

Der perfekte Match

Mit Emotionen Top-Management-Mitglieder finden und behalten

Wer ein neues Mitglied für das Top-Management-Team sucht, sollte mit Selbstreflexion beginnen. Die eigenen Anforderungen und das Bewusstsein im Umgang mit Emotionen zu prüfen, sind erfolgsrelevante Schritte für einen effizienten und effektiven Selektionsprozess.

Von Salome Richard und Dr. Sabrina Schell

Unternehmenswachstum, Professionalisierung oder Nachfolge sind typische Auslöser für die Erweiterung eines Top-Management-Teams (TMT). Unabhängig davon, ob sie die Suche innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens, mittels eigener Ressourcen oder unterstützt durch eine Executive-Search-Beratung durchführen, stehen die Auswählenden vor einigen Herausforderungen. Unter anderem gilt es, ein klares Anforderungsprofil zu erstellen und sich für geeignete Evaluationsmethoden zu entscheiden. Bestrebt nach der optimalen Besetzung der erfolgsrelevanten TMT-Position versuchen die Auswählenden, eine möglichst akkurate und objektive Entscheidung zu treffen. Wer sich dabei als ausschliesslich rational handelnd empfindet, macht sich nicht selten etwas vor. Emotionen und daraus resultierende «Bauchgefühlentscheidungen» sind oft entscheidend für die Wahl oder Ablehnung einer Kandidatin oder eines Kandidaten. Allerdings heisst das nicht, dass der Prozess unstrukturiert oder unreflektiert sein muss.¹

Bewusstsein für Fit-Spezifikationen

Aus der Person-Organisation-Fit-Theorie (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) geht hervor, dass sowohl ergänzende Ansprüche (Komplementaritäten) als auch übereinstimmende Ansprüche (Ähnlichkeiten) an Kandidatinnen und Kandidaten gestellt werden. Häufig werden komplementäre Anforderungen – klassischerweise in Bereichen wie Ausbildung, Praxiserfahrung, Führungserfahrung oder professionelle Kompetenzen – relativ früh im Selektionsprozess überprüft. Dies resultiert daraus, dass im Unternehmen etwas fehlt, was durch ei-

ne Erweiterung oder Neubesetzung des TMT ausgeglichen werden soll. Kandidatinnen und Kandidaten, welche diese Anforderungen erfüllen, werden dann für weitere Selektionsrunden in Betracht gezogen. Es folgt die Prüfung der Passung im Bereich Ähnlichkeiten. Diese sind insbesondere von grosser Relevanz für die spätere Zusammenarbeit und bedingen, dass die Auswählenden ihr wahres Anforderungsprofil kennen und ausformuliert haben. In der Praxis sehen wir oft, dass dies nicht selbstverständlich ist.

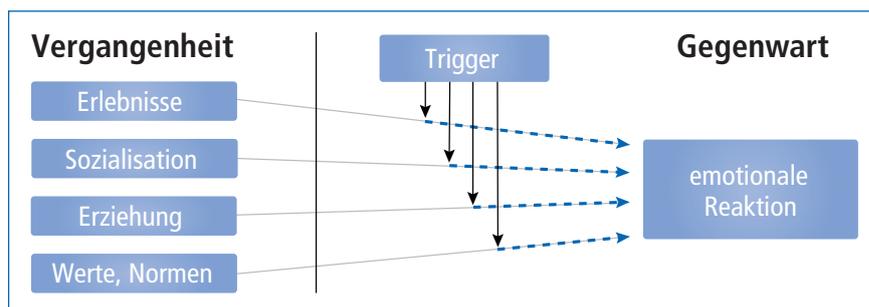
Eigene Anforderungen erkennen

Bevor der Selektionsprozess startet, sollten die Auswählenden sich also die Frage stellen, welche Ähnlichkeiten eine Kandidatin oder ein Kandidat mitbringen sollte. Häufig sind hier weiche Faktoren wie Werte, Normen, Führungsqualität, Persönlichkeitszüge und Kommunikationsstärke von Bedeutung. Für eine später erfolgreiche Zusammenarbeit ist es wichtig, dass diese Anforderungen bewusst gemacht und daraufhin geprüft werden, ob und in welchem Ausmass sie von Bedeutung sind. Der Selektionsprozess von zusätzlichen Personen beginnt also in einem ersten Schritt mit der Selbstreflexion des eigenen Führungs- und Teamverhaltens.

