LEWAN
ASSOCIATES

» MAGAZIN

Ausgabe 25

Mit einem Klick zum neuen Job …

Wie sich Positionstitel und Arbeitsplatzbeschreibungen auf den Bewerbungsprozess auswirken ..... Seite **08**

Thesen zu Komplexität und Funktionismus …

Was Sie als Führungskraft unbedingt wissen sollten ..... Seite **16**

Veranstaltungen – Bücher – Empfehlungen ..... Seite **23**

DER »WETTBEWERB UM DIE TALENTE« NIMMT ZUNEHMEND MEHR FAHRT AUF …

Warum die Talente schon gewonnen haben **Seite 04** »

Liebe Leserin und lieber Leser,

Dimitri N. Lewan
Geschäftsführender Gesellschafter

überaus schnell ist dieses zwanzigste Jahr unserer Unternehmensgeschichte vergangen. Glücksmomente, Freude, Hektik, Erfolg im immer turbulenten Wechselspiel. Jubiläen sind Meilensteine, inne zu halten, zu reflektieren und Ihnen zu danken für ein menschliches und partnerschaftliches Miteinander, für Lob und Tadel, für Anmerkungen und Anregungen. Es ist Zeit, DANKE zu sagen für Ihre Treue und Ihr Vertrauen in diesem ereignisreichen Jahr.

Zwanzigster Geburtstag ist ein guter Zeitpunkt, um den Fortschritt den wir gemacht haben kritisch zu betrachten. Zur gleichen Zeit müssen wir uns daran erinnern, dass wir im Vergleich zu anderen Berufen immer noch in einem frühen Stadium unserer Reise sind.

Unsere Business-Welt wird zunehmend komplexer und vernetzter, volatiler und instabiler. Wir sind mit einem völlig neuen Kontext konfrontiert. Die sich aneinanderreihenden »Krisen-Phasen« holen uns aus der Komfortzone – sowohl in unserem beruflichen Umfeld als auch als Menschen. Traditionelle Organisationsformen stehen vor der Notwendigkeit der Veränderung, Führungskonzepte müssen neu gedacht werden, der persönlichen Wirksamkeit der Manager, Führungskräfte und der Mitarbeiter/innen kommt in der eigenen Positionierung eine entscheidende Rolle zu. Wir alle müssen stets zwischen wirkungsvollem Bewegen und Stabilisieren balancieren.

Vielen von uns fällt es insbesondere schwer, die Erfolgsmuster der Vergangenheit abzuschütteln, Risiken einzugehen, neue Wege zu beschreiten und damit den Freiraum für Neues zu gestalten. Doch genau das ist für uns und für Unternehmen die Voraussetzung, sich nicht durch hausgemachte Komplexität selbst zu lähmen.

Fortsetzung auf nächster Seite »

In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit den Themen

- ***Der Wettbewerb um die Talente nimmt zunehmend mehr Fahrt auf …***
- ***Mit einem Klick zum neuen Job …***
- ***High Potentials, hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind rar …***
- ***Thesen zu Komplexität und Funktionismus …***
- ***Profiling – Lösung oder Ausrede …***

und wie es gelingen kann, durch Verstehen, Vereinfachen und Loslassen Freiraum für Neues zu schaffen. Wir reflektieren für Sie Beispiele, Methoden und Instrumente aus unserer Beratungsarbeit.

Viel Spaß beim Lesen und zögern Sie nicht, uns mit Ihren Gedanken zu diesen Themen zu kontaktieren. Auch für uns ist das Feedback die wichtigste Quelle für das Lernen.
In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, auch im Namen des gesamten LEWAN ASSOCIATES TEAMS, für das Jahr 2016 persönlichen Freiraum, inspirierende Begegnungen, mutige Denkanstöße und ansteckenden Zukunftsoptimismus!

Mit den besten Wünschen für eine ruhige Weihnachtszeit grüßt Sie ganz herzlich
Ihr

Dimitri N. Lewan

Der »Wettbewerb um die Talente« nimmt zunehmend mehr Fahrt auf…

Warum die Talente schon gewonnen haben

Das Demografie-Thema beherrscht weiterhin die Tagesordnungen der Unternehmen. Die in den Fokus genommenen Generationen sind zunächst einmal ein kulturelles Thema. Ein Unternehmen kann insbesondere was das Thema angeht erfolgreich sein, wenn es gelingt für alle Generationen im Unternehmen ein gutes Verständnis zu etablieren. Zugegeben, leichter gesagt als getan.

Wir sind nicht die Einzigen, die merken, dass der War for Talents zunehmend Fahrt aufnimmt – wobei die Talente eigentlich schon gewonnen haben. Die meisten Unternehmen kümmern sich vorrangig um ihr Tagesgeschäft. Wissen zwar, dass sie ihre aktuelle Mitarbeiterbasis an sich binden müssen, tun aber nicht wirklich etwas, um zu verhindern, dass qualifizierte Leute ins Nachdenken über eine eventuelle Neuorientierung kommen. Wussten Sie, dass mehr als 30 Prozent der Führungskräfte aktuell daran denken, ihre Organisation zu verlassen? Das ist schon eine ziemliche Größe und sollte ein Warnsignal an jedes Top-Management senden.

Da mehr und mehr Alternativen für Wechselwillige verfügbar werden, könnten auch Ihre unzufriedenen Mitarbeiter und Führungskräfte daran denken von Bord zu gehen. Mit mehr Möglichkeiten da draußen als früher, sind Betroffene wahrscheinlich immer weniger bereit in einer unbefriedigenden Beschäftigung zu bleiben. Das heißt, sie sind aktiv bereit Ihr Unternehmen zu verlassen. Was ist die interessanteste Tatsache dieser Situation? Diese Mitarbeiter werden Sie nicht wegen einer unbefriedigenden Entgeltsituation verlassen. Der Hauptgrund sind – unterstützt durch tägliche Abwerbeanrufe von Researchern, CV-Sellern, Arbeitsvermittlern u. a. – die gebotenen Perspektiven sich anderweitig in gewünschtem Maße verwirklichen zu können. Der zweitwichtigste Grund sind die Konflikte mit dem Management ob der schlechten Leistungen der Organisation. Und man höre und staune, dem folgt das häufig mangelnde Verständnis des Top-Managements für die Bedürfnisse der Generationen.

Und alle sprechen jetzt davon, dass es an der Zeit sei über die Mitarbeiterbindung nachzudenken. Und dann kommen die tollen Ideen: Employer Branding, Zertifizierungen hinsichtlich »Great Place to Work«, »TOP Arbeitgeber« usw. Aber ist man sich in den Unternehmen der Herausforderung durch die Generationenvielfalt bewusst?

Fortsetzung auf nächster Seite »

Unsere Großeltern gingen in der Regel dort in Rente, wo sie ihren Beruf begonnen haben. Unsere Eltern haben vielleicht für zwei bis drei Unternehmen gearbeitet. Unsere Generation hat statistisch gesehen sieben bis acht Arbeitgeber. Die jetzt kommende Generation Z dreht die bis dato gültige Fokussierung auf Arbeitgeber um auf die eigene Expertise und Kompetenz. Diese Generation balanciert nicht mehr zwischen »Work« und »Life«. Sie will ihre eigenen Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt kapitalisiert wissen.

Jede Generation hat ihr Motto. Leben und arbeiten als fließender Prozess ist das bestimmende Motto der Generation Z [Jahrgänge 1995 – 2010]. Die Generation Y [1981 – 1994] ist in sehr vielen Unternehmen heute schon die bestimmende. Sie ist kreativ, innovationsfreudig und mit einem starken sozialen Gewissen. Die Generation X [1965 – 1980] ist die stark handlungsorientierte, höchst flexibel und immer bereit, für Karriere das Unternehmen zu wechseln. Last but not least bleiben da noch die **Baby Boomer** [1946 – 1964], die Idealisten und sozial eher hoch motivierten.

Und was heißt das nun für die Unternehmen und die Führungskräfte? Insbesondere unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Trends wie Auto-Krise, Finanz-Krise, Flüchtlings-Krise, steigende Sozialkosten und Pensionslasten, sich änderndes Wertverständnis, technologische Entwicklung, z. B. Industrie 4.0 usw.?

Sie müssen diese Themen im Zusammenhang mit einer „generationen-optimierten“ Mitarbeiterbindung auf dem Radar haben und insbesondere beim Maßnahmen-Mix berücksichtigen:

- ***Nur qualifizierte und diesbezüglich fundierte Führungskräfte gestalten ein nachhaltig produktives Arbeitsklima.***
- ***Führungskräfte müssen Profis in der generationenspezifizierten Personalführung sein.***
- ***Alle Mitarbeiter sind Leistungsträger – auch die Low Performer!***
- ***Stress, Arbeitsbelastung und psychische Belastungen sind keine Tabuthemen mehr.***
- ***Geringe Loyalität zum Arbeitgeber ist kein Verderben, es ist eine Herausforderung!***
- ***Jedes Unternehmen bekommt die Fach- und Führungskräfte die es verdient – immer.***
- ***Abschied von der Anwesenheitskultur – Gestaltung flexibler Arbeitswelten mittels akzeptierter Instrumente.***
- ***Schluss mit Lippenbekenntnissen bezüglich 50+.***
- ***Ende des Effizienzwahnsinns – ohne Menschen geht es nicht!***

Die Personalsuche, Personalauswahl und Personalentwicklung wird sich in den Unternehmen ändern müssen dergestalt, dass wirklich auf Talente und Potenziale abgestellt wird. Es wird nicht weiter verfahren werden können wie bisher, nämlich mit der Suche und dem Vergleich von Ähnlichkeiten mit bereits Bekanntem nach dem Motto „Schmidt sucht/entwickelt Schmidtchens“.

