

**profil:** Was genau machen Sie eigentlich beruflich?

**Landgrebe:** Wir sind beide seit mehr als 15 Jahren im Executive Search tätig. Das umfasst einerseits die Direktsuche und -auswahl von Führungskräften, andererseits auch deren externe Bewertung. Wir dürfen unsere Kunden bei der mit Abstand wichtigsten strategischen Entscheidung unterstützen, nämlich die richtigen Manager und Managerinnen an die richtigen Plätze zu setzen.

**profil:** Ich habe auf Ihrer Website vergeblich den Begriff „Headhunter“ gesucht. Ist dieser aus der Mode gekommen?

**Landgrebe:** Ganz und gar nicht. Umgangssprachlich verwenden wir ihn selber auch, wenn Executive Search zu sperrig wirkt. Der Begriff Headhunting vernachlässigt allerdings einen wichtigen Bestandteil unserer Arbeit, nämlich die Suche nach den richtigen Köpfen wie auch die Beratung per se, denn es geht ja nicht immer nur um externe Besetzungen.

**profil:** Wer nimmt Ihre Dienste in Anspruch?

**Hruschka:** Boyden ist eine globale Organisation. Wir verstehen uns als effektiver Partner für Unternehmen aller Branchen, die international aufgestellt sind und über die gesamte Organisation hinweg idente Beratung und Begleitung bei ihren Personalentscheidungen brauchen. Die Palette reicht da von Großkonzernen bis zu mittelständischen Unternehmen, vermehrt auch Start-ups. Die externe Bewertung von Führungskräften, auch Management Audits genannt, ist inzwischen zu einem wichtigen Element der Personalentwicklung geworden.

**profil:** Sie haben also den Auftrag eines Klienten ...

**Landgrebe:** ...ein objektiviertes Verfahren durchzuführen. In diesem Rahmen definieren wir mit dem Auftraggeber Kernkompetenzen, auf die es ihm besonders ankommt. Anschließend werden diese Kompetenzen im Rahmen von Gesprächen mit Kandidaten und Kandidatinnen abgefragt.

**Hruschka:** Es gibt aus der Lehre heraus sechs große methodische Kompetenzen – etwa die soziale Kompetenz, die methodische oder die unternehmerische.

**profil:** Was soll ich mir darunter vorstellen?

**Hruschka:** Unter methodische Kompetenz fallen etwa die Planungsfähigkeit, die Organisationsfähigkeit und die Problemlösungsfähigkeit. Soziale Kompetenz umfasst beispielsweise die Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit. Und unter unternehmerischer Kompetenz verstehen wir unter anderem den Aufbau von Kundenbeziehungen, das Verständnis von Markt und Wettbewerb, aber auch die Veränderungsbereitschaft. Und natürlich die Innovationskraft – ein ganz wesentlicher Punkt. Aus diesen großen Über-



## „Für den Job disqualifiziert“

Andreas Hruschka und Andreas Landgrebe sind Headhunter – also Leute, die im Auftrag von Unternehmen und Institutionen Kandidaten für Schlüsselfunktionen suchen. Aber was genau machen diese Headhunter? Und wie wird man Chefredakteur der „Financial Times“? MICHAEL NIKBAKSH besuchte die österreichischen Repräsentanten des international tätigen Beratungsunternehmens Boyden und unterzog sich einem „Management Audit“. Die Versuchsanordnung war gestellt – zum Glück.



**ANDREAS LANDGREBE (li.), ANDREAS HRUSCHKA**  
 „In einem Rekrutierungsprozess stellt sich jeder als  
 Alleskönner dar. Das gehört zum Spiel.“

schriften hat Boyden sogenannte Subkompetenzen definiert und einen Fragenkatalog mit rund 170 Fragen erstellt.

