

Personalentscheide

Die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz

Richtige Personalentscheide gehören zu den schwierigsten Aufgaben eines Personalverantwortlichen. Die Zielvorgabe – die richtige Person mit der richtigen Eignung und den richtigen Fähigkeiten zur rechten Zeit auf dem richtigen Arbeitsplatz – ist oft nur annäherungsweise zu erreichen.

*Peter Schweizer
Moritz Häfliger*

Um die Problematik etwas zu unterstreichen, beginnen die Erläuterungen mit einer kleinen Fabel: Eines Tages beschlossen die Tiere, dass sie etwas Bedeutendes tun wollten, um die Probleme der neuen Welt zu lösen. Deshalb organisierten sie eine Schule. Es gab Unterrichtsfächer wie Laufen, Bergsteigen, Schwimmen und Fliegen. Um die Organisation zu vereinfachen, sollten alle Tiere alle Fächer absolvieren.

Chefsache

In kleinen und mittleren Unternehmen sind Personalentscheide oft Chefsache, weil es keinen Personalverantwortlichen im Stil eines HR-Managers gibt. Aus Mangel an Zeit und fehlender Kernkompetenz führt dies zuweilen zu bedauerlichen Fehlentscheidungen. Aus diesem Grund ordnen wir die hier vorliegende Arbeit nicht dem Human-Resources-Kapitel «Mensch & Arbeit», sondern dem Kapitel «Management» zu.

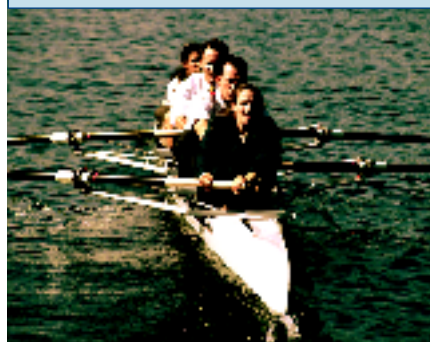
Die Redaktion

Die **initiative** Ente zeigte im Schwimmunterricht eine aussergewöhnliche Begabung, ja, sie war zu ihrer Freude sogar besser als der Schwimmlehrer. Sie machte aber nur recht langsame Fortschritte beim Fliegen und war beim Lauftraining schlecht. Da sie beim Laufen so schlecht war, musste sie das Schwimmen aufgeben und nachmittags länger in der Schule bleiben, um Wettlaufen zu trainieren. Dabei wurden ihre Schwimmhäute so stark beansprucht, dass sie beim Schwimmen nur noch durchschnittliche Ergebnisse erzielen konnte. Aber eine durchschnittliche Leistung war

durchaus akzeptabel und so machte sich niemand grössere Sorgen darüber – ausser die Ente.

Der **gewissenhafte** Hase war beim Laufen der Beste, bekam aber ein nervöses Zucken in seinen Beinmuskeln auf Grund des vielen Sondertrainings im Schwimmen. Das **stetige** Eichhörnchen war ausserordentlich gut im Klettern, wurde aber immer mehr entmutigt, weil sein Lehrer von ihm verlangte, dass es beim Flugunterricht vom Boden in die Höhe starten sollte, statt von den Baumwipfeln in die Tiefe. Von der Überanstrengung bekam es Muskelkater und erhielt dadurch nur schlechte Noten beim Klettern und Laufen. Der **dominante** Adler war ein Problemkind und wurde strengstens dafür bestraft, dass er nicht gehorchte. Im Kletterunterricht war er immer der Erste, der den Gipfel erreichte; er bestand aber darauf, auf seine eigene Art und Weise dorthin zu gelangen.

«Der Erfolg einer Unternehmung hängt in erster Linie von den Menschen ab, die darin arbeiten.»



Die Lehre daraus

Wenn wir die Lehren aus der Fabel auf die Arbeitswelt übertragen, so ergibt sich folgende Erkenntnis:

Es gibt keinen Menschen, der in jede Arbeitsstelle passt.

Eine Arbeitsplatzstudie jagt die nächste, und obwohl oder gerade weil die Schweizer laut solcher Befragungen immer wieder mit den Prädikaten motiviert, loyal, zuversichtlich versehen werden, stellt sich bei jeder neu zu besetzenden Stelle immer wieder die gleiche Frage: «Wie erkennen wir den richtigen Menschen mit den richtigen Voraussetzungen, um den Anforderungen der Stelle und damit des Marktes zu entsprechen?»