Der Kampf um die Talente beginnt mit der Personalsuche und Personalauswahl. Hier wird sehr vieles missachtet, was kluge Köpfe unbedingt vermeiden sollten. Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von seinen Mitarbeitern ab. Dass es immer schwieriger wird, passende zu finden, ist nichts Neues. Fachkräftemangel ist das Schlagwort landauf, landab. Umso erstaunlicher ist es, dass zahlreiche Unternehmen nach wie vor klassische Fehler bei der Talentsuche machen. Damit Sie die passenden Kandidaten für Ihr Unternehmen finden, zeigen wir Ihnen ein paar gravierende Fehler auf und geben Ihnen Tipps, wie Sie diese abstellen:

Fortsetzung auf nächster Seite »

Erschwernis	Abstellmaßnahme
Mangelhafter Online-Auftritt	**Tipp**
Online-Auftritte sind für Bewerber grundsätzlich eine erste Anlaufstelle. Doch anstatt sich im Internet von der besten Seite zu zeigen, schrecken viele Firmen-Websites eher ab. Informationen über das Unternehmen, die Philosophie und die Leistungen sind oft dürftig und/oder im gängigen PR-Wording verhaftet. Wissenswertes zu offenen Positionen muss man suchen. Angaben hinsichtlich Auswahlverfahren und -kriterien fehlen meist vollkommen.	*Zur Bewerbersuche gehört auch das Umwerben der potenziellen zukünftigen Mitarbeiter. Eindeutige und vor allem glaubwürdige Informationen sind eine Grundlage. Gestalten Sie die Firmen-Website übersichtlich. Mitarbeiter sollten mit Testimonials zu Wort kommen und von ihren Erfahrungen im Unternehmen berichten. Haben Sie, wenn Sie verschiedene Bewerbergruppen ansprechen müssen, schon einmal darüber nachgedacht, differenzierte Karriereseiten zu offerieren?*
Kein gutes Image	**Tipp**
Die meisten Bewerber wünschen sich eine interessante, nicht zu stressige und gut bezahlte Position. Und selbstverständlich einen guten und fairen Arbeitgeber. Wer als Firma ein demoliertes Image hat oder eher unbekannt ist, hat es im Wettbewerb um die Talente schwer. Imageaufbau und -pflege gehen nicht „Over Night“. Das ist eine dauerhafte Aufgabe. Beachten Sie die Stimmung im Unternehmen. Beobachten Sie die Fluktuation. Suchen Sie die Ursachen, laborieren Sie nicht an Symptomen. Beschäftigte, Führungskräfte und Belegschaft sind die besten Botschafter des Unternehmens.	*Bedenken Sie, im Online-Zeitalter spielen Bewerberportale wie http://www.kununu.com, www.jobvoting.de oder www.meinchef.de eine immer größer werdende Rolle. Auch Unternehmer werden im Netz bewertet. Behalten Sie diese Portale im Blick und nehmen Sie die Kritiken ernst.*
Mangelhafte Ausschreibung	**Tipp**
Der klassische Fehler bei der Talentsuche ist die fehlende Abstimmung zwischen Fachbereich und Personalmanagement. Mit der Folge, dass die Anforderungsprofile in den Stellenausschreibungen nicht passgenau erfolgen. Oftmals fehlt eine konkrete Stellenbeschreibung komplett. Vom Wording der Ausschreibung mal ganz abgesehen. Häufig ein Sammelsurium von Worthülsen und Allgemeinplatzen. Und der potenzielle Bewerber muss sich Informationen auf der Website zusammensuchen. Am Rande sei nur erwähnt, dass nach wie vor viele Ausschreibungen nicht geschlechtsneutral erfolgen.	*Sorgen Sie für eine aussagekräftige, übersichtliche und adressatenorientiert textierte Stellenausschreibung. Beachten Sie in jedem Fall die zielgruppengerechte Medienauswahl wie Online-Stellenbörsen, Fachmagazine, Facebook, XING, LinkedIn.*
Verfahren nicht zeitgemäß	**Tipp**
Wenn ein Unternehmen nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht und so soll es bleiben!“ verfährt, wird es bei den jüngeren Talenten eher weniger Sympathie und Gehör finden. Insbesondere die Generation Y stellt als „Digital Natives“ völlig andere Ansprüche an den Beruf als die übrigen Generationen, was das Thema „Work-Life-Balance“ angeht.	*Öffnen Sie sich für die Ansprüche der Generationen und Zielgruppen. Präsentieren Sie sich im Wettbewerb sowohl im Web-Auftritt, in den sozialen Netzwerken und sonstigen Wegen der Stellenausschreibung als modernes Unternehmen, das die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter und Talente kennt und berücksichtigt. Weisen Sie auf flexible Arbeitszeitgestaltung ebenso hin wie auf Qualifizierungsmaßnahmen und interessante Einsatzmöglichkeiten in Auslandsprojekten usw.*
Schlechtes Bewerbermanagement	**Tipp**
Haben Bewerber die Möglichkeit direkten Kontakt zu einem namentlich benannten Ansprechpartner aufzunehmen? Wissen potenzielle Kandidaten, wie lange in Ihrem Unternehmen die Bewerbungsfrist nach einer Ausschreibung läuft? Erhalten alle Bewerber unverzüglich einen Eingangsbescheid? Wie verfahren Sie im Falle einer internen Verzögerung bei der Bearbeitung von Bewerbungen z. B. durch Arbeitsunfähigkeiten der Ansprechpartner?	*Ein optimiertes Bewerbermanagement ist das A und O des Bewerbungsprozesses und die Visitenkarte des Unternehmens. Wenn man bei Kandidaten punkten will, ist Professionalität Voraussetzung! Halten Sie alle eventuell in Frage kommenden Bewerber bis zum Abschluss des jeweiligen Projektes „im Wok“. Vertiefen Sie bereits nach Vertragsabschluss und vor Arbeitsaufnahme den Kontakt mit dem zukünftigen Mitarbeiter. Bleiben Sie am Ball. Und das alleine schon deshalb, um zu vermeiden, dass potenzielle Talente doch zum Wettbewerb gehen – Vertrag hin oder her.*
Zu geringe Wertschätzung	**Tipp**
Sie kennen Vorstellungsgespräche, die unvorbereitet, in einem nicht hergerichteten Besprechungszimmer stattfinden. Ohne nette Begrüßung, ohne Small Talk, die Gesprächspartner wirken hektisch und gestresst? Das ist alles andere als wertschätzend. Sorgen Sie immer für eine positive Gesprächsatmosphäre und beachten Sie die Regeln der Gastfreundlichkeit.	*Das erste Gespräch mit einem Kandidaten sollte ausschließlich dem gegenseitigen Kennenlernen gewidmet sein. Der überwiegende Teil der Kandidaten will zunächst etwas über das Unternehmen erfahren. Ebenso ist ihnen der optische Eindruck ihres potenziellen Arbeitgebers wichtig – nicht nur via Website! Nutzen Sie diese einmalige Möglichkeit, Ihr Image zu präsentieren: „You never get a second chance to make a first impression“.*

Fortsetzung auf nächster Seite »

