

Management

Es bleibt sowieso nichts verborgen

KADERSELEKTION Der Erfolg eines Top-Managers stützt sich auch auf Ehrlichkeit. Bei der Kaderauswahl gehören deshalb alle Karten auf den Tisch – auch jene, die Fehlritte in der Vergangenheit offen legen, wie der Fall des Armeechefs Roland Nef zeigt.

VERA SOHMER

Erfolg, aber nicht um jeden Preis. Firmen wie ABB meinen es ernst mit ihrem «Werte-Management», und das nicht erst, seit man von den Korruptionsfällen weiss, in die ehemalige Mitarbeiter verwickelt waren. Führungskräfte müssen sich per Unterschrift verpflichten, die konzernweit geltenden «Richtlinien zur Integrität im Geschäftsverkehr» anzuerkennen und zu befolgen. Die Botschaft ist klar: Unlautere Zahlungen und Korruption seien kriminelle Handlungen mit straf- und arbeitsrechtlichen Folgen. Solches Verhalten passe nicht zu den ethischen Grundsätzen des Konzerns.

Sich stets so verhalten, wie man es vor sich selbst vertreten kann – herausragende Führungspersönlichkeiten haben diesen Grundsatz

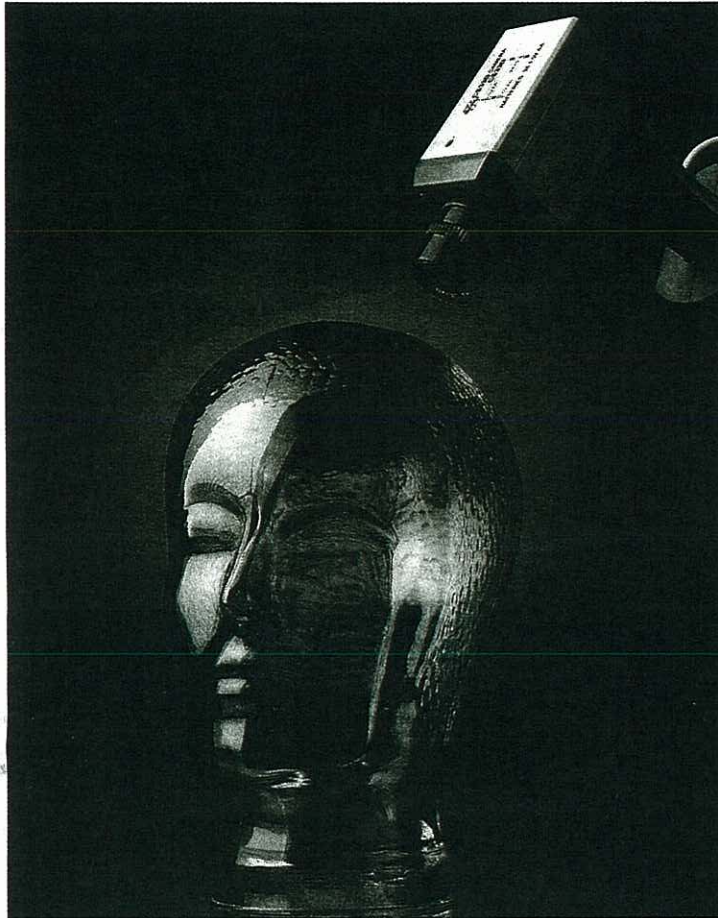
Ehrlichkeit und Integrität sind wichtige Katalysatoren für den Karriere-Erfolg.

verinnerlicht, und das aus gutem Grund: «Ehrlichkeit und Integrität gehören zu den wichtigsten Katalysatoren für den Karriere-Erfolg», sagt Philippe Hertig, Office Leader Schweiz des Executive-Search-Unternehmens Egon Zehnder International.

