

Wie erkennt der Auftraggeber einen ehrbaren Interim Manager? [Teil 2]

Gedanken zur Nachhaltigkeit. Die Kolumne von **Rudolf X. Ruter** erscheint vierteljährlich im Interim Management Magazin.

Leitplanken für unser tägliches Tun. Und es gibt viele Leitplanken. Eine immer öfter zitierte

In der Herbstausgabe des Interim Management Magazins habe ich versucht, einen ehrbaren Interim Manager zu beschreiben. In dieser Kolumne will ich versuchen, kleine Hilfen beim Erkennen und Auswählen eines ehrbaren Interim Managers zu geben.

Ethical Due Diligence in Recruitment

Das Institute für Business Ethics in London hat 2010 ein Business Ethics Briefing mit dem Thema ‚Ethical Due Diligence in Recruitment‘ herausgegeben mit zahlreichen Anleitungen und Praxisbeispielen. Es soll während des Einstellungsprozesses mit hoher Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden, dass der Kandidat die vorhandenen Unternehmenswerte verstärkt und unterstützt und als positives Beispiel diese Werte weiterentwickelt. Damit keine durch den Interim Manager getätigten Geschäfte und Handlungen die Wertorientierung des Unternehmens untergraben oder sogar die Reputation gefährden.

Fragen des potentiellen Auftraggebers und Antworten der zukünftigen (Interim-) Führungskraft sollten u. a. in folgenden ethischen Bereichen ausführlich besprochen werden

- nationale und internationale Steuer- vermeidungspraktiken (z.B. Steuer- Oasen wie Holland etc.)
- Diskriminierung von Beschäftigten (z.B. Gender, Kultur, Alter)
- Bestechung und Korruptionspraktiken (z.B. in Vertriebsländern mit anderen Kulturen)

- Mut zum Ansprechen von „Negativ- Ereignissen“ und unternehmeri- schen Falschentwicklungen (z.B. keine Desinformationen)
- Faire und transparente Preisgestal- tung für Produkte und Leistungen (z.B. access to medicine, Tarifwirr- warr, Provisionsschinderei)
- Verschwiegenheits- und Vertrau- lichkeits-Maßstäbe (z.B. „Durchste- chen von Informationen“)
- Belastungsgrad der Mitarbeiter (z.B. work-life-balance, Handy- Erreichbarkeit im Urlaub)
- Behandlung der Lieferanten (z.B. Pricing) und Wissen über die Liefe- ranten (z.B. Bangladesch)
- Akzeptierung und Unterstützung eines Compliance- und Integritäts- managements.

Derzeit läuft ein Projekt „Ethical Leadership Assessment“ der gemein- nützigen Hamburger Stiftung für Wirt- schaftsethik, das die Relevanz ethischer Kriterien bei der Rekrutierung von Führungskräften untersucht und nach der Eignung einer werteorientierten Personalauswahl und -entwicklung als ein Instrument der Unternehmenssteu- erung fragt.

Hintergrund ist, dass nach Meinung der Hamburger Stiftung die Themen Compliance, Unternehmenskultur und Fachkräftemangel in der Diskussion in Deutschland weiter an Bedeutung gewinnen. Bezogen auf das Personal- management liegen aber bislang kaum Erkenntnisse über die Handlungswei- sen bzw. Prozesse und Verfahren vor.

„Look more in the eyes than in the files“

Einen ehrbaren Menschen erkennt man

am besten mit dem Grundsatz "Look more in the eyes than in the files". Natürlich sind Referenzen und schriftliche Unterlagen und Angaben zur Person Bestandteil jeder Interview Vorbereitung. Eine Mithilfe durch erfahrene Personaldienstleister mit ihren unterschiedlichen profunden und in der Praxis bewährten Systemen und Techniken zum Treffen einer ersten Vorauswahl von möglicherweise geeigneten Kandida- ten ist immer zu empfehlen. Die umfang- reiche Erfahrung von auf das Suchen und Finden von geeigneten Interim Managern fokussierten Personaldienstleistern ist nicht zu unterschätzen.

Weitere finale Informationen und Einstel- lungen zur Beauftragung müssen aber immer mit Hilfe eines persönlichen und ausführlichen Gesprächs des Auftragge- bers mit dem Kandidaten gewonnen wer- den. Hierbei sollte der Auftraggeber das eigene Bauchgefühl und das eigene „emo- tionale Radarsystem“ zur Grundlage seiner finalen Entscheidung machen. „Das We- sentliche ist für die Augen unsichtbar“ wusste schon Antoine de Saint-Exupéry.

Aber mit welchen Fragen kann der Inter- viewer erreichen, dass der Kandidat ‚ver- trauensvoll‘ und ‚offen‘ von sich selbst erzählt und es erlaubt, einen ‚Blick in seine Seele‘ zu werfen? Wie kann der Auftra- geber erkennen, dass gesprochene Worte nicht soziale Erwünschtheit sind sondern tatsächlich verinnerlichte Werte und Tu- genden des Kandidaten?

Letztendlich landen wir dann immer wie- der bei den ‚bewährten, offenen W- Fragen‘ wie zum Beispiel

- Welche Tugenden sind Ihnen beson- ders wichtig?
- Welche Probleme hatten Sie als Sie erfuhren, dass ...?