



TEPPICHETAGE

Die
«Besten»

Von DORIS AEBI

Wenn Sie das hier lesen, liebe Leserin, lieber Leser, bedeutet das, dass Sie nach meiner Premiere vor zwei Wochen offenbar wiedergekommen sind – vielleicht aus Neugierde, vielleicht aus Skepsis, vielleicht aus Widerspruchslust –, und das freut mich sehr.

Dieses Mal geht es um die Frage, wer der oder die «Beste» für eine zu besetzende Führungsposition ist. Nun, dazu habe ich eine etwas unkonventionelle Ansicht: Im Grunde geht es um eine Art Liebesgeschichte. Das Suchen und Finden einer Führungspersönlichkeit ist nichts anderes als ein massgeschneidertes Matchmaking für eine solide und widerstandsfähige Partnerschaft.

Darum, «den Besten» zu finden, geht es in unserem Business genauso wenig wie in der Liebe. Es existieren in unserer komplexen Welt schlicht keine vollständig objektiven, allgemeingültigen Kriterien, um einen «Besten» überhaupt zu küren. Was man vielmehr sucht, ist «der Passendste» – also der Kandidat oder die Kandidatin, der oder die möglichst optimal zu genau dieser einen Organisation und Aufgabe passt. Jedes Unternehmen hat eine eigene DNA, eine eigene Struktur und Kultur, die ihm seinen Charakter geben. Unternehmen sind also nicht jene mechanischen Einheiten, als die sie Lehrbücher gerne zeichnen. Im echten Leben sind Organisationen so einzigartig wie Menschen. Und jede hat ganz bestimmte Herausforderungen zu bewältigen.

Klar, Kenntnisse und Erfahrungen, die sich über Aus- und Weiterbildung sowie bisherige berufliche Tätigkeiten erwerben lassen, bilden die Grundlage für den späteren Erfolg einer Führungskraft. Dazu kommen die Eigenschaften und Fähigkeiten, die Persönlichkeitsattribute, welche den Charakter der Person umschreiben und mit der spezifischen Kultur der Firma übereinstimmen müssen. Aber genau wie in der Liebe hängt das Passen schliesslich an einem gewissen «Je ne sais quoi» – dem gewissen Etwas, das Anziehende, das einer Führungskraft die besondere persönliche Note gibt und den Funken zum Springen bringt. Das herauszuarbeiten und für die spezifische Konstellation explizit zu machen, ist die wohl wichtigste Aufgabe, um schliesslich «den Passendsten» präsentieren zu können. Eine Aufgabe, für die nicht nur Analysefähigkeit, sondern auch Gespür essenziell ist. Es gilt, Fragen zu stellen, gut zuzuhören und zwischen den Zeilen zu lesen. Zunächst auf Firmenseite: Wie ist der grundsätzliche Stil in der Organisation? Braucht sie im jetzigen Moment eher jemanden, der Ruhe bringt, oder jemanden, der Überholtes abreisst? Braucht es jemanden mit einer starken Schweizer Verankerung oder eher jemanden mit langjähriger internationaler Erfahrung? Eine Frau, um das Geschlechterverhältnis ausgewogener zu gestalten? Und im Gespräch mit Kandidaten und Kandidatinnen:

Warum wäre jemand gerne ausgerechnet für diese Organisation tätig? Warum hält er oder sie sich für geeignet? Kennt er oder sie die spezifischen Herausforderungen? Und beim Zusammentreffen: Ist man sich ganz grundsätzlich sympathisch, spricht man die gleiche «Sprache»? Es sind Menschen, die Verwaltungsräte und Führungskräfte wählen. Im besten Fall tun sie das professionell und transparent. Trotzdem lässt sich das Menschliche nie ausradieren und damit auch Neigungen, Vorurteile und Unsicherheiten nicht. Was uns zu einem interessanten Thema für die nächste Kolumne führt: Warum gibt es eigentlich so wenige Frauen auf den Schweizer Teppichetagen?

—
Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntägig über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.