Erschwernis	Abstellmaßnahme
Unstrukturierte Auswahlinterviews	**Tipp**
Sehr viele verlaufen, trotz besseren Wissens, eher unstrukturiert und häufig unvorbereitet. Annahmen und Glauben sind meist wichtiger als eindeutige Fakten. Einstellungsentscheidungen werden nach Gefühl und Wellenschlag, Sympathie bzw. Antipathie getroffen. Und das gar nicht so selten. Häufig sind die Gesprächsanteile zu Ungunsten des Bewerbers verteilt. Im gegengesetzten Fall haben wir die inquisitorischen Verhöre mit denen aus den Kandidaten alles herausgeholt aber seitens des Unternehmens möglichst wenig kundgetan wird.	*Vor dem Interview ...* *Schwerpunkte der Tätigkeit klar? Vertragsmodalitäten geklärt? Funktionsbeschreibung à jour? Anforderungsprofil überprüft? Interviewablauf und wichtige Fragen mit dem Co-Interviewer abgestimmt? Abstimmung und Arbeitsteilung mit dem Co-Interviewer besprochen? Alle Störungen ausgeschaltet? Wichtige Unterlagen griffbereit? Bewerbungsunterlagen rekapituliert? Erfüllt die Bewerbung die geltenden Auswahlkriterien des Unternehmens?* *Im Interview ...* *Sorgen Sie für eine angenehme und entspannte Gesprächsatmosphäre. Sprechen Sie kurz Zeitrahmen und Zielsetzung des Gespräches an. Fragen Sie konkret, offen [wie, was, wo …?] nach [Unklarheiten] und identisch [bei mehreren Interviews]. Bauen Sie, wo es sinnvoll ist, Rollenspiele, Praxisfälle, Präsentationen ein. Testen Sie Fremdsprachen immer aktiv. Protokollieren Sie Wichtiges. Vermeiden Sie in jedem Falle gewollte/ungewollte Diskriminierungen. Informieren Sie kurz, präzise und realistisch [wahrheitsgemäß]. Achten Sie darauf, dass die Gesprächsanteile ausgewogen sind [Sie max. 30%]. Offerieren Sie die Erstattung der Vorstellungskosten aktiv.*
Mängel bei Führungskräften	**Tipp**
Wussten Sie, dass Bewerber in erster Linie zunächst ihre potenziellen zukünftigen Vorgesetzten kennenlernen möchten, weil sie diesen mehr vertrauen als den Vertretern des Personalmanagements? Aber wir erleben immer wieder deutliche Mängel bei Führungskräften im Umgang mit Kandidaten insbesondere hinsichtlich ihrer Informationen über den Bewerber.	*Erfolg braucht kluge Köpfe. Um diese für ein Unternehmen zu gewinnen, müssen sich insbesondere die Führungskräfte mächtig ins Zeug legen. Sie müssen um die Wichtigkeit und die richtigen Verhaltensweisen im Auswahlgespräch wissen und sich entsprechend verhalten. Sie müssen gut informiert, wertschätzend in der Gesprächsführung und professionelle Repräsentanten des Unternehmens sein.*
Erschwerte Personalgewinnung 3.0	**Tipp**
Viele High Potentials, gutqualifizierte Fach- und Führungskräfte sind durch den demografischen Wandel in einer komfortablen Lage; sie müssen immer seltener aktiv auf Jobsuche gehen. Auch wenn diese Entwicklung den Unternehmen zwar bewusst ist und sie händeringend nach passendem Personal suchen, handeln die wenigsten heute im Recruiting konsequent danach. Die Kandidatensuche hat sich grundlegend verändert. Job-Börsen, die Unternehmens-Website, soziale Netzwerke sind heute die Anlaufstellen, zu denen es gut ausgebildete Talente zieht. Und auch das Kommunikationsverhalten der Menschen von der Kontaktaufnahme bis zur Art und Weise von Gesprächen hat sich in den letzten fünf Jahren stark verändert – im Verkauf und im Recruiting. Es gibt kaum noch Geheimnisse. Viele Prozesse sind hybrid, also digital und analog zugleich. Die HR-Abteilung kann ihren Bewerber besser screenen, umgekehrt kann das aber auch der Bewerber. Die Gespräche finden auf einer anderen Ebene statt.	*Bleiben Sie als Unternehmen bei dem, was Sie ausmacht: ihrem USP als Teil der Strategie und Ihrer Philosophie. Diese Aspekte müssen Sie stark in den Vordergrund stellen. Gerade die Generation Y achtet auf Sinnhaftigkeit Ihres Tuns. Diese Kandidaten wollen Teil eines gesamten Prozesses sein, in Teams eingebunden werden und Verantwortung tragen. Auch Ingenieure im besten Alter verweigern sich immer öfter dem Aufstieg in Top-Positionen. Sie hadern u. a. mit den auf sie zukommenden Rahmenbedingungen. Ok, das Entgelt sollte als Hygienefaktor zwar stimmen, denn niemand bringt Geld mit, wenn er arbeiten will. Aber Entgelt ist nicht mehr die Conditio sine qua non, um sich für oder gegen Sie zu entscheiden. Der motivationale Überbau ist viel wichtiger. Das müssen Sie bewusster kommunizieren. Achten Sie darauf, dass eine zielgruppengerechte und authentische Kommunikation abseits der Unternehmens-PR gelingt.*
Know-how und Do-how fehlen	**Tipp**
Personalsuche und -auswahl war zu keinem Zeitpunkt ein einfaches Geschäft. Insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen tun sich bei der Kandidatensuche und deren Gewinnung für sich eher schwer. Und die Kandidatenauswahl ist häufig Chef-Sache und findet in der Regel unter enormem Zeitdruck statt.	*Suchen Sie sich im Ringen um die richtigen und passenden High Potentials oder Fach- und Führungskräfte einen Sparringpartner und Lösungsanbieter, der mit Ihnen definiert, wer überhaupt für Sie passend ist – und dann lassen Sie diesen suchen. Von gezielten Medien-Insertionen über eignungsdiagnostische Auswahlinterviews bis hin zur Direktansprache von Fach- und Führungskräften, bilden die LEWAN ASSOCIATES die gesamte Prozesskette der Personalgewinnung nach DIN Norm 33430 ab. Dabei beachten wir die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V.. Neukunden profitieren dabei von einer Geld-zurück-Garantie: Konnte eine Stellenbesetzung aus Gründen, die LEWAN ASSOCIATES zu vertreten hat, wider Erwarten nicht erfolgen, erhalten Sie ihr Geld zurück. Und trennen sich ein durch unsere Beratung eingestellter Kandidat und ein Kunde innerhalb von 24 Monaten wieder, verpflichten wir uns zur honorarfreien Wiederbesetzung der Position.*

Mit einem Klick zum neuen Job…

Wie sich Positionstitel und Arbeitsplatz-beschreibungen auf den Bewerbungsprozess auswirken

Hand aufs Herz, wie viele Stellen sind in Ihrem Unternehmen derzeit unbesetzt, weil Sie keine passenden Kandidaten finden? Sie gehören nicht zu den rekrutierungserfahrenen und als Marke bekannten Konzernen? Aber selbstverständlich gehen Sie meistens über Ihre Website, Job-Portale und via Social Media auf die Suche.

Und Sie wundern sich häufig, dass Sie schon eine gute Anzahl an Bewerbungseingängen haben – aber die passenden nicht immer dabei sind. Das wollen Sie ändern?

Die, die mit der Personalsuche und -auswahl beauftragt sind müssen immer zwei Herren dienen. Wie Sales Manager müssen sie zum einen das „Unternehmen vermarkten“ und zum anderen müssen sie „neues Blut für die Organisation“ gewinnen. Die Transformation von potenziellen Talenten in vertraglich an das Unternehmen gebundene Mitarbeiter, ist der Dreh- und Angelpunkt dieses Prozesses.

Dass dieser Prozess in starkem Maße Marketing getrieben ist, ist vielen Unternehmen eher nicht wirklich bewusst. Ansonsten würden sie potenzielle Kandidaten über ihre Stellenausschreibungen – gleich in welchem Medium – anders ansprechen. Warum wird der Return on Investment [ROI] der Personalwerbung im Sinne eines strategischen Handelns nicht analysiert. Im klassischen Marketing ist das selbstverständlich.

Aus unserer Sicht sollten sich Personalrecruiter gewisse Inspirationen aus dem Online-Marketing zu Nutze machen. Direct-Response-Vermarkter, deren Ziel eher nicht die Markenbildung, sondern das Auslösen einer Kaufentscheidung ist, verbrauchen eine enorme Menge an Zeit, Energie und Kosten um sicherzustellen, dass ihr Geschäftsprozess so effizient wie möglich ist, damit sie das größtmögliche Niveau positiver Kaufentscheidungen erreichen. Ein gutes Beispiel ist die Amazon „Ein-Klick“ Kauf-Taste. Es ist bekannt, dass Verbraucher, die Dinge mit einem Klick kaufen können, mehr kaufen. Aber diese Erkenntnis verdanken wir umfassenden Marktanalysen und einem gründlichen Verständnis der Verbraucherpsychologie.

Auf der Suche nach passenden Kandidaten verfügen Sie nicht über einen „Ein-Klick-Gefunden-Button“. Was Sie tun müssen, ist eine Stellenanzeige mit Markenbotschaft, mit einem prägnanten Titel und einer passgenauen Stellenbeschreibung u. a. in ein Job-Portal stellen und den potenziellen Kandidaten so physisch einen Antrag stellen, sich durch einfaches Klicken in der Anzeige zu bewerben. Dies ist die optimale Effektivität des Prozesses der Personalanwerbung.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Wir haben in den vergangenen Jahren laufend Arbeitssuchende und die Wirksamkeit von Stelleninseraten im Internet analysiert und festgestellt, dass bei vielen Ausschreibungen

- » ***eine zu umfangreiche Beschreibung der Stelleninhalte***
- » ***eine unangemessene Länge des Funktionstitels***
- » ***die fehlende Wahrnehmbarkeit potenzieller Perspektiven für Bewerber***
- » ***eine zu hohe Komplexität des Bewerbungsverfahrens***

maßgeblich sind, dass häufig eher weniger die richtigen Potenziale erreicht werden. Somit sind Ausschreibungen insgesamt weniger erfolgreich, denn die Arbeitssuchenden wollen nicht viel Zeit mit dem Wahrnehmen der Ausschreibung verbringen.

Auch in Ihrer Personalgewinnung können Sie den ROI signifikant erhöhen, indem Sie die Umwandlungsrate von Interesse an Ihrer Stellenanzeige zu einem „Bewerbungsklick“ optimieren. Das „Klick-zu-Bewerbung-Verhältnis“ folgt der klassischen, aus dem Marketing bekannten, Call-To-Action als eine konkrete Handlungsaufforderung an potenzielle Kandidaten innerhalb einer Personalsuch-Kampagne. Diese werden durch die gezielte Platzierung aufgefordert, die jeweils erwünschte Handlung zu vollziehen. Der Call-To-Action kann in allen Marketing-Kanälen platziert werden - egal ob TV-, Radio-, Print- oder Online-Platzierungen. So kann der Radio-Werbespot eines Engineering-Unternehmens beispielsweise einen Anruf des Unternehmens signalisieren oder die Landingpage einen signalfarbenen Button beinhalten, auf dem „Am Engineering-Day teilnehmen“ zu lesen ist.

Als die Stellenanzeige veröffentlicht wurde, lehnte sich die Personalabteilung zurück und beobachtete die kommenden Überschwemmungen mit Bewerbungen. Das war ein Mal. Diese Zeiten sind vorbei. Der heutige Online-Job-Werbemarkt ist robust und Ausschreibungen müssen für ihre Sichtbarkeit in einem Meer mit ähnlichen Anzeigen konkurrieren. Für Personalrecruiter, deren Aufgabe es ist, die richtigen Kandidaten in hinreichendem Volumen zu gewinnen, ist es ein absolutes MUSS mit schlanken Prozessen zu arbeiten, und in diesem Sinne stellt Online-Rekrutierung eine besondere Herausforderung dar. Die Ad-to-hire-Pipeline ist lang. Auf dem Weg dorthin müssen strategische Entscheidungen berücksichtigt bzw. realisiert werden:

- » ***der Goldlöckchen-Effekt zur Maximierung der Klickrate zur Bewerbung***
- » ***die optimale Länge der Berufsbezeichnung und der Stellenbeschreibung***
- » ***die Verschlankung des Bewerbungsprozesses***

Der „Goldlöckchen-Effekt“ oder das „Genau-richtig-Prinzip“ besagen: zu viel ist schlecht, zu wenig auch. Das Phänomen ist deswegen so wichtig, weil das „Obsiegen Ihrer Stellenausschreibungen“ an der hart umkämpften Werbefront nach Ausgewogenheit verlangt.

Nach unseren Recherchen legt der „Goldlöckchen-Effekt“ eine Länge einer Stellenbeschreibung, mit einem hohen Klick-zu-Bewerbung-Verhältnis ungefähr 2.000 bis 2.500 Zeichen nahe. Ebenso ist eine angemessene Länge der Berufsbezeichnungen mit max. 50 bis 60 Zeichen angezeigt. Darüber hinaus optimieren Sie das Klick-zu-Bewerbung-Verhältnis dadurch, dass Interessenten max. bis fünf Minuten oder weniger für einen Bewerbungsprozess brauchen.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Bei zu kurzen Arbeitsplatzbeschreibungen von 1.000 bis 1.500 Zeichen geht das Klick-zu-Bewerbung-Verhältnis auf ca. 7% zurück; für Stellenbeschreibungen mit weniger als 1.000 Zeichen sinkt es gar auf 3,0%. Bei langen Berufsbildern mit mehr als 2.500 Zeichen erreicht die Bewerbungsrate auch nur ca. 7%. Ebenso verhält es sich mit der Länge der Funktionsbezeichnung. Unsere Daten zeigen einen eindeutigen Hot Spot für Titel, die aus 40 bis 50 Zeichen bestehen. Titel dieser Länge performen am besten. Andere Titellängen liegen im Schnitt 30 bis 40% darunter.

Auch wenn die Länge des Titels und der Stellenbeschreibung signifikanten Einfluss auf die Höhe der eingehenden Bewerbungen hat, darf man einen technischen Trend nicht verabsäumen: Die Bewerbungsmöglichkeit über mobile Geräte. Heute geht rund 50% des Bewerbungsaufkommens über mobile Geräte. Doch nur weniger als 5% der Ausschreibungen schließen eine Bewerbung über mobile ein.

Der Grund dafür ist einfach: es ist viel schwieriger, von einem Mobilgerät, als mit einer Desktop-Anwendung die Bewerbung abzusetzen. Dies kann zurückgeführt werden auf:

- ***Plattformfragen, wie die Unfähigkeit, einen Lebenslauf auf einem mobilen Gerät speichern.***
- ***Die zeitliche Dauer des Anwendungsprozesses, der teils erhöht ist, wenn er auf einem mobilen Gerät ausgeführt wird.***
- ***Andere Probleme, wie beispielsweise, wenn die Anwendung auf einem kleinen Bildschirm nicht richtig ausgeführt wird.***

Marketingfachleute nutzen eine Menge Zeit und Ressourcen, um ihre Konversionsrate zu analysieren. In der zeitgemäßen Personalgewinnung sollte man das Gleiche tun, um sicherzustellen, dass die potenziellen Kandidaten nicht nur ein Interesse an einer Mitarbeit haben, sondern ihren Hut in den Ring werfen – sich also bewerben. Und dies sollte ihnen so einfach wie möglich gemacht werden. ■

High Potentials, hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind rar…

Durch geschickte Personalentwicklung und -förderung Spezialisten an das Unternehmen binden

Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit eines Unternehmens zählen heute zu den strategischen Wettbewerbsfaktoren. Diese lassen sich nur mit qualifizierten, gut ausgebildeten Mitarbeitern und Führungskräften erreichen. Die Sicherung der Leistungs- und Aktionsfähigkeit ist für jedes Unternehmen heute wichtiger denn je.

Der entscheidende Faktor für den Erfolg oder Misserfolg ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, mit quantitativen und qualitativen Veränderungsprozessen positiv umgehen zu können. Die Auswirkungen dieser Veränderungen betreffen sowohl den organisatorisch-technischen als auch den zwischenmenschlichen Bereich. Die eigentliche Quelle für die Fähigkeit ist die Kreativität und die Motivation der Beschäftigten. Aus diesem Grund müssen Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne „Betroffene zu Beteiligten machen“ an der Gestaltung von Veränderungen beteiligt sein, will man, dass sie sich mit den Prozessergebnissen identifizieren und sich an deren Umsetzung wirksam beteiligen.

Das Unternehmensziel muss höchste Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeiter stellen. Eine systematische Personalentwicklung und -förderung muss größte unternehmensstrategische Bedeutung haben. Darüber hinaus ist Personalentwicklung eine originäre Führungsaufgabe. Um ein unternehmens- und mitarbeiterorientiertes Personalentwicklungssystem zu implementieren muss man sich im Management zunächst erst einmal der verfolgten Ziele klar werden.

Diese könnten zum Beispiel sein:

Verbesserung	» Fach- und Methodenkompetenz » Sozialkompetenz [z.B. Persönlicher Umgang mit in- und externen Partnern auf allen Ebenen] » Kommunikative Kompetenz » Fremdsprachen-Kenntnisse » …
Erhöhung	» Leistungsbereitschaft » Belastbarkeit » Ehrgeiz » …
Förderung	» Engagement » Eigeninitiative » …
Verstärkung	» Positives Denken » Unternehmerisches Handeln » Positive Ausstrahlung » …

Deshalb müssen alle Personalentwicklungsmaßnahmen generationengerecht und gezielt entwickelt werden und speziell auf die jeweilige Unternehmens-situation zugeschnitten sein.

Führungskräfte und Mitarbeiter müssen qualifiziert werden, ihre Ressourcen zu erkennen und zu nutzen. Dazu bedarf es der Einleitung eines zielorientierten, kontinuierlichen Prozesses der Personalentwicklung, der integraler Baustein der personalwirtschaftlichen Arbeit eines Unternehmens sein muss.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Die Praxis zeigt, dass unter geeigneten Bedingungen Mitarbeiter jeglichen Alters bereit sind zu lernen und sich zu verändern. In der Regel verfügen die Unternehmen über mehr Experten-Know-how – „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ – als sie vermuten. Sicherlich fehlte es bisher u. U. auch nur an den organisatorischen Voraussetzungen und eventuell an den prozesssteuernden Fertigkeiten, um die Potenziale der Mitarbeiter adäquat zu nutzen.

In der Regel erwarten Auftraggeber bei Ihren Zulieferern, Dienstleistern, Lieferanten usw. mündige Mitarbeiter. Diese zeichnen sich aus durch

- » ***Willen zu Leistung***
- » ***Spaß an der Leistung***
- » ***Freude an Verantwortung***
- » ***Bereitschaft, etwas wagen zu wollen***
- » ***Mut Fehler zu machen, um daraus etwas zu lernen***

Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, Möglichkeit zur Selbstkontrolle und Selbstkorrektur, freizügiger Austausch von Informationen und Erfahrungen sowie partnerschaftliche Beteiligung aller »Mit-Arbeiter« am gesamten Unternehmensgeschehen sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Personal- und Unternehmensentwicklung.
Die dazu erforderliche Infrastruktur und die Schaffung eines entsprechenden unternehmensinternen Dienstleistungsklimas ist originäre Aufgabe eines jeden Vorgesetzten – nicht nur der Personalentwickler. Die Führungskräfte müssen sich als Infrastruktur-Manager ihrer Mitarbeiter verstehen (…lernen). Nur dann können sie Betroffene zu Beteiligten machen.

Nahezu jedem Unternehmen stellt sich heute die Aufgabe, Mitarbeiter wirkungsvoll zu qualifizieren und zu motivieren. Anlässe können innovative Projekte, Investitionen, Einführung neuer Informationstechniken, tiefgreifende organisatorische Veränderungen u.a. sein. Ohne rechtzeitige, gezielte Qualifizierung der Mitarbeiter kommt es oft zu langen Anlaufschwierigkeiten und Reibungsverlusten, die die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns wachsen lassen.

Der Stellenwert der Personalentwicklung ist unbestritten sehr hoch und wird mit zunehmender Schnelligkeit der Entwicklung in allen Bereichen vehement zunehmen. Sie ist Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens. Die Personalentwicklung eines zeitgemäßen Unternehmens könnte sich folgenden Leitsätzen verpflichtet fühlen:

- » ***Jede/r Mitarbeiter/in hat im Rahmen seines/ihres Entwicklungspotenzials und der betrieblichen Möglichkeiten einen Anspruch auf fachliche und persönliche Entwicklung und Förderung.***
- » ***Mindestens einmal jährlich finden zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft strukturierte Beurteilungs- und Förderungsgespräche statt.***
- » ***Entsprechend der Eignung und dem Bedarf werden Mitarbeiter/innen fachliche und hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet.***
- » ***Führungskräfte werden auch durch ihre Mitarbeiter/innen beurteilt.***
- » ***Personalentwicklung ist kein Selbstzweck. Sie dient ausschließlich der Qualitätssicherung und -verbesserung des Unternehmens.***

Fortsetzung auf nächster Seite »

Dem folgend ergeben sich die Grundelemente einer unternehmensspezifischen Personalförderung wie folgt:

Element	Erläuterung
Bedarfsplanung	» **Skill-Management:** · Skill-board [Kompetenzmodell, Anforderungskatalog] · Skill-Planner [Soll-Funktions-/Anforderungsprofile]
Eignungsbewertung	» **Personalbeurteilung:** · Beurteilungs- und Förderungsgespräche [Bewertung von Kompetenzen, Erkennen von Defiziten, PR-Initiativen] » **Ranking-Konzept:** · Abgleich von SOLL- und IST-Profilen
Weiterbildung	» **Ziel:** Der kompetente Mitarbeiter » **Mittel:** · Training on the Job [Branchen-Kompetenz] · Leadership-Training [Wirksamkeit und soziale Kompetenz] · interne/externe Kurse [Fachkompetenz]
Entwicklung	» **Ziel:** Der hervorragende Mitarbeiter » **Mittel:** · Karriereplanung · Talent Conferences · High-Potentials-Pool · Promotions
Personalentwicklungs-Controlling	» **Fragen:** 1. Tragen die PE-Aktivitäten zu verändertem Verhalten bei? 2. Werden die Unternehmensziele aktiv unterstützt? 3. Sind die PE-Maßnahmen und -programme zu überarbeiten? 4. Korrelieren die Lernziele mit den Lehr- und Lernformaten? 5. Stimmen die Lerninhalte mit den Qualifikationsdefiziten überein? 6. Stimmt die Kosten-Nutzen-Relation? » **Prüfmittel:** 1. Beratungs- und Förderungsgespräche 2. Seminar-Reviews und Transfersicherung 3. Führungskräfte-PE-Konferenz

Fortsetzung auf nächster Seite »

Vor dem Hintergrund des bisher Ausgeführten stellt sich nunmehr die Frage: „Wie kommen wir zu einer werteorientierten Personalentwicklungskonzeption?“ Diese Frage lässt sich an Hand des folgenden 4-Phasen-Modells in der Übersicht kurz skizzieren:

» Phase 1

- Festlegung der Werte
- Festlegung der strategischen PE-Ziele
- Festlegung der Konzeptionsziele
- Analyse vorhandener Instrumente und eingesetzter Methoden

» Phase 2

- Konzeptionsentwicklung [Was, wie, wann, warum, womit?]
- Konzeptionspräsentation
  - 1) Festlegung der Zielgruppen
  - 2) Festlegung der Prioritäten
  - 3) Festlegung der Maßnahmen
  - 4) Festlegung des Zeitplans und Budgets
  - 5) Etablierung des Projektteams und Entscheiderkreises
- Führungskräfte-PE-Konferenz [Diskussion: Werte, Ziele, Erstkonzeption]

» Phase 3

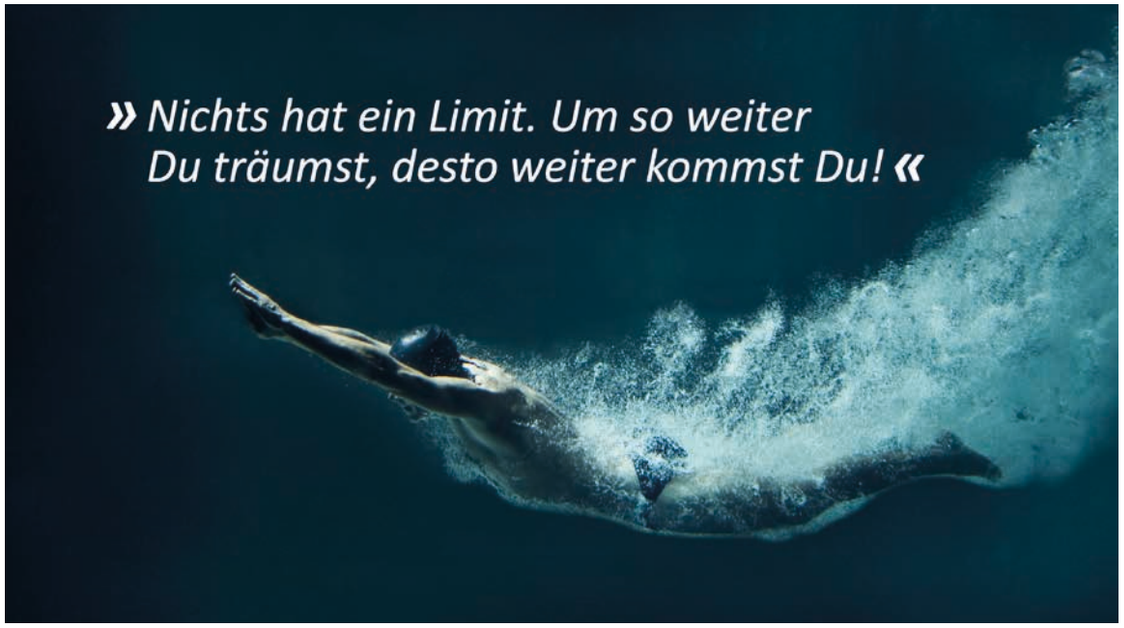
- Entwicklung Führungssystem
  - 1) Weitergabe der Ziele und Werte [PE → Führungsarbeit, Führungskraft → Multiplikator im PE-Prozess]
  - 2) Vertiefende Analysen [Lernstil- und Kulturanalyse des Unternehmens]
  - 3) Entwicklung der PE- und Führungsinstrumente [sowie nicht vorhanden]
    - ✓ *Führungsgrundsätze*
    - ✓ *Kompetenzenmodell*
    - ✓ *Anforderungsprofile*
    - ✓ *Qualifikationsprofile*
    - ✓ *Potenzialanalysen*
    - ✓ *Beurteilungssysteme*
    - ✓ *Vorausschauende quantitative/qualitative Personalplanung*
- Abstimmung des PE-Führungssystems mit dem Management
- Präsentation mittels Führungskräfte-Konferenz
- System-Roll-out
  - 1) Mitarbeiter-Informationsmärkte
    - ✓ *Information über Ziele und Werte*
    - ✓ *Präsentation der Analyse-Ergebnisse*
    - ✓ *Vorstellung der PE-Konzeption und –Maßnahmen*

» Phase 4

- Implementierung Personalentwicklung
  - 1) Trainingsbedarfserfassung
  - 2) Trainingskonzeption
  - 3) Personalplanung
  - 4) Fördersystem
  - 5) Karriereplanung
  - 6) Auswahlverfahren
  - 7) Coaching/Beratung der Führungskräfte

Das Generalziel einer zielorientierten unternehmensspezifischen Personalentwicklung ist die Förderung aller Mitarbeiter um Know-how zu vertiefen und zu verbreitern, Arbeits- und Arbeitsablaufmethodik zu optimieren, Führungstechniken und soziale Kompetenzen zu verbessern und die Entwicklung der Corporate Identity des Unternehmens zu stärken.

Fortsetzung auf nächster Seite »



Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung einer Personalentwicklungskonzeption benötigt Zeit und Geldmittel. Personalentwicklung funktioniert nur, wenn die Betroffenen beteiligt werden. Ebenso ist die Personalentwicklung eine unverzichtbare Investition für die Sicherung der Gegenwart und Zukunft eines Unternehmens.

Aber hüten Sie sich davor, Personalentwicklung nur als »Symptompflaster« – weil man so etwas heute haben muss – oder als »Organisationstool für Seminartourismus« - zu nutzen bzw. anzusehen. Die Mitarbeiter-Generationen die Sie für sich gewinnen möchten bzw. müssen haben ein sehr feines Gespür und vergleichen Unternehmen insbesondere auch hinsichtlich deren Glaubwürdigkeit. ■

Thesen zu Komplexität und Funktionismus…
Was Sie als Führungskraft unbedingt wissen sollten

