

Wie erkenne ich leistungsfähige Personalmanager?

Da sich die Personaldienstleistungsbranche seit Jahren in einem starken Aufwärtstrend befindet ist in diesem Zeitraum die interne Personalentwicklung zu einem wichtigen Thema geworden. Nachdem es im Moment fast unmöglich ist, gute und erfahrene Mitarbeiter aus der Branche zu gewinnen stellen sich Unternehmer in der Personaldienstleistung meist folgende Frage:

Wie kann ich einen leistungsfähigen Mitarbeiter aus einer anderen Branche erkennen und wie kann ich diesen für unser Unternehmen gewinnen?

Offene Stellen im Vertrieb und in der Disposition sind ja meist genügend vorhanden, besonders in den Unternehmen, die in einem starken Wachstumstrend sind.

Wasmöchten Sie herausfinden?

Stellen Sie sich einmal vor, Sie geben ihre Computerfestplatte einem Chemiker und bitten ihn er möchte diese Festplatte auf seine spezielle Art prüfen. Was wird ein Chemiker finden? Er kann ihnen sicherlich im Anschluss sämtliche Legierungsbestandteile dieser Festplatte erläutern und bis ins Detail beschreiben, weil er diese Sache beherrscht. Wenn sie ihn jetzt fragen, welche Daten sich auf dieser Festplatte befinden oder welche Musik er auf dieser Festplatte gefunden hat, wird er Ihnen unter dem Gesichtspunkt eines Chemikers versichern können, dass sich keine Musik oder irgendwelche Daten auf dieser Festplatte befinden. Es ist ganz einfach so, dass die Messverfahren eines Chemikers nicht in der Lage sind die Musik, die sich auf einer Festplatte befindet oder andere Daten, zu erfassen, dazu müssten wir einen Physiker bemühen der die Platte magnetisch analysiert. Also kann jede Messung nur so gut sein wie die Inhalte des Messverfahrens es auch zu lassen. Damit wir bei der Personalrekrutierung also den richtigen Mitarbeiter erkennen können ist es wichtig sich im Vorfeld über die Kriterien klar zu werden die wir messen wollen. Nach diesen Kriterien können wir dann das geeignete Messverfahren (z.B. strukturiertes Interview, spezielle Analyseverfahren, Assessment Center, o. ä.) Auswählen und dadurch die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Zu Beginn jedes Auswahlprozesses ist es also nötig die Anforderungen der Arbeitsstelle klar zu definieren und daraus die Kriterien abzuleiten die erfüllt sein müssen, damit wir die Stelle richtig besetzen können. Im wesentlichen können wir die Anforderungen in drei Hauptbereiche einteilen.

Erstens: Die Kompetenzen und Erfahrungen eines Mitarbeiters. Hiermit ist gemeint, welche Erfahrungen zum Beispiel im Vertrieb oder der Mitarbeiterführung bringt der Bewerber mit. Außerdem empfehlen wir an dieser Stelle zu definieren, welche Managementkompetenzen notwendig sind um diese Stelle optimal zu erfüllen. (Siehe auch Kompetenzmodell weiter unten im Text)

Zweitens: Das Temperament und das beobachtbare Verhalten, welches an dieser Position am geeignetsten erscheint. Für eine Vertriebsposition ist es wahrscheinlich sinnvoller einen Mitarbeiter einzusetzen der mehr extrovertiert als introvertiert erscheint.

Drittens: Außerdem ist die grundsätzliche Motivation für die Ausführung der Stelle und des Arbeitsplatzes innerhalb der Unternehmung zu definieren. Hier ist es wichtig festzulegen in welchen Bereichen die Kandidaten besonderes Interesse haben sollten, zum Beispiel an der eigenen Karriere also am Aufstieg in eine nächste Ebene, oder ein besonders soziales Interesse, oder besonders ökonomisch ausgeprägte, persönliche Interessen. Idealerweise legen Sie die Anforderungen für jede Position im Unternehmen einmal fest. Es eignet sich hierzu ein Strategieworkshop. Nach so einem Strategie Workshop werden alle Anforderungen in einem Entscheiderteam diskutiert und schriftlich fixiert. Am besten hat man sich an dieser Stelle schon für ein spezielles Messverfahren entschieden. Es besteht auch die Möglichkeit sich an Hand von bereits bestehenden Modellen zu orientieren. Beispielsweise hat die Firma Döhlemann. Training und Beratung ein Kompetenzmodell für PersonalmanagerINNEN entwickelt und sich mit den wichtigsten Managementkompetenzen für die Stelle eines/r PersonalmanagersIN auseinander gesetzt. In diesem Strategieworkshop haben wir insgesamt 38 Managementkompetenzen auf den Prüfstand gestellt und die 12 wichtigsten für das Berufsbild herausgefiltert. Beispielsweise haben wir die Managementkompetenzen Ergebnisorientierung als besonders wichtig für die Aufgabe eines/r PersonalmanagersIN definiert.

Darunter verstehen wir: Ergebnisorientierung bedeutet, von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.

Dies können wir an folgendem Verhalten erkennen:

- Fordert sich selbst und das Unternehmen hohe Ziele zu setzen
- Setzt angemessene Ziele oder hilft dabei angemessene Ziele zu setzen
- Strengt sich persönlich an und arbeitet hart um Ergebnisse zu erzielen
- Gibt nicht leicht auf, ist beharrlich
- Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen
- Liefert Ergebnisse

Eine weitere Managementkompetenz die wir als besonders wichtig eingestuft haben ist „Teamwork und Zusammenarbeit“. Dies bedeutet, selbst effektiv und verlässlich zu arbeiten und auch mit anderen effektiv zusammen zu arbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Dies können wir u.a. an folgendem Verhalten erkennen:

- Schafft und pflegt kooperative Arbeitsbeziehungen mit anderen und hält diese aufrecht
- Legt Wert auf den Input von anderen und hört ihnen zu
- Arbeitet in Besprechungen und im informellen Umgang effektiv zusammen
- Engagiert sich für die Arbeit der Gesamtgruppe
- Unterstützt andere bei ihren Aufgaben, um die Ziele der Gesamtgruppe zu erreichen.

Da die Integration eines neuen Mitarbeiters in die Firmenphilosophie und die Unternehmensethik sich als besonders wichtig erweisen, haben wir uns auch für eine dementsprechende Kompetenz als Voraussetzung für einen geeigneten Bewerber entschieden. Es geht um die „Integrität“ eines Bewerbers. Dies bedeutet, die Wahrung eines hohen Standards an Fairness und Ethik im täglichen Miteinander, was wir u. a. an folgendem Verhalten erkennen können.

- Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich
- Verhält sich im Umgang mit anderen Menschen immer ethisch und ehrlich

- Stellt faire Erwartungen an andere
- Hält sich an hohe Maßstäbe und tut, was er/sie für richtig hält, ungeachtet der Konsequenzen für ihn/sie
- Verspricht nichts, was er/sie nicht halten kann
- Hält, was er/sie verspricht
- Erweist sich des Vertrauens würdig, das andere in ihn/sie setzen

Bei dieser letzten Anforderung „Integrität“ müssen wir jedoch dazu sagen, dass wir dies nicht mit Hilfe einer Online Analyse analysieren können, sondern hier andere Mittel geeignet sind, um festzustellen ob ein Bewerber diese Anforderungen erfüllt.

Diese Anforderungen an die Stelle eines/r PersonalmanagersIN mit dem Schwerpunkt Vertrieb bieten uns die Möglichkeit alle geeigneten Kandidaten mit Hilfe eines Online Analyseverfahren in den definierten Bereichen zu analysieren. Natürlich bleibt hier unbedingt zu betonen, dass dieses Verfahren sich dann eben nur auf die Analyse dieser Managementkompetenzen bezieht. Es sagt natürlich nichts über den Menschen grundsätzlich in einer umfassenden und notwendig zu beschreibenden Weise aus, sondern eben nur, wie weit diese festgelegten Eigenschaften erfüllt sind.

Denn der persönliche Eindruck, das prinzipielle Auftreten eines Menschen, seine Talente und natürlichen Begabungen, sind natürlich genauso entscheidend wie die Managementkompetenzen. Nur ist die klare Entscheidung für einige Kriterien die sichere Unterstützung für das Unternehmen und den Bewerber sich richtig entscheiden zu können.

Und richtig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich das Unternehmen sicherer sein kann, den richtigen Bewerber zu bekommen und der Bewerber sicherer sein kann, eine Arbeitsstelle zu erhalten welche seinen natürlichen und angelesenen Kompetenzen entspricht und er dadurch in der Lage ist seine gesamte Leistung zu entfalten. In Anbetracht der Tatsache, dass sich die Personaldienstleistungsbranche in den nächsten Jahren genauso stark weiterentwickeln wird wie in den letzten Jahren ist es ratsam, jetzt diese Art der Personalentwicklung für den internen Bereich zu optimieren und darüber hinaus mit einem ähnlichen Modell die internen Mitarbeiter in geeigneter Art und Weise in die bestmögliche Richtung zu entwickeln.

Denn internes Personal wird für die Personaldienstleister noch bedeutender als es heute sowieso schon ist.

Döhlemann. Training & Beratung ist

Spezialisiert für den Bereich Kompetenzmodelle für Personaldienstleister. Christoph Döhlemann entwickelte mit seinem Team spezielle Vorgehensweisen mit bestimmten Analysemethoden für die Branche.

Durch die Ergebnisse dieser Strategieworkshops entstehen neue Maßstäbe in der Auswahl geeigneter Kandidaten aus fremden Branchen für die Besetzung interner Positionen bei Personaldienstleistern.

weitere Informationen unter:

www.doehlemann.de