

Gedanken zu Personalfragen

Informationen, Meinungen, Tipps und Analysen rund um das Thema Personal

Hamburger Abendblatt

Wenn Sie's genau wissen wollen.

3. Personalführung

Groß eingekauft, dann klein gemacht

Junge Führungskräfte fühlen sich im neuen Job häufig allein gelassen. Durch ein Integrationsprogramm kann der Start in einem neuen Unternehmen jedoch erleichtert werden.

Oliver T. (31), diplomierter Betriebswirt aus Essen, muss nach sechs Monaten Probezeit seinen Schreibtisch auf der Führungsebene eines mittelständigen Betriebes in Hamburg räumen. Der Betriebswirt war trotz nachgewiesener Fachkompetenz gescheitert, weil kein Einklang mit dem Unternehmen, seinem Konzept und den Mitarbeitern zustande kam.

Leider kein Einzelfall, und oft haben die Firmen selber Schuld. Im Klartext: Unternehmen zahlen immense Summen für das Anwerben neuer Führungskräfte, aber dann wird die Integration der neuen Mitarbeiter größtenteils vernachlässigt.

Die üppigen Investitionen für die Jagd auf Führungskräfte machen Zahlen des Bonner Verbandes Deutscher Unternehmensberater deutlich: 2,5 Milliarden Mark (1,28 Milliarden €) an Honoraren kassierten Deutschlands Consultants allein im Jahre 2000 für Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften. Dafür erledigten 6400 Headhunter 89.000 Suchaufträge und berechneten mindestens 10.000 € Erfolgsprämie pro Auftrag. Zwar folgte dem 11. September 2001 eine kurzfristige Flaute im Geschäft, doch der dynamische Strukturwandel in der deutschen Wirtschaft brachte der Branche schon wieder Umsatzsteigerungen von rund 25 Prozent.

Bei solch hohen finanziellen und gezielten Einsätzen im Vorfeld löst unprofessioneller Umgang mit neuen Führungskräften in den Unternehmen, besonders bei Betriebsanalytikern, großes Kopfschütteln aus. Man muss in der Praxis leider feststellen, dass neue Führungskräfte von der Geschäftsleitung oft alleingelassen werden – der Flop ist vorprogrammiert.

Die Folge: gravierende Anlaufschwierigkeiten, die nicht mehr reparabel sind. Grundlegende „to-does“ und interne Zusammenhänge bleiben unerkannt, Einbeziehung von Mitarbei-

tern und Gespräche mit ihnen werden versäumt, der Neue verzettelt sich im Alltagswust.

Leidtragende sind letztlich alle Beteiligten: Der Neue scheitert, das Unternehmen hat erhebliche Verluste, viel Zeit verloren, muss kostspielige Konsequenzen ziehen.

Das sind Schäden, die bis in die Hunderttausende gehen und absolut vermeidbar wären. Deshalb sollten Einstiegsfehler während der ersten 100 Tage mit speziellen Integrationsprogrammen unbedingt vermieden werden. Die Hauptzielrichtung jeder Maßnahme sollte sein:

- Schnelle Integration von Führungskräften und Spezialisten.
- Wirksamkeit vom ersten Tag an und somit hohe Effizienz für das Unternehmen.
- Vermeidung von Reibungsverlusten in der Startphase.

Praxisbeispiel: Integration eines neuen Vertriebsleiters („Headstart“)

Ein Unternehmen hatte nach langer Suche eine externe, hoch qualifizierte Führungskraft für die europaweite Vertriebsleitung gefunden. Diese sollte nun zehn regionale Vertriebsleiter und ca. 250 Vertriebsmitarbeiter führen. Was die neue Führungskraft zwar ahnte, aber nicht wusste, war, dass sich einige der regionalen Vertriebsleiter Hoffnung

Der Autor



Thomas Lehment (33)

ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Harvey Nash HR Consulting in Düsseldorf. Zuvor war er Bereichsleiter und Partner bei der Kienbaum Management Consultants, Gummersbach. Lehment studierte Personal- und Organisationspsychologie in Marburg und Hamburg. Abschluss: Diplom-Psychologe. Lehments Arbeitsschwerpunkte sind: Einzelcoaching von Führungskräften, Begleitung bei Veränderungsprozessen durch Konzeption und Durchführung von Human Resources-Instrumenten und Systemen, wie z. B. Management Audit, Unternehmens- und Mitarbeiterbefragungen.

auf den Job gemacht hatten; die Unternehmensleitung sich jedoch bewusst für eine externe Verstärkung entschied, um etwas „frischen Wind“ in den Vertrieb zu bringen. Die regionalen Vertriebsleiter sahen die Neuerung mit Skepsis, kritisierten die ihrer Meinung nach mangelnde Branchenerfahrung und das relativ junge Alter (35 Jahre) des Neuen.

