

graphologie

Graphologie in Personalauswahl und Personalentwicklung

Interview mit Dr. Jan Rusca

November '08

Rechtsanwalt, langjähriger Direktor einer schweizerischen Grossbank und Leiter einer Wirtschaftsregion. Heute aktiver Verwaltungsrat einer familieneigenen Bauunternehmung in der Südostschweiz und unabhängiger Verwaltungsrat in weiteren Gesellschaften (u.a. auch in einer Bank).

Urs Imoberdorf: Als Direktor einer Grossbank, Oberst im Militär und heute aktiver Verwaltungsrat erfüllst du anspruchsvolle Führungsaufgaben. Aus welchem inneren Motiv fühlst du dich hingezogen zu solchen sicher nicht einfachen Herausforderungen?

Dr. Jan Rusca: Triebfeder war und ist die Lust am Gestalten. Auch im Auto bin ich lieber Fahrer als Beifahrer.

Kannst du uns die für dich wichtigsten Führungsprinzipien nennen?

Klare Zielvorgabe an die Schlüsselmitarbeiter, offene Kommunikation. Innerhalb weit gesteckter Leitplanken möglichst viele individuelle Freiheit zulassen, wobei das Einhalten der Leitplanken strikte kontrolliert wird. – Selektion und Beförderung der Schlüsselmitarbeiter ist eine undelegierbare Führungsaufgabe.

Du hast viele Jahre bei der Auswahl und Beförderung von Mitarbeitenden unter anderem auch mit Graphologen zusammengearbeitet. Wie würdest du die Erfahrungen, die du dabei gemacht hast, zusammenfassen?

Bei der Beurteilung eines Mitarbeiters setzte ich verschiedene Filter ein (persönlicher Eindruck, Referenzen, Lebenslauf und eben auch das graphologische Gutachten). Falls ein Mitarbeiter bei allen Filtern durchkommt, ist das Risiko einer Fehlbesetzung minim.

Welchen Stellenwert hat für dich die Graphologie innerhalb der andern Selektionsmittel wie Vorstellungsgespräch, Referenzauskünfte, Lebenslauf, Zeugnisse, Assessment?

Wie oben bereits dargelegt sind Fragen um Selektion und Beförderung von Schlüsselmitarbeitern undelegierbare Führungsaufgaben. Deshalb bin ich denn auch gegen Assessments. Die anderen aufgeführten Prüfmethoden sind Teil eines Ganzen.

International tätige Finanzfirmen haben sich in den letzten Jahren - von Ausnahmen abgesehen - von der Graphologie abgewandt. Kannst du als langjähriger Direktor einer Grossbank Gründe dafür angeben?

Nicht nur die Verantwortung des Personellen wurde mittels Assessment ausgelagert, sondern ebenso die Formulierung der Firmenstrategien an Beratungsfirmen. Beides ist Ausdruck einer Haltung, die Verantwortung in Schlüsselentscheiden wegzudelegieren. Es ist doch so schön und verführerisch sagen zu können, die Firma XY habe ein umfassendes Assessment gemacht oder die Firma Z habe zur gewählten Strategie geraten. In dieser Mentalität hat die Graphologie wenig Platz, da sie keinen Entscheid abnimmt, sondern „nur“ Stärken- / Schwächenprofile aufzeigt.

*Pa'iss es de Herbst emgezogen, de
Winnelt steht vor de Türe.*

Mit freundlichen Grüessen

Jan Rusca.

Handschrift Dr. Jan Rusca

Eben erlebten wir eine internationale Bankenkrise grössten Ausmasses, wie wir dies vor kurzem noch für unmöglich gehalten hätten. Bekommen traditionelle Familienunternehmen heute, durch diese Ereignisse mit bedingt, einen neuen Stellenwert?

Das gut geführte Familienunternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht das kurzfristige Maximum, sondern das mittel-langfristige Optimum anstrebt.

Die heutige Finanzkrise hat nach meinem Dafürhalten zwei Hauptursachen:

- Die Banken haben sich mitunter Ziele in der Eigenkapitalrendite gegeben, welche nur erreichbar sind, wenn die Eigenkapitaldecke (unverantwortlich) heruntergefahren wird oder extreme Risiken genommen werden. Momentan kumulieren diese beiden Aspekte.
- Die Banken haben zunehmend Finanzinstrumente kreiert, welche die Führungsexponenten selber nicht mehr begriffen haben. Dies für sich ist schon brandgefährlich. Getoppt wurde dieses Faktum aber noch durch die Tatsache, dass die Banken diese Instrumente auch noch ihren Kunden angedreht haben und hier sind wir im Bereich der Psychologie, das Vertrauen wurde missbraucht.

Auf den Punkt gebracht haben wir heute deshalb nicht so sehr eine Liquiditätskrise sondern eine Vertrauenskrise. Diese zu beheben ist äusserst heikel, da rationalen Argumenten nur schwer zugänglich.

Auch die Graphologie ist eine Deutungsmethode mit langer Tradition. Sie muss sich, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben, weiter entwickeln. Welchen Rat kannst du als langjähriger ‚Anwender‘ von graphologischen Gutachten uns Graphologen mit auf den Weg geben?

Das ganze Leben und damit auch die Wirtschaftszyklen sind eine sich ständig fortsetzende Sinuskurve. Momentan scheint die Graphologie ein wenig im Abseits zu stehen. Wie oben dargelegt aber nicht weil sie schlechter geworden wäre, sondern weil die Kunden der Graphologie für sie bequemere Entscheidungshilfen gefunden haben. Gerade die heute stattfindenden Verwerfungen in der Wirtschaft werden - nach meiner festen Überzeugung - unter anderem zur Folge haben, dass wieder Führungskräfte gesucht werden, die bereit sind, Eigenverantwortung zu übernehmen. Und damit wird der Bedarf nach graphologischen Leistungen automatisch wieder zunehmen.

Ich danke dir herzlich für das Gespräch.

graphologie

Urs Imoberdorf Dr. phil.

Neptunstrasse 87 CH-8032 Zürich tel +41 44 945 6576 fax +41 44 945 6215 imoberdorf.u@swissonline.ch