

Das jüngste Thesepapier der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH zu den Zukunftsperspektiven für die deutsche Möbelbranche bezieht schon in der ersten These klar Stellung zum Thema Personal: „Ein neuer Typ Manager wird zukünftig die Möbelbranche gestalten. Die aktive Zeit der „Fürsten“ nähert sich dem Ende. Viele Unternehmen zeigen Krisensymptome. Management in der Möbelbranche zielt daher darauf ab, die Krise zu verhindern.“

Was sind also die Eigenschaften, die Manager und nicht zuletzt die Unternehmen in den letzten 20 oder 30 Jahren haben erfolgreich werden lassen? Waren es bisher z.B. die hohe Identifikation des Inhabers und/oder langjährigen Geschäftsführers, seine Führungsautorität sowie Ausstrahlung, die Aufbau, Entwicklung und Wachstum ermöglichten, so wird in der vorgestellten These als Managertyp der nächsten Generation der „Zukunftsgestalter“ proklamiert.

Von Fürsten und Zukunftsgestaltern

Der „Neue“ bringt eigene Ideen und Visionen mit (übrigens auch aus anderen Branchen), hat Erfahrung mit gesättigten Märkten und Krisen und setzt verstärkt auf Teamarbeit. Im Ergebnis vollzieht sich der Wandel zum stärker managementgeführten statt inhabergeführten Unternehmen. Es wird also in erster Linie am Management liegen, ob die Möbelbranche in Deutschland Zukunft hat.

Je mehr die Jugend in der demografischen Entwicklung und damit zwangsläufig auch bei Stellenbesetzungen zum knappen Gut wird, desto mehr wird sie geschätzt. Tatsächlich haben jedoch ältere Arbeitnehmer den jüngeren einiges voraus; Lebens- und Berufserfahrung sind beim Durchkreuzen schwerer See hilfreicher als die zuletzt in der Theorie inthronisierte Managementmethode. Aber eine grundsätzliche Bewer-

FISHING FOR TALENTS

Erfolgreiche Recruiting-Lösungen heute

tung des Alters, wie sie derzeit mitunter herbeigeredet wird, sehe ich nicht. Im Gegenteil.

Dennoch werden sich die Personalverantwortlichen auf ältere Arbeitnehmer einlassen müssen. Dabei geht es vorrangig darum, ein Passungsproblem zu lösen: Passt der Bewerber zu dieser Aufgabe, zu diesen Mitarbeitern, zu dieser Unternehmenskultur, zum Reifegrad des Marktes, in diese Führungsrolle und füllt er diese – auch mit Akzenten – aus?

Unfehlbarkeit gibt es nicht

Mit dem Wachwechsel in der Chefetage gehen auch Veränderungen bei der Suche nach potenziellen neuen Führungskräften einher. Wie finden Sie die „Zukunftsgestalter“?

Die optimale Positionierung des suchenden Unternehmens, Gehalts-Benchmarks, griffige Stellenanzeigen sowie Unterlagen-Screening werden heute als Schlagworte genannt. Webbasiertes Recruiting (E-Cruiting) ist in aller Munde und vor allem nützlich beim Sammeln von Daten. Aber gerade bei der Personalauswahl sind diese nur bedingt aussagekräftig, denn da geht es um das Herstellen eines Vertrauensklimas. Die beiden Partner müssen sich aufeinander einlassen. Entscheidend ist nicht die rationale Berechnung, sondern das Erspüren, ob alles passt. Ich wüsste jedenfalls nicht, wie meine Einschätzung der Talente und der Kopplungsfähigkeit eines Bewerbers anders erfolgen könnte als unter Berücksichtigung meines ganz persönlichen Eindrucks. Das Internet nimmt auch im Personalmanagement deswegen immer mehr Raum ein, weil wir uns immer mehr delokalisieren und virtualisieren. Der menschliche Kontakt ist weiterhin notwendig und wichtig. Die Anthropologen sagen uns, dass Sprache nicht er-

funden wurde, um Informationen zu transportieren, sondern um Beziehungen zu pflegen. Deshalb ist das persönliche Gespräch auch weiterhin unverzichtbar.

Zur Absicherung der eigenen Bewertung werden gerne Eignungstests bemüht. Doch selbst ein Testprofi wie der Chef von HR-Diagnostics, Andreas Frintrup, räumt ein, dass von hundert Testverfahren allenfalls zehn den gewünschten wissenschaftlichen Anforderungen entsprechen. Die meisten Persönlichkeitstests erfüllen nicht nur nach seiner Meinung nicht die nötige Validität, das Gros führt eher zu allgemeinen Aussagen, die selten etwas mit der konkreten Aufgabe des künftigen Stelleninhabers zu tun haben und daher keine Hinweise auf das spätere Verhalten im Beruf haben.

Wissenschaftlich betrachtet haben die Psychologen bei der Eignungsdiagnostik die Lufthoheit. Auf Initiative des Berufsverbands Deutscher Psychologen wurde 2002 sogar eine DIN-Norm mit dem Titel „Anforderung an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ verabschiedet. Darin sind dann Kriterien für die Testverfahren, Standards für die teilnehmenden Personen und die Interpretation der Ergebnisse festgeschrieben.

Mit den psychologisch fundierten und auf die beruflichen Anforderungen abgestimmten Tests kann die Prognose-Sicherheit erhöht werden. Verweigert sich ein attraktiver Kandidat dem Test, ist er meist aus dem Rennen; ist die Beurteilung fehlerhaft, entscheidet man sich gegen einen geeigneten oder für den ungeeigneten Bewerber. Und bei oben erwähnter Fehlerquote wäre das dann immerhin eine neunzigprozentige Wahrscheinlichkeit für eine falsche Prognose!



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater.

Ein Test kann daher nur ein Bestandteil im Auswahlverfahren sein. Die Klassiker sind nach wie vor die technische Analyse des Lebenslaufes, also die Bewertung der Abschnitte Aus- und Weiterbildung, die Berufserfahrung auf interessanten Positionen in erfolgreichen Unternehmen, Sichtung der Zeugnisse und Beurteilungen sowie das Einstellungsgespräch.

Gerade im Einstellungsgespräch ergeben sich weitere Informationen und Rückschlüsse auf Ausbildungsstand, bisherigen Werdegang, Motivation, Ziele und nicht zuletzt auf die „Chemie“. Eine Abrundung der eigenen Schlüsse können unter bestimmten Voraussetzungen Referenzen bieten, die man im Einzelfall einholt. Aber Vorsicht: Eine gute Referenz kann eine Gefälligkeit sein, eine schlechte eine Revanche.

Nur so nähert man sich der fundierten Aussage, ob das Qualifikationsprofil Ihres neuen Zukunftsgestalters mit dem gewünschten Anforderungsprofil übereinstimmt oder zumindest eine große Schnittmenge aufweist. Besser als Fishing for Talents ist also Searching for Professionals, am besten mit Professionals.

Ihr

Andreas Erbenich
www.andreaserbenich.de