

Auf der Suche nach Mr. Right

Es ist die Feuerprobe für die Ehrgeizigen: Eine Zürcher Firma unterzieht potenzielle Chefs einer harten Eignungsprüfung. Nur wer diese besteht, für den ist der Weg an die Schalthebel der Macht offen. Manche aber müssen erfahren: Sie sind nicht einmal für ihren jetzigen Job geeignet.

VON SIMON HEHLI (TEXT)
UND LEONHARD ROTHMOSER (ILLUSTRATIONEN)

Das Gesicht von Marco Sanchez ist gerötet, als hätte er eben einen Halbmarathon absolviert. Er sitzt nach vorne gebeugt, seine rechte Hand wandert über die Papiere auf dem Tisch, die Finger ausgespreizt. Sanchez ist unter Druck: Als frischgebackener CEO einer grossen Schweizer Familienfirma muss er den Leiter einer ausländischen Niederlassung zur Raison bringen. Unprofessionell hat sich dieser verhalten, das eingeforderte Konzept für potenzielle Einsparungen zu spät geliefert und einmal gar dem Vorgesetzten den Telefonhörer grusslos aufgehängt. Sanchez ist mit klaren Zielen in das Gespräch gestiegen: Er will seinem Direktunterstellten Wertschätzung signalisieren und die Gründe für sein Gebaren herausfinden, aber auch deutlich machen, dass es so nicht weitergehen kann. Sanchez meistert die Aufgabe nicht schlecht. Sein Mitarbeiter

lenkt zwar immer wieder vom Thema ab und klagt, dass sich die Firmenkultur geändert habe und ihm der Finanzchef am Hauptsitz immer mehr auf die Pelle rücke. Doch letztlich willigt er ein, mitzuziehen. Sanchez hat seine Ziele erreicht, ohne allzu hart aufzutreten.

Alles nur eine Simulation. Sanchez ist nicht CEO, doch er könnte es eines Tages sein. Derzeit sitzt der Secondo als Marketing- und Verkaufsleiter in der Geschäftsleitung einer mittelständischen Firma mit über 1000 Mitarbeitern, die im Maschinenbau tätig ist. Deren Patron ist 58 und will sich in den nächsten Jahren aus dem operativen Geschäft in den Verwaltungsrat zurückziehen. Loyalität wird grossgeschrieben im über 100 Jahre alten Familienbetrieb. Gerne sähe es der Inhaber, wenn ein interner Kandidat in seine Fussstapfen treten und die Philosophie weitertragen würde.



WILLENSKRAFT

Doch haben seine Zöglinge das Zeug dazu? Um das herauszufinden, hat der Patron die Zürcher Managementberatungsfirma XCG beauftragt, die Kandidaten in einem eintägigen Assessment auf Herz und Nieren zu prüfen. Neben Sanchez schickt er auch seinen Chief Operation Officer (COO) Johann Heiniger ins Rennen. Beide heissen in Wirklichkeit anders.

Ein Quartett urteilt

Die Assessment-Profis belegen im Stadtteil Wollishofen ein vierstöckiges Haus. Edelholzparkett, schwarze Ledersessel, verspiegelte Sideboards: Hier geht es offensichtlich um eine hochklassige Klientel, um die Evaluation von Führungskräften. Marco Sanchez und Johann Heiniger sind an diesem Montag gleichzeitig für ihr Assessment vor Ort, dürfen aber nichts voneinander wissen. Die XCG-Mitarbeiter sind geübt darin, bis zu vier Kandidaten so durch die Etagen zu schleusen, dass es kein zufälliges Aufeinandertreffen der Konkurrenten gibt – selbst das Parkieren der potenziell verräterischen Karossen ist generalstabsmässig geplant.

Eine zur Decke reichende Schefflera-Toppflanze dominiert das Sitzungszimmer, in dem die vier Assessoren um einen ovalen Tisch versammelt sind: die Psychologin und XCG-Partnerin Doris Keller Creus, XCG-CEO Udo Ender, Daniel Abatemarco, Experte für HR und Chance-Management, und der Betriebswirtschaftler Frank Seelig, der selber als Unternehmer tätig war. Sie haben sich intensiv mit dem Betrieb des Auftraggebers auseinandergesetzt und den ganzen Assessment-Tag auf die CEO-Position massgeschneidert. Sie wissen: Das Unternehmen ist dank der hohen Qualität seiner Produkte eigentlich gut im europäischen Markt positioniert – doch der starke Franken und die aggressive Konkurrenz aus dem In- und Ausland setzen die Traditionsfirma unter Druck. Umsatz und Gewinn sind in den letzten Jahren markant gesunken. «Eine Situation, wie sie derzeit typisch ist für viele unserer mittelständischen Kunden in der Schweizer Industrie», sagt Udo Ender.

