

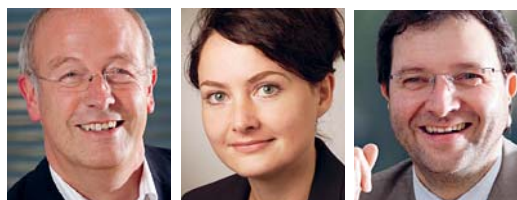
Komplementäre Personalberatung

Rekrutierung im Zeichen des Change

Demografische Entwicklung, strategische Herausforderung und Veränderungsprozesse in Zeiten des rasanten Wandels erfordern einen Paradigmenwechsel in der Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitern. Nicht Ad-hoc-Maßnahmen sind gefragt, sondern strategische Nachfolgeplanung und Entwicklung von Kompetenzen sowie komplementäre Personalberatung.

eines persönlich geeigneten und fachlich relevanten Mitarbeiters zu gehen: Diesen Prozess gestalteten wir in sechs Schritten.

Ein mittelständischer Hersteller für Wohnraumleuchten erweiterte sein Produktportfolio und entwickelt nun auch Leuchten für öffentliche Bereiche. Um den neuen Geschäftsbereich und eine neue Vertriebsstruktur aufzubauen, schuf man eine leitende Position und besetzte diese mit einem jungen, recht unerfahrenen Vertriebsmitarbeiter aus einer anderen Branche. Im darauffolgenden Jahr stellte man fest, dass man die Aufbauarbeit unterschätzte. Die Entwicklung des neuen Geschäftsfeldes führte zu einer unternehmensinternen Neuausrichtung. Unsicherheiten bei den betroffenen Mitarbeitern wurden ausgelöst. Gleichzeitig gelang es nicht, Projekte zu akquirieren. Kurzum, der neue Mitarbeiter scheiterte und verließ nach anderthalb Jahren das Unternehmen. Die Position wurde wieder vakant. Die neue Geschäftsidee drohte zu scheitern.



Dieter Marth Verena Mayer Michael Kempf

Rekrutierung und Veränderungsberatung

Fehlbesetzungen sind nicht nur ärgerlich sondern kostspielig. Gerade wenn Unternehmen neue Geschäftsfelder entwickeln, sich neu ausrichten und eine Schlüsselposition mit einem fachlich oder auch persönlich ungeeigneten Mitarbeiter besetzen, ist die Stabilität während des Veränderungsprozesses und damit die Funktionalität der neuen Struktur von vorneherein gefährdet.

Strategie statt Aktionismus

Noch bevor man einen Veränderungsprozess initiiert, sollte man sich über die strategische Vorgehensweise und die daraus resultierenden Anforderungen an den neuen Mitarbeiter im Klaren sein.

Ein Beispiel aus der Praxis

In einem unserer Projekte wurden wir damit beauftragt, den internen Veränderungsprozess zu stabilisieren und gleichzeitig in die Suche und Auswahl

Clever sollte die Person sein, umfassendes Fachwissen sollte sie haben, Durchsetzungsstark sollte sie sein. Solche oder ähnliche Äußerungen fallen oft in Meetings, in denen über Anforderungsprofile für vakante Positionen diskutiert wird. Solche Anforderungen werden meist aus dem Bauch heraus definiert. Als Konsequenz werden vakante Stellen oft unüberlegt besetzt oder Mitarbeiter vor schnell befördert.

Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel ist man in vielen Fällen froh, überhaupt einen qualifizierte Person gefunden zu haben. Welche Kompetenzen und Erfahrungen für die offene Position überhaupt relevant sind, wird dann nicht mehr ernsthaft genug geprüft.

1. Strategie- und Konzeptentwicklung

Zunächst wurden in Strategieworkshops mit der Geschäftsleitung die Ziele für die Geschäftsentwicklung herausgearbeitet und ein Konzept über die Vorgehensweise entwickelt. Es stellte sich schnell heraus, dass zunächst eine auf das neue Produktportfolio und den Markt abgestimmte Vertriebsstrategie entwickelt werden musste. Die neue Vertriebsstruktur erforderte eine projektorientierte Akquise. Komplexe Lichtlösungen und nicht einzelne Produkte mussten verkauft werden.



