschärften Blick für die jedesmal neue und singuläre Konstellation geht nichts. Diese drei Maximen sind die unabdingbaren Professionalitätsprämissen für eine optimale Bewältigung eines Suchmandats. Persönliche Identifikation mit Auftraggeber und Kandidat ist in Ordnung und eine ausgeprägte Intuition sicher hilfreich, aber noch nicht genug. Auch Erfahrungswerte sind nur tauglich, wenn sie objektiven Qualitätskriterien den Vortritt lassen. Offenheit und Flexibilität stehen somit ganz oben auf der Skala der emotionalen Kompetenz,

Lea M. Sauer.

gefolgt von einem hieb- und stichfesten Know-how mit Praxis im zu operierenden Fachgebiet. Suchen kann jeder und es gibt viele, die sich gerne finden lassen. Das entspricht zwar dem Mechanismus der Branche, aber nicht ihrer eingangs skizzierten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung. Nicht von ungefähr häufen sich ausgerechnet bei den prominentesten Besetzungen die Fälle, wo die Falschen in die falsche Position geraten und dann auch postwendend wieder den Hut nehmen. Kontinuität ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und verlangt ein kontrolliertes Vorgehen nach System. Ein Placement ist nur so erfolgreich, wie der Platzierte mit Beharrlichkeit und Commitment auch Schwierigkeiten durchhalten will und kann.

Qualitätspolitik umsetzen

Sind Entscheidungen transparent wird ihre Qualität messbar. Von welchen Werten wurde ausgegangen, welche Massstäbe wurden angelegt, nach welchen Kriterien wurde operiert, welche Prozesse durchlaufen? Das Qualitätsmanagement erfasst sämtliche Abläufe und zwar mit System. Dies führt zur Überprüfbarkeit jedes einzelnen Vorgangs für Kunden wie Kandidaten und gleichzeitig zu einer internen wie externen Qualitätskontrolle. Nicht nur die Vertreter an der Kundenfront, sondern alle Mitarbeitenden im Unternehmen verstehen sich als bewusste Umsetzer der vereinbarten Qualitätspolitik und der daraus abgeleiteten Richtlinien zur Sicherstellung des geforderten Standards sämtlicher Leistungen.

Die Eckdaten des ES-Qualitätsmanagements sind klar definierte Führungs-, Verwaltungs-, Ressourcen-, Unterstützungs- und Realisierungsprozesse. Sie fördern backstage den

Standard der Kunden- und Kandidatenbeziehungsprozesse. Alles beginnt mit dem Aufbauen, Einführen und Unterhalten der Qualitätsdaten zur ständigen Überwachung des QM-Systems und seiner Wirksamkeit. Zentrales Instrument ist dabei ein transparentes Mandatscontrolling mittels eines minutiös geführten Journals, das sämtliche Mandatsdetails enthält und den involvierten Kunden jederzeit zugänglich offenliegt. Mit speziellen Flussdiagrammen wird der Mandatsablauf festgelegt hinsichtlich Auftragsanalyse, Identifikation, Interview, Kandidatenpräsentation, Ermittlung der Kunden- und Kandidatenzufriedenheit, Controlling und After Sales Services. Die Vorteile auf einen Blick:

- Ethik – Abgrenzung Kunde/Nichtkunde, keine Konkurrenzierung in Mandaten
- Objektivität – auf den Einzelfall zugeschnittene Lösung
- Transparenz – jederzeit einsehbares Mandatsjournal
- Information – Kunde und Kandidat sind synchron auf dem neuesten Stand
- Partnerschaft – jedem Kunden/Kandidaten seinen Ansprechpartner
- Stellvertretung – professionalisiertes informiertes Team
- Qualität – Verpflichtung gemäss ISO 9001:2000
- Garantie – der Kunde hat Anspruch auf einen Mehrwert

Jedes Gütesiegel, jedes Strategiekonzept hat einen einzigen Sinn und Zweck: Kundennutzen durch Mehrwert zu schaffen. Wie hoch dieser ist, lässt sich aus der Kunden- und Kandidatenzufriedenheit ableiten. In einem Qualitätssicherungssystem wird diese nicht nur messbar sondern auf dem höchsten Niveau von 90% auch tatsächlich fixierbar.

(*) Lea M. Sauer ist Mitinhaberin von Orbis Executive Search AG, Zürich, das erste ES-Unternehmen der Schweiz mit Qualitätzertifikat SQS ISO 9001:2000. Kontakt: lea.sauer@orbis.ch; Info: www.orbis.ch

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter
www.alpha-online.ch

Checkup

«Investitionen in die Zukunft»

Gute Ideen schnell und wirtschaftlich umsetzen zu können, ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Das «Tagesgeschäft» in den Unternehmen erschwert oft den Blick für das Wesentliche. Das Resultat: Häufig wird nur noch in der Krise gehandelt. Verantwortliche der Alcan Singen und der Schneider Dämmtechnik AG stellen Praxisbeispiele für zukunftsweisendes Handeln vor.

Datum: 14. November 2001

Ort: Zürich

Kosten: Kostenlos

Informationen: PTA Zürich, (Tel. 01/ 302 13 06), www.pta-zuerich.com

«Aktives Gehaltsmanagement als strategischer Erfolgsfaktor»

Die immer schneller wechselnden Zyklen auf dem Arbeitsmarkt und der Wirtschaftslage fordern die Unternehmen im hohen Mass, wenn es um die Gehaltsfestlegung geht. Aktives Gehaltsmanagement ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in diesem Umfeld.

Datum: 13. November 2001

Ort: Olten

Kosten: Fr. 175.–

Informationen: GFO Unternehmensberatung Zürich (Tel. 01/365 99 00)

«Sitzungen effizient gestalten»

Effizienz und Effektivität der Sitzungsarbeit sind häufig mangelhaft. Grund genug, das Sitzungsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden regelmässig zu hinterfragen und praxisbezogen an der Optimierung zu arbeiten.

Datum: 20.–22. November 2001

Ort: Degersheim

Kosten: Fr. 2550.–

Informationen: Stiftung BWI der ETH, Zürich (Tel. 0848 80 20 10)