

Warum Ethik entscheidend ist und wie man sie erkennt

In der Rekrutierung von Anwälten, Steuerexperten, Ärzten, CEOs und Verwaltungsräten spielt Fachkompetenz eine zentrale Rolle. Doch gerade in diesen Funktionen entscheidet ein anderer Faktor darüber, ob eine Besetzung langfristig tragfähig ist oder zum Risiko wird: Ethik.

Im 3E-Framework (Energie, Expertise, Ethik) bildet Ethik das Fundament des Profils. Sie umfasst Integrität, Redlichkeit und Werteorientierung – und beantwortet die entscheidende Frage, wie eine Person handelt, wenn Druck entsteht, Zielkonflikte auftreten oder persönliche Nachteile drohen.

Ethik lässt sich nicht im Lebenslauf ablesen und kaum nachträglich entwickeln. Daher ist sie im Rekrutierungsprozess zu prüfen.

Je verantwortungsvoller die Position, desto grösser sind die Entscheidungsspielräume und desto gravierender die Folgen der Entscheide.

Fachliche Fehler lassen sich teilweise korrigieren. Ethische Fehlentscheide besitzen eine andere Dimension. Diese schwächen Vertrauen und Glaubwürdigkeit – intern wie extern – und können langfristig nachwirken. Deshalb gilt im Executive Search: Ohne Ethik nützen Energy und Expertise nichts.

Warum Ethik im CV unsichtbar bleibt

Karrierestationen, Titel oder Referenzen sagen wenig darüber aus, wie jemand mit Macht, Verantwortung oder Grauzonen umgeht. Ethik zeigt sich nicht in Erfolgen, sondern in kritischen Situationen: bei Fehlern, unter Druck oder in Zielkonflikten.

Wie man im Rekrutierungsprozess Ethik erkennt

Der wichtigste Grundsatz lautet: Situationen statt Meinungen. Fragen nach Werten oder Integrität führen meist zu

sozial erwünschten Antworten. Aussagekräftiger sind konkrete Beispiele aus der Praxis.

Eine bewährte Frage zur Evaluation von Ethik ist die Frage nach Fehlern. Sie zwingt Kandidaten zur Selbstreflexion – und zeigt, ob Verantwortung übernommen oder relativiert wird.

Beispiel 1: Ethik gegeben

Bei der Rekrutierung einer Kandidatin für ein Verwaltungsratsmandat stellte ich die Frage nach dem grössten beruflichen Fehler. Die Kandidatin schilderte ein konkretes Ereignis, bei dem eine von ihr getroffene Entscheidung zu einem substanzialen Reputationsschaden geführt hatte.

Die Antwort war bemerkenswert: Sie war transparent, sachlich und frei von Beschönigungen. Die Kandidatin übernahm die Verantwortung, benannte die Konsequenzen und reflektierte offen, was sie daraus gelernt hatte. Es gab keine Schuldzuweisungen, keine Relativierung, keine Ausflüchte.

Genau hier zeigt sich Ethik: nicht im Vermeiden von Fehlern, sondern im ehrlichen Umgang mit ihnen. Integrität und Redlichkeit werden sichtbar, wenn jemand Verantwortung übernimmt – auch dann, wenn es unangenehm ist.

Beispiel 2: Ethik fragwürdig

Ein anderes Bild zeigte sich bei der Rekrutierung eines Partners für eine kleinere Anwaltskanzlei. Ein Kandidat bekundete zunächst Interesse an der Position, bat mich jedoch, vorgängig abzuklären, ob die Kanzlei nicht auch an einem Zusammenschluss mit seinem aktuellen Arbeitgeber, einer deutlich grösseren Kanzlei, interessiert wäre.

Ich klärte dies transparent mit meiner Klientin, welche ein solches Szenario klar verneinte. Im anschliessenden Gespräch mit der Klientin erklärte der Kandidat jedoch relativ zu Beginn, dass er weniger an der Position selbst interessiert sei, sondern aus seiner Sicht ein Zusammenschluss der Kanzleien sinnvoll wäre. Dieses Verhalten ist ethisch zumindest fragwürdig:

Der Kandidat nutzte den Rekrutierungsprozess, um ein eigenes strategisches Interesse zu platzieren und zwar entgegen der klar kommunizierten Interessen der Klientin. Werte wie Transparenz, Fairness und Loyalität gegenüber dem Prozess wurden damit unterlaufen.

Beide Beispiele trugen sich vor rund drei Jahren zu. Die Person in Beispiel 1 wurde in der Zwischenzeit mehrmals befördert. Die Person in Beispiel 2 war kürzlich in eine öffentliche Kontroverse verwickelt.

Andere Fragen, mit welchen sich Ethik erfragen lassen:

- Gab es eine Situation, in der wirtschaftliche Interessen im Konflikt mit Ihren Überzeugungen standen und wie haben Sie entschieden?

- Wann mussten Sie bewusst gegen kurzfristige Vorteile entscheiden?

Massgebend sind nicht die getroffenen Entscheidungen, sondern die Begründungen, Verantwortungsübernahmen und Reflexionen.

Fazit

Ethik ist ein vitaler Faktor in der Rekrutierung von Vertrauens- und Führungsfunktionen. Sie zeigt sich nicht im Lebenslauf, sondern im Umgang mit Fehlern, Konflikten und Macht. Wer Ethik prüfen will, muss nach realen Situationen fragen und genau zuhören.