© Benjamin Haas/fotolia.de

Die Entwicklung und Auswahl von Mitarbeitern braucht ein strategisches Vorgehen.

2. Umfeld- und Anforderungsanalyse

Basierend auf den im ersten Schritt gewonnenen Erkenntnissen konnte das Umfeld der vakanten Position und damit die fachlichen Anforderungen sowie die Anforderungen an die Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters analysiert werden. Es zeigte sich, dass ein reiner „Produktverkäufer“ wie der vorhergehende Positionsinhaber nur scheitern konnte. Was man für diesen Bereich brauchte, war ein technisch versierter Lichtberater mit der Kompetenz, Lichtlösungen zu verkaufen, komplexe Entscheiderstrukturen zu erkennen und Empfehlungsnetzwerke zu etablieren. Eine innovative, führungsstarke und unternehmerisch denkende Persönlichkeit, die den neuen Bereich aufbaut, den damit verbundenen Veränderungsprozess integrativ leitet, Vertrauen schafft und Unsicherheiten abbaut.

3. Suche und Auswahl

Dank des erstellten Umfeld- und Anforderungsprofils war nun eine gezielte Suche nach dem geeigneten Mitarbeiter möglich. Intern konnte die Ausschreibung konkretisiert werden und geeignete Personen angesprochen werden. Bei der externen Suche konnten Zielbranche, Tätigkeitsbereich der potenziellen Gesprächspartner genau festgelegt werden. Auch diente die Analyse dazu, zukünftige Veränderungen in den Anforderungen der betroffenen Mitarbeiter zu erkennen und diese in Workshops darauf vorzubereiten. Somit gelang es, die geschürten Unsicherheiten und Ängste abzubauen und damit für die notwendige Stabilität zu sorgen.

4. Entwicklungsorientierte Potenzialanalyse

In mehreren persönlichen Gesprächen wurden als fachlich geeignet befundene interne und externe Bewerber vorausgewählt. Eine darauf folgende strukturierte Potenzialanalyse gab Auskunft über deren persönliche Kompetenzen und Lernfähigkeiten. Somit konnte man einschätzen, wie die Bewerber mit zukünftigen spezifischen Anforderungen umgehen werden.

5. Auswahl- und Entscheidungsberatung

Die gewonnenen Erkenntnisse über die Kompetenzen der Bewerber und den Umgang mit Anforderungen wurden diskutiert und eine Entwicklungs- und Einstellungsentscheidung getroffen.

6. Integration des neuen Mitarbeiters

Die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters wurde dahingehend begleitet, dass die Anforderungen, Rollen, Erwartungen regelmäßig neu analysiert wurden, um Unklarheiten, Überforderungen, Widersprüche zu erkennen und Anpassungen vornehmen zu können.

Durch die erfolgreiche Unterstützung bei der Personalsuche und dem Change-Prozess wurde das Unternehmen offen für die Erarbeitung eines strategischen Personalkonzepts (Marketing, Entwicklung, Nachfolgeplanung), mit dem es nun für die zukünftigen unternehmerischen (Markt- und Wettbewerb) und gesellschaftlichen (demo-grafische Entwicklung) Anforderungen besser gewappnet ist.

Vorteile der komplementären Personalberatung und -entwicklung

- ▶ Stabilität bei Veränderungsprozessen
- ▶ Gewinnung und Entwicklung neuer Mitarbeiter, deren Kompetenzen mit den neuen, veränderten Anforderungen im Einklang stehen
- ▶ Zukunftsfähige Personalentscheidung
- ▶ Mehr Entscheidungssicherheit
- ▶ Entfaltung der Fähigkeiten

Tipp

Unterlagen zu den Themen komplementäre Personalberatung bzw. Rekrutierung im Spannungsfeld Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung finden Sie unter:
http://trilateral-personalberatung.com/komplementaere_personalberatung.html
<http://www.projekt-edgar.com/>

Dieter Marth und Michael Kempf (ressential ICG) unterstützen in Kooperation mit Verena Mayer (.Trilateral. Personalberatung.) mittelständische Unternehmen ganzheitlich im Personalmanagement sowie in der internen und externen Rekrutierung von Fach- und Führungskräften.
dieter.marth@ICG.eu.com
michael.kempf@ICG.eu.com
v.mayer@trilateral-personalberatung.com