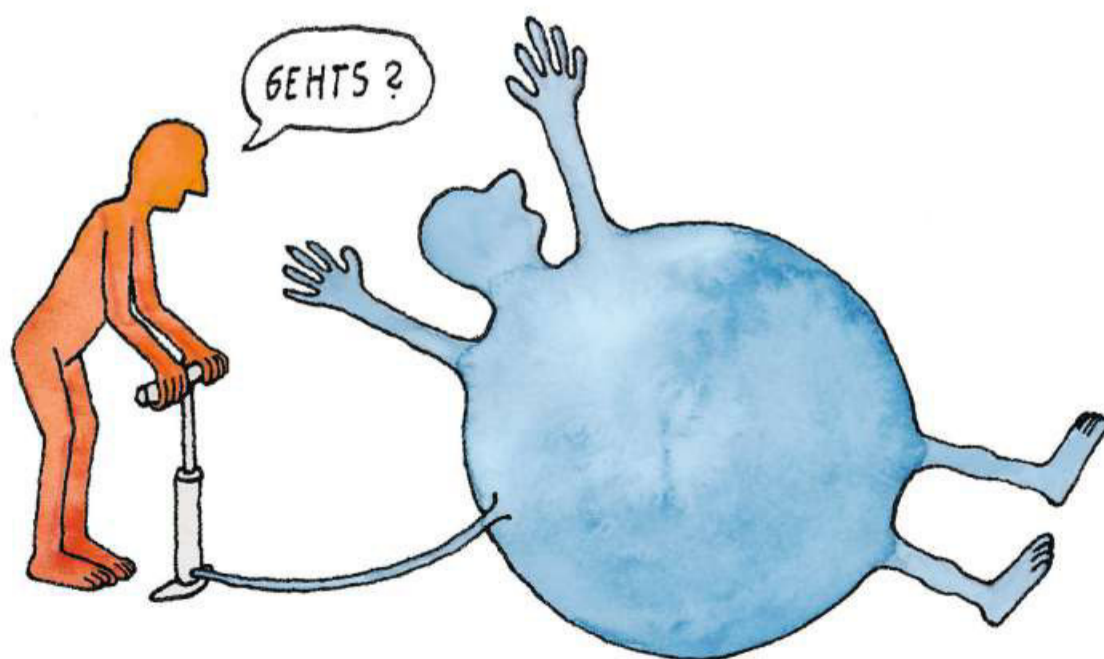
Der neue Mann an der Spitze wird nicht umhinkommen, die Firma auf mehr Effizienz zu trimmen und sie stra-

tegisch neu auszurichten, gleichzeitig darf er den Anschluss an die Digitalisierung nicht verpassen. Ist Marco Sanchez dafür der Richtige? Oder doch Johann Heiniger? Beide haben firmenintern ihr Interesse an der CEO-Position signalisiert, deshalb geht es an diesem Tag offiziell darum, sie vor allem in Hinblick auf die mögliche Übernahme ihrer neuen Schlüsselposition einzuschätzen. Gleichzeitig will der Patron seinen langjährigen Vertrauten keine überzogenen Hoffnungen machen und sie nicht verlieren, wenn die Wahl auf keinen von ihnen fällt. Aus diesem Grund erwartet er vom Assessment auch Hinweise darauf, wie sie sich in ihrer aktuellen Funktion weiterentwickeln könnten. Bei den meisten XCG-Assessments sitzt der Auftraggeber als Assessor mit am Tisch. Hier nicht – der Patron kennt ja seine beiden Manager schon bestens.

