



Mit der Brille des Unternehmensentwicklers

Personalentscheidungen als „mächtige“ Interventionen ins System.

Die zunehmende Dynamik der unternehmensrelevanten Märkte reduziert Planbarkeit und die Wirkung von Strukturen. Netzwerkprozesse und damit verbunden ihre wichtigsten Träger, die handelnden Menschen, gewinnen weiter an Bedeutung. Es gilt, die Optionen und Gestaltungsspielräume rasch, effektiv und effizient zu managen. Damit rückt der Erfolgsfaktor Personal noch stärker in den Fokus.

Mag. Franz Auinger, Mag. Ruth Arrich

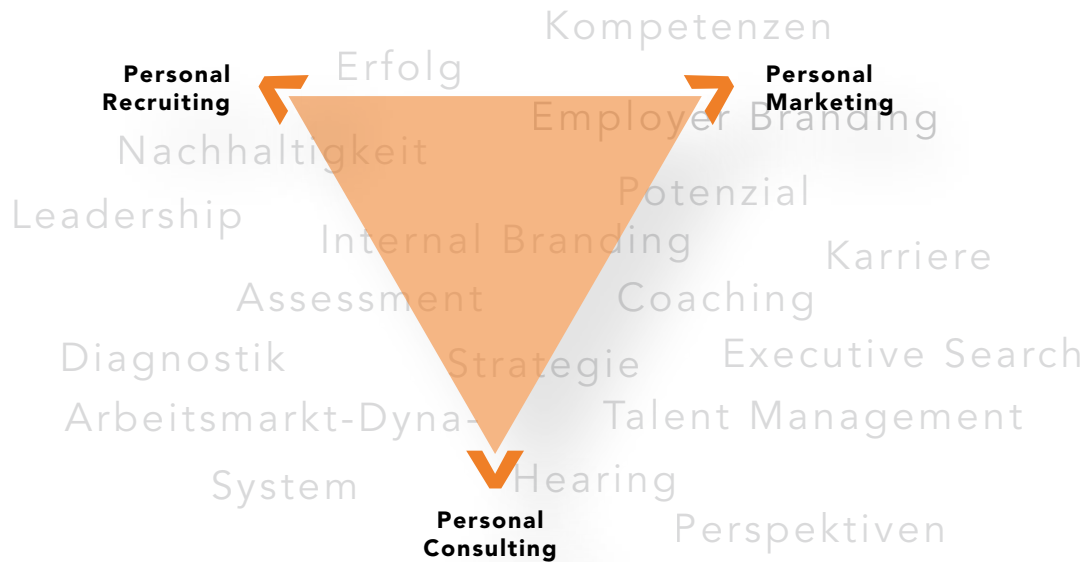
Dem können Unternehmen nur begegnen, wenn sie auf dem ebenfalls immer beweglicheren Arbeitsmarkt zielsicher die für sie richtigen Menschen finden und nachhaltig, das heißt dauerhaft, für eine Mitarbeit in ihrer Organisation begeistern können.

Meist wird die Bedeutung professioneller Personalsuche- und Auswahlprozesse mit den Kosten von Fehlbesetzungen argumentiert. Diese Sichtweise hat zweifelsohne ihre Berechtigung, greift aber letztlich viel zu kurz, um die eigentliche Dimension einer qualitativ hochwertigen und prozesshaft angelegten Personalentscheidung in Schlüsselbereichen zu erfassen.

Menschen für Organisationen und Aufgaben zu entdecken, zu gewinnen und zu binden, ist **immer eine Intervention ins System**. Sie betrifft nicht nur die Funktionswahrnehmung im engeren Sinn sondern auch die Wechselwirkungen zu den relevanten internen und externen Nahtstellenpartnern. Der Erfolg der Maßnahme hängt wesentlich davon ab, wie reflektiert und systematisch Vorbereitung, Durchführung/Begleitung und Evaluierung erfolgen. Aus unserer langjährigen Erfahrung und der Anwendung wirksamer Konzepte sehen wir vor allem drei zentrale Ansätze, mit in Summe 6 Hot-Spots, die zu nachhaltigen Erfolgen in der Personalarbeit führen:

artikel

3 Ansätze für nachhaltigen Erfolg in der Personalarbeit



Personal Recruiting – mit Menschen die Dynamik beeinflussen



Die richtigen Personen für erfolgssensible Funktionen auszuwählen, ist ein oft unterschätzter und letztlich extrem wirksamer Moment im Kreislauf des Personalmanagements.

> **Hot Spot 1: Der Suche-Auswahl-Prozess als Entwicklungsmaßnahme.**

Jeder Prozess der Suche nach Schlüsselkräften beginnt mit einer Erfolgshypothese: Welche Kompetenzen brauchen wir an dieser Stelle und warum? Welchem Typus ist eine optimale

Wahrnehmung der Aufgaben zuzutrauen? Wie kommen wir mit diesen potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten in Kontakt? Wie gestalten wir den Auswahlprozess und sichern so ein maximales Realisierungspotential?

