

ERFOLG ist die Leistung von Menschen

Personal- Beratung



Branchenorientierte
Suche und Auswahl
von Führungs-/
Fachkräften

Personal- Marketing



Erarbeitung und
Umsetzung von
Personalsuch-/
Marketingkonzepten

Personal- Entwicklung



Konzeption und
Durchführung von
Mitarbeiter-/
Teamentwicklungen

Management- Beratung



Analyse und Optimierung
von Strukturen,
Organisationen und
Abläufen

F O R U M

Talent-Entwicklung von oben und unten:

Der Lehrbuch-Weg: „Top Down“ - bei der Strategie ansetzen ...
Die Alternative: „Bottom Up“ - bei den Mitarbeitern ansetzen ...

Das Einstellungsverfahren als Visitenkarte:

Perspektivenwechsel ...
Die Wende auf dem Arbeitsmarkt ...
Die Erwartungen qualifizierter Bewerber ...
Bewerbergespräche: Dialog statt Verhör! ...
Ein guter Einstieg ...
Zum Abschluss: Feedback ...
Aus Bewerbersicht: Executive Research ...

AUSGABE
II - 2012

bhs
CONSULTING & SOLUTIONS
G M B H

Beethovenstraße 1a
D - 97080 Würzburg
Tel: +49 (0)9 31 32 9 34 0
info@bhscs.de
www.bhscs.de

Wir bringen Leistung auf den Punkt

Talent-Entwicklung von oben und unten

Die unternehmerische Kernaufgabe Talentmanagement – die systematische Entdeckung, Pflege und -entwicklung der internen Mitarbeiterpotenziale – hat mit dem Fachkräftemangel in vielen Branchen neuen Schwung erhalten. Aber wie geht es genau?

Der Lehrbuch-Weg: „Top Down“ – bei der Strategie ansetzen

Grundsätzlich umfasst jede Personal- und Potenzialentwicklung diese Elemente:

- Künftige Anforderungskriterien definieren.
- Eignung messen: Inwieweit erfüllen die Kandidaten die Anforderungen?
- Entwicklungsprogramm: Kompetenzlücken schließen.
- Kurz- und mittelfristige Verwendungsplanung, Nachfolgeplanung.

Aber so einfach, wie es sich liest, ist es nicht. Glasklar ist die Zukunft meist nicht, Anforderungen bleiben entsprechend schwammig. Oder alle verwenden die gleichen Anforderungskriterien – gerade weil die Eignungsdiagnose zunehmend professioneller geworden ist: Assessment Center, Testverfahren und 360°-Feedback sind inzwischen Standard. Und da nimmt man halt gleich die dort angebotenen Kriterien – alle dieselben. Das spezifische Profil, die spezifische Zukunft des Unternehmens gehen dabei verloren.



Konsequente Nachfolgeplanungen, obwohl vom Verfahren her einfach, finden sich recht selten. Vielleicht ein Tabu, weil deutlich würde, wie sehr die Nach-

wuchspflege bislang versäumt wurde? Und wer traut sich noch, eine auch nur mittelfristige Entwicklung für ein Talent halbwegs verbindlich zu festzulegen?

Diese praktischen Hindernisse und Unvollkommenheiten sind für die einen bloß ein Beleg dafür, dass die Praxis, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, den Ansprüchen noch hinterherhinkt. Andererseits gibt es unter den vielen Gründen für diese Mängel auch gute. Und wenn sie so allgemein auftreten, muss man sich schon fragen: Wer irrt hier – die Praxis, oder vielleicht doch die Theorie?

Die Alternative: „Bottom Up“ – bei den Mitarbeitern ansetzen

Strategische Unternehmensentwicklung umfasst schon immer die beiden Seiten: Ziele definieren und erreichen sowie aus den vorhandenen Ressourcen das Beste machen und sie pflegen. Der eine Ansatz ist nicht besser als der andere, beide gehören zusammen.

„Bei den Ressourcen ansetzen“ bedeutet für die Talententwicklung:

Schritt 1: Talente identifizieren

Der übliche Weg ist, dass die Vorgesetzten die Mitarbeiter vorschlagen, die sie für Talente halten. Was würden Sie davon halten, wenn Sie dazu auch den Mitarbeitern eine Gelegenheit schaffen würden, auf sich aufmerksam zu machen? Vorgesetzte blenden allzu leicht Talente aus oder das Verfahren schafft sogar Wunden: „Warum bin ich nicht nominiert worden?“, mit gefährlichen Folgen: Sie könnten doch ein Talent-Auswahlverfahren ausschreiben wie eine interne Stellenbesetzung. Mit ehrgeizigen und vielleicht sich selbst überschätzenden Bewerbern umzugehen ist nicht einfach, aber darin sind Sie geübt. Und es ist viel besser, als Talente oder auch nur Ansprüche zu übersehen.