Auspacken, und zwar vollständig

Diese Prinzipien gelten nicht erst im Job, sondern schon bei der Rekrutierung. Wer Verfehlungen vertuscht, schneidet sich ins eigene Fleisch. Bei der Bewerbung um eine Top-Position gelte deshalb: Auspacken, und zwar vollständig und schonungslos. Hat jemand mal eine Firma in den Sand gesetzt oder wurde mit Alkohol am Steuer erwischt, sollte er es von sich aus ansprechen. Denn glaubwürdig und vertrauenswürdig seien nur jene Kandidaten, die alle Karten auf den Tisch legen. «Von Führungspersönlichkeiten verlangt man viel, aber sicher nicht, dass sie unfehlbar sind. Doch sollten sie zu ihren Fehlern stehen und offen darüber informieren», sagt Simon Bolz von der Zürcher Kaderselektion Wilhelm.

Seine alten Sünden zu kommunizieren zeigt von Grösse und besiegelt nicht zwangsläufig das Ende der Karriere, ist Philippe Hertig überzeugt. «Offenheit ist im eigenen Interesse.» Hat jemand Fehlritte zugegeben, müssen die Rekrutierungsgremien darüber befinden, ob diese einen schädlichen



Ob privat oder geschäftlich – für die Integrität des Chefpostens relevante Fakten müssen transparent sein.

DIE RECHTLAGE

Beide Seiten sind in der Pflicht

Auskunftspflicht «Gestützt auf den Grundsatz von Treu und Glauben haben Arbeitnehmer bereits im Bewerbungsprozess bestimmte Auskunftspflicht und Offenbarungspflichten und sind dabei an die Wahrheit gebunden», sagt Urs Meier, Geschäftsleiter der Schweizer Kader Organisation, SKO. Offen legen muss man strafrechtlich Relevantes oder Verfehlungen, die gegen den Verhaltens- oder Ethik-Kodex einer Firma verstossen. Dies auf die Gefahr hin, dass man den Bewerber

für die Stelle als ungeeignet einstuft oder zum Schluss kommt, dass der Vorfall die Arbeitsleistung behindert oder zumindest erheblich einschränkt.

Recherche Gemäss Bundesgericht muss niemand von sich aus auf etwas aufmerksam machen, von dem sich die Gegenpartei selbst Kenntnis verschaffen kann. Somit sind also auch Personalchefs oder Wahlbehörden gefordert, gründlich nachzuzufragen und Abklärungen zu treffen.



Rückzug Wenn Offenlegungspflicht besteht, wäre eine Schadenersatzpflicht bei vorsätzlichem Verschweigen denkbar, so Meier. «Ein allfälliges Mitverschulden der Firmenvertreter beim Auswahlverfahren wäre dabei mit zu berücksichtigen.» Häufiger sei jedoch, dass sich Firmen bei erwiesenen Falschangaben des Bewerbers auf die Unverbindlichkeit des Vertrages berufen oder bei bereits erfolgtem Stellenantritt das Arbeitsverhältnis fristlos auflösen.

Einfluss auf die künftige Aufgabe haben könnten. Und ob der Kandidat oder die Kandidatin tragbar ist für den zu besetzenden Posten.

Vorbild Synthes-Stratec

Ausserdem sollten sich die Gremien gut überlegen, wen sie informieren: Neben dem Verwaltungsrat auch die Aktionäre? Die Belegschaft oder gar die Öffentlichkeit? Leugnen oder nur häppchenweise mit den Fakten herausrücken bringt nichts – ausser gravierende Nachteile. Als Beispiel einer klugen Vorwärtsstrategie nennt Hertig das Medizintechnikunternehmen Synthes-Stratec: Dessen designierter CEO Roland Brönnimann war als Mitglied der Roche-Konzernleitung mitverantwortlich für Vitamin-Preisabsprachen in den USA und dort zur Rechenschaft gezogen worden. Synthes-Stratec hat den Fall bei der Vorstellung des CEO thematisiert und damit möglichen Kritikern zumindest den Wind aus den Segeln genommen.

Relevante Kampfscheidungen

Wer Top-Leute rekrutiert, sollte die Wahrheitsfindung sehr ernst nehmen – dafür plädiert Silvan Felder von der Luzerner Verwaltungsrat Management AG. Gerade beim Wunschkandidaten haben gute Rekrutierungsgremien oder Personalvermittlungsbüros nach. Hier prüfen sie genau, ob in dessen Vergangenheit etwas vorgefallen ist, was dem künftigen Chef oder Verwaltungsrat und damit dem Unternehmen zum Nachteil gereichen könnte. Auch Privates wie Kampfscheidungen gehöre dazu und könne je nach Posten und Funktion relevant werden (siehe «Nachgefragt»).