> **Hot Spot 2: Dynamische Kompetenzen anstelle statischer Persönlichkeitsstrukturen.**

Eigenschaften, Kenntnisse sind wichtig, aber letztlich statisch. Entscheidend ist, wie Menschen in der Lage sind, in heute noch schwer vorhersehbaren Situationen erfolgswirksam zu handeln. Damit rücken dynamische Kompetenzansätze in den Vordergrund.

Ziel muss sein, eine solide Hypothese zu diesen Kompetenzpotentialen der in Frage kommenden Bewerberinnen und Bewerber zu entwickeln. Geeignete Verfahren unterstützen dabei die intuitive Entscheidungskompetenz.

Personal Consulting - Gemeinsam die Erfolgsgeschichte konstruieren



Mit der Auswahl von Menschen für Schlüsselfunktionen wird eine Erfolgshypothese aufgestellt. Die erste Nagelprobe erfolgt in der Phase der Integration. Unterstützt wird dieser Prozess durch die Begleitung auf der Person- und Systemebene. Integration und Inthronisierung bedürfen einer strategie- und wertegeleiteten Konzeption, Durchführung und Evaluierung.

> Hot Spot 3: Integration & Teamentwicklung – die Zusammenarbeit gemeinsam modellieren.

Wie gelingt es, die Kompetenzen der/des Neuen und die Dynamik im Team und in der

Aufgabe möglichst rasch in eine gemeinsame Schwingung und Ausrichtung zu bekommen. Selbst bei erfolgreichen, gut eingespielten Teams entsteht mit dem Neuzugang eine Irritation, der Teamentwicklungsprozess beginnt von Neuem. Reflexion, Begleitung, Räume und gezielte Entwicklungsschritte sollen einen effektiven Integrationsprozess stützen.

> Hot Spot 4: Inthronisierung – mit Mut, Ermutigung und Demut die Rolle einnehmen.

Führungskräfte können ihr Umfeld nur dann wahrnehmen und beeinflussen, wenn sie sich und ihre Wirkung selbst spüren. Was bewirke ich, löse ich aus? Wie irritiere ich? Bin ich mir meiner Handlungen und ihrer Konsequenzen bewusst? Erkenne ich die sozialen Muster, Modelle und Geschichten im neuen Feld, auch was ich auslöse? Setze ich die Rituale, die die Kultur und meine nachhaltige Integration braucht? Habe ich die richtigen Begleiter für diesen Prozess?

Personal Marketing - Schein und Sein in Gleichklang bringen



Unternehmungen sind Systeme, die einen konkreten Attraktivitätswert haben – für bestehende und potentielle MitarbeiterInnen.

Um für diese anziehend zu sein und zu bleiben, bedarf es eines Bewusstwerdens des eigenen Markenwertes, einer zielgerichteten Positionierung, eines Versprechens nach außen und einer überzeugenden Umsetzung nach innen.

> Hot Spot 5: Entwicklung einer Arbeitgebermarke - Employer & internal Branding.

Die Absicht muss sein, für motivierte und engagierte Menschen ein nachhaltig attraktives Betätigungs- und Verwirklichungsfeld zu bieten. Ein Umfeld, in dem Menschen ihre

artikel

Ressourcen und Stärken einbringen können. „Zeigt her eure Schokoladenseite!“, steht für ein aktives Bearbeiten der eigenen Marke als Arbeitgeber, für das Sich-Zeigen, basierend auf den eigenen Attraktivitätsfaktoren, den „assets“ für die BewerberInnen und eigenen MitarbeiterInnen. Sind diese aber auch bekannt und werden sie von den Adressaten als interessant eingestuft?

> Hot Spot 6: Digital Network – die Social Media Revolution.

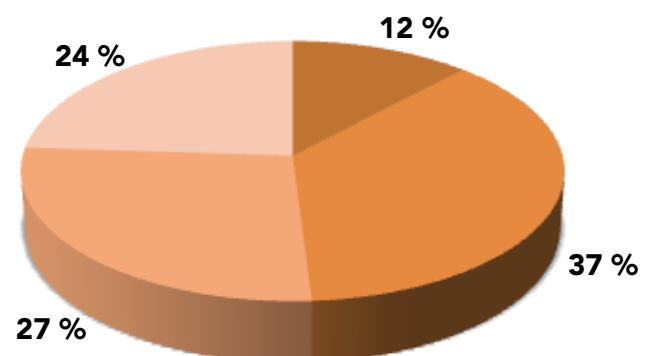
Manche Dinge bleiben - das Printmedium ist nach wie vor eine feste Konstante in der Personalsuche, aber die Aufmerksamkeit wandert immer stärker zu den digitalen Möglichkeiten der Personalwerbung.

Einen besonderen Stellenwert wird die digitale Vernetzung/das Networking im Netz einnehmen. Social Media entwickelt Formen, die eine revolutionäre Dynamisierung des Personalmarketings mit sich bringen werden.

Wir wissen nicht, was auf uns zukommt. Es wird aber etwas anderes sein, als das, was wir heute kennen (s. Grafik rechts).

