



FINDEN SIE DIE RICHTIGEN FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR NACHHALTIGEN ERFOLG

Das Warum und Wie von
Führungskräfteassessments



Gute Führungskräfte zu finden – sei es für Neueinstellungen, die interne Nachbesetzungen oder die Nachfolgeplanung – ist für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Fehler auf dieser Ebene sind mit hohen Kosten verbunden, vor allem, wenn man den indirekten Preis mit einbezieht: **Ungünstige Entscheidungen, die von ineffektiven Führungskräften getroffen werden, können sich auf das gesamte Unternehmen negativ auswirken.**

In diesem Leitfaden gehen wir der Frage nach, warum ein gründliches Assessment (zukünftiger) Führungskräfte so wichtig für den Erfolg einer Organisation ist. Wir geben Hinweise zu Schwerpunktbereichen, Assessmentinhalten und Kompromissen, die Sie in Betracht ziehen sollten. Wir helfen Ihnen dabei, Assessmentprozesse für Ihre Führungskräfte zu entwickeln, die zum Erfolg Ihrer Organisation beitragen.

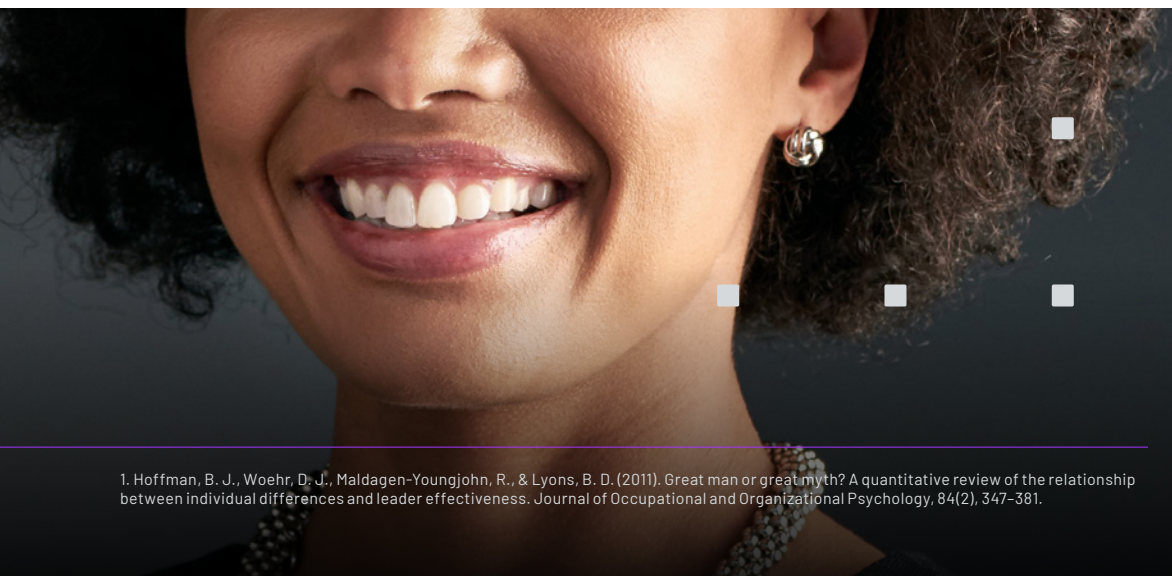
Führungskräfte, egal auf welcher Ebene, sind das Zentrum der Unternehmenskultur und treffen strategische Entscheidungen, die über den Erfolg einer Organisation entscheiden können.

Der Wert von Führungskräfteassessments

Bevor wir uns mit den verschiedenen Methoden zur Beurteilung von Führungskompetenzen befassen, wollen wir uns zunächst die Vorteile ansehen, die das für die Identifizierung von Führungskräften bieten können.

Die Forschung hat gezeigt, dass Erfahrung, Ausbildung und Bauchgefühl allesamt äußerst schlechte Prädiktoren für die Leistung von Führungskräften sind; in einer Liste 25 möglicher Prädiktoren für die Effektivität von Führungskräften erwies sich frühere Erfahrung als eine der am wenigsten prädiktiven Variablen¹. Leider greifen Unternehmen immer noch auf diese Methoden zurück, wenn es darum geht, Führungskräfte für hochrangige Positionen in ihrem Unternehmen zu finden – mit oft katastrophalen Folgen. Doch mit den richtigen wissenschaftlich fundierten Assessmentmethoden können Sie die Leistung einer Führungskraft genau vorhersagen und eine solide Grundlage für den Unternehmenserfolg schaffen.

