

## Liebe Auftraggeber und Interessenten unserer Beratung!

Trotz Wirtschaftskrise dreht sich die Welt in den Unternehmen und Verwaltungen weiter, und erste zarte Sonnenstrahlen am dunklen Himmel der Wirtschaft lassen sich wieder erahnen.

Mit der Hoffnung auf den Aufschwung kommen neue und herausfordernde Themen auf die Personalverantwortlichen in Unternehmen und Verwaltungen zu.

Die Erfahrungen der Krise hinterlassen jedoch ihre Spuren. So wird nun noch gewissenhafter geschaut, welche Entscheidungen die richtigen sind und welche Folgen falsche Entscheidungen mit sich bringen können. Noch mehr vorausschauendes Denken ist hier oft angesagt.

Daher beschäftigt sich unsere Herbstausgabe auch mit den Themen, die aus unserer Sicht für Personaler in naher Zukunft von Bedeutung sein werden und auf die es sich lohnt, einen genaueren Blick zu werfen.

Auf unserem diesjährigen Human Resources Campus im Juni diskutierten wir bereits einige dieser Themen, die wir Ihnen nicht vorenthalten und deshalb in dieser Ausgabe noch einmal beleuchten möchten. Es standen unter anderem die „Generation Y“ und die Frage nach der „Krise in der Führung“ im Fokus der Aufmerksamkeit. Durch die anregende Diskussion über diese und viele andere Themen entwickelte sich unser Campus zu einem sogenannten „Think Tank“, wie es einer der Teilnehmer ausdrückte. Wir hoffen, dass auch der aktuelle HR-Report anregende Inhalte für Sie bereit hält und wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre und gute Entscheidungen in den nächsten Monaten!

Ihre  
Kirsten Pemöller



Editorial

Kirsten Pemöller  
Beraterin

Systemische  
Organisationsberatung,  
Kommunikationsberatung und  
Konfliktklärung

Herausforderung für die  
Personalführung –  
Generation Y  
Seite 2

KONKRET:  
Der Auswahlprozess  
Seite 3

HR-Nachwuchs des Jahres  
Seite 3

Führung in der Krise oder  
Krise der Führung?  
Seite 4

## Mehr Effizienz und Prognosesicherheit bei der Personalsuche

Ungeachtet der Wirtschaftskrise und angekündigter Steigerung der Arbeitslosenquote stellen viele Unternehmen weiterhin Führungskräfte und Spezialisten ein. Doch welche Kosten wirft der in den suchenden Unternehmen betriebene Rekrutierungsaufwand auf, wie sicher ist die im Auswahlprozess getroffene Prognose über den zu erwartenden Berufserfolg der Bewerber und schließlich, wie lange dauert die Stellenbesetzung tatsächlich?

Bei einer ernsthaften Prüfung ist es in vielen Fällen wirtschaftlicher, in der Qualität besser und zeitlich kürzer, einen Personalberater mit der Suche und Vorauswahl zu beauftragen. So ging es auch dem Aufsichtsrat der Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH, der schnellstmöglich einen neuen Geschäftsführer für sein Unternehmen benötigte. Aufgrund der speziellen Anforderungen an einen Geschäftsführer im Schnittpunkt zwischen Wirtschaft, Politik, Verwaltungen und Interessenverbänden und -gruppen musste die vakant gewordene Position möglichst schnell mit der richtigen Persönlichkeit nachbesetzt werden.

Der Aufsichtsratsvorsitzende der Wirtschaftsagentur Neumünster, Dipl.-Kfm. Bernd Michaelis, Geschäftsführer der Stadtwerke Neumünster:

*„Bei der Suche nach dem neuen Geschäftsführer war für mich ausschlaggebend, so schnell wie möglich eine qualifizierte Entscheidung über den/die beste/n Bewerber/in in einem transparenten Auswahlprozess zu treffen. Unser Berater brachte uns zu den notwendigen Entscheidungen und steuerte den gesamten Prozess in unserem Sinne. Die uns für die Auswahl der drei besten Kandidaten überlassenen Unterlagen gaben verständlich Auskunft über Chancen und Risiken, ein ausführliches Interviewprotokoll sowie Empfehlungen für die Gestaltung unserer Gespräche mit den Kandidaten. Hiermit gelang es uns, eine gute Nachfolgebesetzung innerhalb kürzester Zeit zu treffen. Der gesamte Suchprozess dauerte nur knapp 2 Monate, band unsere Ressourcen insgesamt nur zwei Tage, und wir freuen uns jetzt auf unseren neuen Geschäftsführer!“*