Die Kandidaten sind beide Mitte 40 und stehen vor einer Weichenstellung in ihrer Karriere, sonst haben sie wenige Gemeinsamkeiten. COO Heiniger ist erst seit 2012 im Betrieb. In jungen Jahren machte er eine Lehre als Technischer Zeichner, bildete sich später zum Ingenieur weiter und erwarb einen MBA. Er hat breite Erfahrung als Produktionsmanager in diversen Grossunternehmen gesammelt, ein smarter Generalist, stark in der Projektarbeit. Marketing- und Verkaufsleiter Sanchez hingegen hat vor über 20 Jahren als Elektromonteur bei der Firma angefangen und sich dann Stufe für Stufe hochgearbeitet. Als «klassischen Bottom-up-Guy» und erfahrungsgeprägten Praktiker bezeichnet ihn Assessor Ender. Ein bodenständiger Typ, «Emotion und Passion pur», aber ohne akademische Meriten. Sanchez hat bereits mehrere hundert Leute unter sich. Fraglich ist jedoch, ob er in gesamtunternehmerischen Zusammenhängen denken, eine Vision entwickeln und strategische Leitplanken definieren kann.

Liebenswertig altmodisch

Eine Antwort darauf soll am Nachmittag die Präsentation zu «Strategie und Organisation» bringen. Für die Vorbereitung hatte Sanchez zwei Stunden Zeit am Vormittag, davor und danach hat er Interviews mit den Assessoren geführt und in Tests seine Motivation und Persönlichkeit selber eingeschätzt. Nun



BELASTBARKEIT

steht er vor dem Flipchart und erläutert seine handgeschriebenen Ausführungen zu Stärken (gutes Image, grosses Know-how) und Schwächen (zu sehr vom Schweizer Markt abhängig) seines Arbeitgebers. Sanchez' Vision: Die Firma soll die unbestrittene Nummer 1 im Inland bleiben und in der EU weiter wachsen.

Nach der Präsentation folgt eine Fragerunde. Woran würde man im Jahr 2020 merken, dass er als CEO der Firma den Stempel aufgedrückt hat? Sanchez zögert lange und sagt dann: «Indem ich

forderungen in seinem jetzigen Job gewachsen ist», sagt Psychologin Doris Keller Creus in der Diskussionsrunde. «Er ist eine gewinnende Persönlichkeit, doch er zeigt wenig Gestaltungsanspruch», ergänzt Betriebswirt Frank Seelig. Udo Ender sieht beim Kandidaten wenig Durchschlagskraft. Der vierte Assessor, Daniel Abatemarco, sagt: «Er braucht Guidance von oben, kann selber aber keine geben.»

350 Führungskräfte pro Jahr

Die Assessment-Branche boomt, der entsprechende Verband hat Dutzende Mitglieder. Kaum jemand in der Schweiz hat einen besseren Einblick in die Klasse, die in der Schweiz ökonomische und politische Macht ausübt, als die XCG-Leute. Rund 350 Führungskräfte durchlaufen pro Jahr ihre Assessments und Management-Audits, viele aus der Privatwirtschaft, doch auch Bundesämter, Universitäten, Verbände oder staatsnahe Betriebe gehören zu den Kunden. So sitzen immer wieder namhafte Wirtschaftskapitäne aus dem In- und Ausland, hochrangige Politiker und Spitzenbeamte am ovalen Tisch. Und schauen zu, ob sich die Kandidaten bewähren, die entweder aus den eigenen Reihen stammen oder von Headhuntern empfohlen wurden. «Wer zu uns kommt, ist gut», sagt Doris Keller Creus. «Aber niemand hat das perfekte Profil für jeden Job.»

Je nachdem, in welchem Lebenszyklus eine Firma steckt, braucht sie andere Führungskräfte: Ist sie ein Startup, eine gefestigte Firma auf Wachstumskurs oder ein Unternehmen in einer Abwärtsspirale? Es ist auch eine Frage des Zeitgeists: Ende der 1990er Jahre, in der Zeit des Dotcom-Hypes, waren Strategieberater mit hochfliegenden Plänen begehrt; 2008, inmitten der Krise, eher operativ gestählte Macher, «Turnaround-Manager», wie sie Keller Creus nennt. In der öffentlichen Verwaltung wiederum sind integre Spitzenleute mit hoher Dossiersicherheit gefragt, die langfristig denken, weniger in Quartalszahlen. «Dafür fehlt es ihnen öfters an Veränderungsdynamik und unternehmerischem Mut.»

Bei der Strategieübung sticht Johann Heiniger seinen Konkurrenten klar aus. Er präsentiert seine Ideen unverkrampft und setzt auf Powerpoint. Scharf sezziert er die Schwachpunkte seines Arbeitgebers: Vieles geht zu langsam im Fami-

Edelholzparkett, Ledersessel: Hier geht es offensichtlich um eine hochklassige Klientel.

dafür Sorge, dass wir weiterhin eine klare, identifizierbare Firmenkultur haben, mit wenig Fluktuation bei den Mitarbeitern.» Am Produktionsstandort Schweiz will er festhalten, China ist keine Option. Wie würde er 10 Prozent der Vertriebskosten einsparen? Sanchez will stärker auf indirekte Vertriebskanäle über Distributoren im Ausland setzen. Und wieso macht er das nicht heute schon? Eine solche Änderung läge ja in seiner Kompetenz. Die Antwort entschwindet im Vagen.