Die Rezepte gegen die Krise pendeln weitgehend wirkungslos zwischen den Polen Kapitalismus und Sozialismus hin und her. Beides sind alte Denkweisen, die in einer Neuen Welt nicht mehr funktionieren. Bereits Mitte der 2000er Jahre – als die Welt für die meisten noch in Ordnung war – formulierte Fredmund Malik 14 Thesen über die einsetzende umfassende Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Die komplexen Systeme des 21. Jahrhunderts sind zwar durch die Erfolge der Denkweisen und Methoden des 20. Jahrhunderts entstanden, aber sie können mit eben diesen nicht mehr gemanagt werden, weil die Systeme global dafür zu komplex geworden sind.	Die wichtigste Wirkung solcher Unternehmenspolitik ist Master Control für sich selbst-organisierende, selbstregulierende, selbst-lenkende komplexe Systeme.
Das 21. Jahrhundert hat in den Tiefenstrukturen bereits radikaleren Wandel mit sich gebracht, als an der Oberfläche wahrgenommen wird. Nicht nur ein Paradigmenwandel findet statt, sondern ein Wandel der Kategorien, in denen wir Paradigmen als solche wahrnehmen.	Komplexitätszentrum und Ankerpunkt von Master Control ist je nach Organisation der Kunde, Klient, Patient, Schüler, Wähler – kurz jeder, der ihre Leistung braucht und in irgendeiner Weise bezahlt. Nur die Organisation, die ihren Leistungsbeziehern für das Meistern der Komplexität wirksame Lösungen bietet, wird Erfolg haben.
Die kategorialen Dimensionen des neuen Weltbildes heißen Komplexität, System, Funktionieren, Control, Selbst-Organisation, Information, Nicht-Linearität, Wissen und Erkenntnis.	Die Epoche von Beliebigkeit von und im Management ist zu Ende, denn die Kybernetik etabliert die wissenschaftlich zwingenden Gesetzmäßigkeiten und Maßstäbe für funktionierendes Management im Komplexitätszeitalter. Auch zu Ende ist damit die Epoche des bisher auf Beliebigkeit beruhenden Opportunismus im Management-Consulting Service aller Kategorien.
Die globalen Gesellschaften transformieren sich zur Komplexitätsgesellschaft – in Mutationsschritten von der Gesellschaft von Individuen zur Gesellschaft von Organisationen zur Gesellschaft von komplexen Systemen. Aufgrund ihrer Komplexität haben sie Eigendynamiken, die ein grundlegend anderes Management als bisher verlangen.	Es wird nur noch zwei Gruppen von Menschen geben: Erstens jene, die im Neuen nur Altes erkennen und nicht mehr genug verstehen, weil sie die Erkenntnisse hinsichtlich Welt, Wirklichkeit, System und Information der letzten Jahrzehnte versäumt haben. Zweitens jene, die das Neue als solches erkennen und es nutzen, weil sie diese Entwicklung schon in Zeiten aufmerksam mitverfolgt und verstehen gelernt haben, lange bevor deren Konsequenzen allgemein spürbar wurden.
Wissen ist wichtiger geworden als Zeit und Energie, Information wichtiger als Geld, die gezielte Selbstorganisationsfähigkeit von Unternehmen wichtiger als Macht.	Die heutigen gesellschaftlichen Institutionen Revolutionieren sich oder sie verschwinden, weil sie „unmanageable“ sind und daher ihre Zwecke nicht mehr erfüllen. Finanzierungsschwierigkeiten sind nur das Symptom ihres Nicht-Funktionierens. Die Ursache ist ihr Mangel an richtigem, komplexitätsgerechtem Management.
Das relevante Wissen für das Funktionieren dieser Gesellschaft kommt aus den Komplexitätswissenschaften. Das sind die Kybernetik, die Systemtheorie und die Bionik. Im Anwenden dieses Wissens liegt die relevante Erkenntnis.	Regierungspolitik wird in den globalen Gesellschaften zwar weiterhin wichtig, aber in ihrer heutigen Form immer mehr Quelle von Störungen, Behinderung und Begrenzung sein. Heutige Politische Parteien erfüllen keine Zwecke mehr, denn das Funktionieren gesellschaftlicher Systeme hat keine Partei-Farben und folgt keiner Ideologie. Es ist nicht rechts oder links, sondern richtig oder falsch.
Die entscheidende Herausforderung für Funktionieren im 21. Jahrhundert ist Komplexität. Die wichtigste Fähigkeit ist, Komplexität zu meistern und zu nutzen. Die wichtigste Funktion dafür ist Kybernetisches Management. Das wichtigste Mittel dafür ist Kybernetische Unternehmenspolitik. Die wichtigste Voraussetzung dafür sind Bedingungen zur Selbstorganisation, die die Eigendynamik komplexer Systeme nutzen und es Menschen ermöglichen, sich selbst zu führen.	Die Schlüsselfähigkeit für den Menschen in der Komplexitätsgesellschaft ist das Beherrschen von professionellem Management und Selbst-Management. Es wird für soziales Überleben sowie Lebens- und Evolutionsfähigkeit jeder Gesellschaft dieselbe Bedeutung haben, wie Lesen und Schreiben für den Schritt vom leibeigenen Analphabeten zum mündigen Bürger. Solides Kybernetisches Management wird die Funktionierens- und Kulturfähigkeit der Komplexitätsgesellschaft sein.

Quelle: Fredmund Malik »Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren«

Profiling – Lösung oder Ausrede…

Wie das Pferd am falschen Ende aufgezäumt wird

Seit einiger Zeit begegnen wir vermehrt Managern, die in jüngerer Vergangenheit nicht allzu gute Erfahrungen mit ihrer individuellen Besetzung von Führungspositionen gemacht haben. Haben sie sich unlängst noch gerühmt, ob ihrer grandiosen Personalsuche mit Bordmitteln, ihrer umfassenden Menschenkenntnis und ihres Fingerspitzengefühls bei der Kandidatenauswahl für ihre Top-Positionen. Und dann das: Der Neue hat nach sechs Monaten in der Unternehmenspraxis nicht überzeugt – und die „Chemie“ stimmt auch nicht mehr. Ups, was ist denn da wieder einmal passiert?

Und nun wollen diese Unternehmer »Profiler« engagieren, um Kandidaten für eine Top-Position zu überprüfen. Auf den ersten Blick scheint es ein cleverer Ansatz zu sein: Bewerber für eine wichtige Führungsposition werden von zwei oder drei Profilern – die Bezeichnung kommt übrigens aus der Kriminalistik – durchleuchtet. Wo kommt jemand her? Wie tickt er oder sie? Welche Spuren hat jemand hinterlassen? Wie würde er oder sie in anspruchsvollen Situationen reagieren?

Neu ist dieser methodische Ansatz ja gar nicht, denn es ist grundsätzlich empfehlenswert, bei offenen Stellen ein Anforderungsprofil zu erstellen. Erst recht sollte dieses dann mit dem verglichen werden, was die Bewerber mitbringen.

Auf den zweiten Blick wirkt diese Vorgehensweise gar nicht mehr so überzeugend. Zumindest sollte man Geschäftsführern und Beiräten den Zeigefinger mahnend vor die Nase halten. Denn unserer Erfahrung nach führt viel öfter mangelnde Kontrolle nach dem Stellenantritt zu Krisen und schlechten Ergebnissen, als eine ungenügende Auswahl!

- » ***Profiling macht schon Sinn - aber was kommt danach?***
- » ***Wer führt mit der neuen Führungskraft klare Gespräche nach Stellenantritt?***
- » ***Wer beobachtet und resümiert die Probezeit des neuen Top-Shots offen, fair und kritisch, anstatt einfach alles durchzuwinken?***
- » ***Wer definiert, kommuniziert und kontrolliert die Kriterien, die für eine gute Führungsarbeit erfüllt sein sollen?***

Hätten Management-Fehlentwicklungen, wie sie vielen Orts in der jüngeren Vergangenheit zu Tage traten, durch den Einsatz von Profilern verhindert werden können? Wohl kaum!

- » ***Früher setzte man graphologische Gutachten ein.***
- » ***Dann kam die Blütezeit der Assessment-Center.***
- » ***Und jetzt Profiling?***

Wir hoffen, dass diese Art des Profilings für so manchen Eigentümer oder Beirat nicht nur eine weitere Ausrede ist, um sich vor der Verantwortung im Alltag zu drücken. Denn der wichtigste Tag um eine solide Unternehmensführung zu sichern, ist der Führungs-Alltag – und nicht wie der eine oder andere glaubt, der Zahltag. ■

So werden Sie unter Druck ruhig…

Wie Sie aus Fehlern und unter Druck mehr lernen als aus Erfolgen

„Erfolg ist machbar, wenn man nur weiß, wie“ und „Bewahren Sie Ruhe“. Mit Sätzen wie diesen oder ähnlichen ist mancher selbstberufene Motivationsexperte groß geworden. Nebenbei wurde für ein mieses Image der »Motivation« gesorgt. In kaum einem anderen Businessthema wurde die Wahrheit so oft gedehnt, gebogen und verdreht, wurden so viele Halbwahrheiten verbreitet. Überall begegnen wir in Kundengesprächen diesem Phänomen und ärgern uns darüber. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Motivation im eigentlichen Sinn gar nicht trainierbar ist. Ebenso haben wir erfahren müssen, das der Durst nach Wertschätzung geringer ist als oftmals behauptet. Auch wissen wir, dass Geld sehr wohl motivieren kann und dass Arbeit nicht unbedingt Spaß machen muss.

Aber die stetig zunehmende Leistungsverdichtung durch Industrie 4.0, Digitalisierung, Automatisierung und Flexibilisierung sowie der damit vermehrte Druck auf die Leistungsträger ist ein stark zunehmendes Problem unserer Gesellschaft.

Was ist die schlimmste bzw. problematischste Situation mit der Sie jemals in Ihrer Arbeit konfrontiert waren? Vielleicht teilen Sie Ihre Erfahrungen mit unseren nachstehenden Erkenntnissen bzw. können das eine oder andere als hilfreiche Unterstützung im täglichen Tun umsetzen. Die meisten von uns kennen sicherlich diesen widerlichen Moment, in dem Sie merken, einen schweren Fehler – wobei genau die Interpretation der Schwere die Last ausmacht – gemacht zu haben. Vielleicht war es ein Zahlendreher, der eine fehlerhafte Finanzentscheidung Ihres Vorgesetzten verursachte, oder vielleicht haben Sie verabsäumt sich auf eine wichtige Sitzung, die für den nächsten Tag geplant ist, ausreichend vorzubereiten. Die Details sind für jeden anders, aber ab einem gewissen Punkt haben wir alle das Gefühl, dass sich in uns eine zunehmende Beängstigung bisweilen auch Panik breit macht.

Fehler und Druck sind unvermeidlich. Das Geheimnis um sie zu bewältigen, ist ruhig zu bleiben. Leichter gesagt, als getan!

Neuere Forschungsergebnisse der Harvard Business School zeigen, dass die meisten von uns einen falschen Weg gehen um ruhig zu bleiben. Menschen, die krisenhafte Situationen als Herausforderung so sehr begrüßen, weil die Überwindung der Herausforderung sie reizt, „performen“ viel besser als diejenigen, die sich zwingen, ruhig zu sein.

Die Menschen folgen häufig ihrer Intuition, weil sie fälschlicher Weise glauben, sich zu beruhigen sei der beste Weg, um mit ihrer Angst fertig zu werden. Das ist aber häufig sehr schwierig und oftmals ineffektiv. Wenn Menschen sich ängstlich fühlen und versuchen, sich zu beruhigen, denken sie eher über all die Dinge, die schlecht gehen könnten nach. Wenn sie aber angeregt sind, denken sie, wie die Dinge gut laufen könnten.

Unter Druck konzentriert, wirksam und bestehend bleiben, steuert sich alles über Ihre Mentalität, Ihre vorherrschende psychische Prädisposition im Sinne eines Denk- und Verhaltensmusters. Menschen, die erfolgreich in der Lage sind Krisen zu managen, können ihre Gefühle aktiv in das produktive Verhalten einbringen, das sie wollen.