Das Stellenprofil

Als Erstes müssen wir ein klares Abbild der Stelle, ein Profil mit allen Erfordernissen erfassen. Nennen wir dies «Stellenprofil». Das Stellenprofil unterstützt die vordefinierte Strategie, Struktur und Kultur der Unternehmung und spiegelt das geforderte Wissen und Können, um die

marktseitig definierten strategischen Erfolgspositionen (SEP) zu erreichen. Das Stellenprofil enthält neben fachlichen Aspekten (Kernkompetenzen) vor allem auch Aussagen über die Sozialkompetenz und Persönlichkeit der Person, welche die Stelle besetzen soll.

Theoretische Eignung

Die «theoretische Eignung» ist schnell «abgeprüft». Aber wie sieht es mit der «praktischen Eignung» aus? Verfügt der Kandidat neben den schulisch-theoretischen auch über die anderen Voraussetzungen, welche die zukunftsorientierte Weiterentwicklung seines Jobs verlangt? Ist die Stelle genügend herausfordernd, um die Mitarbeiter dauerhaft oder zumindest längerfristig zu befriedigen? Wie steht es um seinen Charakter, seine Talente, sein Potenzial für die Zukunft? Eines ist klar: Motivation resultiert in erster Linie aus der Einstellung

zur Firma und zum Job – kaum aus der schulischen Laufbahn eines Mitarbeiters.

Praktische Eignung

Die Probezeit wird zu einer Art Real-Assessment. Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters ist mit dem Antritt der Stelle am ersten Arbeitstag erledigt. Die dann beginnende Probezeit, das einzige praktische Hilfsmittel für die Feststellung der Eignung, findet oft nur pro forma statt und nicht als Periode der Diagnose auf beiden Seiten. Die definitive Einstellung sollte also auch erst nach diesem Zeitraum stattfinden.

Über- und Unterqualifikation

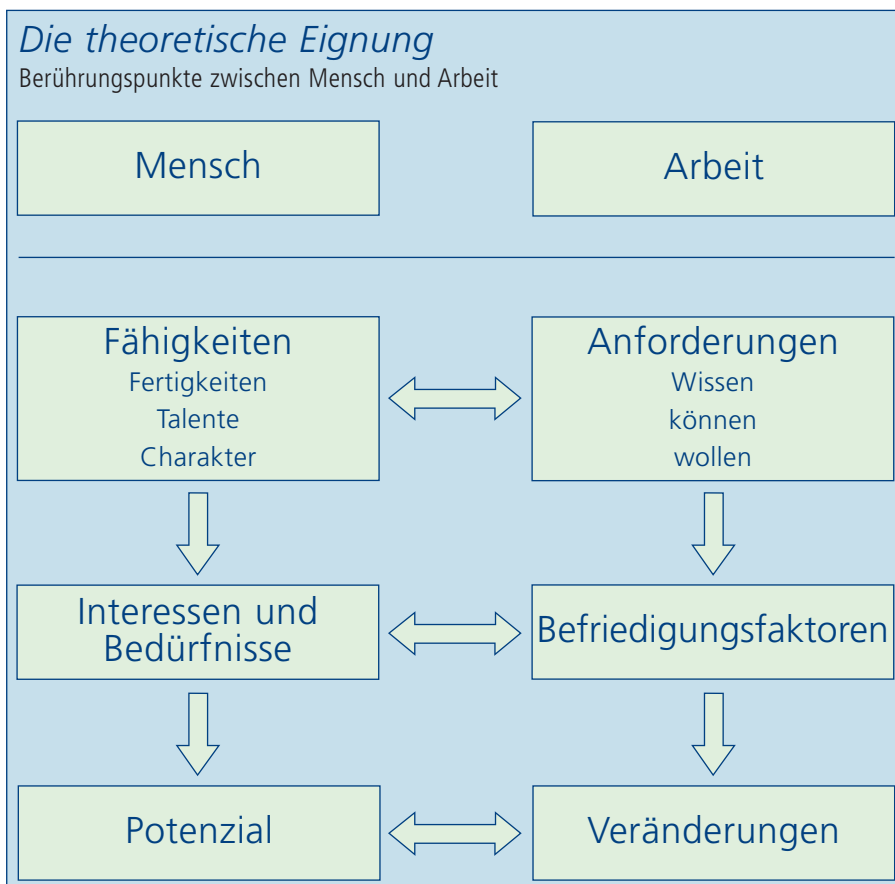
Bei einer Überqualifikation wird sich der Mitarbeiter mit der Zeit anderweitig orientieren, was zu einem Know-how-Verlust und somit zu Kosten führt. Bei einer Unterqualifikation können die gesteckten Ziele nicht erreicht werden, und der Schaden für die Firma kann beträchtlich sein.