Sanchez tritt ab, das XCG-Quartett diskutiert die gezeigte Leistung. Die Präsentation auf Papier, die Fokussierung auf die Mitarbeiterzufriedenheit: alles schon fast liebenswürdig altmodisch. Auch dass ein Verkaufsprofil kaum quantifiziert und nicht über die Digitalisierung spricht, löst Stirnrunzeln aus. «Ich frage mich, ob er den Heraus-



GLAUBHAFTIGKEIT

lienbetrieb, zu viele Leute sind passiv. «20 Leute rocken letztlich die ganze Firma.» Immer wieder betonten die Kollegen, die Geschäftsleitung habe doch das und jenes gesagt. «Ich kann es nicht mehr hören!» Das Organigramm sei um die zur Verfügung stehenden Personen herumgebaut worden, nicht umgekehrt. Eine Gefahr sieht Heiniger auch darin, dass das Unternehmen im Qualitätsbereich gefangen ist, Preise und Margen sind unter Druck.

Die Konkurrenz aus Osteuropa produziert massiv billiger, Heiniger kann sich deshalb vorstellen, einen Teil der Herstellung in diese Länder zu verlagern. «Ich habe Lust, die Schweiz zu verlassen, doch wir dürfen sie als Heimatstandort nie vergessen.» In einem Startup zu arbeiten, das sei nicht sein Ding, wie er bei einem früheren Arbeitgeber gemerkt habe. «Ich bin dann stark, wenn ich etwas Bestehendes übernehmen und die versteckten Potenziale ausfindig machen kann.» Welchen Fehler würde er als CEO nie machen? Den Veränderungswillen mit zu viel Routine abwürgen.

Heinigers Vision ist es, dass die Firma auch die nächsten 150 Jahre in Familienbesitz bleibt. Es ist dieser Punkt, der die Assessoren am wenigsten überzeugt, wie sich in der Diskussion zeigt. «Er orientiert sich zu stark am Bestehenden», findet Daniel Abatemarco. Frank Seelig pflichtet ihm bei: «Er stützt sich selber die Flügel, indem er zu stark an die finanziellen Restriktionen denkt statt an die grossen Würfe, die in zehn Jahren möglich und nötig wären.» Udo Ender sieht Heiniger dennoch zu Höherem berufen. «Er denkt unternehmerisch, ist breit aufgestellt und agil, weniger betriebsblind als andere Firmenmitarbeiter, die schon lange dabei sind.»

Psychologin Keller Creus hält Heiniger für einen «tollen Typ, total committed», so einen hat man gerne in der Firma». Ein grosses Fragezeichen setzt sie jedoch hinter seinen Ehrgeiz. «Ich spüre kaum Ambitionen.» Sie stellt es als Hypothese in den Raum, die Beobachter wollen diese bei der nächsten Sequenz des Assessments überprüfen: «Leadership und Change-Management».