Der Auswahlprozess folgt auf Seite 2 →

Fortsetzung von Seite 1

Konkret

## Der 2-monatige Prozess der Auswahl

1. Formulierung des Anforderungsprofils
2. Schaltung von Stellenangeboten in Tages- und Fachzeitungen
3. Erfassung der 49 Bewerber in unserer profilbezogenen Bewertungsdatei SYSBEDA®
4. Auswahl von 12 am besten geeigneten Kandidaten
5. Durchführung von drei objektiven Persönlichkeitstests zu den Eignungs-/Potenzialkriterien
  - Persönlichkeitseigenschaften
  - Verhaltenspräferenzen
  - berufliche Motivation
6. Anfertigung eines Profiling-Gutachtens
7. Strukturiertes Interview mit den 12 geeignetsten Bewerbern
8. Empfehlung der 5 besten Kandidaten und weitere Filterung der Bewerber durch den Aufsichtsrat
9. Folgeinterview mit den drei verbliebenen Bewerbern
10. Auswahl des neuen Geschäftsführers

## Aus der Sicht eines Bewerbers

Das unser Vorgehen in der Personalberatung aber gleichrangig zu den Interessen unserer Auftraggeber auch die berechtigten Belange der Bewerber/innen berücksichtigt, bestätigt Dipl.-Kfm. K. B., der erst in der Endrunde beim Aufsichtsrat ausschied:

*„Den gesamten Prozess erlebte ich souverän. Das Auftreten der Beratungsmitarbeiter ist in jeder Hinsicht wertschätzend und freundlich und ihr Handeln kompetent und professionell. Die Testverfahren waren für mich selbst-erklärend und im Resultat treffsicher und verständlich. Der Berater hatte immer ein offenes Ohr für meine Fragen. Die Gespräche verliefen auf einem hohen Niveau, wie auch die Feedback-Vermittlung. Ich fühlte mich die gesamte Zeit über exzellent betreut.“*

## Interview: Herausforderung für die Personalführung – Generation Y

Auf dem Human Resources Management Campus 2009 berichtete Dr. Jürgen Albers, über die Generation Y, die in den kommenden Jahren in den Arbeitsmarkt drängen wird. Für den HR-Report beantwortet Dr. Albers die wichtigsten Fragen:

**HR-Report:** Herr Dr. Albers, viel wird in den Medien über die Besonderheiten der so genannten Generation Y im Hinblick auf deren „Employability“ berichtet. Zunächst einmal: Was kennzeichnet die Angehörigen dieser Generation?

**Dr. Albers:** Zur Bestimmung der G-Y ist meines Erachtens die Orientierung an ihren Hauptmerkmalen besonders gut darzustellen. Und das sind Geburt und Aufwachsen in einer Umgebung, in der Internet, Mobiltelefonie und deren Anwendungen allgegenwärtig sind. Oder mit anderen Worten: Die G-Y erwartet nicht nur, dass moderne Kommunikationstechnik einen Großteil ihres Lebens mitbestimmt, vielmehr kennt sie es gar nicht anders. Sie sind „Digital Natives“ – Eingeborene des digitalen Zeitalters. Im Gegensatz zu vorhergehenden Generationen, für die jedes neue Gerät und jede neue Anwendung ihrer bekannte Lebenswelt nur stückweise veränderte.

**HR-Report:** Weshalb wird Ihrer Meinung nach in den Fachzeitschriften für Personaler so kritisch über diese Generation berichtet? Welche „Risiken“ ergeben sich aus Ihrer Wahrnehmung heraus tatsächlich für Unternehmen und Verwaltungen, die diese Menschen zukünftig einstellen werden?

