

Emotionaler Dip: Neue Führungskräfte brauchen länger als sechs Monate Begleitung

Schnellere Wechsel auf der Chef-Etage erfordern neue Integrationskonzepte. Eine Unterstützung nur während der ersten hundert Tage ist zu kurz. Das hat die internationale Personalberatung Heidrick & Struggles herausgefunden und das Programm „Executive On-Boarding“ entwickelt.

Die Anforderungen an neue Top-Manager sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Das zeigt nicht nur die immer kürzere Verweildauer auf der Position, sondern auch die immer häufigeren und schnelleren Wechsel, wobei mehr Manager von außen eingestellt werden. In der Psychologie existieren umfangreiche Forschungen zur Psychodynamik von Übergangsprozessen, wie die von der Kindheit zum Jugendlichen oder vom Jugendlichen zum Erwachsenen. Etliche Kulturen unterstützen diese Übergänge durch begleitende Prozesse, Initiationsriten und Rituale. Nur in der beruflichen Realität, in der Übergangsprozesse oft über den nachhaltigen Erfolg von Karrieren entscheiden, wurde dieses Thema bisher vernachlässigt. Dabei bestätigen Untersuchungen, dass die Leistungsanforderungen im Management kontinuierlich steigen. So geben etwa US-Shareholder ihrem neuen CEO gerade mal etwas mehr als zwölf Monate, um seine zu Beginn der Amtszeit kommunizierten Ziele umzusetzen. Auch das Maß der erwarteten Veränderung ist heute wesentlich umfassender, als dies in den 70er- oder 80er-Jahren der Fall war. Professionell agierende Personalberater begegnen diesen Anforderungen mit immer schnelleren und besseren Suchprozessen einerseits und einer professionellen Begleitung bei der Integration von platzierten Führungskräften andererseits. Das sogenannte Executive On-Boarding hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

Heidrick & Struggles hat auf der Basis einer Analyse der bisherigen Best Practices auf diesem Gebiet ein komplett neues Executive On-Boarding Programm entwickelt. Die drei Quellen waren:

- veröffentlichte Literatur zu diesem Thema,
- Befragung von Coaches mit verschiedenartigen Programmen zu diesem Themenbereich,
- Auswertung der 50-jährigen Erfahrung in der informellen Begleitung von Führungskräften, die von Heidrick & Struggles platziert wurden.

Die beiden wesentlichen Erkenntnisse bestehen darin, dass On-Boarding ein Prozess ist, der sich in drei Perioden gliedert und von zwei Dimensionen bestimmt wird. Die beiden Dimensionen, die sich während des gesamten On-Boarding-Prozesses deutlich differenzieren lassen, sind die intellektuelle und die emotionale Dimension. Dabei wurden in einer großen Investmentbank 60 extern rekrutierte Senior Executives für die Dauer von zwei Jahren bei ihrem Integrationsprozess begleitet und gebeten, ihre intellektuelle sowie emotionale Befindlichkeit auf einer Skala selbst einzuschätzen. Wie im Schaubild auf Seite 44 deutlich sichtbar ist, verlaufen beide Dimensionen in den verschiedenen Phasen des Prozesses unterschiedlich. Während sich die intellektuelle Dimension kontinuierlich positiv entwickelt, befindet sich die emotionale Kurve nach dem dritten Monat in einem kontinuierlichen Abschwung, der in der Regel um den neunten Monat seinen Tiefpunkt erreicht und erst nach dem zwölften Monat wieder einen stabilen Anstieg erfährt.

Begleitung für 100 Tage oder sechs Monate ist viel zu kurz

Auf Basis dieser Erkenntnis ist das On-Boarding Programm auf mindestens zwölf Monate angelegt. Dazu kommt eine sechs- bis achtwöchige Vorbereitungsperiode. Die meisten Programme beschränken sich dagegen auf die ersten 100 Tage oder die ersten sechs Monate. So geht man davon aus, dass der Kandidat das Unternehmen nach sechs Monaten kennt und in der Lage ist, effizient zu wirken, und es ihm dabei auch gut geht.

*Dr. rer. nat. Wolfgang Walter,
Diplom-Psychologe, Senior
Partner bei Heidrick & Struggles
im Büro Düsseldorf,
Managing Partner für
Professional Development
wwalter@heidrick.com*

