

## Vorwort

Wir hatten großartige Pläne, aber wir konnten sie erst umsetzen, als wir den richtigen Mann hatten.

Jack Welch

Dieses Buch ist als Unterstützung für Führungskräfte und Personalexperten gedacht, die erkannt haben, dass erfolgreiche Führung immer von der Wahl der Menschen abhängig ist, mit denen man sich umgibt. Allen anderen könnte dieses Buch Inspiration sein, sich mehr mit den Menschen zu beschäftigen, mit denen Sie zusammenleben oder -arbeiten. Gibt es darüberhinaus Hinweise für eine wirksame Führungsarbeit, regt es zum Nachdenken über aktuelle Fragestellungen und Probleme der heutigen Unternehmensrealität an und regt es vielleicht auch manchmal auf, ist dies durchaus erwünscht.

Wenn in Unternehmen Personalentscheidungen so gründlich vorbereitet würden wie die Anschaffung von Maschinen oder Technik und später ebenso gründlich geprüft würde, ob und wie das "System" funktioniert und optimiert werden kann, würde klar, welch unausgeschöpftes Potenzial in einem Unternehmen schlummert.

Solange Unternehmer und Geschäftsführer ihre Maschinen und Produkte besser verstehen als ihre Führungskräfte und solange diese Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht wirklich kennen und verstehen, ist die größte Leistungsreserve eines Unternehmens nicht ausgeschöpft.

Das Buch ist auch ein Plädoyer, wieder mehr Persönlichkeiten mit Rückgrat, Mut, Initiative und Einfühlung in Unternehmen zu fördern, Persönlichkeiten, die mit authentischem Verhalten Leistung und Menschlichkeit in Einklang bringen. Dafür ist eine systematische und wirksame Potenzialerkennung Voraussetzung.

Zunächst ist die Frage zu klären, wer geeignet ist, ein guter Beurteiler zu sein. Das Einschätzen einer anderen Person ist eine anspruchsvolle Angelegenheit, die bestimmte Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale voraussetzt. Diese Kenntnis hilft dem Unternehmen, diejenigen auszuwählen, die diese Aufgabe wirksam durchführen können, und verschafft das Wissen, geeignete Kandidaten zu qualifizieren.

Der Beurteiler korrespondiert in jedem Fall mit der zu beurteilenden Person. Sie hat einen maßgeblichen, oft ignorierten Einfluss auf den Beurteilungsprozess. Ob sie sich mitteilt und was sie mitteilt, ist sehr wesentlich für eine zutreffende Einschätzung. Dabei verfälschen Auslassungen, Verzerrungen oder eigenes Nicht-Wissen oft das, was man als Wahrheit annimmt. Ein besonderer Abschnitt wird dabei der "biografischen Wahrheit" gewidmet: Wie erinnert der Mensch das, was er erlebt und erfahren hat? Für jede Einschätzung einer anderen Person braucht man ihre offene und aktive Mithilfe, damit man sie verstehen lernt. Um diese zu erreichen, sind entsprechende Voraussetzungen zu schaffen.

Die dritte Dimension klärt die Frage, was geprüft wird. Worüber sollte man Erkenntnisse gewinnen, welche Kriterien und welchen Maßstab wählt man? Wie können die besonderen individuellen Merkmale einer Person herausgefunden werden? Welche Persönlichkeitseigenschaften sind besonders erfolgversprechend und wie kann man sie erkennen? Ausführlich werden die zentralen Eigenschaften anhand einer Dreiteilung in Kopf-, Bauch- und Herzkriterien dargelegt und begründet.

Die vierte Dimension beschreibt das methodische Handwerkszeug. In vielen Unternehmen wird der Einsatz von Auswahlinstrumenten kritisch geprüft, die Betriebsräte fordern zurecht Transparenz. Häufig ist es eine Glaubensfrage, welche Instrumente man einsetzt und nicht eine Frage der Effektivität. Welche Methoden eignen sich und wie setzt man sie ein? Ein umfangreicher Teil ist dabei dem Bewerbergespräch - dem am häufigsten genutzten Auswahlinstrument weltweit - gewidmet. Diese Ausführungen helfen allen, die an "echten" Gesprächen mit Bewerbern oder Mitarbeitern interessiert sind.

Wenn diese vier grundlegenden Fragen geklärt sind, ist es möglich, einen effektiven Prozess der Potenzialerkennung und -entwicklung in einem Unternehmen zu etablieren, der mit Sicherheit die Qualität der Einschätzung und letztlich die Qualität der Stellenbesetzungen erhöht.

JACK WELCH, der legendäre ehemalige CEO von General Electric, beschreibt in seiner Biografie, wie er über eine Zeit von sieben Jahren systematisch den "richtigen" Nachfolger herauskristallisierte. Eine derartige Systematik zeichnet sich aus durch realistische Handhabung eines nutzbringenden Anforderungsprofils wie durch den Einsatz von geeigneten Auswahlinstrumenten. Hinweise zu einem effektiven Prozess professioneller Potenzialerkennung runden den Inhalt ab.

Das Buch kann kapitelweise gelesen werden. Eine Zusammenfassung am Ende eines Kapitels erleichtert das Verinnerlichen der wesentlichen Erkenntnisse.