**Dr. Albers:** Nun, Fachzeitschriften für Personaler werden im Wesentlichen auch von Personalern gemacht und dies sind, in der Regel, auch nicht eben die HR'ler der jüngsten Generation. Die G-Y bringt ein in wesentlichen Zügen anderes Verständnis



**Dr. Jürgen Albers, Leiter Marketing & Career Center an der SRH, Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm:**

von „Arbeitsverhältnissen“ mit. Konstrukte wie „Betriebstreue“ und „Loyalität“ interpretieren sie völlig anders als frühere Generationen – und damit natürlich auch anders als die Meinungsmacher der HR-Branche. Diese unterschiedliche Auslegung ist eine der Hauptrisiken, die ich sehe. Eine neue Interpretation alter Begriffe bedeutet keineswegs, dass die G-Y z.B. keine Loyalität kennt. Sie macht sie nur an anderen Punkten fest. Das Risiko entsteht dort, wo die unterschiedlichen Auslegungen aufeinanderprallen.

**HR-Report:** Wie sollten Unternehmen mit diesen Risiken umgehen? Was müssen Sie im Hinblick hierauf tun? Wo können sie an ihre Grenzen stoßen?

**Dr. Albers:** Auch wenn das jetzt banal klingt, aber Unternehmen und ihre HR'ler müssen sich mit der G-Y auseinandersetzen, d.h. ihre Sprache lernen, ihre Bedürfnisse und Sehnsüchte erkennen und als Allerwichtigstes: diese nicht vorschnell bewerten!

**Fortsetzung Interview Dr. Albers**

Letztlich ist dies nur eine ähnliche Vorgehensweise wie bei der Eroberung eines unbekanntes ausländischen Marktes. Darauf zu schimpfen, diese oder jene Länder hätten keinen Sinn für Pünktlichkeit oder Ordnung oder was auch immer, bringt mich vor Ort keinen Millimeter weiter. Ich muss vielmehr versuchen, eine Brücke zu bauen zwischen dem, was ich erreichen will und dem, was mein Gegenüber bereit ist, zu geben. An Grenzen wird man mit Gewissheit im Punkt IT-Sicherheit stoßen. Die G-Y ist so stark mit modernen Kommunikationsmitteln verwachsen, dass sie in vielen Fällen keinen Sinn für deren Risiken entwickelt haben. Nicht jeder in Social Networks, der nett auftritt, ist es auch. Facebook, Twitter und ähnliche Plattformen bieten einen Scheunentor großen Zugang für Industriespionage, Sabotage und ähnliche unschöne Formen der wirtschaftlichen Auseinandersetzung. Aus scheinbar harmlosen Plaudereien hören Spezialisten wichtige Informationen heraus, die man unter normalen Umständen niemand Wildfremden auf der Straße auf die Nase binden würde. Für diese Sicherheitsprobleme muss sensibilisiert werden, aber natürlich stoßen hier Unternehmen an klare Grenzen, was akzeptabel ist und was nicht.

**HR-Report:** Welche Chancen ergeben sich umgekehrt für Unternehmen durch die

*Angehörigen der Generation Y – und wie können sie diese Chancen für sich nutzbar machen?*

**Dr. Albers:** Die G-Y hat, wie gesagt, ein unverkrampftes, fast spielerisches Verhältnis zu technischen Anwendungen. Sie gehen mit kindlicher Neugier – und das meine ich absolut nicht negativ – an neue Geräte und Erfindungen. Mit dieser Neugier wird alles ausprobiert, es wird – im positiven Sinne – herum gespielt, dies oft auch mit wenig bis null Respekt vor Bedienungsanleitungen und Anwendungsbeschränkungen etc., an die wir Älteren uns bei einem vielleicht teuren Gerät natürlich strikt halten würden. Und genauso können zum einen die Schwachstellen ausgelotet werden, aber auch gar nicht intendierte Möglichkeiten und Nutzungen entdeckt werden. Nutzungen, die im Idealfall weit mehr Potential bieten, als die ursprünglich Angedachten.

**HR-Report:** Welche Herausforderungen ergeben sich an die Führungskräfte der Angehörigen der Generation Y? Und wie kann das Personalmanagement für Unterstützung sorgen, dass erforderliche Kompetenzen gelernt werden?

**Dr. Albers:** Fangen wir vielleicht mit Ihrer letzten Frage an. Das Personalmanagement sollte für Begegnungsräume sorgen, in denen sich die G-Y und wir „Digital Immigrants“ ohne Zwang treffen und

austauschen können. Lernpartnerschaften und freiwillige Teambildung über Altersgrenzen hinaus sollten positiv sanktioniert werden. Und – wie immer – die Leitung, also Vorstand oder Geschäftsführung muss hier mit positivem Beispiel voran gehen. Mitarbeiter, die sehen, wie sich ein Vorstand eine neue Applikation von einem Trainee erklären lässt, werden die Hemmungen verlieren, es nachzumachen. Da haben wir dann auch gleich die Antwort auf Ihre Frage, welche besondere Herausforderung auf die Führungskräfte zukommt. Nämlich ein Stück weit das Odium der Allwissenheit gegenüber ihren Mitarbeitern abzulegen! Das ist im Grunde nur eine Forderung, die uns allen seit langem vertraut ist: Führungskräfte sollen sich auf das Führen beschränken und die Fachfähigkeiten den unterstellten Fachkräften überlassen. Ggf. sollte man für den Beginn solcher Situationen, z.B. die Anfangsphase der Begegnungsräume auf externe Berater zurückgreifen. Diese können als neutrale Vermittler die Mitarbeiter aller Gruppen eher zum Mitmachen anregen, als die Kollegen aus der HR-Abteilung. Hieraus können dann auch unverkrampfte Lernsituationen entstehen, in denen mittelfristig nicht nur die nötigen Kompetenzen für den Umgang mit der „neuen“ G-Y erwachsen. Vielmehr gewinnt die gesamte Führungsstruktur des Unternehmens.

**HR-Report:** Vielen Dank für das Gespräch!

**HR-Nachwuchs des Jahres**

Am 4. Juni diesen Jahres im Rahmen des 7. Human Resources Management Campus in Bad Bederkesa wurde der Preis zum ersten mal vergeben. Der wissenschaftliche Beirat, den wir für den HR-Nachwuchspreis berufen haben, setzt sich aus fünf Personen zusammen: Frau Prof. Dr. Annett Cascorbi (Nordakademie, Elmshorn), Prof. Dr. Heiko Sinnhold (Duale Hochschule, Bad Mergentheim), Mark Hübner-Weinhold (Ressortleiter Beruf & Erfolg des Hamburger Abendblatts) und Stephanie Blank (Personalleiterin, GreyLogix aus Flensburg). Derzeitiger Sprecher des Beirates ist Dr. Jürgen Albers, Dozent für Human Resources Management der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm.

Den Preis verleihen wir jährlich in Partnerschaft mit der NORDAKADEMIE, Hochschule der Wirtschaft.

*Die Gewinnerin Rachel-Maria Vogel (27), studierte BWL an der Universität Duisburg-Essen. Ihre Diplomarbeit schrieb sie zum Thema „Der demografische Wandel in der RWE Energy-Gruppe. Analyse und Entwicklung von Problemhandhabungsmöglichkeiten“. Sie entwickelte mit einer Unternehmensberatung ein Prognosetool, mit anschließender Anwendung. Mit diesem Projekt bewarb sie sich um den HR-Nachwuchspreis. Rachel-Maria Vogel arbeitet heute als Referentin HR-Strategie bei der E.ON Ruhrgas AG in Essen.*

**Informationen und Bewerbungsunterlagen unter [www.hr-nachwuchs.de](http://www.hr-nachwuchs.de).**



**Kennen Sie eine/n Studienabsolvent/In oder Berufseinsteiger/In im Personalwesen, der/die sich am Wettbewerb um die Auszeichnung „HR-Nachwuchs 2010“ beteiligen sollte?**

## Führung in der Krise oder Krise der Führung ?

Auch wenn bereits deutliche Hoffnungs-schimmer am Konjunkturm Himmel zu erkennen sind, leben nicht nur die Beschäftigten in Ungewissheit. Auch die Führungskräfte fürchten oftmals um ihre Position. Dies führt dazu, dass sie nicht führen, sondern untertauchen. Oder sie reagieren geringschätzend auf die signalisierten Ängste ihrer Mitarbeiter, werden ungeduldig, fahren ihre Mitarbeiter an oder verharmlosen die Situation. Dieses Verhalten ist auch unter „normalen“ Umständen problematisch, in allgemeinen Krisenzeiten bedeutet es jedoch ein schwerwiegendes zusätzliches Gefahrenpotenzial für die Firma. Vorgesetzte jeder Hierarchiestufe sind derzeit gleich doppelt gut beraten, der sprichwörtlichen „German Angst“ unter ihren Mitarbeitern massiv entgegen zu treten. Denn erstens: Wer Angst um seinen Arbeitsplatz hat, der misstraut seiner Umgebung und jeder wird schnell zum potenziellen Feind (um den eigenen Arbeitsplatz), was ein perfekter Nährboden für Mobbing ist. Aber auch die Produktivität in einer Firma reduziert sich mit der Zunahme von Ängsten. Die Situation wird durch mangelnde Führung nur weiter verschärft. Wird in den Unternehmen

nicht engagiert gegengesteuert, dann betätigen sich Führungskräfte (bewusst oder nicht) als Krisenverstärker - und nicht als Krisenmanager! Denn gerade in schwierigen Zeiten sind Unternehmen darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter produktiv arbeiten, neue Lösungen finden und als Belegschaft zusammen stehen. Genau dies ist das Ziel der Führungskräfte, durch Ehrlichkeit und Transparenz und - nicht zuletzt durch eigenes, vorbildliches Handeln - die Atmosphäre für eine zielgerichtete und harmonische Zusammenarbeit ihrer jeweiligen Mitarbeiter zu schaffen und jeden Tag das Vertrauen neu zu erarbeiten. In Krisenzeiten stellt sich schnell heraus, welche Führungskultur bisher in einer Organisation zumindest unbewusst unterstützt wurde. Dort, wo Führung eher als Neben aspekt zur eigentlichen Fachaufgabe angesehen wurde, sind Führungskräfte heute schnell überfordert. Denn ihre Organisation verlangt jetzt von ihnen, die Motivation und Produktivität ihrer Mitarbeiter aufrecht zu erhalten oder sogar zu steigern. Und ihre Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten jetzt Führung durch Information, Unterstützung und Vorbild in Sachen Loyalität. Führungskräfte, die nicht in der Lage sind, ihre Rolle zu verändern, sind schnell am Ende ihrer Möglichkeiten und damit in Gefahr, an der bestehenden Situation und Verantwortung zu scheitern.

Personalverantwortliche sind jetzt in ihrer Kernkompetenz gefordert, nämlich als Businesspartner ihres Managements und Berater der Führungskräfte! Indem sie zum Beispiel bei den Führungskräften eine Befragung durchführen und die Ergebnisse professionell bewerten, um ggf. zusätzliche Mittel für Coaching- und Trainingsmaßnahmen einzuwerben. Denn es ist allemal wirtschaftlich günstiger, Führungskräfte zu unterstützen und zu qualifizieren, als Motivations- und Produktivitätsdefizite bei den Mitarbeitern in Kauf zu nehmen!



### Regeln für gute Führung In Krisenzeiten

- Klar und umfassend kommunizieren und ansprechbar für die Mitarbeiter sein
- Sensibel auf Ängste reagieren und klare Aussagen treffen
- Verständnis zeigen, aber dabei innere Distanz wahren
- Präsent sein und Gefühle reflektieren
- Vergangenheit und die Menschen in ihr wertschätzen, Zutrauen in die Zukunft signalisieren
- Mitarbeiter ermutigen, neue Ideen fördern, Fehler tolerieren
- Geleistetes wertschätzen und die Mitarbeiter unterstützen

#### Impressum:

Von Studnitz Management Consultants GmbH, Hindenburgstraße 27, 24768 Rendsburg, Telefon: 04331/4372570  
Mail: [dhr@vonstudnitzconsultants.de](mailto:dhr@vonstudnitzconsultants.de)  
Mitglied im: BDU, BDVT, Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V., Genderdax

Kooperationspartner: Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, FH Nordakademie Elmshorn

**Gewinner des Internationalen Deutschen Trainingspreises 2007**



#### Literaturtipp:

Das Dschungelbuch der Führung, von Ruth Seliger, Carl-Auer-Systeme, Oktober 2008