«Wem es peinlich ist, kritische Fragen zu stellen, verhält sich unprofessionell», sagt Felder. Und laufe Gefahr, Fehlinformationen gutgläubig aufzusitzen. So geschehen im Fall des ehemaligen Zürcher Steueramtschefs Andreas Simmen, in dessen Dossier ein «lic. rer. pol.» auftauchte, obwohl dieser kein Studium abgeschlossen hatte.

Hertig wie Felder widersprechen der Ansicht, dass für CEO bekannter Unternehmen höhere Massstäbe gälten als für Führungskräfte weniger grosser Unternehmen. Integrität zu sein, dieses Prinzip müsse für alle Leader gelten. Aber: Bei bekannten Firmen wiegen Verfehlungen schwerer. Felder: «Das Image einer Firma oder Institution steht und fällt beim heutigen Personenkult mit der Integrität der obersten Führungsebene.»

NACHGEFRAGT | SILVAN FELDER, Verwaltungsrat Management AG, Luzern

«Vom Privaten lässt sich auch auf das Geschäftliche schliessen»

Verfehlungen vertuschen – empfiehlt sich das?

Silvan Felder: Lügen ist die schlechteste Variante. Eine Führungsperson, die schon bei der Einstellung lügt, wird früher oder später bei schwierigen Situationen auch als CEO oder Verwaltungsrat nicht transparent handeln.

Soll ein Kandidat restlos alles offen legen?

Felder: Comply oder Explain. Entweder gibt man auf eine Frage eine klare Auskunft, oder man erklärt, warum man keine Antwort geben möchte. Erklärt jemand, dass er nichts sagen möchte, weil



SILVAN FELDER

ihm die Frage zu persönlich sei oder er sie für irrelevant halte, liegt es am Rekrutierungsgremium, daraus seine Schlüsse zu ziehen und gegebenenfalls nachzuhaken.

Inwiefern spielen private Verhältnisse eine Rolle?

Felder: In einem Rekrutierungsgespräch geht es darum, die Person als Ganzes zu erfassen. Also

spielen auch private Dinge eine Rolle. Meines Erachtens lässt sich vom Privaten auf das Geschäftliche schliessen und umgekehrt. Ausserdem will man sicherstellen, dass die Führungsperson sich ganz und unbelastet ihrer Tätigkeit widmen kann. Hohe Schulden oder ein absolut unzustimmiges privates Umfeld können erhebliche Auswirkungen auf den Job haben.

Wie steht es mit Misserfolgen aus früheren Tagen, etwa Konkursen?

Felder: Das muss man differenzierter betrachten. Wurden daraus Lehren gezogen, kann dies unter Umständen für einen künftigen

Arbeitgeber sogar einen Mehrwert bringen – sofern der potenzielle Kandidat glaubwürdig aufzeigen kann, was er daraus gelernt hat.

Verfehlungen bedeuten also nicht zwangsläufig das Ende der Karriere?

Felder: Die Vergangenheit holt jeden ein, früher oder später. Allerdings muss man klar unterscheiden, ob die damaligen Fehler auch Einfluss haben werden auf die künftige Tätigkeit. Da gibt es keine scharfe Trennlinie. Wichtig aber ist, dass darüber nicht der Stellenbewerber entscheidet, sondern das Rekrutierungsgremium.

Und deshalb muss es vollumfänglich im Bilde sein.

Welche Verfehlungen sind absolut nicht tolerierbar?

Felder: Alles, was gegen Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und den Respekt gegenüber anderen Menschen verstösst, und alles, was die Entscheidungskompetenz der Führungsperson beeinträchtigt. Dazu gehören körperliche Gewalt, Trunksucht, Drogenmissbrauch, Spielsucht, Stalking und sämtliche Lügengebäude, zum Beispiel gefälschte Lebensläufe.

INTERVIEW: VERA SOHMER