**profil:** Wer sich bei Boyden einem Casting...

**Landgrebe:** ...einem Management Audit!

**profil:** Wer sich bei Boyden einem Management Audit stellt, muss 170 Fragen beantworten?

**Hruschka:** Nein. Ein so umfangreicher Katalog erlaubt es uns aber, je nach Auftrag und Situation entsprechend zu differenzieren. Ein Beispiel: Ein Unternehmen plant eine Reorganisation, in deren Rahmen Bereiche zusammengelegt werden. Aus zwei Bereichsleitern wird einer. Es gibt mehrere Kandidaten für den neuen Job. Und die kommen alle zu uns.

Sie stimmen sich teilweise untereinander ab: „Welche Fragen haben dir Landgrebe und Hruschka gestellt?“ Daher der große Katalog. Die Fragestellungen lassen nicht sofort auf die jeweils abgefragte Kern- und/oder Subkompetenz schließen.

**profil:** Das ist ja wie in der Schule.

**Hruschka:** Ja, es menschelt an allen Ecken und Enden. Auch im Management.

**profil:** Kandidaten verraten einander Fragen, obwohl sie eigentlich in einem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen?

**Landgrebe:** Das kann sein, muss aber nicht. Wir haben auch Kunden, bei denen das Audit ein Standardverfahren ist, durch das man muss, wenn man über eine bestimmte Karriereebene hinaus will. Die sekundären und tertiären Frageebenen haben noch einen anderen Zweck. Wir müssen auftragsgemäß ein bestimmtes Kompetenzfeld unbedingt abfragen. Doch es passiert immer wieder, dass wir mit einer Frage einfach nicht weiter kommen. Entweder weil sich der Kandidat eine gute Geschichte zurechtgelegt hat ...

**Hruschka:** ...oder weil er den Hintergrund der Frage mutmaßt. Manche bereiten sich da sehr gewissenhaft vor. Wir sagen dann: „Es nützt nichts, wenn Sie sozial erwünscht antworten.“

**profil:** Was, wenn ein Kandidat einen schlechten Tag erwischt?

**Hruschka:** Das kann das Ergebnis durchaus beeinflussen. Vor zwei Jahren hatten wir einen Mann hier sitzen, der im Gespräch sehr schlecht abschnitt, gerade im Bereich Kommunikationsfähigkeit. Er blockte immer wieder ab, war phasenweise sogar aggressiv. Mit den Antworten konnten wir nicht arbeiten. Da haben wir dann den Bleistift zur Seite gelegt und gesagt: „Schauen Sie, Ihr Arbeitgeber nimmt viel Geld in die Hand, damit wir uns zweieinhalb Stunden mit Ihnen unterhalten. Was ist los?“ Ab da hat er aufgemacht. Es stellte sich heraus, dass er mitten in einem fürchterlichen Scheidungskrieg steckte. Wir haben das Interview daraufhin abgebrochen und dem Auftraggeber gemeldet, dass es so keinen Sinn habe. Das Unternehmen hat ihn dann aus seiner Position herausgezogen und versetzt. Er hat sich mittlerweile wieder erfangen.

**Landgrebe:** Wir müssen eine gewisse Sensorik dafür entwickeln, wo der Kandidat gerade steht. Es gibt ja umgekehrt auch Leute, die auf ihrer imaginären Bühne stehen und ihre Show vor uns abziehen.

**Hruschka:** In einem Rekrutierungsprozess stellt sich jeder als Alleskönner dar. Das gehört zum Spiel. „Ich kann alles.“ „Ich habe alles gemacht.“ „Vielleicht bin ich ein bisschen zu schnell für andere.“ Und so weiter.

**profil:** Wie viel kostet der Spaß eigentlich?

**Hruschka:** Das Aufsetzen eines solchen Projektes ist fast immer gleich, ob ich das jetzt ►

für drei Leute oder 20 mache. Entscheidend ist die Frage, wie viele Kompetenzen ich vorab definiere und welche Spezialisierung es aufseiten der Berater braucht. Aber als Richtwert liegt die Bandbreite zwischen 4500 und 8000 Euro pro Interview, je nachdem mit welchem zeitlichen und personellen Aufwand dies verbunden ist.

**profil:** Das muss man sich leisten wollen.

**Landgrebe:** Ich will da jetzt keine Werbung machen, aber das ist gut eingesetztes Geld. Der Einsatz eines professionellen Beraters erhöht die Wahrscheinlichkeit, die richtigen Leute zu finden und die richtige Entscheidung bei einer Besetzung zu treffen.

**profil:** Ich, Alleskönner, bin ja eigentlich hier, um mich als Chefredakteur der „Financial Times“ zu bewerben.

**Hruschka:** Vorneweg danke, dass Sie Interesse an der Funktion zeigen. Sind Sie bereit, nach London umzuziehen?

**profil:** Gute Frage.

**Landgrebe:** Womit wir auch schon wieder fertig wären.

**profil:** Also gut, London.

**Landgrebe:** Gehen wir es also an: Aus-

## „Und das war jetzt das eine Beispiel für eine besonders schwierige Situation?“

**ANDREAS HRUSCHKA**

nahmsweise lasse ich Sie in unseren Fragenkatalog schauen. Suchen Sie sich drei Themenfelder aus, die Sie gerne abgefragt hätten. Das machen wir üblicherweise natürlich nicht so.

**profil:** Ich wähle „Toleranz und Wertschätzung“, „Umgang mit schwierigen Situationen“ sowie „Integrität und Vertrauen“.

**Landgrebe:** Gut, dann steigen wir jetzt quasi kalt in die Befragung ein.

**profil:** Ich versuche, die Fassung zu bewahren.

**Landgrebe:** Herr Nikbakhsh, beschreiben Sie bitte eine Situation, in der es Ihnen gelungen ist, ein Problem mit einem Kollegen innerhalb Ihres Teams zu lösen.

**profil:** Wir hatten kürzlich den Fall, dass ein Unternehmer massiven Druck auf einen Kollegen im Wirtschaftsressort aus-

geübt hat. Erst wollte er das Erscheinen eines kritischen, wenn auch in der Sache völlig richtigen Artikels durch Intervention beim Ressortleiter und in der Chefredaktion verhindern, auf die Drucklegung folgten wüste Beschimpfungen. Wir haben uns selbstverständlich schützend vor den Kollegen geworfen.

**Hruschka:** Gehören Interventionen nicht zum Tagesgeschäft?

**profil:** In dieser scharfen Ausprägung nicht.

**Hruschka:** Wie lange sind Sie für profil tätig und wie lange in Ihrer jetzigen Position?

**profil:** 16 Jahre. Die Ressortleitung habe ich seit 2004 über.

**Hruschka:** Und das war jetzt das eine Beispiel für eine besonders schwierige Situation?

**profil:** Nicht schwierig genug?

**Hruschka:** Es liegt in Ihrem Ermessen, welches Fallbeispiel Sie wählen.

**Landgrebe:** Wenn wir nun den Mitarbeiter auf Ihre Rolle im Verlauf der Eskalation ansprechen würden. Was würde dieser über Sie sagen?

Eine Information des Landes Niederösterreich.

Gut, dass du da bist.  
**Niederösterreich.**

**profil:** Dass man sich bedingungslos auf den Ressortleiter verlassen kann.

**Landgrebe:** Was sind eigentlich die Faktoren, die Sie zur Beurteilung heranziehen, ob ein Kollege gut oder schlecht arbeitet?

**profil:** Das wesentlichste Beurteilungskriterium sind die zur Publikation gedachten Texte. Wir haben bei profil recht genaue Vorstellungen davon, wie ein Artikel aussehen muss, um in Druck zu gehen.

**Landgrebe:** Was noch?

**profil:** Reaktionen, die vom Markt, also von unseren Leserinnen und Lesern, kommen. Das Feedback ist hier sehr unmittelbar, weil wir ja jede Woche ein neues Produkt herstellen.

**Hruschka:** Wer stellt sicher, dass es zu einem guten Artikel kommt?

**profil:** In allererster Linie die Redakteure selbst, die ja allesamt eigenverantwortlich arbeiten. Das passiert aber natürlich stets in Abstimmung mit den jeweiligen Ressortleitern und der Chefredaktion.

**Hruschka:** Themenwechsel: Beschreiben Sie bitte das schwierigste persönliche Problem Ihrer bisherigen beruflichen Karriere.

**profil:** Vor bald zwei Jahren habe ich auf Grundlage eines hochgradig unzuverlässigen Zeugen eine Geschichte verfasst, die so letztlich nicht hielt. Die Folge waren rechtliche Auseinandersetzungen und eine angemessene öffentliche Auspeitschung. Das war für mich einerseits sehr schmerzhaft, andererseits auch unglaublich lehrreich.

**Hruschka:** Kurze Auszeit und Feedback zu dem, was wir beobachten: Interessant, dass Sie selbst gleich den Rettungsanker geworfen haben, indem Sie sagten, das sei „unglaublich lehrreich“ gewesen. Das Glas war also erst halb leer und dann gleich wieder halb voll.

**Landgrebe:** Wenn wir dort einhaken wollen, kommt jetzt zum Beispiel eine geschlossene Frage, ob Sie sich von der Sache jetzt nach bald zwei Jahren überhaupt schon erholt haben?

**profil:** Ja.

**Hruschka:** (*blickt zu Landgrebe*) Natürlich sagt er jetzt „Ja“.

**profil:** Sie machen mich nervös. Was schreiben Sie da andauernd auf?

**Hruschka:** Das gehört zu unserem Job.

**profil:** Das ist eigentlich mein Satz.

**Hruschka:** Können Sie ein Beispiel für eine Situation schildern, in der sich Offenheit und Ehrlichkeit als Hindernis für die Erreichung eines beruflichen Ziels dargestellt haben?

**profil:** Dazu fällt mir gar nichts ein.

**Landgrebe:** Es hat Ihnen nie geschadet, ehrlich zu sein?

**Hruschka:** Sie wären der Erste.

**profil:** Mir fällt wirklich nichts ein.

**Hruschka:** Dann drehen wir das um. Nennen Sie uns ein Beispiel, wo Ihnen Ehrlichkeit und Offenheit geholfen haben, ein Ziel zu erreichen.

**profil:** Ich war 2004 nicht rasend erpicht darauf, die Ressortleitung zu übernehmen, und habe das intern auch so kommuniziert. Ich hielt mich damals nicht für den Richtigen.

**Landgrebe:** Inwieweit hat es Ihnen geholfen, ein Ziel zu erreichen, das Sie gar nicht hatten?

**profil:** In der Nachbetrachtung war das dann doch die richtige Entscheidung.

**Hruschka:** Aber damals war es ja kein Ziel.

**profil:** Ziele ergeben sich doch auch auf ►

## LAND FÜR ERNEUERUNG. LAND FÜR MENSCHEN.

Einsparungen kommen nicht vom Reden: Echte Reformen brauchen Taten mit Augenmaß und Weitblick. Deshalb haben wir in der Landesverwaltung über 1.700 Dienstposten eingespart – nicht von heute auf morgen, sondern Schritt für Schritt. Wir haben in der Verwaltung 22 Abteilungen aufgelöst und Pensions- und Besoldungsreformen in der Verwaltung umgesetzt, die bundesweit als vorbildlich gelten. Die Neuaufteilung des Bezirkes Wien-Umgebung bringt nicht nur besseres Service für viele Bürger, sondern auch Einsparungen in Millionenhöhe. Weil wir sparen, wo es möglich ist, damit wir handeln können, wo es wichtig ist.

**Die Füße am Boden, den Blick in die Zukunft.**

WIR HABEN  
NOCH VIEL VOR.



dem Weg. Ich weiß nicht, was ich Ihnen da jetzt vernünftigerweise antworten sollte. Als Berufsanwärter war ich gefesselt von der Idee, irgendwann irgendwo ein Ressort und später eine ganze Redaktion zu führen. Das hat sich im Laufe der Jahre gelegt. Aber für die „Financial Times“ würde ich natürlich einmal drüber schlafen.