Die Situation war also gekennzeichnet von

Skepsis der Mitarbeiter, Lageorientierung wichtiger Key-Player und der Erwartung, dass der Neue sowieso scheitern würde. Übrigens eine typische Situation bei rund 50 Prozent aller Neubesetzungen (intern und extern).

Üblicherweise wird von der neuen Führungskraft erwartet, sich in diesem

sich darstellen und präsentieren?

- Welche Mitarbeiter sind als Multiplikatoren zu sehen, wie werden sie eingebunden?
- Wie verschafft sich der Neue einen Überblick, wo will er Grenzen setzen, was sollte er akzeptieren?

In einem weiteren Schritt erfolgte nun eine zusätzliche Fokussierung auf die teambezogene Integration:

- Wie sieht das Teamportfolio aus, welche Rolle hat welches Teammitglied?
- Welche Qualifikationen sind bei den Teammitgliedern vorhanden, welche sind auszubauen?
- Wie kann die Bereitschaft und die Kompetenz der Mitarbeiter im Umgang mit den aktuellen Veränderungsprozessen optimiert werden?
- Wie schafft die Führungskraft ein Arbeitsklima des Vertrauens und der Verbindlichkeit?

Auch diese Fragen wurden innerhalb eines Tages geklärt, um anschließend von der Führungskraft umgesetzt zu werden. Die Möglichkeit, sich im weiteren Verlauf der Integration mit dem Coach auszutauschen bestand selbstverständlich weiterhin.

Mit Ende der Probezeit erfolgte eine Erfolgsüberprüfung des Integrationscoachings anhand der im Vorfeld definierten Kriterien. Der Auftraggeber (das Unternehmen) verfügte jetzt über eine hervorragende Entscheidungsgrundlage zur Beendigung der Probezeit.

Das beschriebene, beispielhafte Integrationscoaching findet in einer sehr

So gelingen die ersten 100 Tage

Das Unternehmen ...

- Definiert die Anforderungen und Erwartungen an die Führungskraft
- Erkennt vorhandenes Konfliktpotential und spricht es an
- Gibt regelmäßiges, konstruktives Feedback
- Spricht Kritik direkt aus
- Leistet Unterstützung bei der Einarbeitung, z.B. durch Coaching

Die Führungskraft ...

- Informiert sich über Erwartungen, Anforderungen und Aufgaben
- Sammelt Informationen, spricht mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten
- Gibt neue Impulse, bricht aber nicht gleich mit Traditionen
- Zeigt sich präsent im Unternehmen
- Leistet Überzeugungsarbeit

Umfeld zurechtzufinden und „im kalten Wasser zu schwimmen“. Die Unternehmensleitung erkannte jedoch die Gefahren und beauftragte einen externen Coach mit einem Integrationscoaching.

Erster Schritt: Kick-Off / Standortanalyse und Strategieableitung:

- Definition der aktuellen Ausgangssituation (aus Sicht der Unternehmensleitung und der neuen Führungskraft)
- Analyse der Rahmenbedingungen der neuen Führungsposition, z. B. die Teamsituation, Schnittstellen zu anderen Bereichen, Kollegen und Vorgesetzten
- Erarbeitung persönlicher Erfolgsfaktoren der neuen Führungskraft
- Erarbeitung einer bedarfsgerechten Integrations-Strategie und entsprechender Erfolgskriterien.

Üblicherweise erfolgt die Erarbeitung dieser Fragestellungen vor dem Arbeitsbeginn der neuen Führungskraft und dauerte einen Arbeitstag.

Zweiter Schritt: Maßnahmen zur individuellen Integration:

Nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ arbeiteten der Teilnehmer und sein Coach an konkreten, verhaltensbezogenen Fragestellungen:

- Welche Kernbotschaften vermittelt die neue Führungskraft, wie will sie

schnell ein adäquates Bild von den Mitarbeitern, aber auch von den Kollegen zu verschaffen? (Hier wurden zuvor Typenmodelle und entsprechende Handlungsvorschläge erarbeitet)

- Wie sollen zukünftig Kommunikationsprozesse gestaltet werden?