Emotionen gehören dazu

Während harte Faktoren wie Ausbildungsabschlüsse relativ leicht zu evaluieren sind, wird es im Bereich der weichen Faktoren schon schwieriger. Je nach Präferenzen werden Assessment Center, Persönlichkeitstest, Arbeitsproben, Unternehmensführungen oder Gespräche im privaten Rahmen oder über private Themen zu Hilfe gezogen. Unsere Untersuchung zeigt auch, dass der Einbezug des persönlichen Umfelds der Kandidatin oder des Kandidaten, wie ein Nachtessen mit den Ehepartnern, oft zur Anwendung kommt. Die Auswählenden versuchen dadurch zu ermitteln, ob die Kandidatin oder der Kandidat im Bereich der weichen Faktoren die gestellten Anforderungen erfüllt.

Resultierende Urteile bezüglich der erlebten Passung, des Fits, werden öfters auf Grundlage des empfundenen «Bauchgefühls» gefällt. Eine genaue Betrachtung zeigt, dass es sich bei diesem Bauchgefühl um eine Summe von emotionalen Eindrücken handelt. Diese werden durch spezifische Trigger – u.a. Besitztümer, Verhaltensweisen, Ansichten über bestimmte Themen – während des Selektionsprozesses ausgelöst. Emotionale Reaktionen basieren u.a. auf Erlebnissen, der Sozia-



lisation oder dem Werteverständnis der Auswählenden. Sie werden im Selektionsprozess aktiviert, wenn passende Trigger auftreten. Die Abbildung verdeutlicht diesen Prozess. Beispielsweise kann ein als zu protzig empfundenes Auto der Kandidatin oder des Kandidaten aufgrund früherer Erfahrungen als negatives Signal für die Anforderung «Bodenständigkeit» empfunden werden. Das Auto löst eine negative Emotion aus und wird als negatives Bauchgefühl interpretiert.

Emotionen und Hintergründe erkennen

Solche emotionalen Reaktionen auf Trigger im Selektionsprozess sind normal und gehören zum Menschsein dazu. Dies geht aus unseren Gesprächen mit Expertinnen und Experten aus den Bereichen Executive Search Beratung, Coaching und verwandten Bereichen hervor. Auch professionelle und rationale Auswählende werden durch ihre Emotionen beeinflusst. Wichtig ist, dass sie nicht unreflektiert bleiben. Emotionen können den Selektionsprozess behindern, wenn man sich ihrer Wirkung nicht bewusst ist oder sie unreflektiert das eigene Handeln beeinflussen. Dann kann es dazu führen, dass im Sinne eines sog. Hiring Bias sehr gute Kandidatinnen und Kandidaten ausgeschlossen werden.

Emotionen nutzen

Um dies zu verhindern, ist ein angemessener Umgang mit der eigenen Emotionalität im Sinne von Akzeptanz, Achtsamkeit und gezielter Nutzung angebracht. Berater*innen und Coaches können dabei eine hilfreiche Unterstützung sein. Sie helfen dabei, die wahren Anforderungen zu erkennen, schärfen das Bewusstsein für emotionale Hintergrundprozesse und unterstützen, Emotionen im Selektionsprozess achtsam und mit einer akzeptierenden Haltung zu begegnen. Emotionale Reaktionen sind nicht immer zuverlässige Entscheidungsgrundlagen und sollten daher bewusst reflektiert werden. Auswählende sollten sich im Selektionsprozess fragen, welche Trigger bei ihnen emotionale Reaktionen ausgelöst haben. In einem weiteren Schritt sollte rekapituliert werden, basierend auf welchen Erlebnissen, Normen oder Sozialisationserfahrungen die emotionalen Reaktionen entstanden

sind. Nach dieser Selbstreflexion kann bewusst entschieden werden, ob die Emotionen in der aktuellen Situation relevant und informativ hinsichtlich der Entscheidung sind. Wer reflektiert mit den eigenen Emotionen umgeht, kann sie als natürliche und hilfreiche Informationsquelle in den Selektionsprozess integrieren.

