

Besetzung von Spitzenpositionen

Warum Sie immer die falschen Manager bekommen

von Matthias Kestler

Skandale, Intrigen, miese Zahlen: So mancher Top-Manager schadet seinem Arbeitgeber mehr als er nützt. Daran haben die Unternehmen jedoch oft Mitschuld. Vier Vorurteile sorgen dafür, dass sie die Falschen einstellen.



Weltklasse
Topmanager sind
nicht unbegrenzt
vorhanden.

Bild: Fotolia

Ein Blick in die Wirtschaftspresse genügt: Top-Manager sind ständig in der Kritik. Kaum eine Woche vergeht, in der nicht irgendein Boss wegen Skandalen, unbedachten Äußerungen oder schlechten Zahlen ins Kreuzfeuer gerät. Schuld daran sind die Unternehmen selbst. Denn noch immer werden große Fehler in der Besetzung von Spitzenpositionen gemacht. Während im unteren Management eine Bürokratisierung der Bewerbungsverfahren zu beobachten ist, Struktur oft vor Augenmaß gilt, so gibt es für die Besetzung von Top-Management-Positionen kaum Standards. Statt dessen greifen die immer gleichen Vorurteile.

Vorurteil 1: Top-Manager brauchen Stallgeruch

Diese Forderung ist die meistgestellte von Unternehmen. „Benzin im Blut“ oder sein „Leben dem Werkzeugmaschinenbau verschrieben“ haben muss eine Spitzenkraft schon. Doch genau das ist gleich zweifach gefährlich: je enger die Branche, desto weniger gute Leute gibt es.

Zur Person

► Dr. Matthias Kestler

Dr. Matthias Kestler ist als Personalberater mit XELLENTO auf Spitzenpositionen spezialisiert. Einige Hundert Positionen besetzte er in der ersten und zweiten Ebene von Konzernen und internationalen Mittelständlern.

Die Chance, den Zweit- oder Drittbesten zu bekommen ist groß. Es ist wie in der Bundesliga: Weltklasse Außenverteidiger sind nicht unbegrenzt vorhanden – vom Wechselwillen ganz zu schweigen. Auf die Idee, ein Weltklasse Topmanager mit Benzin im Blut sei mal eben verfügbar kommt man aber immer wieder.

Selbst wenn man ihn bekommt, manchmal ist zu viel Branchenstandard auch schädlich, zu groß sind eingefahrene Gewohnheiten und Denkweisen. Ein Branchenfremder, der seine Funktion herausragend beherrscht ist leichter zu bekommen und nutzt oft mehr!

Vorurteil 2: Der Kandidat muss ganz enge Anforderungen erfüllen

Selbst Vorstandspositionen werden oft mit absurd engen Profilvorstellungen besetzt: aus der Branche soll er kommen, er soll vertraute Tätigkeiten vorher ausgeführt haben und seine Gehaltsvorstellung nicht allzu bedrohlich sein. All das erinnert an ein Bergdorf, in dem jeder Fremde unwillkommen ist. Es wird nach Vertrautheit ausgewählt, engstmöglich eingeschränkt. Dann aber gefordert, der Manager möge frischen Wind bringen und das Unternehmen in die digitalisierte Zukunft führen. Nein! Wer den Job am besten kann, das sollte zum einzigen Kriterium werden! Denn ein solcher Wunschkandidat könnte höchstens gebacken werden!

Vorurteil 3: HR hat ja eh keine Ahnung

HR wird allzu oft falsch eingesetzt. Entweder sie verkommt zur bloßen budgetfressenden Nervensäge, böse Zungen behaupten HR stünde für „hardly relevant“. Oder aber das Gegenteil trifft zu und ein mächtiger HRler steuert insgeheim seine Spitzenkräfte, weil diese zu wenig von Personal und Recruiting verstehen.

Ein bewusst auf Recruiting ausgerichteter Personalvorstand mit einem guten Vorstandsvorsitzenden ist nicht nur ein Dreamteam, sondern eine unbedingte Voraussetzung! HR wird zum echten Business-Partner, wer auf dieses Zusammenspiel keine Aufmerksamkeit richtet, zahlt an anderen Stellen. Im Zweifel bei der Besetzung der nächsten Vorstandsposition.

Vorurteil 4: Wir sind doch Spitzenliga

Arjen Robben spielt für den FC-Bayern München. Würde er für den TSV 1860 München spielen? Nein. Auch dann wohl nicht, wenn man ihm das Doppelte bieten würde. Er würde dem Verein auch nicht guttun, denn der spielt in der 2. und nicht in der 1. Bundesliga. Doch Unternehmen verkennen dies all zu oft. Wer in der zweiten Liga oder Kreisklasse spielt, braucht gute Leute, die in dieser Klasse spielen können – und nicht den Topstar von zwei Ligen höher.

Der bringt Unruhe, Verwirrung, ungute Gruppendynamik – aber keinen Antrieb zum Aufstieg. Ein solcher kommt nämlich aus einer realistischen Mannschaft, passenden Führungspersönlichkeiten und der Chance, mit eigenen Erfolgen zu wachsen.