Mit anderen Worten, sie wandeln ihre Angst um in Energie und Spannung.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Das kann aber nicht geschehen, wenn Sie in Ihre innere Logik nicht eingreifen.

Ja, einen großen Fehler zu machen ist immer peinlich. Ihr Chef könnte Sie unter Umständen auch lauthals anfahren, und vielleicht schwingt der Fehler in Ihrer nächsten Leistungs- und Verhaltensbeurteilung noch nach, aber aller Wahrscheinlichkeit nach wird er nicht zu einer Auflösung Ihres Anstellungsvertrages führen. Sie verlieren weder Ihr Haus, noch müssen Sie von Hartz IV leben, auch keines der anderen katastrophalen Szenarien, der Kraftstoff Ihrer Angst, hält Sie davon ab, konzentriert zu bleiben.

Wenn Sie sich bemühen, die Dinge in die richtige Perspektive zu rücken, stellen Sie sich selbst zwei einfache Fragen:

1. **Was ist das Schlimmste, was als Folge der Situation passieren könnte?**

2. **Was wird durch diese Angelegenheit in fünf Jahren sein?**

Ihre Antworten müssen ein Stopp in Ihrem katastrophalen Denken setzen. Sie werden wahrscheinlich feststellen, dass Sie gewissen panischen Symptomen unterlegen sind, insbesondere vor dem Hintergrund, dass diese Situation öffentlich werden könnte. Und das wäre Ihnen mehr als alles andere peinlich. Sobald Sie sich aber über dieses Bedenken hinweg gesetzt haben, können Sie die Scherben auflesen und mit Vertrauen zu sich selbst die Dinge einfach besser machen.

Hilfreich für das Zurechtrücken der Situation in die richtige Perspektive ist ein Überdenken Ihnen bekannter Situationen, die schlimmer waren als Ihre eigene.

Mehr als wahrscheinlich ist, dass die Menschen, die schwere Fehler gemacht haben, immer noch in Ihrem Unternehmen sind und einfach gute Leistungen bringen. Jene »legendären« Fehler haben in der Regel keine langfristigen Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis mit ansonsten guten Mitarbeitern. Erinnern Sie sich:

»Es gibt für mich mehr als nur diese Situation. Ein ehrlicher Fehler definiert mich nicht«

Als nächstes sollten Sie bedenken, dass die Menschen weniger auf Sie fokussiert sind, als Sie denken.

Es ist einfach, sich im Zentrum eines Mahlstromes zu verorten. Es ist Ihnen peinlich und Sie machen sich Sorgen um Ihren Job. Je mehr Sie sich von anderen beurteilt fühlen, desto intensiver wird Ihre innere Beängstigung. Aber Ihr Vorgesetzter und alle anderen werden sich viel weniger Zeit dafür nehmen, sich Gedanken über Sie zu machen. Die anderen werden mit großer Sicherheit alles versuchen, eine zugegebener Maßen schwierige Situation zu bewältigen. Und das sollten Sie unbedingt im Auge behalten. Sie müssen erkennen, dass Ihre Kollegen nicht genügend Zeit haben, um über Sie nachzudenken. Und wenn sich der Staub gelegt hat, dann sind Sie ein Teil der Lösung geworden.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Jetzt müssen Sie Ihr vernünftiges Schlussfolgern verbessern. Nichts hilft Ihnen mehr in einer richtigen Krisenstimmung als logisches Denken. Sobald Sie der inneren Panik zuvorgekommen sind, ist es Zeit, sich die richtigen Sachfragen zu stellen:

1. **Was genau ist passiert?**

2. **Was sind die möglichen Folgen?**

3. **Gibt es noch Zeit, um Auswirkungen zu vermeiden? Wenn ja, wie?**

4. **Wer muss einbezogen werden?**

5. **Wenn es zu spät ist, Auswirkungen zu vermeiden, was muss getan werden, um den Schaden zu mildern?**

Lassen Sie sich Ihre Meinung nicht durch lächerliche innere Selbstanklagen beeinflussen.

Schlussendlich ergreifen Sie Maßnahmen.

Sobald Sie die Fakten für Ihre missliche Lage aufbereitet haben und Ihren Kopf frei von Selbstanklage und Bedauern gemacht haben, ist es an der Zeit, sich der Situation beherzt zu stellen.

Arbeiten Sie hart an der Aufbereitung und Bereinigung der Situation. Nehmen Sie die Verwirrung Ihres Gefühls bewusst zur Kenntnis aber gießen Sie Ihre Energie in die Aufgabe die Dinge besser zu machen. Schenken Sie sich die innere Ermächtigung über Ihren Gefühlen zu stehen und lassen Sie so eine wunderbare Ablenkung von jeder Angst, die nur an der Oberfläche ist, zu. Denken Sie daran, sich aus der gegebenen Herausforderung durch eine drastische Leistungsverbesserung wie Phönix aus der Asche zu erheben. Ihre Umwelt versetzen Sie in Staunen.

Um die Dinge in einem angemessenen Rahmen zu halten, seien Sie nicht zu hart zu sich selbst. Niemand ist vollkommen. Selbst die meisten erfolgreichen Menschen machen schwere Fehler: Henry Ford, das erste Automobilunternehmen scheiterte nach nur 18 Monaten, Walt Disney wurde vom Kansas City Star für seinen Mangel an Kreativität gefeuert und die heute wohl bekannteste US-amerikanische Talkshow-Moderatorin Oprah Gail Winfrey wurde in einem ihrer früheren Jobs als „für das Fernsehen ungeeignet“ qualifiziert.

Scheitern gehört auch zur Persönlichkeitsentwicklung!

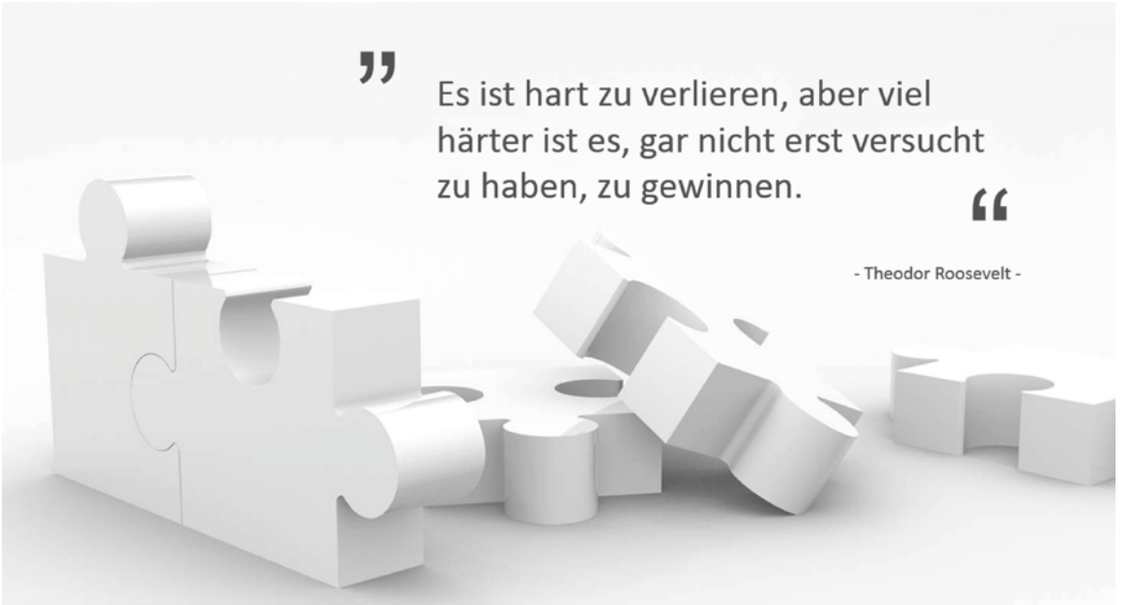
Sich selbst bemitleiden kann eine verlockende Option sein, aber das hilft Ihnen nicht weiter und es macht Sie in keiner Hinsicht ruhiger. Stattdessen konzentrieren Sie all Ihre Energie auf die Zukunft und die Dinge, die Sie ändern können.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Das Problem
1. Warum ist es nötig, das Problem zu lösen?
2. Welche Vorteile gewinne ich durch die Lösung des Problems?
3. Was ist unbekannt?
4. Was verstehe ich im Moment noch nicht?
5. Welche Informationen habe ich?
6. Was ist NICHT das Problem?
7. Sind die vorhandenen Informationen ausreichend? Nicht ausreichend? Redundant? Widersprüchlich?
8. Sollte ich ein Diagramm des Problems aufzeichnen? Oder eine Skizze?
9. Wo liegen die Grenzen des Problems? (Was „umfasst“ das Problem alles?)
10. Kann ich die einzelnen Bereiche und Elemente des Problems definieren?
11. Kann ich sie aufschreiben? Wie stehen sie zueinander in Beziehung?
12. Was sind Konstanten innerhalb des Problems?
13. Bin ich diesem Problem schon einmal begegnet?
14. Bin ich ihm in ähnlicher Form schon einmal begegnet?
15. Kenne ich ein ähnliches Problem, bei dem es dieselben oder ähnliche Unbekannte gibt?
16. Angenommen, ich finde ein ähnliches Problem, das bereits gelöst wurde: kann ich die Lösung übernehmen?
17. Kann ich das Problem umformulieren? Kann ich es allgemeiner oder spezifischer formulieren? Kann ich die Regeln ändern?
18. Was sind die besten, schlimmsten und wahrscheinlichsten Konsequenzen, die ich mir vorstellen kann?