Nutzen Sie schon aktiv Social-Media-Dienste für die Rekrutierung oder das Personalmarketing (aus „Social Media Report HR 2010, Copyright by Thorsten zur Jacobsmühlen)

- Nein und wir werden auch zukünftig nicht aktiv sein (12)
- Nein, aber wir wollen zukünftig aktiv werden (37)
- Ja, wir nutzen schon aktiv Social Media (27)
- Wir sind noch zu keinem Entschluss gekommen (24)



Personalarbeit wird zu einem Treiber und Gestalter der Unternehmensentwicklung.

Sechs Hot Spots, die Leitlinien eines entwicklungs- und erfolgsorientierten Personalmanagements sind, und letztlich auch zu einer nachhaltigen Ausrichtung der Organisation auf die Anforderungen dynamisierter Unternehmensumwelten führen.

- > Hot Spot 1: Der Suche-Auswahl-Prozess als Entwicklungsmaßnahme.
- > Hot Spot 2: Dynamische Kompetenzen anstelle statischer Persönlichkeitsstrukturen.
- > Hot Spot 3: Integration & Teamentwicklung – die Zusammenarbeit gemeinsam modellieren.
- Hot Spot 4: Inthronisierung – mit Mut, Ermutigung und Demut die Rolle einnehmen.
- > Hot Spot 5: Entwicklung einer Arbeitgebermarke - Employer & internal Branding.
- > Hot Spot 6: Digital Network – die Social Media Revolution.

In dieser Rubrik stellen wir Ihnen regelmäßig Personen vor, die uns im Gespräch überzeugt haben. Kontaktieren Sie uns bitte, wenn Sie ein Profil

anspricht. Wir stellen Ihnen gerne den Kontakt zu unseren BewerberInnen her.

>> Techn. Führungskraft

Chiffre Nr. 14336

39 Jahre, männlich
Höhere technische Bundeslehranstalt (Wirtschaftsingenieurwesen, Betriebsmanagement), Werkmeisterschule Maschinenbau, Lehre als Maschinenschlosser und Werkzeugmacher
Zusatzausbildung: Produktionsplanung und -steuerung

Erfahrung in folgenden Positionen:
Projektierung Mechanik, Technischer Einkauf, Instandhaltungstechniker und Maschinenschlosser

>> Stellv. Geschäftsleitung/ Leitung Customer Service

Chiffre Nr. 13812

42 Jahre, weiblich
Universitätslehrgang Strategisches Personalmanagement (Uni Krems), HGBLA
Zusatzausbildungen: Personalführung, Coachingausbildung, Führungskraft für Handel und Dienstleistung

Erfahrung in folgenden Positionen:
Leitung Customer Service, strategische Organisationsentwicklung, Aufbau und Leitung Callcenter/Kundenservice

>> Assistent der Geschäftsleitung/Vertrieb

Chiffre Nr. 14444

38 Jahre, männlich
Studium BWL und Wirtschaftswissenschaften (Abschluss Herbst 2011), Ausbildung zum Fahr- und Fahrshullehrer
Zusatzausbildungen: Teilstudium Mechatronik, Verkaufsschulungen, Beratungskompetenz

Erfahrung in folgenden Positionen:
Gründung, Aufbau und Leitung einer Bildungseinrichtung inkl. Vertrieb; Trainer für Verkauf, Persönlichkeitsentwicklung und Berufsfindung; Fahrshullehrer; Event-Organisation

>> Techn. Leiter/Baubranche

Chiffre Nr. 14448

37 Jahre, männlich
Studium Bauingenieurwesen, HTL Hochbau
Zusatzausbildungen: Baumeisterprüfung, Ziviltechnikerprüfung, Führungskräftelehrgang, BWL für Techniker

Erfahrung in folgenden Positionen:
Technischer Geschäftsführer, Leiter Produktion, Leiter Konstruktion (Stahlbau), Projektplanung Industrieanlagenbau

>> Kaufmännische Leitung

Chiffre Nr. 13995

47 Jahre, weiblich
Studium der Wirtschaftswissenschaften
(Organisation, Unternehmensfinanzierung, Steuern), HAK
Zusatzbildungen: Führung, NLP, Bilanzbuchhaltung, Personalverrechnung, Kostenrechnung, Recht, Personalwesen

Erfahrung in folgenden Positionen:

Leitung Finanzwesen und Personalverrechnung, Aufbau eines Personalservice-Unternehmens, Prokuristin, Leitung Hardwaretechnik, EDV-Projektentwicklung für Kunden

>> Meister Instandhaltung/ Produktionsleiter

Chiffre Nr. 14343

36 Jahre, männlich
Lehre als Maschinenbautechniker
Zusatzbildungen: Fachakademie Fertigungstechnik (Abendschule), CAD, Führungskräfteakademie

Erfahrung in folgenden Positionen:

Stellvertretende Produktionsleitung, Produktionsmeister mit Verantwortung für 5 Produktionslinien (19 Schichten, gesamt 80 Mitarbeiter), Personaleinsatzplanung und Prozessoptimierung, Instandhaltung/Wartung von Werkzeugmaschinen, Maschinenschlosser und Betriebsschlosser, Lehrlingsausbilder