15 000 Franken pro Prüfungstag

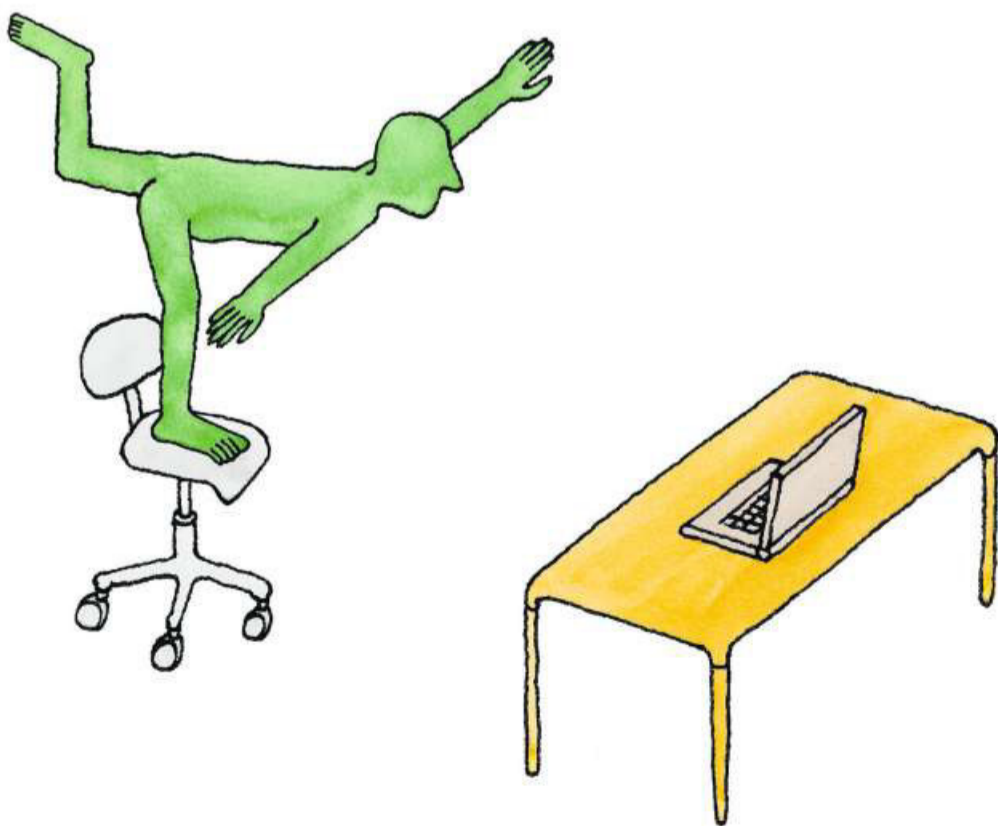
Der Aufwand, den XCG betreibt, um den richtigen Mann oder die richtige Frau für einen Posten zu finden, ist gross – dem Assessment-Tag gehen intensive Recherchen und Briefinggespräche mit dem Auftraggeber voraus. «Wir wollen eine Organisation von Grund auf ver-

stehen, ihr Umfeld, ihre Strategie und Kultur, ihre künftigen Herausforderungen auf inhaltlicher und personeller Ebene», sagt Keller Creus. Es ist eine Luxuslösung, die auch ihren Preis hat. 10 000 bis 15 000 Franken berechnet XCG pro Kandidat und Assessment-Tag. Ein stolzer Betrag, wie Udo Ender einräumt. «Aber es lohnt sich für die Auftraggeber, wenn sie damit Fehlbesetzungen von Schlüsselpositionen vermeiden oder drastisch reduzieren können.» Ein solcher Missgriff könne schnell einmal Kosten in zwei- bis dreifacher Höhe eines Jahresgehaltes verursachen – und im schlimmsten Fall sogar eine existenzielle Bedrohung für das Unternehmen bedeuten.

«Wer zu uns kommt, ist gut. Aber niemand hat das perfekte Profil für jeden Job.»

Müssten Kandidaten lediglich für Gespräche vor der Geschäftsleitung oder dem Verwaltungsrat antraben, reiche das oft nicht aus, damit sich beide Seiten ein umfassendes Bild voneinander machen könnten, sagt Keller Creus. Manager mögen sich ab und an selber überschätzen. Es sei aber meist nicht in ihrem Sinne, etwas vorzutäuschen und eine Schlüsselposition zu übernehmen, der sie nicht gewachsen seien, oder in ein neues Umfeld zu wechseln, in das sie kulturell nicht passten. Denn dadurch riskierten sie letztlich auch ihre eigene Karriere. Dennoch gebe es auf dieser Stufe Blender und geschickte Selbstverkäufer, weiss Keller Creus. «Doch einen ganzen Tag lang können und wollen sie eine solche Fassade kaum aufrechterhalten.» Für Johann Heiniger dauert das Assessment schon acht Stunden, als er

Fortsetzung auf Seite 48



AUFTRITT

Fortsetzung von Seite 47

Auf der Suche nach Mr. Right

seine Führungsideen präsentiert. Er hat hohe Ansprüche an seine Mitarbeiter, lässt ihnen im Gegenzug viele Freiheiten. Globalaufträge statt Mikromanagement heisst seine Losung. «Mein High Performer arbeitet manchmal mitten in der Nacht und macht praktisch keinen Fehler – aber ich habe keine Chance, ihn um 8 Uhr an eine Sitzung zu bringen.» Heiniger lacht, er wirkt immer noch locker. Und weiss, wo seine Schwächen liegen: «Bei den Ängstlichen komme ich nicht

«In der öffentlichen Verwaltung fehlt es an Dynamik und unternehmerischem Mut.»

gut an, für einige gebe ich zu viel Gas.» Sollte er es dereinst an die Spitze des Unternehmens schaffen, hätte er vor allem vor etwas Respekt – dass er eine «tödliche Entwicklung» nicht rechtzeitig erkenne, etwa die disruptiven Folgen von neuen Technologien für die Branche.

Was ihm noch zum CEO fehle, wollen die Assessoren von Heiniger wissen. «Ich habe zu wenig Erfahrung darin, gestandene Führungskräfte auf internationaler Ebene zu führen.» Udo Ender

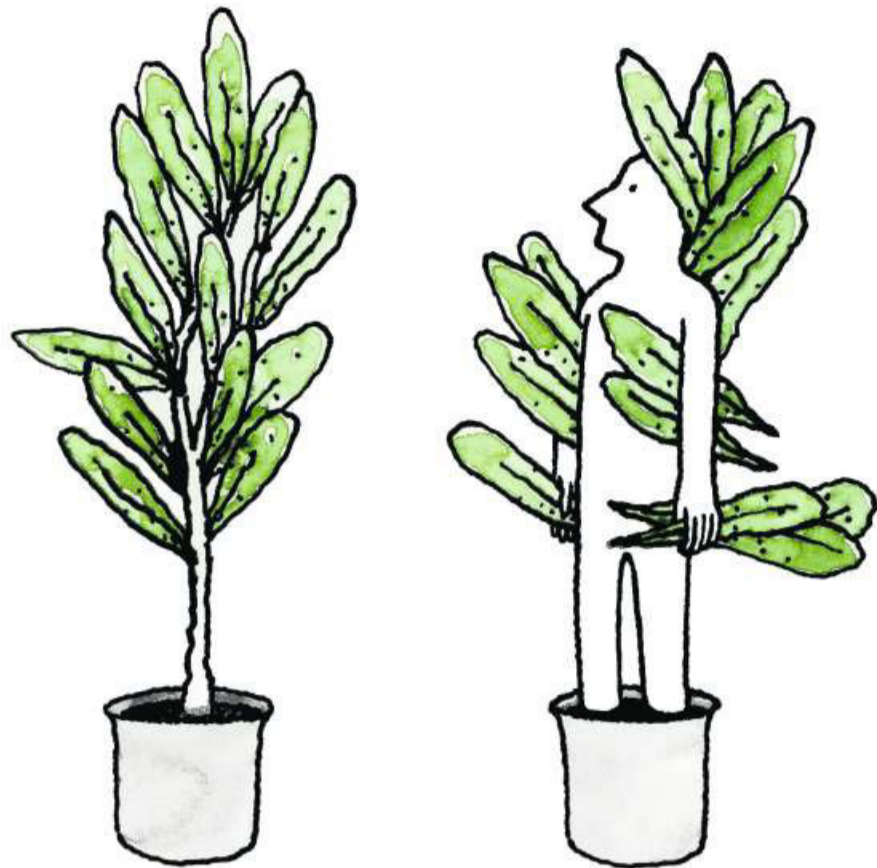
fragt ihn, was er von den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung halte – insbesondere von Marco Sanchez. «Er ist ein sehr guter Verkäufer, aber weniger stark in der effizienten Führung seiner Vertriebsorganisation. Wir verlieren Geld, weil er zu wenig entscheidet und im Aussendienst nicht konsequent genug durchgreift», antwortet er, ohne zu wissen, dass der Kollege ganz in der Nähe ist.

Dann klärt sich auf, wieso es Heiniger am unbedingten Willen zum grossen Karrieresprung mangelt: Sein Sohn leidet an den Folgen eines schweren Unfalls. «Wenn sich sein Zustand weiter verschlechtert, würde ich mich vermehrt selber um ihn kümmern wollen.» Die Hypothese von Psychologin Keller Creus hat sich bestätigt. «Es war mutig von ihm, das zu sagen, viele Kandidaten würden so etwas nie preisgeben», sagt Frank Seelig. Die Diskussion am ovalen Tisch ist nun kürzer als bei der ersten Übung, denn das Bild, das die Assessoren von Heiniger haben, fügt sich relativ klar zusammen. Der COO kommt nur mit Mitarbeitern mit hohem Leistungsvermögen zurande, die Führung der anderen delegiert er. Als CEO könnte er das nicht mehr machen. «Er hat den Anspruch: Ich bin so, wie ich bin, take it or leave it», sagt Doris Keller Creus. Sie erkennt bei Heiniger wenig Bereitschaft, an den eigenen Schwächen zu arbeiten.