Schritt 2: Potenziale messen

Auch hier stellt sich wieder das Problem der Messlatte, der möglichst griffigen

und konkreten Anforderungskriterien, an denen sich Eignungen und Potenziale bestimmen lassen. Auch hier gibt es eine Lösung, die vom Mitarbeiter ausgeht: Klären Sie mit ihm seine „Zielposition“ – die Position im Unternehmen, die seine Möglichkeiten innerhalb kurzer Zeit (maximal 3 Jahre) am besten zur Geltung bringen würde.

Wichtig: Machen Sie sich frei davon, ob eine solche Position überhaupt zu besetzen sein wird oder nicht. Es geht (erst mal) nur darum, eine Messlatte zu konkretisieren. Eine solche gedachte, aber konkret beschreibbare „Zielposition“ liefert konkrete Anforderungskriterien, anhand derer Sie die Eignung des Kandidaten genauer bestimmen können. Und Sie können die nächsten Entwicklungsschritte relativ leicht festlegen.

Der doppelte Nutzen: Sie unterfüttern damit auch Ihre Nachfolgeplanung und können für eine Reihe von Schlüsselpositionen angeben, wer wann (gleich – in spätestens 1 Jahr – später) als Ersatz zur Verfügung stehen würde.



Schritt 3: Für Realismus und Feedback sorgen

Schon lange bieten einige Firmen ihren Talenten zu Beginn des Entwicklungsprogramms Selbsterkennungs-Trainings an: Wie sehe ich mich, wie kann ich meine Selbsteinschätzung überprüfen, welche Talente habe ich wirklich? Es geht dabei nicht bloß um bessere Daten und Seminarangebote, sondern um Grundwerte, die das Talentmanagement prägen sollen: Eigeninitiative und Selbstverantwortung als Schlüsselfaktoren sowohl für die Talente selbst als auch für das Unternehmen insgesamt.

Im Folgeschritt müssen Selbst- und Fremdbilder abgeglichen werden. Da aber die Selbstbilder der Talente individuell sehr unterschiedlich sein können, sind Assessment Center zur Überprüfung nur in Teilen hilfreich, da sie alle Teilnehmer an den gleichen Kriterien messen. Besser sind individualisierte Rückmeldeverfahren, insbesondere das

360°-Feedback oder Kombinationen von Anforderungsanalyse-Verfahren und Tests.

Schritt 4: Entwicklungs- und Verwendungsplanung

Auch hier kommt es darauf an, den Grundwert „Eigenverantwortung“ praktisch zu leben: Natürlich muss und will das Unternehmen Talente richtig platzieren und Ressourcen nutzen. Auf der Basis der realistischen und überprüften Selbsteinschätzung ist es aber auch ganz deutlich die Aufgabe der Talente selbst, Beziehungen zu pflegen, sich zu präsentieren und zu vermarkten. Man kann ihnen dabei helfen, ihnen aber diese eigene Verantwortung für sich selbst und ihren Weg nicht (ganz) abnehmen.

Es wird nie so sein, dass jedes Talent stets genau seine Zielposition erreichen kann. Aber jeder Teilnehmer im Verfahren verlässt es mit seinem persönlichen

Entwicklungsplan, es gibt keine Verluste. Und man bleibt im Gespräch, die Zielposition hilft schon dabei, die Talente im Auge zu behalten.

ALLES IN ALLEM:

Welche Grundüberzeugung passt besser zu Ihnen?

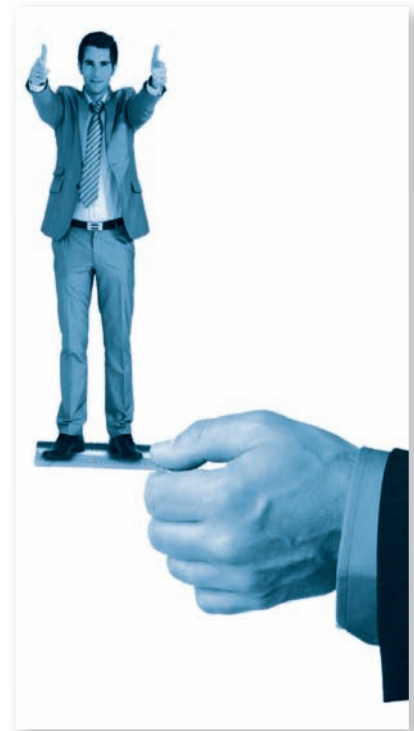
- „Künftige Führungskräfte und Unternehmer erkennt man daran, dass sie ihre Geschicke selber in die Hand nehmen. Wir schaffen ihnen dazu Gelegenheiten und Instrumente.“
- „Das Management hat die Verantwortung dafür, für jeden den passenden Platz zu finden.“

Beides gilt, aber die erste Linie ist die wirkungsvollere.