Nachfolgend finden Sie drei unumgängliche Fragen, die Sie mit Hilfe von Führungsbeurteilungen über Ihre Führungskandidaten beantworten können.



1. Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381.

1.

WELCHE VERHALTENSWEISEN HAT DIE FÜHRUNGSKRAFT IN DER VERGANGENHEIT AM ARBEITSPLATZ GEZEIGT?

Auch wenn Sie Einblick in den beruflichen Werdegang und die Erfahrung einer Person haben, ist das, was Sie in ihrem Lebenslauf oder LinkedIn-Profil sehen, nur die Spitze des Eisbergs. Es geht nicht darum, was jemand in der Vergangenheit getan hat, sondern darum, wie. Durch die Untersuchung des Verhaltens und der Tendenzen einer Person am Arbeitsplatz in der Vergangenheit auf der Grundlage gültiger und zuverlässiger Assessments können Unternehmen fundiertere Einstellungsentscheidungen treffen - vor allem, wenn die Daten durch Hintergrundprüfungen und Interviews ergänzt werden.

2.

PASST DIESE FÜHRUNGSKRAFT ZU IHRER ORGANISATION, IHREM TEAM UND DER UNTERNEHMENSKULTUR?

Manchmal stellen Unternehmen hochrangige Führungskräfte ein, nur um dann festzustellen, dass sie nicht zu ihnen passen. Laut Harvard Business Review kann dies das Unternehmen leicht über 300 % des Gehalts des betreffenden Mitarbeiters kosten, wenn dieser kündigt oder entlassen wird.

Hochrangige Führungskräfte üben einen erheblichen Einfluss auf die Kultur und das Klima einer Organisation aus, indem sie diese durch ihre Überzeugungen, Werte und Handlungen formen - ob positiv oder negativ. Der Aufbau eines positiven Organisations- und Teamklimas erfordert jahrelange Bemühungen, kann aber schon durch wenige störende Einflussnahmen von Führungskräften gefährdet werden. Daher ist die sorgfältige Prüfung, ob sie zum Klima in Ihrer Organisation beitragen oder es beeinträchtigen, ein entscheidender Schritt, der nicht übersehen werden sollte.

3.

WELCHE MÖGLICHKEITEN DER PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG GIBT ES?

Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter - auch Führungskräfte - Talententwicklungsmöglichkeiten schätzen und sich danach sehnen: "Mitarbeiter, die an einem gut strukturierten Onboarding-Programm teilnehmen, bleiben mit 69 % höherer Wahrscheinlichkeit auch nach drei Jahren im Unternehmen."

Wenn im Rahmen des Auswahlprozesses geeignete Assessments durchgeführt werden, können die Daten zur Erstellung von Entwicklungsplänen genutzt werden, die der neu eingestellten Führungskraft im Rahmen des Onboarding-Prozesses mitgeteilt werden können. So fühlen sie sich wertgeschätzt und erhalten von Anfang an Einblick in ihre eigene Entwicklung.

Der passende Assessmentprozess für Führungskräfte

Wenn es darum geht, wie man diese kritischen Führungsqualitäten messen kann, gibt es viele mögliche Wege. Mit diesen vier Tipps können Sie ein Verfahren entwickeln, das für Sie geeignet ist.

Tipp 1:

Beginnen Sie mit dem Verständnis dessen, was erforderlich ist, um in dieser Rolle erfolgreich zu sein

Der beste Weg, um herauszufinden, wie Sie effektiv beurteilen können, ob ein Kandidat die richtige Besetzung für Ihre Führungsposition ist, ist eine Stellenanalyse. Dabei untersucht ein Assessmentexperte die Position gründlich und schaut sich die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten an, die für den Erfolg in der Rolle erforderlich sind – und zwar nicht nur die äußerlich sichtbaren Verhaltensweisen, sondern auch das, was dahinter steckt: Die Motivation, die Werte und die Persönlichkeit der Führungskraft. Dieser Prozess führt zu einer klaren Vorstellung davon, was bewertet werden muss.

