

## **“We hire people because of their skills and we fire them because of their personality.”**

Jack Welsh, Ex-CEO General Electric

Unternehmen können sich falsche Personen in den falschen Positionen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, enger werdender Märkte und sinkender Margen weniger denn je leisten. Gleichwohl zeigt die Praxis, dass mindestens jede fünfte Führungsposition fehlbesetzt wird.

Was macht es so schwierig, langfristig passende Führungskräfte zu finden?

Sie alle kennen es: die Papierlage eines Bewerbers - nennen wir ihn „Herr Beispiel“ - für die Position des kaufmännischen Leiters ist top. Studium, Vorerfahrung, Referenzen stimmen. Auch aus dem Interview haben Sie ein gutes Gefühl. Wellenlänge und Sympathie passen und Herr Beispiel erscheint Ihnen aufgrund ihres ausführlichen Gesprächs über die verschiedenen Stationen seines Lebenslaufs und seiner Vorerfahrungen genau der richtige für die Position zu sein.

Herr Beispiel fängt an zu arbeiten. Bereits nach ein, zwei Wochen beschleicht Sie das Gefühl, dass irgendetwas doch nicht passt. „Herr Beispiel“ kommt bei den Mitarbeitern nicht gut an und scheint auch mit der Fülle an neuen Informationen und der hohen Dynamik im Unternehmen überfordert. Sie haben Zweifel, ob es ihm gelingen wird, sich an die Unternehmenskultur anzupassen und die Mitarbeiter für sich zu gewinnen.

Was ist passiert?

Herr Beispiel mag alle gewünschten fachlichen Voraussetzungen, Kenntnisse und Erfahrungen wie zum Beispiel ein kaufmännisches Studium, spezifische Kenntnisse in der Projektfinanzierung und fundierte Branchenerfahrung mitbringen.

Im Arbeitsalltag ist damit allein jedoch noch nichts gewonnen. Erfolgskritisch sind hier die Persönlichkeit und die überfachlichen Kompetenzen. Denn sie entscheiden darüber, wie erfolgreich Herr Beispiel sein Wissen und seine Erfahrung in der Arbeit umsetzen kann.

Sprich: Bringt Herr Beispiel die nötige analytische Kompetenz mit, um die Fülle an neuen Informationen zielgerichtet zu bearbeiten? Hat er die erforderliche Überzeugungskraft, um im Unternehmen Vertrauen in seine Person zu generieren und die Kooperationsfähigkeit, die Mitarbeiter für sich zu gewinnen? Ist er flexibel genug, mit der Dynamik des Unternehmens umzugehen? Langt seine Weiterentwicklungsfähigkeit aus, um sich an die neue Unternehmenskultur anzupassen und schnell zu lernen?

Dies alles konnten Sie jedoch aufgrund der Papierlage und des persönlichen Gesprächs nicht valide und systematisch erfassen. Sie hatten letztlich keine Chance, die erfolgskritischen Faktoren zu beurteilen und eine sichere Personalentscheidung zu treffen.

Aus diesem Blickwinkel ist es nicht verwunderlich, dass die gängige Methode der Personalauswahl- Analyse der Papierlage und persönliche Gespräche- eine hohe Anzahl an Fehlbesetzungen mit gravierenden Konsequenzen für das Unternehmen zu verzeichnen hat.

Wie geht es besser?

Gegründet 2009 ist die Gabriela Jaecker GmbH heute eine der führenden Personal- und Nachfolgeberatungen für die Suche und Auswahl von Geschäftsführern und Nachfolgern sowie die Besetzung erfolgskritischer Führungspositionen in Familienunternehmen.

Anfang 2015 hat sie der immensen Bedeutung von Persönlichkeit und überfachlichen Kompetenzen Rechnung getragen und sämtliche Auswahlprozesse entsprechend umgestellt.

Inhaltlich basiert unsere Arbeit heute auf dem Gabriela-Jaecker-Kompetenzmodell für Familienunternehmen. Es besteht aus 15 Kompetenzen und fokussiert unter anderem die Besonderheiten von Familienunternehmen. Neben Kompetenzen wie zum Beispiel Veränderungs- und Weiterentwicklungsfähigkeit, Analysefähigkeit und Führungsfähigkeit, strategisches und unternehmerisches

Denken stehen Kompetenzen wie Identifikation und Loyalität sowie Kooperation und Integrität im Mittelpunkt. Sämtliche Fragen nach den persönlichen Fähigkeiten eines Bewerbers, wie z.B. „über den Tellerrand zu schauen“ oder „Abschlussicherheit“ lassen sich problemlos den Kompetenzen zuordnen. Jede der 15 Kompetenzen ist klar definiert und durch zahlreiche Verhaltensbeispiele konkretisiert.

Im Auswahlprozess spielt die analytische Kompetenz eine herausgehobene Rolle. Nachweislich sind Fähigkeiten zum logisch-schlussfolgernden Denken für Führungspositionen mit hohen Anforderungen an die Verarbeitung komplexer Informationen Berufserfolgsprädiktor Nummer 1. Intelligenz ist nicht alles- aber ohne Intelligenz ist vieles nichts. Denn jemand, der intelligent ist, kann nicht nur neue Informationen schneller und zielgerichteter verarbeiten sondern sich auch besser in andere hineinversetzen, neue Perspektiven beleuchten, sich selbst kritisch hinterfragen, mit seinen Argumenten andere überzeugen etc..

Daher setzen wir bereits zu Beginn des Auswahlprozesses valide analytische Verfahren ein, um sicherzustellen, dass nur Bewerber weiterkommen, die über überdurchschnittliche analytische Fähigkeiten verfügen. Auch im weiteren Prozess gehen wir weit über die Analyse der Papierlage und ein persönliches Gespräch hinaus. Persönlichkeit und überfachliche Kompetenzen der Bewerber erfassen wir zum einen durch Persönlichkeits- und Motivationsfragebögen als auch mittels spezieller, valide Fragetechniken in einem kompetenzbasierten Interview. Zudem beleuchten wir erfolgsrelevante Kompetenzen in verschiedenen Situationen, die die Anforderungen der Position realistisch abbilden.

Verantwortet werden die Auswahlprozesse von Wirtschaftspsychologen mit langjähriger Berufserfahrung, die auf die Beurteilung und Erfassung berufsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften und überfachlicher Kompetenzen spezialisiert sind.

Die Erfolge und die Praxis geben uns Recht. Seit Umstellung unserer Prozesse mit Fokus Persönlichkeit und überfachliche Kompetenzen haben unsere Kunden keine Fehlbesetzung zu verzeichnen und wissen bei Vertragsunterzeichnung, worauf sie sich einlassen.

Durch den veränderten Blick auf die wesentlichen Anforderungen an die Bewerber wird zudem der Teich, aus dem die Unternehmen fischen können, wieder größer- gerade auf den oberen Ebenen kann fehlende spezifische, fachliche Erfahrung durch entsprechende überfachliche Kompetenzen in der Regel kompensiert werden.



**Gabriela Jaecker**

ist Gründerin und Geschäftsführerin der Gabriela Jaecker GmbH Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen.



**Martina Rosa**

ist Wirtschaftspsychologin und Beraterin bei der Gabriela Jaecker GmbH Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen.