

Personal finden und fördern

UNTERNEHMEN ■ Die Unternehmensleistung hängt maßgeblich von zwei Faktoren ab. Zum einen davon, dass die vorhandenen Mitarbeiter gehalten werden und sie sich weiterentwickeln können, zum anderen von der Rekrutierung guter neuer Mitarbeiter.

Von Timo Tschammler



FOTO: THINKSTOCK

Rekrutierungskosten, Abfindungen, Einarbeitungsaufwand, Opportunitätskosten – einen falschen Mitarbeiter einzustellen, kann je nach Einzelfall und Rahmenbedingungen rasch unnötige Kosten im sechsstelligen Eurobereich verursachen. Insbesondere bei Führungskräften, wo sich Fehler im operativen Geschäft direkt auf das Unternehmensergebnis auswirken können, ist die Gefahr noch größerer wirtschaftlicher Schäden hoch.

Gegenwärtig werden Führungskräfte und High Professionals bei DTZ über ein strukturiertes Auswahlverfahren rekrutiert – das sogenannte Topgrading. In den ersten beiden Schritten im Topgrading-Prozess werden die Anforderungen an die Kandidaten sowie das Profil der vakanten Stelle formuliert. Im nächsten Schritt werden potenzielle Kandidaten angesprochen. Dabei wird die Philosophie verfolgt, dass eine Ansprache über persönliche und unternehmensbezogene Netzwerke die größte Aussicht auf Erfolg bei der Personalsuche birgt. Alternativ oder zusätzlich ist es möglich, dass Headhunter und Personalvermittler eingeschaltet werden. Der am wenigsten favorisierte Weg sind – zumindest im Bereich höher qualifizier-

ten Personals – die klassischen Stellenanzeigen.

Auf attraktive Stellen bewerben sich oft 150 Kandidaten und mehr. Anhand der Bewerbungsunterlagen werden erfahrungsgemäß rund zwei Drittel aussortiert. Das verbleibende Drittel wiederum wird in einem nächsten Schritt darum gebeten, dezidierte Angaben zu ihrer bisherigen Karriere zu machen. Hierfür füllen sie Fragebögen aus, die ihnen per E-Mail zugeschickt werden. Von angenommenen 50 verbliebenen Kandidaten senden durchschnittlich 30 den Fragebogen vollständig ausgefüllt zurück. Von diesen 30 Bewerbern werden nach der Auswertung der dann vorliegenden Informationen erneut in der Regel zwei Drittel oder mehr aussortiert – im Rennen bleiben angenommene acht bis zehn Kandidaten. Mit diesen verbliebenen Bewerbern werden anschließend Telefoninterviews geführt. Aufgrund des persönlichen Eindrucks sowie der zusätzlichen Informationen über die Person werden üblicherweise drei bis fünf der verbliebenen Bewerber in ein folgendes persönliches Interview-Verfahren eingeladen.

Die persönlichen Interviews sind dreistufig aufgebaut. Die erste Sequenz umfasst ein einführendes Gespräch zwischen

dem Personalverantwortlichen und dem Kandidaten. Hier wird der Bewerber detailliert darüber informiert, was in den folgenden beiden Schritten von ihm erwartet wird. Diesem Vorabgespräch kommt neben der laufenden Information während des Bewerbungsprozesses eine große Bedeutung zu. Denn je besser ein Kandidat im Vorfeld informiert und auf das Verfahren eingestellt wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass er im weiteren Verfahren gut abscheidet.

Die fünf Kompetenzfelder

Im zweiten Teil der Interview-Sequenz werden fünf Kompetenz-Felder abgeprüft. Sie umfassen intellektuelle Fähigkeiten, Führungsverhalten, wirtschaftliches Denken und Handeln, Motivationsfähigkeit sowie kommunikative Skills. Der dritte und intensivste Schritt umfasst tiefgehende Gespräche mit einer Dauer von mindestens drei bis vier Stunden. Diese abschließenden Gespräche beleuchten noch einmal den akademischen und beruflichen Werdegang. Der Fokus liegt unter anderem darauf, den Erfahrungsschatz sowie die positiven Meilensteine, aber auch die Herausforderungen, die ein

Leere Stühle möglichst gut zu besetzen – eine Kunst mit Methode.

Kandidat in der Vergangenheit nicht meistern konnte, ausführlich zu diskutieren. Ziel ist es, deutlich über die bislang vorliegenden Erkenntnisse hinaus Informationen und Eindrücke über den Bewerber zu gewinnen, die zugleich in einen potenziellen Entwicklungsplan nach der Einstellung einfließen können. Dies wäre nach einer Einstellung der nächste Schritt – die Coaching- und Einarbeitungsphase des neuen Teammitglieds.

Nicht nur das Coaching neuer Teammitglieder zu Beginn ihrer Tätigkeit ist für den Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung. Vielmehr muss die individuelle Weiterentwicklung des gesamten Personals gefördert werden. Die Personalentwicklung ist dabei nicht als temporärer, sondern als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Jede Führungsebene muss permanent beispielsweise über persönliche Feedbackrunden im Austausch mit den jeweiligen Mitarbeitern stehen sowie individuelle Instrumente zur Fort- und Weiterbildung anbieten.

Zusätzlich gibt es bei DTZ pro Jahr zwei feststehende, institutionalisierte Meilensteine: Zum Ende beziehungsweise zum Beginn des Geschäftsjahres sowie in der Mitte des Jahres werden über verschiedene Instrumente die Ergebnisse der

Personalentwicklung operationalisiert und damit mess- und vergleichbar gemacht. Ein Beispiel sind zeitlich festgelegte und inhaltlich – in gewissen Grenzen – standardisierte Eins-zu-Eins-Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. In diesen Gesprächen, genannt Personal Development Review oder PDR, wird die persönliche Entwicklung jedes einzelnen Teammitglieds beleuchtet.

Direkte Kommunikation

Die Gespräche haben drei Ziele. Erstens: Die Mitarbeiter sollen erfahren und mitbestimmen, welche Leistungen in welchen Qualitäten konkret von ihnen erwartet werden. Darauf baut der zweite Aspekt auf: Den Mitarbeitern wird mitgeteilt, wie gut sie die Erwartungen und Ziele bislang erfüllen konnten. Und drittens: Es soll gemeinsam mit ihnen erörtert werden, wie sie sich zukünftig verbessern und weiterentwickeln können.

Damit die Gespräche erfolgreich verlaufen können, ist die Grundhaltung von Vorgesetzten und Teammitgliedern wichtig: Beide Seiten sollten während des Gesprächs explizit auf vage Aussagen, Generalismen oder „Wir“-Formulierungen

verzichten – die Kommunikation sollte in klaren und eindeutigen Worten und aus der Sicht der beiden Gesprächspartner in der „Ich“-Perspektive erfolgen. Es geht ausdrücklich nicht darum, dass Mitarbeiter kritisiert werden, sofern sie die festgelegten Ziele nicht erreicht haben – es geht um eine offene und „echte“ Kommunikation. Das bedeutet, dass der Vorgesetzte auch wirklich zuhören muss, wenn ein Mitarbeiter beispielsweise eine abweichende Meinung darüber vertritt, wie seine Leistung eingeschätzt wird.

Insgesamt sollen gemeinsam gezielt die Felder identifiziert werden, wo noch individuelles Entwicklungspotenzial beim Mitarbeiter besteht, um die Ziele noch besser zu erreichen. Am Ende des Gesprächs wird ein persönlicher Entwicklungsplan (genannt Objective and Development Plan oder ODP) aufgestellt. Der Plan umfasst die für den jeweiligen Mitarbeiter relevanten Schlüsselbereiche, in denen er sich weiterentwickeln möchte – inklusive der Schritte und Maßnahmen, wie die Weiterentwicklung in den jeweiligen Bereichen konkret erfolgen soll. ■

Timo Tschammler ist Vorsitzender der Geschäftsführung der DTZ Deutschland Holding GmbH.