

Einblicke und Impulse für eine erfolgreiche HR-Arbeit

PERSONAL IM FOKUS



Active und Mobile Sourcing

Nutzen Sie neue Technologien, um aktiv neue Mitarbeiter zu rekrutieren ▶ 14

ZEITARBEIT ALS SPRUNGBRETT



Studenten bieten großes Potenzial. Minimieren Sie mit ihrer Hilfe den Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt und sichern Sie sich

geschulte Nachwuchskräfte. ▶ 22

SYSTEMATISCHE NACHFOLGEPLANUNG



Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte sind selten und ein wichtiger Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen. Setzen Sie

daher auf eine effektive Nachfolgeplanung. ▶ 32

DIGITALE PERSONALAKTE



Nutzen Sie Vorteile und Vereinfachungen der elektronischen Personalakte für Ihre Arbeitsprozesse. Erfahren Sie alles

Wichtige dafür bei uns im Heft. ▶ 38

Nachfolgeplanung mit System:

So ermöglichen Sie Personalentwicklung im Einklang mit der Unternehmenskultur

Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte finden Sie nicht wie Sand am Meer. Wenn Sie als Unternehmen wichtige Positionen mit guten Mitarbeitern besetzen wollen, müssen Sie sich um eine systematische Nachfolgeplanung und Personalentwicklung (PE) bemühen. Lesen Sie, wie Sie Potenziale erkennen und zeitgleich die kulturelle Passung zum Führungsstil Ihres Unternehmens sicherstellen.



Jede Ihrer Jobpositionen geht mit eigenen Anforderungen einher. Diese zu kennen und genau zu definieren, ist das A und O für Ihre passende Stellenbesetzung. Das gilt umso mehr für Führungspositionen in Ihrem Unternehmen: Können Sie eine vakante Position hier nicht passgenau besetzen, kann das zu schwerwiegenden Folgen auf personeller und finanzieller Ebene führen. Als Arbeitgeber sind Sie deshalb gut beraten, wenn Sie bereits frühzeitig in den eigenen Reihen nach Potenzialträgern suchen. Diese können dann Leitungsfunktionen übernehmen, wenn eine Ihrer bisherigen Führungskräfte ausscheidet. Voraussetzung: Sie lassen sie entsprechende PE-Maßnahmen durchlaufen. So verhindern Sie, dass teure Vakanz entstehen oder Sie mit aufwendigen Verfahren nach externen Kräften suchen müssen.

Wenn Sie verhindern möchten, teure PE-Maßnahmen an der falschen Stelle einzusetzen, ist für Sie eine treffsichere Auswahl der Potenzialträger wichtig. Doch wie können Sie feststellen, welche

Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter zukünftig Führungsaufgaben übernehmen kann? Und wie können Sie sicherstellen, dass das Führungsverständnis auch zu Ihrer individuellen Unternehmenskultur passt?

Die Voraussetzung: Definieren Sie die Anforderungen klar

Bereits Ihre Definition der Stellenanforderungen ist entscheidend. Gehen Sie hier nicht nur von simplen Eigenschaften aus wie etwa „Teamfähigkeit“ oder „Durchsetzungskraft“. Seien Sie konkreter:

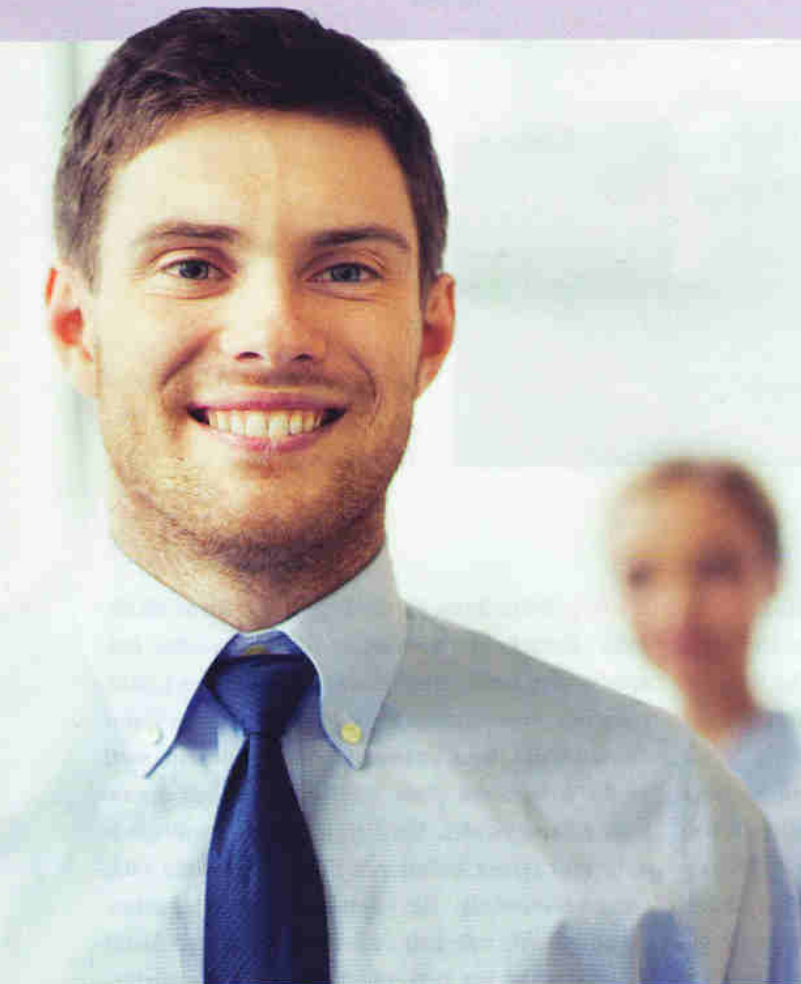
- ▶ Was genau meinen Sie mit „teamfähig“ in welchen konkreten beruflichen Situationen? Beispielsweise Nachgeben, echten Konsens erreichen, das Team zur Zustimmung zu den eigenen Ansichten bewegen oder sich vom Team überzeugen lassen?
- ▶ In welchem Ausmaß soll Ihr Kandidat diese Eigenschaft für eine spezielle Stelle zeigen? Legen Sie eine Ausprägung fest.

MEIN TIPP Gehen Sie von sog. Critical Incidents aus, einer Technik, aus der aus kritischen aber erfolgsrelevanten Ereignissen gelernt wird. Wenn Sie bei-

DER AUTOR



Prof. Dr. Heinrich Wottawa,
Geschäftsführer der eligo GmbH



QR-CODE



Ein Whitepaper mit Tipps zur Umstellung Ihrer Nachfolgeplanung von manuellen, papierbasierten Prozessen auf systematische und technologisch unterstützte Methoden finden Sie unter: www.personal-im-fokus.de

spielsweise mit Kundenbeschwerden zu tun haben, legen Sie fest, welches Verhalten dazu beiträgt, den Kunden zufriedenzustellen und welches nicht. So legen Sie fest, welche Verhaltensweisen bezogen auf eine konkrete Position passend und erfolgversprechend sind. Für jede Jobfamilie mit ähnlichen Führungsaufgaben benötigen Sie etwa 35–50 solcher Situationen. Bei der richtigen Auswahl und Evaluierung solcher erfolgsrelevanten Situationen helfen Ihnen fachkundige Dienstleister im Bereich der Personaldiagnostik. Diese Kombinationen aus „Situationen“ und „Verhaltensweisen“ bilden die Basis für verhaltensorientierte Kompetenzmodelle.

So erkennen Sie auf Basis der Critical Incidents die erforderlichen Potenziale

Unternehmensspezifische verhaltensbasierte Kompetenzmodelle können Ihnen dabei helfen, Ihre interne Nachfolgeplanung zu systematisieren. Mit ihnen können Sie erkennen, welche Potenziale ein Mitarbeiter mitbringen muss, um den vakanten Platz in der Führungsriege passgenau auszufüllen.

Wichtig: Überlegen Sie bei der Nachfolgeplanung, welche „Lernfähigkeit“ (Potenziale) ein Kandidat

haben muss, um die später erforderlichen Kompetenzen zu erwerben. Nur so kann er sich dann in den erarbeiteten erfolgskritischen Situationen richtig verhalten. Diese Potenziale können Sie auf den Erwerb von „Wissen“ (intellektuelle Fähigkeiten), „Können“ (Arbeitshaltungen, bevorzugte Führungsstile, kommunikative

Fähigkeiten) oder „Wollen“ beziehen.

Welche Potenziale für Ihre konkrete Position in welchem Ausmaß erforderlich sind, erarbeiten Sie im Rahmen einer Anforderungsanalyse. Auf dieser Grundlage und mit den entsprechenden Messinstrumenten können Sie für jeden Mitarbeiter individuell entscheiden, ob sich bestimmte Entwicklungsrichtungen für ihn anbieten oder die Vorbereitung auf eine bestimmte Zielposition als Nachfolger für ihn aussichtsreich ist.