Der Plan
1. Kann ich das ganze Problem lösen? Nur einen Teil?
2. Wie soll die Lösung aussehen? Kann ich sie visualisieren?
3. Wie viele ihrer unbekannten Komponenten kann ich bestimmen?
4. Kann ich etwas Nützliches aus den vorhandenen Informationen ableiten?
5. Habe ich alle Informationen berücksichtigt?
6. Habe ich alle wichtigen Konsequenzen und Verweise des Problems berücksichtigt?
7. Kann ich jeden Schritt des Problemlösungsprozesses separieren? War ich überall korrekt?
8. Welche Kreativtechniken kann ich nutzen, um auf Ideen zu kommen?
9. Kann ich die Lösung sehen? Wie viele Lösungen sehe ich?
10. Auf wie viele Arten habe ich versucht, das Problem zu lösen?
11. Was haben andere getan?
12. Kann ich die Lösung intuitiv entwickeln und sie rational überprüfen?
13. Was sollte getan werden? Und wie?
14. Wo sollte es getan werden?
15. Wann sollte es getan werden?
16. Wer sollte es tun?
17. Was sollte ich in dieser Zeit tun?
18. Wer ist für was verantwortlich?
19. Kann ich dieses Problem dazu nutzen, ein anderes Problem zu lösen?
20. Welche Dinge machen dieses Problem einzigartig?
21. Welche Zwischenziele muss ich erreichen, um dieses Problem zu lösen?
22. Woran merke ich, dass ich das Problem erfolgreich gelöst habe?

Fortsetzung auf nächster Seite »



Die Botschaft lautet stets: Aus Fehlern kann man mehr lernen als aus Erfolgen, aber nur wenn man sie ehrlich und offen analysiert. Dann sind sie sogar bereichernd und machen uns reifer, irgendwie auch menschlicher. ■

Ihre Fähigkeiten und Ihre Emotionen zu steuern und auch unter Druck Ruhe zu bewahren, hat einen direkten Link zu Ihrem Leistungsvermögen. Durch Beratung und Coaching haben wir über die Jahre bei mehreren Tausend Fach- und Führungskräften festgestellt, dass 90% der Top-Performer durch die aktive Steuerung ihrer Emotionen in Stresssituationen, unter Druck bzw. im Zusammenhang mit schweren Fehlern, ruhig und kontrolliert bleiben können.

Wer mag es schon, Fehler zu machen. Egal, wie groß der Fehler ist, der inneren Panik zu erliegen hilft nichts. Sich einem katastrophalen Denken hinzugeben untergräbt Ihre Fähigkeit, gute Entscheidungen zu treffen und sich effektiv nach vorne zu bewegen. Nutzen Sie stattdessen die Strategien, ruhig zu bleiben, so dass Sie immer die Sachlage beurteilen und einen Plan für Abstellmaßnahmen entwickeln können. Somit bleiben Sie berechenbar, sind damit beschäftigt, die Dinge richtig zu machen und so kommen Sie voran.

Veranstaltungen / Bücher / Empfehlungen…

Wer andere erfolgreich führen will, muss sich zunächst selbst führen können

» MEHR ■ WERT ■ SEIN ■
Mit Selbstkompetenz zur sozialen Kompetenz

In diesem Seminar kommen Sie Ihren blinden Flecken hinsichtlich der Wahrnehmung Ihrer Selbstkompetenz auf die Spur. Sie erkennen die Auswirkungen auf Ihre soziale Kompetenz und erarbeiten sich Ihr individuelles Optimierungsprogramm um die eigenen Kompetenzen bzw. Führungsqualitäten weiter auszubauen. Sie erweitern Ihr „Rüstzeug“ sozialer Kompetenzen durch Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen und Sie können zukünftig im beruflichen und privaten Alltag souveräner und überzeugender agieren. Spannende Tage, die an Hand zahlreicher Beispiele und intelligenter Denkanstöße Antworten geben auf die wichtigsten Fragen – und dort Fragen aufwerfen, wo Sie meinten, die Antworten schon zu kennen.

Zielgruppe: Aufgeschlossene Menschen, insbesondere Fach- und Führungskräfte, Projektleiter/-innen und Experten/-innen aus allen Unternehmensbereichen und Branchen, die ihre Selbstkompetenz präziser einschätzen und ihre soziale Kompetenz effektiver gestalten und optimieren möchten. ■

Veranstaltungsort / Termine / Teilnahmegebühr:

Renommiertes Seminarhotel im Raum Düsseldorf

Termine: **25. + 26. Februar 2016 /**
31. März + 01. April 2016
weitere Termine auf Anfrage

Teilnahmegebühr: 850,00 Euro zzgl. Mehrwertsteuer

Arbeit und Muße
» Abschied vom Arbeitskult

Hans-Jürgen Arlt und Rainer Zech
Springer Verlag, Wiesbaden, 2015,
41 Seiten, 9,99 EUR,
ISBN: 978-3658088996

Wer heute einen anderen als Dilettant tituliert, meint dies selten als Kompliment. Doch früher bezeichnete das Wort einen Adeligen, einen, der Muße hat sich zu amüsieren [„dillettare“ stammt vom lateinischen „delectare“ ab]. Dieses Beispiel illustriert sehr gut die These, die die Autoren in ihrem Essay vertreten: Dem Menschen ist die Muße abhandengekommen; Arbeit ist sein Lebenssinn, seit der Kapitalismus die Natur der Arbeit verändert hat. Wer jedoch keine Muße hat, entwickelt sich nicht, so die Krux. Die Digitalisierung begreifen die Autoren als Chance, sich aus diesem Teufelskreis zu befreien: Durch die Automatisierung von Arbeitsprozessen zeichne sich eine „Nicht-Arbeit“ als technologische Möglichkeit ab. Gute Arbeit und Muße könnten eine humane Gesellschaft ermöglichen.

Fazit: Ein aufschlussreicher Essay für Momente, die im besten Sinne müßig sind.

Abenteuer Change Management
» Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen

Manfred Höfler, Hubert Dolleschall, Dietmar Bodingbauer, Franz Schwarenthorer
Frankfurter Allgemeine Buch Verlag, Frankfurt, 2015,
214 Seiten, 24,90 EUR,
ISBN: 978-3-95601-053-8

Waren Sie schon einmal in Change-Prozesse involviert? Dann kennen Sie sicherlich die Probleme, Tücken und Besonderheiten, die damit verbunden sind. »Abenteuer Change Management« schafft Abhilfe. Rund 70 Geschichten, Modelle und Erlebnisse aus dem Führungsalltag von Managern bieten konkrete Tipps aus der Praxis zum Gelingen von Veränderungsvorhaben. Die Essenz von praktischen Erfahrungen aus gelungenen und gescheiterten Change-Vorhaben wird vom bekannten Cartoonisten Michael Unterleitner [„Much“] in humorvollen Illustrationen bildhaft übersetzt. Das Buch ist ein idealer Werkzeugkasten, um Change-Projekte richtig zu beginnen, in schwierigen Fällen doch noch eine gute Lösung zu finden oder einfach, um andere zum Schmunzeln zu bringen – in festgefahrenen Situationen bekanntlich der beste Türöffner.

Fazit: Ein absolutes Muss für Change-Profis.

Zu guter Letzt:

Der Hakim weiß alles

Ein Mann lag schwerkrank danieder, und es schien, als sei sein Tod nicht fern. Seine Frau holte in ihrer Angst einen Hakim, den Arzt des Dorfes. Der Hakim klopfte und horchte über eine halbe Stunde lang an dem Kranken herum, fühlte den Puls, legte seinen Kopf auf die Brust des Patienten, drehte ihn in die Bauch- und Seitenlage und wieder zurück, hob die Beine des Kranken an und dann den Oberkörper, öffnete dessen Augen, schaute in seinen Mund und sagte dann ganz überzeugt und sicher: „Liebe Frau, ich muss Ihnen leider die traurige Mitteilung machen, Ihr Mann ist seit zwei Tagen tot." In diesem Augenblick hob der Schwerkranke erschreckt seinen Kopf und wimmerte ängstlich: „Nein, meine Liebste, ich lebe noch!" Energisch schlug da die Frau mit der Faust auf den Kopf des Kranken und rief zornig: „Sei du still! Der Hakim, der Arzt, ist Fachmann, und er muss es ja wissen."

[Aus „Der Kaufmann und der Papagei" von Nossrat Peseschkian]

Online Magazin

Das Online Magazin ist ein besonderer Service von LEWAN ASSOCIATES. Das Abonnement ist kostenlos und kann jederzeit wieder gekündigt werden.

Um das Online Magazin zu abonnieren, senden Sie bitte einfach eine E-Mail mit dem Betreff „Magazin Abo“ und Ihrer E-Mail Signatur an magazin@lewanassociates.de

Impressum LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN

Herausgeber: LEWAN ASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH, Geschäftsführer Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Neumannstraße 8, 40235 Düsseldorf, Telefon 0211 61089-390, Telefax 0211 61089-391, E-Mail: office@lewanassociates.de Internet www.lewanassociates.de

Schlussredaktion: Dimitri N. Lewan, Redaktion/Projektmanagement: Stefanie Drese, sdrese@lewanassociates.de

Bestellung/Abbestellung: Wenn Sie das LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN bestellen oder nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie eine E-Mail an magazin@lewanassociates.de

Copyright: Alle im LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN und auf www.lewanassociates.de erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Erklärung: Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von Internetseiten, auf die wir vom LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN oder von den LEWAN ASSOCIATES Internetseiten durch Links verweisen. Deshalb distanzieren wir uns hiermit ausdrücklich von allen Inhalten verlinkter Seiten und machen uns ihre Inhalte nicht zu Eigen.

Konzept und Realisation: Granpasso GmbH www.granpasso.de