Gespickt mit Schreibfehlern

Nun ist Marco Sanchez an der Reihe, mittlerweile hat auch er auf Powerpoint umgesattelt. Seinen Führungsstil beschreibt er als «offen und direkt». Vertrauen und Loyalität sind ihm wichtige Werte. «Ich will Mitarbeiter fördern, so wie ich selber gefördert wurde.» Er habe das nötige Feuer, um die Angestellten zu motivieren, betont er. Dabei wirkt er aber bereits angezählt. Vieles liest er von seiner Präsentation ab. Auf den Folien tauchen Schreibfehler auf. Als CEO würde er kollegial führen und wäre ein Primus inter Pares, sagt Sanchez. Er ortet bei sich Schwächen im strategischen Denken und konzeptionellen Arbeiten. «Viele Entscheide liegen heute bei unserem Chef, er hat alles im Kopf.»

Sanchez kann die XCG-Crew mit seinem Auftritt nicht positiv überraschen. Dafür blüht er in der letzten Übung auf, dem simulierten Mitarbeitergespräch mit dem eigenwilligen Filialleiter im



ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Ausland, gespielt von Udo Ender. Sanchez hat sichtbar mehr Energie als bei der missglückten Strategiepräsentation. «Hier haben wir klare Stärken gesehen», sagt Doris Keller Creus. «Man erkennt seine Führungserfahrung, er weiss, wie er jemanden abholen muss.»

Bei der Simulation zeigte sich, wie kurz die Zündschnur eines Kandidaten sei und über wie viel Durchsetzungskraft er verfüge, sagt Keller Creus. Johann Heiniger, der bisher den stärkeren Eindruck hinterlassen hat als Sanchez, muss sich nun beweisen. Das Gespräch mit dem störrischen Mitarbeiter, der sich darüber beklagt, dass er immer weniger Freiraum genieße, entwickelt sich nicht nach Wunsch. «Ich funktioniere sehr simpel», sagt Heiniger dem Gegenüber, «wenn ich häufig vorbeikomme, dann ist etwas im Busch, dann weiss ich nicht, ob ich mich auf jemanden verlassen kann. Du musst mich vom Gegenteil überzeugen.» Ein wirkliches

hat kaum Fragen gestellt.» Fordern kann Heiniger besser als motivieren.

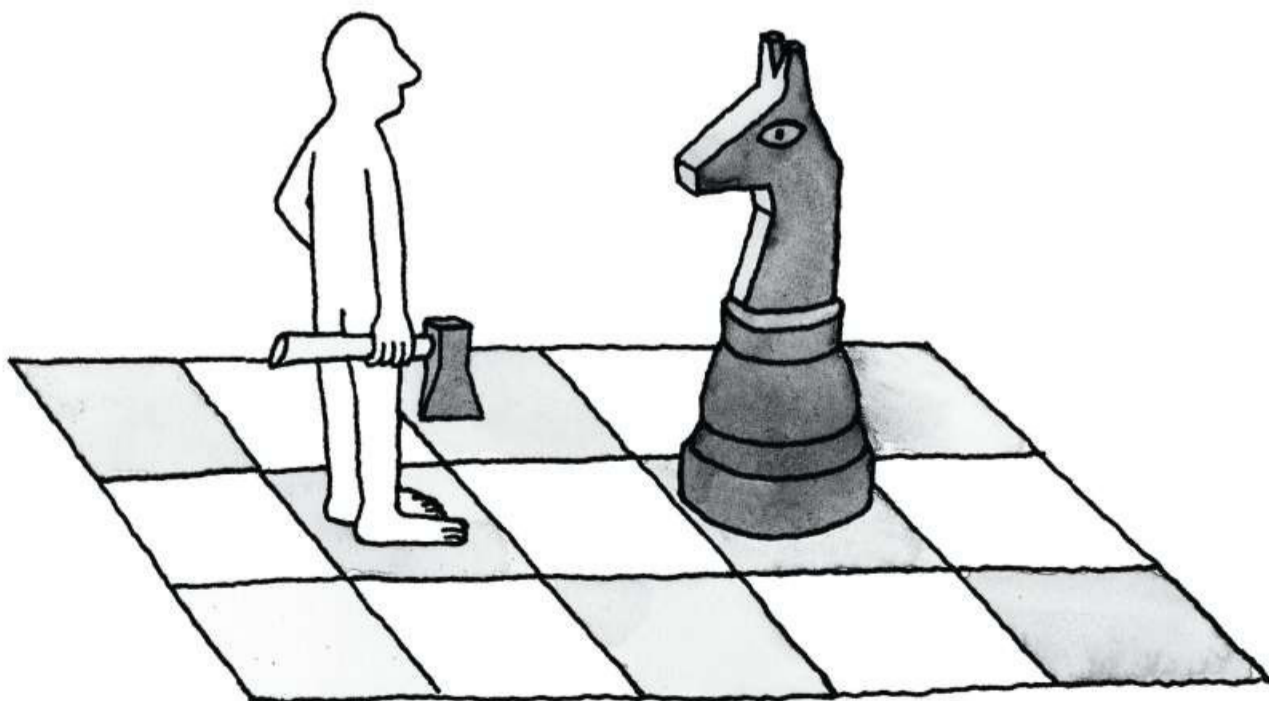
Es ist Abend geworden in Wollishofen. Die beiden Kandidaten sind weg, ihre Wege haben sich nicht gekreuzt. Doris Keller Creus und ihre drei Kollegen sind sich einig: Sie empfehlen keinen der beiden für den CEO-Posten. «Der Patron ist eine Lichtgestalt. Wenn er abtritt, entsteht ein grosses Vakuum, das weder Heiniger noch Sanchez füllen können», sagt die Psychologin. Es fehle ihnen an Charisma und am Willen, sich durchzusetzen. Heiniger habe Potenzial, er habe zudem seine Leistung über den Tag hinweg konstant halten können. Aber er müsse daran arbeiten, den Schritt vom «Manager» zum «Leader» zu schaffen.