Tipp 2:

Stellen Sie sicher, dass Sie die besten Assessmentmethoden für Ihren Zweck kennen

Bei der Fülle der verfügbaren Assessmentinstrumente müssen Sie verstehen, was jedes von ihnen leisten kann, bevor Sie die passenden Elemente für Ihr Assessmentprogramm auswählen. Ist motivierende Führung der Schlüssel? Stellen Sie sicher, dass Sie Motive und Werte verstehen. Muss eine Führungskraft das Team empowern? Achten Sie auf die emotionale Intelligenz. Die Möglichkeiten sind grenzenlos, aber die Teile, die häufig die Grundlage einer Führungsbeurteilung bilden, sind:

- **Online-Assessments:** Es gibt eine breite Palette von Online-Assessments, aber oft stellen Unternehmen sicher, dass Sie eine Basis von Persönlichkeitsassessments und Tests der kognitiven Fähigkeiten einbeziehen – beides äußerst valide Prädiktoren für die Arbeitsleistung. In einer Führungsposition ist die Messung weicherer Fähigkeiten wichtiger denn je, und wir raten immer zu zusätzlichen Komponenten, um diese im Detail zu verstehen.
- **Interviews:** Interviews im Rahmen von Assessmentprozessen können in viele verschiedene Richtungen gehen, von der Fokussierung auf frühere Erfahrungen mit bestimmten Fähigkeiten bis hin zum Verständnis von Motivationen oder der Überprüfung von Ergebnissen aus den Online-Assessments. Das wichtigste Kriterium für eine erfolgreiche Vorhersage des zukünftigen Verhaltens ist, dass das Interview strukturiert und standardisiert ist und die Teilnehmer aufgefordert werden, ihre spezifischen Erfahrungen zu beschreiben.
- **Business-Simulationen:** Wenn Sie sehen möchten, wie eine Führungskraft auf kritische Situationen in der Praxis reagiert, können Sie dies mit Hilfe von Simulationen tun. Dies kann durch Businesscases, Präsentationen, Rollenspielen – oder eine Kombination davon – geschehen.

Je nach den ermittelten Rollenkriterien können manche dieser Methoden besser funktionieren als andere. Und je mehr Methoden Sie anwenden, desto sicherer sind Sie, dass die von Ihnen ausgewählte Führungskraft die Aufgabe erfüllen kann.



Tipp 3:

Finden Sie die richtige Balance zwischen Zuverlässigkeit, Ressourcen und Teilnehmererfahrung

Obwohl es sich empfiehlt, alle oben genannten Assessmentmethoden anzuwenden, ist es wichtig, dass Sie einen Prozess entwickeln, der für Ihr Unternehmen und Ihre Aufgaben geeignet ist. Dabei sollten Sie Faktoren wie Zeitaufwand, Kosten, Skalierbarkeit und die Bewerbererfahrung berücksichtigen.

All diese Entscheidungen müssen mit der Zuverlässigkeit des Assessments abgewogen werden, wobei zu beachten ist, dass die Ergebnisse umso genauer sind, je mehr Daten gesammelt werden. Sie können sich also für ein kurzes Einzelassessment entscheiden, aber für Ihre wichtigsten Einstellungen sollten Sie eine robustere Lösung in Betracht ziehen, die Ihnen Sicherheit bei Ihren Talententscheidungen gibt.

Tipp 4:

Holen Sie sich die Hilfe eines Assessment-Experten

Es gibt eine Vielzahl von Methoden und Optionen, aus denen man wählen kann, wenn man einen Führungskräfte-Assessmentprozess einrichten will, und manchmal ist es schwer zu wissen, wo man anfangen und welche Prioritäten man setzen soll. In diesem Fall könnte es eine Lösung sein, einen externen Partner zur Unterstützung hinzuzuziehen. Assessment-Experten wissen, worauf zu achten ist, was für den Erfolg in der Rolle wichtig ist, und haben Erfahrung darin, Stärken und Entwicklungsbereiche für Führungskandidaten in vielen verschiedenen Organisationen zu identifizieren. Sie sind in der Lage, den Druck von diesem Prozess zu nehmen und gleichzeitig seine Wirksamkeit zu optimieren.

Darüber hinaus können sie Sie dabei unterstützen, die im Rahmen des Assessmentprozesses gesammelten Daten in verwertbare Erkenntnisse umzuwandeln.

Fazit

Auch wenn die Einbeziehung einer umfassenden Assessmentlösung in den Führungskräfte-Auswahlprozess zunächst wie eine zusätzliche Belastung erscheinen mag, kann der langfristige gegenseitige Nutzen für den Einzelnen und das Unternehmen nicht hoch genug eingeschätzt werden. Assessments bieten entscheidende Einblicke in das Verhalten am Arbeitsplatz, die kulturelle Eignung, die Teamdynamik und die Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung.

Durch die Erforschung der natürlichen Tendenzen einer Führungskraft und der Tendenzen innerhalb eines Teams können Organisationen fundiertere Entscheidungen treffen, das Risiko einer schlechten kulturellen Anpassung minimieren und ein positives und produktives Arbeitsumfeld fördern.