Handeln Sie doch einfach danach!

Wir unterstützen Sie gerne dabei.

Harald Stubbe



Das Einstellungsverfahren als Visitenkarte



Einstellungsverfahren sind für die meisten Firmen ein aufwändiger, recht arbeitsintensiver Prozess, der zusätzlich oder neben dem Tagesgeschäft abgewickelt werden muss. Für Bewerber sind Verfahren aber ebenfalls zeitaufwändig und dazu psychisch enorm belastend und realistischerweise meist mit Enttäuschungen verbunden. Vordergründig ist es recht einfach, sich in die Situation eines Bewerbers hineinzusetzen. Sie ist geprägt von der Hoffnung, die

Stelle zu bekommen, der Angst, sich im Verfahren schlecht zu präsentieren und der Befürchtung, den gestellten Anforderungen nicht zu genügen. Sie haben es sicher oft live miterlebt, dass Bewerber am Anfang des Bewerbungsgesprächs sehr nervös und unsortiert sind oder ausgesprochen verspannt, hölzern auftreten.

Perspektivenwechsel

Welche konkreten Erwartungen und Wünsche haben Bewerber nun an das Verfahren und die Firmen und was verschreckt potentielle Bewerber und, wie beurteilen sie die gängige Praxis?

Dazu haben wir viele Gespräche mit unseren Kandidaten (Bewerbern) geführt und sie nach ihren bisherigen Erfahrungen mit Bewerbungsprozessen befragt. Dabei fiel ihr Urteil nicht immer besonders positiv aus. Viele Bewerber beanstanden mangelnde Wertschätzung, fehlende Sorgfalt im Umgang mit ihren Unterlagen und unzuverlässige Rückmeldungen.

Dasselbe Bild bietet sich im Internet, in dem sich zunehmend der Ärger über wenig gelungene Bewerbungs-

verfahren durch bissige Kommentare Luft verschafft. So moniert z. B. ein anonymer Schreiber, dass immer mehr Stellen ausgeschrieben werden, die offensichtlich gar nicht besetzt werden oder einfach nicht mehr aktuell sind – sie bleiben monatelang im Internet stehen, weil sie die Firmen nichts kosten. So versenden jährlich hunderte von ahnungslosen Bewerbern ihre Unterlagen an Unternehmen auf viel versprechende Stellen, die es überhaupt nicht (oder nicht mehr) gibt.

Die Wende auf dem Arbeitsmarkt

Diese Einstellungspraxis trifft auf eine Arbeitsmarktlage, bei der viele gut qualifizierte Bewerber die Wahl haben, bei wem und wo sie arbeiten. Sie gehen zunehmend selbstbewusst davon aus, dass sich auch die einstellenden Unternehmen von ihrer besten Seite zeigen wollen, um sich gut zu verkaufen. Deshalb nehmen sie den Bewerbungsprozess als Visitenkarte des Unternehmens selbstbewusst unter die Lupe und entwickeln dabei klare Vorstellungen über die „Do's und Don'ts“.



Die Erwartungen qualifizierter Bewerber

Die meisten Bewerber stellen sich die einfache Frage: „warum sollte ich gerade hier arbeiten?“ Von einem professionellen Unternehmen mit einer gut organisierten Personalabteilung erwarten die Bewerber deshalb zuerst einmal folgende zwei Punkte:

1. Die Stellenausschreibung ist inhaltlich informativ. Die Anforderungen an den Bewerber und die Informationen zur Position sind spezifiziert und deutlich. Sehr vage Formulierungen lassen Bewerber schnell vermuten, dass das Unternehmen einen breiten Bewerberkreis ansprechen möchte, weil die Stelle schwer zu besetzen oder die Stelleninhalte noch nicht klar definiert sind.
2. Nach Eingang der Unterlagen werden die Bewerber vom Unternehmen zeitnah kontaktiert. Sofern sie nicht kurzfristig einen konkreten Bescheid bekommen, sind zumindest eine Eingangsbestätigung und eine Information über den weiteren Ablauf des Verfahrens üblich.

Bewerbergespräche: Dialog statt Verhör!