In dieser Phase (während der ersten zwei Arbeitswochen im neuen Job) arbeitete der Coach ausschließlich im Hintergrund, er trat gegenüber den Mitarbeitern und Kollegen nicht in Er-

| Vor Aufnahme der Tätigkeit | |
|---|--|
| Nachweis der notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen: | Fachkompetenz |
| | Berufserfahrung |
| Im Arbeitsalltag | |
| Das muss die Führungskraft bewältigen: | Unternehmenskultur verstehen |
| | Akzeptanz der Mitarbeiter gewinnen |
| | Den Erwartungen des Unternehmens entsprechen |
| | Die Rolle der Führungskraft ausfüllen |

scheinung. Auch dies nahm lediglich einen Arbeitstag in Anspruch.

Dritter Schritt: Telefon-Begleitung und Follow-Up

Die neue Führungskraft setzte in den folgenden Wochen die beschlossenen Maßnahmen um und machte ihre Erfahrungen im Team. Sie stand bedarfsorientiert mit dem Coach in telefonischem Kontakt. Nach ca. zwei Monaten kamen beide erneut zusammen, und es erfolgte ein Aktivitäten-Review, Erfahrungen wurden ausgetauscht.

ähnlichen Form auch im Falle einer internen Besetzung von Führungspositionen statt. Hier hat der Coach sogar die Möglichkeit, offensichtlicher in Erscheinung zu treten und den Teilnehmer in realen Arbeitssituationen zu begleiten.

Den Einstiegsprozess intern organisieren

Ein hervorragendes Beispiel dafür, wie mittelständische Unternehmen in eigener Regie effizient den Einstieg einer neuen Führungskraft begleiten, gibt die Hermal Pharma in Reinbek.

Personaldirektor Volkmar Kleinschmidt stellte dort Anfang Juni 2002 einen 100-Tage-Plan als Check-Liste für Umgang, Einwirkung und Ausführung vor. Dabei begleitet ein „Peer“ (Pate) den Einstiegsprozess und achtet auf die genaue Einhaltung. Ein fundiertes Papier, denn Kleinschmidt kennt die kleinen und großen Fehler in der Startphase. Seine Regeln für das Unternehmen:

- Erwartungen der Firma genau definieren und terminieren („wenn sie nicht artikuliert sind, können sie auch nicht erfüllt werden“);
- vorhandenes Konfliktpotential erkennen und ansprechen;
- Kritik direkt aussprechen;
- Hauptaufgaben müssen fest umrissen sein, Vermittlung von Leitbild/Vision, Strategie, operativer Plan;
- Feedback nach einem, drei und sechs Monaten.

Von der neuen Führungskraft erwartet Kleinschmidt: aufeinander zuge-

hen, nicht arrogant, nicht nur fordernd, nicht besserwisserisch.

Die Einstiegshilfen:

alles aufnehmen – nicht bewerten, Gehörtes verarbeiten, wertvolle Erfahrungen als eigenständige Gedanken einbringen, neue Lösungen in bewährte Handhabungen einbauen, direkter Draht – bis hin zur hausinternen Sprachregelung.

Bei interner Besetzung einer Führungsposition hält Kleinschmidt eine ausführliche Vorbereitung des Mitarbeiters (Seminar) für unerlässlich. Völlig falsch sei es, Mitarbeiter zu befördern, die als Sachkraft hervorragende Arbeit erledigen und mit Führungsaufgaben gar nicht vertraut sind.

Ähnlich sieht das auch Ove Grantz, Prokurist Personalmanagement und Entwicklung bei der Haspa: „Unternehmen machen noch zu oft die beste Fachkraft zur Führungskraft und wundern sich, dass es Unzufriedenheit mit der Führungsleistung gibt.“ An Erfolgskriterien für neue Mitarbeiter auf Führungsebene nennt er:

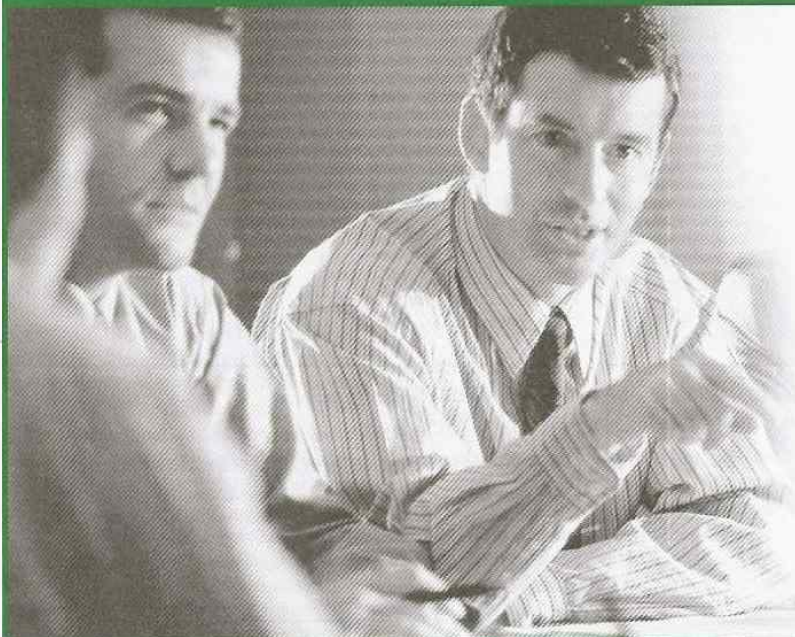
- Wissen, warum man vom Vorstand als neue Führungskraft auf die Position gesetzt wurde und dieses sein Umfeld auch wissen lassen;
- Gespräche führen, Antennen ausfahren, wahrnehmen;
- sich mit Mitarbeitern, Strukturen, Beziehungsgeflechten aktiv beschäftigen;
- Positives und Erhaltenswertes aus dem Vorhandenen herausfiltern und fortführen;
- Mitarbeiter in Veränderungen einbeziehen, Überzeugungsarbeit leisten;
- Präsenz zeigen.

Wenig Gegenliebe finden allerdings Newcomer, die abfällig über den Vorgänger reden, als (Platt-) Macher und Besserwisser auftreten und Mitarbeiter nicht ernst nehmen.

Die goldene Regel, so Ove Grantz: „In den berühmten ersten 100 Tagen die Mannschaft für sich gewinnen und dann Zeichen als neue Führungskraft setzen.“

Der größte Stellenmarkt des Nordens

Jede Woche im Hamburger Abendblatt



Gute Aussichten für Ihre Personalanzeige! Rund 90% der Führungskräfte im Raum Hamburg, die bei persönlicher beruflicher Veränderung das Medium Tageszeitung nutzen, entscheiden sich für den Stellenmarkt des Abendblattes. Das sollten Sie auch tun. Machen Sie den Topleuten in der Wirtschaftsmetropole Hamburg Ihr Stellenangebot. Mehr Infos: 0 40/3 47-2 49 79.

job.abendblatt.de

Hamburger Abendblatt

Wenn Sie's genau wissen wollen.

In eigener Sache

Arbeitgebermarketing

Die Weichen für die Zukunft werden jetzt gestellt. Auch wenn momentan die Zahl der Ausschreibungen deutlich rückläufig ist, wissen doch die Verantwortlichen in den Unternehmen, dass der Bedarf an qualifiziertem Personal wieder fühlbar steigen wird. Und mit der gestiegenen Nachfrage wird der noch immer vorhandene Mangel an Fachkräften erneut spürbar. Mitarbeiter, die sowohl fachlich als auch sozial hoch kompetent sind, sind rar. Die Suche nach ihnen führt mittlerweile über viele Kanäle. Das Potenzial zu identifizieren und anzusprechen ist der erste Schritt. Die Menschen dann für das eigene Unternehmen zu begeistern, erfordert eine überzeugende Selbstdarstellung der Firma.

Employer-Branding

Wenn es gelingt, Produkte und Dienstleistung des Hauses anschaulich zu präsentieren und darüber hinaus das Unternehmen als sympathischen Arbeitgeber darzustellen, der eine angenehme Arbeitsatmosphäre verspricht, modern denkt, Spielräume zur persönlichen Entfaltung lässt, Weiterbildungsmöglichkeiten offeriert und Aufstiegschancen bietet, dann ist die Jagd nach den High Potentials auch von Erfolg gekrönt.

Unternehmensprofil

Das Hamburger Abendblatt bietet Unternehmen für ihre Eigendarstellung als attraktiver Arbeitgeber eine Sonderwerbeform an – das Unternehmensprofil.

Drei verschiedene Formate, von einer halben bis zu einer ganzen Seite, stehen für eine umfassende Selbstdarstellung zur Verfügung. Geschäftszweck, Unternehmensdaten, die Philosophie des Hauses, Qualifizierungsmöglichkeiten, Berufsfelder und andere Informationen rund um Jobs und Karriere finden innerhalb der Sonderveröffentlichung Platz. Das redaktionelle Konzept erlaubt dabei unterschiedliche Darstellungsformen – vom Bericht über das Interview bis hin zu Grafiken und Bildern. Rund herum also ein kompletter Auftritt für gelungenes Arbeitgebermarketing.

