

Die Bedeutung des **C**harakters
für die **A**uswahl von **F**ührungskräften

Artikel

Führungskräfteauswahl im Dialog – CAF

Die zahlreichen Methoden und Verfahren, um geeignete Führungspersönlichkeiten zu finden, die derzeit angeboten werden, und denen sich einige fast schon ideologisch verschrieben haben, machen durch ihre Vielfalt deutlich, dass es auf diesem Gebiet kein Patentrezept gibt. Dennoch beanspruchen alle Verfahren für sich, den geeigneten Weg zu gehen, die richtige Person zur Besetzung einer Stelle zu finden.

Es sind jedoch Zweifel angebracht, ob innerhalb der vorgegebenen Standards die persönlichen Einstellungen und Wertehaltungen der Entscheider ausreichend Beachtung finden. Das gilt insbesondere dann, wenn externe Experten das Auswahlverfahren durchführen. Aber auch beim Einsatz interner Fachleute besteht die Gefahr, dass der Charakter des Bewerbers, weil er schwer objektiv zu fassen ist, als wesentliches Entscheidungskriterium zu kurz kommt. Gerade die Entscheider sollten in der Lage sein, den Bewerber im Hinblick auf seine persönlichen Eigenheiten wirklich einschätzen zu können.

Die Nachwirkungen einer Fehlbesetzung, wie z. B. Gefährdung der Unternehmensziele, Unzufriedenheit und Konflikte im Team sowie Kosten für die Kündigung und Neubesetzung einer Führungsposition, haben nicht in erster Linie die Auswahlexperten zu tragen, sondern das Gesamtunternehmen.

Von daher sind wir der Meinung, dass die klassischen Auswahlmethoden wie z.B. Assessmentcenter, Bewerberkolloquien oder psychologische Tests, einer wichtigen Ergänzung bedürfen, damit der Charakter seiner Bedeutung entsprechend berücksichtigt wird. Es bietet sich an, unseren Ansatz als abschließenden Baustein eines komplexen Führungskräfteauswahlverfahrens einzusetzen.



Mit dem **CAF** – Ansatz (Die Bedeutung des **C**harakters für die **A**uswahl von **F**ührungskräften) wird ein neuer Weg aufgezeigt, indem die charakterliche Einschätzung und Beurteilung ausdrücklich in den Mittelpunkt des Bewerbungsverfahrens gestellt werden.



Wesentliche Elemente des ‚CAF – Konzeptes‘ sind:

1. Die persönliche Einschätzung und Einfühlung der Verantwortlichen innerhalb eines Bewerbungsprozesses soll unterstützt und gestärkt werden.
2. Das Bewerbungsgespräch soll zu einer wirklichen Begegnung werden, die von einem offenen Austausch bestimmt ist, der den Menschen mit seinem Wesen im Blick hat.

Bei **CAF** sind Charakter und Eigenart einer Führungskraft neben ihrer Fachlichkeit die entscheidenden Kriterien für die Vergabe einer verantwortlichen Position.

Wir sind davon überzeugt, dass *das Fachliche und das Menschliche aufeinander angewiesen sind*. Zudem gehören Führung und Charakter untrennbar zusammen. Darum legen wir den Entscheidern nahe, auf die Eigenarten des Bewerbers zu achten. Menschliche Defizite sind aller Erfahrung nach später kaum mehr auszugleichen oder auszuhalten.

Aus unserer Beratungspraxis kennen wir zahlreiche Problemfälle, bei denen es vor allem um die Aufarbeitung menschlichen Fehlverhaltens und eines gestörten Miteinanders ging. Im Rahmen solcher konfliktreichen Auseinandersetzungen kommen die Verantwortlichen häufig zu folgenden Erkenntnissen:

‚Wir haben uns in der Person getäuscht.‘ ‚Die Führungskraft ist zwar fachlich hervorragend, jedoch lässt sich das menschliche Verhalten nicht mehr integrieren.‘

Um einen tieferen Kontakt zu einem Menschen aufzubauen, werden vor allem Zeit sowie geeignete Themenfelder benötigt, die weitreichende Einblicke in den Charakter der Führungsperson ermöglichen können.

Natürlich hat jeder Entscheider eigene Vorstellungen darüber, welche menschlichen Werte jemand vertreten sollte, und wie eine Führungskraft sich angemessen zu verhalten hat. Diese individuellen Wertvorstellungen sollen zur Grundlage des Bewerbungsgespräches werden.

CAF – Gesprächsleitfaden:

Damit verschiedene Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers sichtbar werden können, haben wir einen speziellen **CAF** – Gesprächsleitfaden entwickelt.



In dem Bewerbungsgespräch kommt es uns darauf an, zu erfahren, inwieweit die zukünftige Führungskraft persönliche Krisen, Kränkungen oder Konfliktsituationen bewältigt und im Blick hat. Die reflektierte Bewusstheit über die eigene Persönlichkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für den partnerschaftlichen Umgang mit anderen.

Dabei soll der Einwand nicht außer Acht gelassen werden, der die spezielle oder unnatürliche Situation eines Einstellungsgesprächs bedenkt. Der Impuls des Bewerbers, sich möglichst von seiner besten Seite zu präsentieren, ist nicht zu kritisieren. Dieser Umstand sollte vielmehr der Ausgangspunkt sein, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der die zukünftige Führungskraft umfassender und offener ihre Werte und Eigenschaften darstellen kann.

Unsere ‚CAF – Führungskräfteauswahl‘ stellt neben persönlichen Fragestellungen Anhaltspunkte zur Bewertung der gegebenen Antworten des Bewerbers bereit. Letztlich ist die Beurteilung des Entscheiders maßgeblich.

Fazit:

Wir bieten sowohl die Durchführung dieses persönlichen Auswahlverfahrens als auch ein Einüben unseres Gesprächsleitfadens zur Erweiterung der Entscheidungskompetenz an.

Die erfolgreiche Anwendung des ‚CAF – Konzeptes‘ setzt voraus, dass die Wichtigkeit menschlichen Verhaltens im beruflichen Alltag erkannt wird.

Wir haben als Berater selbst Führungsverantwortung ausgeübt sowie zahlreiche Qualifizierungsprojekte durchgeführt und verfügen über fundiertes psychologisches Wissen.

Wir wollen gemeinsam mit den Personalentscheidern formatierte Dialoge überwinden, um in einen dynamischen Prozess mit menschlichem Tiefgang einzusteigen.