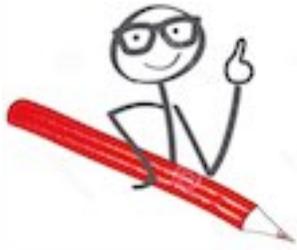


Die passende Führungskraft – Auswahl, Onboarding, Erfolgsmessung



Führungskräfte auswählen

Je besser Führungskräfte zur Unternehmenskultur, Firmenphilosophie und -strategie passen, um so stärker tragen sie zum Erfolg des Unternehmens bei. Eine Fehlbesetzung dagegen schlägt mit dem 1,5 bis 3-fachen des Jahresgehalts der Führungskraft zu Buche, d.h. mehrere Hunderttausend Euro. Und im schlechtesten Fall entstehen noch weitere Kosten durch demotivierte Mitarbeiter, deren Leistung sich reduziert oder die sogar kündigen. Eine Kettenreaktion.

Bei der Besetzung von Führungspositionen ist es wichtig, das Anforderungsprofil sehr genau zu definieren – fachlich und vor allem persönlich. Der „Fit“ der Kandidaten in Bezug auf die Unternehmenskultur, die Kollegen und Mitarbeiter ist immens wichtig und wird leider zu häufig vernachlässigt. Darüber hinaus ist dieser Abgleich in der Praxis auch eine Herausforderung. Führungskräfte haben i.d.R. gelernt, sich in Vorstellungsgesprächen sehr gut zu verkaufen. Das einstellende Unternehmen sollte also während des Bewerbungsprozesses herausfinden, was den jeweiligen Kandidaten antreibt, welche Handlungsmotive er mitbringt und ob er damit zum Unternehmen und der zu besetzenden Position passt. Hier helfen unterstützende Maßnahmen wie Assessment-Center und wissenschaftliche valide Persönlichkeitstest, wie bspw. das Reiss-Profile™, sowie externe Personalauswahlberater.



Für einstellende Unternehmen ist im Vorfeld auch wichtig, Rollenverständnisse und Bedingungen der Zusammenarbeit innerhalb des Führungskreises zu klären und die Ergebnisse mit den Visionen und dem Leitbild des Unternehmens abzugleichen. Am Ende steht ein klares Bild, wie der Bewerbende und das Unternehmen zusammenpassen.

Onboarding

Führungskräfte von außen schnell und effizient ins Unternehmen zu integrieren, ist erfolgsentscheidend. Unternehmen müssen die neuen Führungskräfte intensiv begleiten, damit diese erfolgreich arbeiten und die an sie gestellten Erwartungen erfüllen können.

Von außen eingestellte Führungskräfte betreten komplettes Neuland. Sie finden eine neue Kultur und eine andere Sprache vor. Im Grunde bedarf es eines Fremdenführers, der Überlebensstipps gibt mit allen Dos & Dont's – denn die bekommen die neuen Mitarbeiter nicht auf dem Silbertablett serviert. Fettnäpfe und blutige Nasen sind also vorprogrammiert.



Die Rolle des Fremdenführers kann ein Mentor (intern) und/oder Coach (extern) übernehmen. Auch Trainings zu Arbeitsinhalten, betrieblichen Abläufen und Firmenwerten flankieren eine gute Eingewöhnung.

Ein externer Coach klärt die Erwartungen des Arbeitgebers und der Mitarbeiter, die ansonsten oft unausgesprochen bleiben. Im Idealfall fängt seine Arbeit schon vor dem Einstellungszeitpunkt, also dem tatsächlichen Arbeitsbeginn, an. Der Coach kann mit der neuen Führungskraft auf ein bestimmtes Ziel hinarbeiten und 360-Grad-Rundumfeedbacks einholen, die einer Führungskraft ansonsten nicht zuteil werden. Denn ehrliche Rückmeldungen von Mitarbeitern und Kollegen, vor allem gegenüber Führungskräften, werden spärlich gegeben.

Persönliche Kontakte sind sicherlich das A und O, um in der neuen Firma richtig anzukommen und akzeptiert zu werden. Und wer denkt, spätestens nach den ersten 100 Tagen die Integrationsprogramme enden lassen zu können, möge bedenken, dass die neue Führungskraft das Unternehmen dann lediglich intellektuell kennt. Im zweiten Quartal hält die Realität Einzug. Nicht alles läuft so, wie man es sich vorstellt.

Eine solch intensive Betreuung hat durchaus ihren Preis. Allerdings ist sie es wert. Allein die Suche und Auswahl von Führungskräften lassen sich Unternehmen viel Geld kosten. Damit sich diese Investition rechnet, sollten die neuen Mitarbeiter nach ihrem Firmeneintritt nicht allein gelassen werden.

Studien belegen, dass so manche Firmen ihre Fluktuationsraten durch individuelle Onboarding Maßnahmen nennenswert senken konnten. Die damit verbundenen Investitionen haben sich damit mehr als amortisiert.

Erfolgsmessung

Eine Erfolgsmessung hilft Unternehmen dabei, ihre Rekrutierungspraxis im Hinblick auf Führungspositionen zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren. Das Controlling in der Rekrutierung/ im Recruiting ist viel weniger als häufig fälschlicherweise angenommen der Endpunkt der Aktivitäten, sondern gleichzeitig sein Ausgangspunkt. Optimalerweise leistet eine solche Erfolgsmessung eben nicht nur eine rückblickende Leistungsbewertung der Rekrutierungspraxis, sondern erlaubt das Steuern zukünftiger Aktivitäten.

Beispiel Erfolgsmessung:

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Erhöhung der Passgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen auf Führungskräftepositionen • Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Verringerung der Fluktuation der der Führungsposition zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Steigerung der Rekrutierungs- und Auswahl-effizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der Vakanzzeit (Zeitraum zwischen Ausschreibung und Stellenbesetzung) von Führungspositionen • Verringerung des (Personal-)Aufwands bei der Suche nach neuen Führungskräften und deren Auswahl
Verbesserung des Arbeitgeberbilds	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Anzahl/ des Anteils eingehender qualitativ hochwertiger Bewerbungen • Steigerung der Anzahl/ des Anteils an Initiativbewerbungen
Senkung der Fluktuationsrate	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit • Senkung der Rekrutierungskosten

FAZIT:

Die Besetzung einer Führungsposition ist mehr als die Einstellung eines fachlich passenden Mitarbeiters. Damit das Recruiting letztlich erfolgreich ist, muss auch der persönliche Fit vorhanden sein und es bedarf eines klugen Onboardings. Nur wenn einem Unternehmen das gelingt, hat es die Chance, dass sich die neuen Führungskräfte langfristig binden, sich einbringen und die gewünschte Leistung erbringen. Mit Hilfe einer kontinuierlichen Erfolgsmessung können Unternehmen nennenswerte positive ökonomische Effekte erzielen.