Fazit

Gesucht wird also ein System, das die strategische Erfolgsposition eines Unternehmens durch hohes Ausgangspotenzial seitens des Mitarbeiters und durch zielgerichtete Entwicklung und Förderung seitens des Unternehmens stärkt.

Neuer Ansatz: 2PSP

Im Januar 2004 wurde bei der Firma Schweizer Electronic AG ein 2PSP-Projekt (Personal Performance Steering Process) in Zusammenarbeit mit der Firma Stein Training in Reiden gestartet. Ziel war es, die Resource Mensch zielgerichtet und effizient einzusetzen. In was unterscheidet sich das 2PSP- von herkömmlichen Systemen?



1. **Kandidatenauswahl** nach Fachkompetenz und Sozialkompetenz (zwei computergestützte Analyseverfahren nach Erkenntnissen bekannter Psychologen)
2. **Probezeit** als individuelle Beobachtung der praktischen Eignung im Assessment Center
3. **Performance Profile** statt Stellenbeschriebe (die Erwartung an die Erfüllung der Aufgabe wird kommuniziert und deren Ausführung teilweise honoriert)
4. Periodische Messung der **Mitarbeiterzufriedenheit** als Input für Anpassungen

1. Kandidatenauswahl

Die Ermittlung der geeigneten Fachkompetenz erfolgt durch den Vergleich der Stel-

lenanforderungen mit dem theoretischen und praktischen Rucksack der Kandidaten. Im Weiteren wird der Kandidat in Gesprächen mit Fachspezialisten verschiedener Richtungen auf seine Eignung hin überprüft. Schwieriger gestaltet sich die Einschätzung der vorhandenen Sozialkompetenz. Es werden die bekannten Frage- und -Antwort-Sessions durchgeführt, um das bei Entscheidungen wichtige «Bauchgefühl» zu erhalten. Um bei der Entscheidung die Komponente der Zufälligkeit zu minimieren und den Prozess zu standardisieren, werden zusätzlich zwei computergestützte Analyseverfahren eingesetzt.

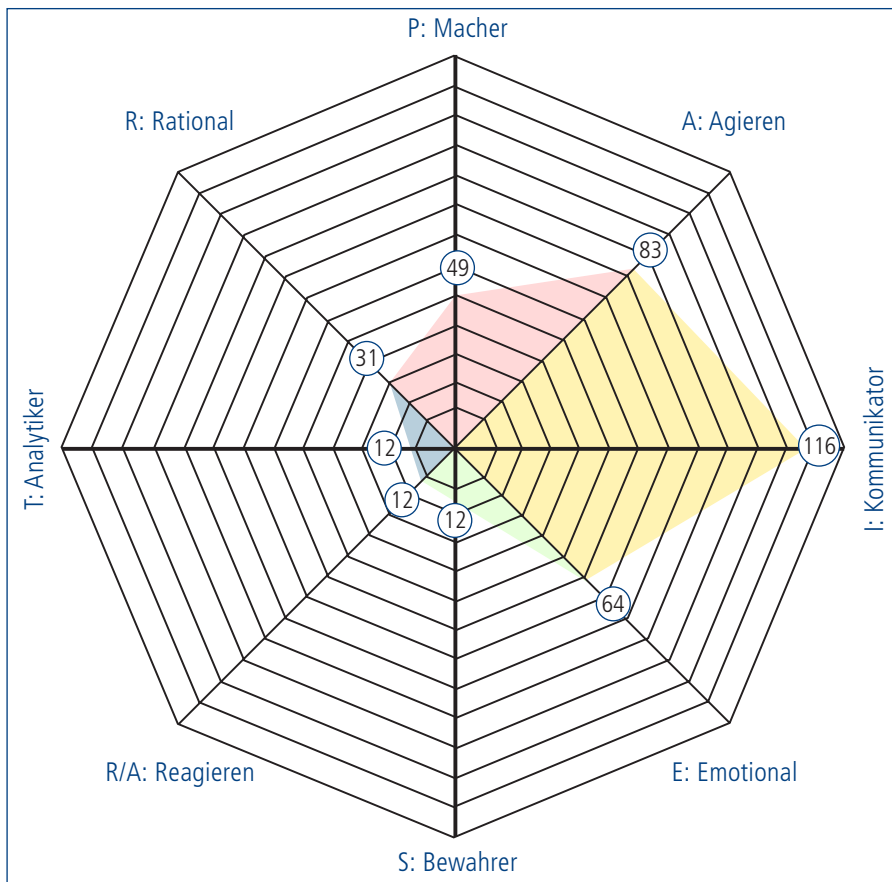
Die Analyse der Grundkomponenten im Persönlichkeitsbild, das über die gesamte Lebensspanne in etwa stabil bleibt, zeigt, ob der Kandidat eher instinktiv, emotional oder rational reagiert und sein Leben gestaltet. Je nach Mischverhältnis dieser

Komponenten ist die Tendenz der Persönlichkeitseigenschaften zur Führung, Innovation, Kommunikation usw. erkennbar.

Das PersProfile Radar basiert in seiner Grundstruktur auf der wissenschaftlichen Typenlehre bekannter Psychologen und unterscheidet verschiedene Typen, wobei die Grundmuster Dominanz, Initiative, Stehtigkeit und Gewissenhaftigkeit zu Grunde liegen. Hiermit ist es möglich, die Verhaltensausprägungen der Kandidaten und Mitarbeiter über vernetzte Fragestellungen zu analysieren und ohne Zeitverzug Ergebnisse zu erhalten.

PersProfile ist ein praxiserprobtes, wissenschaftlich ausgereiftes, psychometrisches Selbsteinschätzungsinstrument, das von der Firma Stein Training mit Erfolg eingesetzt wird. Die Anwendung ist im Vergleich mit anderen Verfahren einfach und äusserst

PersProfile nach Jung & Master



Definitionen

Ein **Macher** fühlt sich herausgefordert, wenn Ziele sowie die Konkurrenten übertroffen werden müssen.

Tendenzen:

- zielt auf sofortige Ergebnisse
- veranlasst Dinge, bringt Dinge ins Rollen
- nimmt Herausforderungen an
- trifft schnelle Entscheidungen
- stellt bestehende Zustände in Frage
- beansprucht Autorität und übernimmt das Kommando
- verursacht Schwierigkeiten in Teamprozessen
- löst Probleme

Ein **Kommunikator** fühlt sich herausgefordert, wenn andere für Leistungen

effizient. Die betreffende Person füllt einen Fragebogen mit 35 Fragen per Computer aus. Die Antworten werden ebenfalls computergestützt ausgewertet und ein aussagekräftiges, in Berichtform kommentiertes Persönlichkeitsprofil erstellt, das die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltenstendenzen beschreibt.

2. Probezeit

Die Probezeit wird genutzt, um die praktische Eignung der Kandidaten eingehend abzuklären. Die Vorgesetzten und die Mitarbeiter notieren ihre individuellen Beobachtungen während der Probezeit und übergeben sie dem Assessment Center. Kurz vor Ende der Probezeit erfolgt nochmals eine Beurteilung des Kandidaten, und es wird im verantwortlichen Team entschieden, ob eine definitive Einstellung erfolgt.

3. Performance Profile

Im Performance Profile werden die Anforderungen an die Stelle, also die Ziele (z.B. die verlangte Performance) sowie teilweise deren Honorierung aus Sicht der Firma ausformuliert. Es wird also der Rahmen der Fach- und Sozialkompetenz abgesteckt, die der Kandidat abdecken muss. Sollte sich durch eine Strategieänderung dieser Rahmen verändern, so ist eine Neuurteilung der Fähigkeiten des Stelleninhabers notwendig. Bei vorhandenem Potenzial wird durch eine gezielte Mitarbeiterentwicklung die Differenz eliminiert. Ist das Potenzial nicht vorhanden, so werden durch Personalrochaden die optimalen Stellenbesetzungen wieder hergestellt. In der Firma Schweizer Electronic AG sind neben der fachlichen Qualifikation alle Persönlichkeitsprofile der Mitarbeiter bekannt und elektronisch (Einwil-

ligung der Betroffenen vorausgesetzt) gespeichert. Dies ermöglicht eine schnelle interne Selektion für potenzielle Kandidaten bei neu zu besetzenden Stellen.

4. Mitarbeiterzufriedenheit

Durch eine periodische Messung der Mitarbeiterzufriedenheit wird der gesamte 2PSP-Prozess auf seine Effektivität und Effizienz untersucht und wenn nötig angepasst. Diese Arbeit bewirkt nicht nur eine ständige Verbesserung des Prozesses, sie fördert auch die Identifikation mit dem 2PSP-Prozess sowie die Unterstützung bei dessen Umsetzung. Betroffene werden zu Beteiligten.

Reaktionen bei Einführung

Beim Roll-Out des neuen 2PSP-Prozesses drang oft das Unbehagen zur Differenzierung und Beurteilung der Mitarbeiter durch. Viele Führungskräfte haben Mühe mit Personalentscheidungen, da ihnen die richtigen Werkzeuge und Informationen fehlen. Es ist jedoch für die Firma und auch für die Mitarbeiter ausgesprochen schädlich, wenn über Fähigkeiten und Leistungen nicht diskutiert wird. Warum sollen wir nach der Schule, Lehre, Hochschule usw. aufhören, Fähigkeiten und Leistungen zu bewerten? Leistungsbewertungen sind ab dem ersten Schuljahr ein fester Bestandteil unseres Lebens. Die Differenzierung wird in Fussballmannschaften ebenso praktiziert wie in ehrenamtlichen Einrichtungen. In den ersten 20 Lebensjahren müssen wir alle Differenzierungen und Bewertungen über uns ergehen lassen. Warum sollte dies nun ausgerechnet am Arbeitsplatz enden, an dem wir den Grossteil unserer Tage verbringen?

Im Grunde genommen finden Differenzierung und Bewertung Tag für Tag statt (man beachte die Stammtischreden, bei

gewonnen und Gruppen gebildet werden müssen.

Tendenzen:

- knüpft Kontakte
- macht einen guten Eindruck
- drückt sich gut und klar aus
- schafft eine motivierende Atmosphäre und Umgebung
- verbreitet Begeisterung
- unterhält andere
- will anderen helfen
- arbeitet gerne in der Gruppe

Ein **Bewahrer** fühlt sich herausgefordert, wenn er mit anderen zusammenarbeitet.

Tendenzen:

- hält einmal akzeptierte Arbeitsabläufe ein
- bleibt gerne an einem Arbeitsplatz

- ist geduldig
- entwickelt spezialisiertes Können
- konzentriert sich auf die Aufgabe
- ist loyal und zeigt Treue
- ist ein guter Zuhörer
- beruhigt aufgeregte Leute

Ein **Analytiker** fühlt sich herausgefordert, wenn bekannte und bewährte Vorgehensweisen eingesetzt werden können, um Qualität zu sichern.

Tendenzen:

- folgt Anweisungen und Normen
- konzentriert sich auf wichtige Details
- arbeitet unter geregelten Bedingungen
- geht diplomatisch mit Menschen um
- überprüft auf Genauigkeit
- denkt kritisch
- ordnet sich Autoritäten unter

denen die halbe Menschheit in brauchbare und nichtbrauchbare Mitmenschen unterteilt wird), aber niemand hat den Mut, den Betroffenen seine Meinung kundzutun. Trotzdem ist informell in jeder Firma klar, wie es um die Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter bestellt ist. Der 2PSP-Prozess ist ein Instrument, um das informelle Wissen zu formalisieren.

Zusammenfassung

1. Fragen, bevor eine Stelle neu besetzt wird:
 - a) Welche Anforderungen stellt diese Position an die Sozialkompetenz des Mitarbeiters?
 - b) Welche Befriedigungsfaktoren bietet die Stelle?

- c) Welches Entwicklungspotenzial steckt in ihr?
- d) Welche Mitarbeiter im Unternehmen kommen diesen Anforderungen nahe?
- e) Mit welchen Entwicklungsmaßnahmen werden sie für die Stelle befähigt?

2. Die praktische Eignung sorgfältig während der Probezeit prüfen.
3. Nicht die Aufgaben kommunizieren, sondern die Erwartungen an deren Erledigung (messbar, erreichbar, befristet).

Die Autoren des vorliegenden Fachartikels sind Absolventen der Management-Weiterbildungsstufe, Executive MBA, an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern.

Fragen?

Peter Schweizer
CEO

Schweizer Electronic AG
Industriestrasse 3, 6260 Reiden
Tel. 062 749 07 07
www.schweizer-electronic.ch



Dr. Moritz Häfliger

Leiter Unit Convenience
Hilcona AG, FL-9494 Schaan
Tel. +423 235 93 94
m.haefliiger@hilcona.com
www.hilcona.com





Wird zur Chefsache erklärt!

KMU Magazin

KMU-Leser sind Entscheider:*

- 93 % verabschieden das Budget
- 94 % stellen neue Mitarbeiter ein
- 92 % bestimmen die Strategie der Geschäftsführung

*Leserschaftsanalyse Studie Nr. 4503/April 2003 ©Publitest

Ausgezeichnet mit dem Gütesiegel
Lesermässig fokussiert
Publizistisch unabhängig
Inhaltlich kompetent
Mediatechnisch transparent
Professionell in der Zusammenarbeit



«KMU-Magazin», 9326 Horn, Tel. 071 846 88 74
www.kmu-magazin.ch, abo@kmu-magazin.ch

7702-4/V:KMU*de 05.04