Key Takeaways

- **Struktur als leitendes Element.** Auch wenn Emotionen natürlich sind und dazugehören, sollten nicht sie, sondern eine klare Struktur den Prozess leiten.
- **Die Auswahl von anderen beginnt mit Selbstreflexion.** Die Reflexion und Evaluation der eigenen Person und des bestehenden Teams im Bereich der komplementären und ähnlichen Faktoren stellt den Startpunkt für eine erfolgreiche Selektion dar.
- **Harte Faktoren sind leichter veränderbar.** Eine gezielte Förderung von Kandidatinnen und Kandidaten im Bereich der harten Faktoren ist oft einfacher, als weiche Faktoren verändern zu wollen.
- **Emotionen als Freund statt als Feind empfinden.** Wer seine Emotionen reflektiert, allein oder mittels externer Experten, kann sich bewusst für die Nutzung der natürlichen Informationsquelle entscheiden.

Fussnote

¹ Der vorliegende Artikel basiert auf den Erkenntnissen einer Studie der Universität Bern, finanziert durch den Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF). Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Andreas Hack und Prof. Dr. Julia de Grootte von 2019 bis 2020 durchgeführt und beinhaltet 70 Interviews.

Zusätzliche Quelle

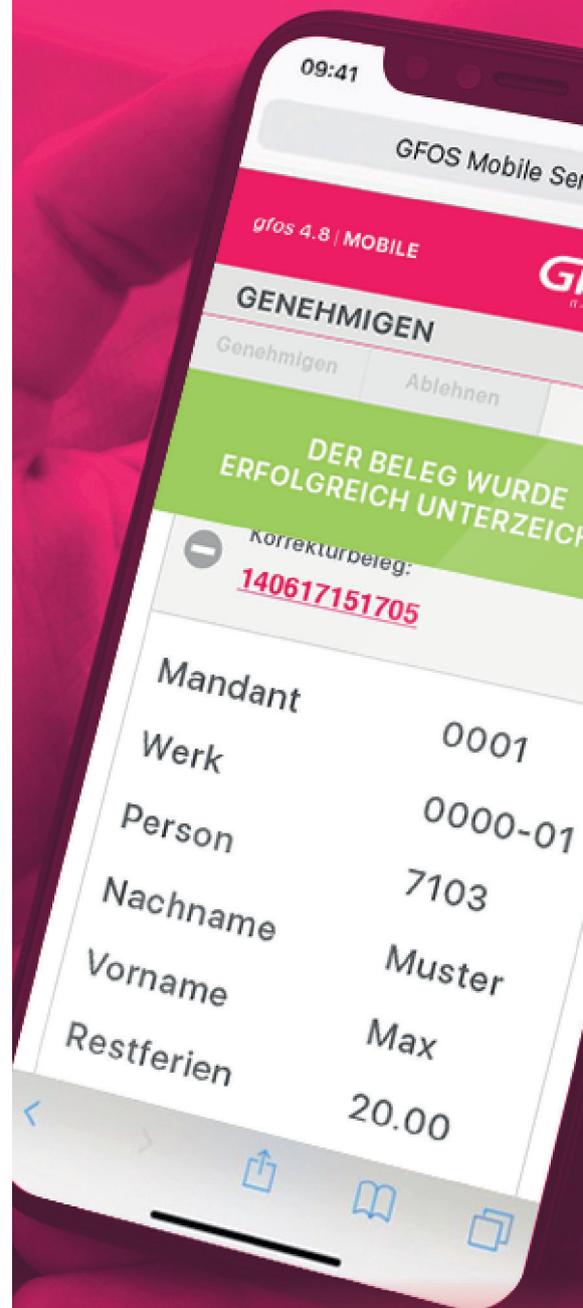
Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005): «Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel psychology, 58, 281-342.



Salome Richard ist wissenschaftliche Assistentin an der Universität Bern. Als Arbeitspsychologin MSc ergänzt sie das Team des Instituts für Organisation und Personal mit ihrem psychologischen Fachwissen.



Dr. Sabrina Schell ist Wissenschaftlerin an der Universität Bern. Am Institut für Organisation und Personal forscht sie unter anderem zu neuen Organisationsformen, New Work und Führung.



IHR SOFTWARE-PARTNER FÜR HR

Nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung und optimieren Sie Ihre HR-Arbeit mit dem Workforce Management von GFOS.