Bei Einstellungsgesprächen wünschen sich Bewerber klare Ansagen und einen Dialog auf Augenhöhe. Sie wissen, dass die Unternehmen ein berechtigtes Interesse daran haben, den Bewerber kennen zu lernen und von ihm Offenheit und Auskunftsbereitschaft erwarten. Doch das gilt auch umgekehrt. Die Unternehmen sollten im Gespräch professionell auftreten, also weder zu unterkühlt einsilbig noch zu werbend redselig. Diese professionelle Haltung bedeutet, dass sie sich auch den Fragen der Bewerber stellen müssen. Denn diese sind in der Regel sehr gut informiert und sprechen immer häufiger offen die

Punkte an, die ihnen positiv wie negativ auffallen oder die ihnen erklärungsbedürftig erscheinen. Und sie ziehen ihre Schlüsse, wenn z. B. Fragen im Einstellungsinterview jeglichen Bezug zu der angebotenen Stelle vermissen lassen oder ihnen diffuse unwissenschaftliche Testverfahren vorgelegt werden, die ebenfalls ohne Anforderungsbezug versuchen, pauschal Ihre Persönlichkeit auszuloten.

Stattdessen erwarten die Bewerber im Gespräch möglichst detaillierte Informationen über das künftige Aufgabenfeld, die dann natürlich auch mit den Angaben in der Ausschreibung übereinstimmen sollten. Dann sollten auch die aus der Sicht des Bewerbers relevantesten Fakten in aller Kürze auf den Tisch gelegt werden, z. B. welche Projekte und Aufgabenstellungen im ersten Jahr auf den Bewerber zukommen, dazu Angaben über den künftigen Vorgesetzten (falls er beim Gespräch nicht anwesend ist) oder zur Teamzusammensetzung sowie klare Angaben über die weniger attraktiven Aspekte der Stelle.

Ein guter Einstieg

Ein Punkt, der häufig unterschätzt wird, ist der, dass Bewerber oft aus dem Bauchgefühl heraus entscheiden. Hierfür maßgeblich ist meist der erste Eindruck, für den es bekanntlich keine zweite Chance gibt. Auf was sollten Sie also achten, um gleich von Anfang an auf qualifizierte Bewerber einen positiv professionellen Eindruck zu hinterlassen?

Der Bewerber muss sich seinen Gesprächspartner nicht erst suchen, er wird erwartet und während einer eventuellen Wartezeit wird eine ansprechende Wartezone mit Sitzplatz und ggf. ein Getränk angeboten. Man lässt ihn nicht länger als 15 Minuten über die vereinbarte Zeit warten. Seine Gesprächspartner wirken gut vor-

TIPP FÜR UNTERNEHMEN

Orientieren Sie sich ab und zu im Internet über die Erfahrungsberichte von Bewerbern und stellen Sie sicher, dass alle Ihre Stellenanzeigen (auch auf der Homepage) wirklich aktuell sind.

bereitet, haben sich untereinander abgestimmt und liefern konsistente oder konkrete Informationen.

Die Interviewpartner geben dem Bewerber Gelegenheit, frei zu erzählen, bestreiten nicht den Großteil des Gesprächs allein und ermutigen ihn ausdrücklich dazu, eigene Fragen zu stellen. Das Gespräch ist durch Wertschätzung geprägt, die Fragen werden nicht abgespult, wirken interessiert und nicht standardisiert.



Zum Abschluss: Feedback

Ein verbindlicher Abschluss gehört zu jedem Gespräch. In den seltensten Fällen wird es am Ende des Bewerbungsgesprächs bereits eine Entscheidung geben. Dennoch: Ein Feedback über den ersten Eindruck, den die Bewerber hinterlassen haben, können sie durchaus abgeben. Schließlich erhält der Bewerber Informationen über die nächsten Schritte und Fristen und wird mit einem „Danke für das Gespräch“ entlassen. Auch dieses Gebot der Höflichkeit, glaubt man den Bewerberberichten, fällt im Rahmen durchgetakteter Bewerbungsgespräche oft einfach unter den Tisch. Doch so viel Zeit muss sein.

Gerhard Tinnefeldt

Aus Bewerbersicht: Executive Search

In der Regel werden sich gerade qualifizierte Kandidaten besonders für Stellen interessieren lassen, für die sie direkt angesprochen werden. Denn das „Executive Research“ gibt ihnen die Sicherheit, dass das suchende Unternehmen bereit ist zu investieren und auf einem engen Markt mit wenigen geeigneten Bewerbern nach einem wirklich passenden Kandidaten sucht. Er weiß sofort, das Angebot ist ernst gemeint und damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er es auch ernsthaft prüft.

Hans-Jürgen Hemrich