MEIN TIPP Für die technische Durchführung der Potenzialmessung und -bewertung stehen Ihnen heute gute Internet-Testplattformen wie etwa PERLS® zur Verfügung. Ihre Unternehmensspezifika können Sie darin gut anpassen. Schnell und kostengünstig hilft Ihnen ein solches Tool bei der systematischen Nachfolgeplanung, weil es flächendeckend bei prinzipiell jedem aufstiegsinteressierten Mitarbeiter eingesetzt werden kann.

Welcher Ihrer Mitarbeiter mit welcher PE-Maßnahme gefördert wird, unterliegt also nicht mehr nur der persönlichen Einschätzung Ihrer Vorgesetzten. Sondern auch stille Potenzialträger können Sie erkennen. ▶



Nehmen Sie zur Eignungsdiagnostik Interviews zu Hilfe

Loten Sie aus, ob Ihre Kandidaten zur Unternehmenskultur passen

Die einmal entwickelten Critical Incidents können Sie für Ihre Personalarbeit in vielen weiteren Bereichen nutzen. Besonders wichtig: Stellen Sie fest, ob Ihre berufserfahrenen Kandidaten zu Ihrer Unternehmens- bzw. Führungskultur passen.

Meistens ist es für Sie sehr schwierig, vor Stellenantritt die kulturelle Passung zu beurteilen – vor allem bei externen Kandidaten. Welche Ihrer von außen kommenden Führungskräfte sich auf Dauer wunschgemäß verhalten, die Vorstellungen mitbringen, die der gelebten Unternehmenskultur ähnlich sind, können Sie auch mithilfe von Verfahren zur psychologischen Eignungsdiagnostik ergründen.

Ihrem Bewerber legen Sie eine Reihe erfolgskritischer Situationen vor. Anschließend wählt er aus, welches Verhalten er für passend hält.

Eine solche Frage können Sie etwa so formulieren:

Welchen Umgang halten Sie für richtig, wenn ein Mitarbeiter sich beschwert, dass eine Kollegin die ihr aufgetragene Präsentation nicht schnell genug erstellt?

Mögliche Antworten wären:

- A Ich vertraue auf das Können der Mitarbeiterin.
- B Ich binde den sich beschwerenden Kollegen ein.
- C Ich setze mich mit der Mitarbeiterin zusammen, um ihr bei der Präsentation zu helfen.
- D Ich erstelle die Präsentation lieber selbst.

Alle Antworten lassen sich sinnvoll begründen. Aber nicht immer passt das Ergebnis zu Ihrer gewünschten Unternehmenskultur.

Wichtig: Betrachten Sie die Ergebnisse nicht als absolut. Entscheidet sich einer Ihrer Bewerber beispielsweise dafür, die Mitarbeiterin bei der Erstellung der Präsentation zu unterstützen, so kann das aus Sicht Ihres Unternehmens falsch sein, weil es die Arbeitszeit einer Führungskraft auf operativer Ebene bindet. Ihr Befragter hat womöglich aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen ein Führungsverständnis, das darauf basiert, Mitarbeiter so gut wie möglich zu unterstützen und damit einen Beitrag zur Personalentwicklung zu leisten, damit die Mitarbeiter beim nächsten Mal eigenständig handeln können.

Fragen Sie also im persönlichen Gespräch nach, welche Motivation hinter der jeweiligen Antwort steckt. So wird Ihr Critical-Incident-Test zu einem wichtigen Werkzeug, um strukturierte Interviews zu führen. Er bietet für Sie eine Reihe sinnvoller Gesprächsaufhänger, anhand derer Sie viel über den Bewerber und seine Passung zur Unternehmenskultur erfahren. ▸

KOMPAKT

- ⊙ Die Definition Ihrer Stellenanforderung ist entscheidend. Schaffen Sie daher Klarheit und Eindeutigkeit, was Ihre festgelegten Anforderungen angeht.
- ⊙ Legen Sie fest, welche konkreten Verhaltensweisen für Ihr Unternehmen erfolgsrelevant sind.
- ⊙ Prüfen Sie bei der Passung Ihrer Kandidaten, wer zu Ihrer Unternehmens- und Führungskultur passt.
- ⊙ Nehmen Sie die Ergebnisse der Eignungsdiagnostik mit in Ihre Interviews. Haken Sie nach, wo es aus Ihrer Sicht Unstimmigkeiten gibt.