Für Sanchez sehen die Assessoren schwere Zeiten kommen. «Er wurde bisher belohnt für seine Loyalität, doch nun steht ihm das Wasser bis zur Nasenspitze», sagt Udo Ender. «Er braucht eine strategische Ausbildung und eine breitere Toolbox, sonst wird es unter einem neuen CEO sehr eng für ihn.» Das Assessment ist somit kein Beschleuniger für die Karriere geworden, im Gegenteil. Doch selbst wenn das Feedback schmerzhaft sein könne – letztlich seien die Kandidaten dankbar für einen «Hallo-wach-Ruf» von aussen, betont Betriebswirtschaftler Seelig. Damit die Führungskräfte an ihren Schwächen arbeiten können, erhalten sie zu einem späteren Zeitpunkt noch eine Standortbestimmung in einem Feedback-Gespräch und einen mehrseitigen Report, inklusive Tipps für die persönliche und berufliche Weiterbildung.

Ein Externer muss es richten

Der Patron muss sich nun damit abfinden, dass sich in den eigenen Reihen kein Nachfolgekandidat aufdrängt. «Das wird ihm tief im Innern schon bewusst gewesen sein, aber er brauchte eine Bestätigung», sagt Udo Ender. Der Patron sucht nun extern nach einem CEO. Psychologin Keller Creus würde in diesem Fall eine gestandene, charismatische Führungspersönlichkeit empfehlen, die es gewohnt ist, in einem mittelständischen Familienbetrieb zu arbeiten – ein «angestellter Unternehmer sozusagen». Hohe Leistungsorientierung, Fähigkeiten im Change-Management und Integrationscharakter stehen weiter im Anforderungsprofil.

Jetzt machen sich die Headhunter ans Werk. Wen auch immer sie finden – der Weg zum Chefposten wird für die neuen Anwärter durch die Feuerprobe in Zürich Wollishofen führen.



STRATEGISCHES HANDELN

«Er ist ein toller Typ, total committed, so einen hat man gerne in der Firma.»

Zugeständnis seines Mitarbeiters erreicht er nicht – auch weil er die Diskussion ohne klares Ziel angegangen ist.

Danach sagt Heiniger, er würde das Gespräch nochmals gleich führen. Konflikte möge er nicht. «Ich bin da verletzlich, ich will genau wissen, wieso jemand negativ reagiert.» Die Assessoren nehmen ihm das nicht ab. Heiniger habe es nicht geschafft, Brücken zu bauen, resümiert Ender. «Er ist hart in der Sache, hat aber nie Wertschätzung zum Ausdruck gebracht und gesagt: Du bist einer meiner wichtigsten Mitarbeiter. Und er