**Landgrebe:** Offen gestanden hätten Sie sich spätestens jetzt für den Job disqualifiziert. Zu sagen, eigentlich wollen Sie gar kein Chefredakteur sein, aber für die „FT“ würden Sie ein Auge zudrücken, nimmt Sie für unseren Kunden aus dem Rennen. Wenn jemand so etwas machen will, dann muss er das mit jeder Faser seines Körpers wollen. Einer, der uns gegenüber sitzt und meint: „Ja, warum denn eigentlich nicht?“, der ist der Falsche.

**profil:** Das heißt, ich bekomme den Job jetzt nicht?

**Landgrebe:** Das heißt, dass wir in unserem Bericht sehr starke Bedenken beim Faktor Motivation anmelden würden. Aber machen wir mal ein kurzes Debriefing. Wir sind ganz bewusst mit einer positiv besetzten Frage eingestiegen und haben bei Nachfrage auch eher stützend reagiert. Dies deshalb, da wir eine Art Komfortzone schaffen wollten. Im Themenfeld Offenheit und Toleranz hätten Sie eine gute Wertung erreicht, allerdings hätten wir aufgrund Ihrer Schilderungen beim Kapitel Teamführung und den Ihnen zur Verfügung stehenden Führungswerkzeugen noch entsprechend nachgebohrt. Den Bereich Stressresistenz haben wir entlang Ihres einschneidenden Erlebnisses 2014 vorwiegend theoretisch abgehandelt. Und im Themenfeld Integrität haben über den Schutz der Redaktion vor Interventionen gesprochen. Ihre Antworten waren dort recht schlüssig. Aber dann haben Sie sich bei dem selbst gewählten Thema „Anstreben einer höheren Funktion“ de facto selbst aus dem Rennen genommen.

**profil:** Sie waren lästiger, als ich dachte.

**Landgrebe:** Dann können Sie sich vorstellen, wie intensiv eine solche Befragung über zwei bis zweieinhalb Stunden werden kann. Wir setzen uns dabei aber ganz bewusst Grenzen. Wir gehen zum Beispiel tunlichst nicht ins Private, es sei denn, der Kandidat bringt das selbst ins Spiel. Und ganz generell steht und fällt der Erfolg eines solchen Prozesses mit der Wertschätzung, aus der Offenheit und Austausch entsteht. Es geht um einen Dialog auf Augenhöhe.

**Hruschka:** Kandidaten sollen sich weder polizeilich verhört noch unter Druck gesetzt fühlen.

## „Wenn jemand so etwas machen will, dann muss er das mit jeder Faser seines Körpers wollen.“

ANDREAS LANDGREBE

**profil:** Anstrengend ist das allemal. Sie haben mir Fragen gestellt, die ich mir so teils noch nicht gestellt habe.

**Hruschka:** Unter normalen Umständen würden wir jetzt entgegnen: „Sie haben sich ja für den Job beworben. Also müssen Sie da jetzt durch.“

**Landgrebe:** Natürlich legen wir den Finger auf wunde Punkte. Aber das Schlimmste, das Ihnen passieren kann, ist, dass Sie den Status quo erhalten. Bei einem Polizeiverhör hingegen wäre dies vermutlich das Beste, das Ihnen widerfahren kann.

**Hruschka:** Wenn Sie über ein gutes Maß an Selbstreflexion verfügen, dann wird Sie das Ergebnis eines solchen Gesprächs eher nicht überraschen. Ich hatte letzthin einen langgedienten CEO zum Gespräch. Er hat sich wunderbar präsentiert, war sehr geschmeidig. Dann kamen wir zu einer Frage aus dem Bereich Mitarbeiterführung: „Sie sind seit 25 Jahren Führungskraft. Was war Ihre beste Rekrutierungsmaßnahme in dieser Zeit?“ Dazu fiel ihm nichts Brauchbares ein. Auf meinen Einwand, dass es ja wohl nicht sein könne, dass man in 25 Jahren als Führungskraft keine einzige Maßnahme nennen könne, bei der man das Potenzial eines Mitarbeiters erkannt und/oder gefördert hat, verlor er erst die Contenance und verzichtete daraufhin, antizipativ und sozialerwünscht zu antworten.

