



stellefant.

DER STELLENMARKT FÜR DIE NORDWESTSCHWEIZ.

Publireportage

Erfolgsfaktoren in der Kaderselektion

Wege aus der Subjektivitätsfalle

Bereits zu Beginn eines Stellenbesetzungsprozesses gibt es viele Fallstricke. Oftmals sind es offensichtliche Aspekte, welche sich später als wenig zielführend erweisen. Vorgesetzte tendieren beispielsweise immer wieder dazu, bei Neubesetzungen auf ein bestehendes Stellenprofil zurückzugreifen. Dies ist dann nachvollziehbar, wenn der bisherige Stelleninhaber reüssiert hat. Hat ein Mitarbeiter seine Ziele nicht erreicht, wird dies häufig zum Anlass genommen, das Anforderungsprofil fundamental zu verändern. Damit sollen vermeintliche Schwächen kompensiert werden. Gerne werden auch Ausbildung und Erfahrung eines Kandidaten in die Zukunft extrapoliert – ungeachtet veränderter kultureller oder politischer Rahmenbedingungen. All diese Vorgehensweisen greifen zu kurz für eine nachhaltige Lösung.

Objektivität ist gefragt

Basis des Erfolgs bildet eine transparente Analyse der Organisation, des Marktes, der Kultur- und Werthaltung sowie der politischen Rahmenbedingungen. Kombiniert mit den Zielen und Erwartungen an eine Funktion resultiert ein griffiges Bild des Stellenprofils. Aus diesem wiederum lassen sich die Anforderungen an Erfahrung, formale Qualifikation und Persönlichkeit ableiten. Idealerweise stützt sich ein Unternehmen bei diesem Prozess nicht nur auf den Vorgesetzten oder die HR-Abteilung, sondern ergänzt die Eindrücke durch Gespräche mit den wich-



tigsten Schlüsselpersonen. Das hilft dabei, eine Vorstellung der informellen Gegebenheiten zu erhalten. Mögliche Dissonanzen oder Widersprüche können so vor dem Start des Stellenbesetzungsprozesses diskutiert und aus dem Weg geräumt werden. Die Gefahr der «Subjektivitätsfalle» reduziert sich. Denn neutral abzuschätzen, was und wer gebraucht wird, ist für Führungskräfte, welche operativ eng mit dem Unternehmen verbunden sind, nicht immer einfach. Objektiver sind externe Berater. Das Fundament für den weiteren Prozess bildet ein Positionspapier, in dem das Analyse-Ergebnis, die Verantwortlichkeiten und die ideale Persönlichkeit beschrieben werden. Es dient einer transparenten, offenen und nachvollziehbaren Information für die Personen, die an der Position interessiert sind.

Die richtige Suchstrategie

Suchen und vor allem Finden kostet Zeit und Geld. Daher ist es essentiell, eine spezifische Suchstrategie für jede Vakanz zu erarbeiten. Wer hier nicht sorgfältig oder nur eingleisig vorgeht, darf sich nicht über eine mangelnde Anzahl von Kandidaten oder teure Rechnungen für Inserate beklagen. Oft besteht die ideale Strategie aus einem Mix von Suchinstrumenten. Dazu gehören u. a. Printmedien, Direktansprache oder Job-Portale.

Die eigentliche Auswahl

Hardfacts lassen sich gut überprüfen, schwieriger wird es bei Persönlichkeitseigenschaften. Verfügt ein Kandidat beispielsweise über Durchsetzungsvermögen? Diese Frage kann nur mit ganz konkreten Fragekaskaden aus dem Alltag beantwortet werden, z. B.: Wann haben Sie eine solche Situation schon einmal erlebt? Was war die Ausgangslage? Wie sind Sie vorgegangen?

Ist eine Aufgabe besonders kritisch oder schwierig, bewährt es sich, Schlusskandidaten eine Praxisaufgabe lösen zu lassen. Das führt zu Indizien über Auffassungsgabe, vernetztes Denken oder praktische Problemlösungsfähigkeiten. Insbesondere bei der Besetzung von Spitzenpositionen ist ein unabhängiges Assessmentverfahren wesentlicher Teil des Evaluationsprozesses. Schlussend-

lich ergibt die Summe aller Eindrücke in Relation zum Profil ein klares Bild für eine Entscheidungsfindung.

Integration

Wer glaubt, mit der Vertragsunterzeichnung sei der Prozess abgeschlossen, liegt falsch. Eine umsichtige Stellenbesetzung erfordert die Begleitung aller nachgelagerten Phasen. Existieren z. B. eine Kommunikationsstrategie oder Massnahmen im Falle potenzieller Risiken? Beinhaltet das Einarbeitungsprogramm auch messbare Ziele?

Bis ein Kandidat die neue Stelle antritt, dauert es in der Regel 3 bis 6 Monate. Während dieser Zeit kann sich einiges verändern. Daher ist sicherzustellen, dass dem Stelleninhaber ein optimaler Start ermöglicht wird, ohne dass er auf jede Tretmine tritt. Institutionalisierte Follow-up-Gespräche helfen, Zielerreichung und Erwartungen abzugleichen und wenn nötig zu justieren.

Es ist ein intensiver – oft unterschätzter – Prozess, einen neuen Mitarbeiter ins Unternehmen zu integrieren. Er gelingt nur, wenn von der Analyse bis zum Follow-up alle Phasen mit der nötigen Sorgfalt wahrgenommen werden.

Peter Isler, Geschäftsführer der Wilhelm Kaderselektion Basel