**Landgrebe:** Es geht in unserem Job aber keinesfalls darum, jemanden emotional zu brechen. Man will den Leuten ja nach dem Gespräch in die Augen schauen können. Aber klar, wenn jemand im Verlauf eines Gesprächs instabil wird, dann berichten wir das den Auftraggebern auch. Wir hatten erst kürzlich den Fall, dass ein Kandidat aus Nervosität einfache Grundrechnungen nicht mehr zusammenbrachte. Er war jedoch für einen Vorstandsjob in einem sehr schwierigen Land vorgesehen. Da sind Zweifel an der Belastbarkeit schon berechtigt und müssen auch dokumentiert werden.

**profil:** Was steht am Ende eines solchen Audits?

**Hruschka:** Ein schriftlicher Bericht an den Auftraggeber, der im Falle einer kritischen Beurteilung auch noch mündlich erläutert wird. Auf Wunsch gibt es aber Feedbackrunden an die Kandidaten. Und auch da

kann es bisweilen auch emotional werden. Nicht jeder hat einen unbefangenen Zugang zu einem Fremdbild seiner Person.

**profil:** Und wie wird bewertet?

**Hruschka:** Ausgehend von einer zu vergebenden Punktzahl teilen wir Kandidaten in vier Kategorien: „Keine Empfehlung“, „Starke Bedenken“, „Mit Bedenken“ und „Klare Empfehlung“.

**Landgrebe:** Unsere Kunden erwarten klare Aussagen. Die Botschaft, deine Kandidaten sind alle gut, der eine vielleicht ein bisschen besser als der andere, ist nicht das, was sie hören wollen. Es ist aber auch nicht so, dass es den objektiv besten und schlechtesten Kandidaten gibt. Es kommt letztlich darauf an, welche Kompetenzen im Lichte der Anforderungen wie gewichtet werden. Der fachlich am besten qualifizierte muss nicht notwendigerweise die erforderliche Management- oder Sozialkompetenz haben. Und umgekehrt.

**profil:** Zu Ihren Auftraggebern zählen auch Unternehmen und Institutionen aus dem staatlichen Bereich. Gerade da machen nicht immer die vermeintlich Fähigsten das Rennen.

**Hruschka:** Ich betrachte es als eine bedeutende Steigerung der Entscheidungsqualität bei Besetzungen der öffentlichen Hand, diese Verfahren zu objektivieren. Unsere Aufgabe ist auch dort, den Prozess zu moderieren, begleiten und eine Einschätzung zu liefern. Grundsätzlich liegt die finale Entscheidung aber immer beim Eigentümer, egal ob privat oder Staat.

**profil:** Wird bei Jobs im öffentlichen Bereich die Parteizugehörigkeit erhoben?

**Landgrebe:** Selbstverständlich nicht. Das ist genauso illegitim wie Fragen, die zu weit in die private Sphäre hineinreichen.

**profil:** Was machen Sie, wenn sich im Verlauf eines Gesprächs herausstellt, dass der Kandidat xenophob oder überhaupt gleich ein Rassist ist?

**Landgrebe:** Das würden wir dem Auftraggeber natürlich kommunizieren und hinterfragen, ob sich dies nicht auch auf seine Performance und Akzeptanz auswirkt.

**profil:** Alkoholismus?

**Hruschka:** Generell sollte man den Einfluss von Abhängigkeiten nicht unterschätzen. Statistisch gesehen stehen etwa zehn Prozent jeder Belegschaft in irgendeiner Form von Abhängigkeit: Spielsucht, Medikamente, Drogen, Alkohol. Ich kann mich an einen Fall erinnern, wo ich in einem Audit eindeutige Indizien für Alkoholismus entdeckt habe. Ich habe das dem Auftraggeber kommuniziert, die Antwort war: „Das wissen wir eh“. Der Faktor Mensch sorgt halt immer wieder für Überraschungen.