Näheres

Interessenten für diese Form der Unternehmensdarstellung finden in den Verlagsrepräsentanten und der Teamleitung Personalanzeigen des Hamburger Abendblattes kompetente Ansprechpartner. Abläufe, Inhalte und Konditionen können dort erfragt werden. Ein individuelles Beratungsgespräch gehört selbstverständlich dazu.

Kontakt:

Teamleiterin
Silke Stockhusen (sstockhu@asv.de)
Tel.: 0 40/3 47 – 2 49 79, Fax: - 2 43 81

Hamburg
Thomas Reuter (treuter@asv.de)
Tel.: 0 40/3 47 – 2 79 23, Fax: - 2 58 73
Claudia Hechler (chechler@asv.de)
Tel.: 0 40/3 47 – 2 70 75, Fax: - 2 58 73

Schleswig-Holstein,
Niedersachsen
Jörg Melcher (jmelche@asv.de)
Tel.: 0 40/3 47 – 2 71 20, Fax: - 2 71 37

Nordrhein-Westfalen,
Hessen (Südwest),
Rheinland-Pfalz (Nord)
Hans-Jürgen Hamacher (hhama-che@asv.de)
Tel.: 0 23 59/25 00, Fax: 0 23 59/24 02

Bayern,
Baden-Württemberg,
Saarland,
Rheinland-Pfalz (Süd)
Thomas Wallkamm (twallkam@asv.de)
Tel.: 0 83 30/9 33 55, Fax: 0 83 30/9 33 39

Neue Bundesländer
Erich Brusdeilins (ebrusdei@asv.de)
Tel.: 0 51 30/28 37, Fax: 0 51 30/4 08 96

Sonderveröffentlichungen Personalanzeigen 2003
im Hamburger Abendblatt

| THEMA | ET | AS |
|---------------------------------------|--------|--------|
| Berufsausbildung | 15.02. | 22.01. |
| Berufsausbildung in Hamburg LIVE | 20.02. | 22.01. |
| Weiterbildung + Training | 01.03. | 17.02. |
| CeBIT | 08.03. | 21.02. |
| Arbeitgeber Öffentlicher Dienst | 29.03. | 05.03. |
| Junge Führungskräfte | 05.04. | 12.03. |
| Ingenieure & Techniker | 10.05. | 14.04. |
| Personaldienstleister informieren | 14.05. | 28.04. |
| Berufsausbildung 2004 | 13.09. | 15.08. |
| Berufsausbildung 2004 in Hamburg LIVE | 18.09. | 15.08. |
| Finanzdienstleister | 20.09. | 27.08. |
| Weiterbildung + Training | 20.09. | 05.09. |
| Hochschule Spezial | 21.10. | 19.09. |
| Personaldienstleister informieren | 05.11. | 22.10. |
| Pharma & Gesundheit | 15.11. | 22.10. |

ET: Erscheinungstag AS: Anzeigenschluss



Buchtipps

Führungskräfteberatung
Grundwissen – Methoden –
Praxis

Arbeit mit Menschen in herausgehobener Position und Verantwortung ist komplex und oft schwierig. Professionelle Führungskräfteberatung, die das Ziel hat, dem Ratsuchenden wirklichen Nutzen zu bringen, setzt deshalb ganzheitlich an. Dr. Walter Rosenberger reflektiert in seinem

Buch mehr als 25 Jahre Berufserfahrung als Berater und entwickelt einen integrativen Beratungsansatz, der die Erkenntnisse aus themen-, personen- und berufsbezogenen Beratungsformen aufnimmt und weiterführt. Das Buch ist als Leitfaden für Berater konzipiert. Es lassen sich daraus theoretisch fundierte wie auch sehr konkrete Anregungen für die Arbeit ziehen.

Walter Rosenberger, Rosenberger Fachverlag, Leonberg.
ISBN: 3-931085-35-X

Leserbriefe und Meinungen ...

Hier möchten wir zu unseren Themen Ihre Meinung oder Ihren Kommentar veröffentlichen.

Bitte schreiben Sie an das
Hamburger Abendblatt, Team Personalanzeigen
Isabel Johannsen
Axel-Springer-Platz 1, 20350 Hamburg
oder per E-mail: ijohanns@asv.de

Möchten auch Sie einmal Autor bei GzP werden?
Schreiben Sie uns oder rufen Sie an! Tel. 040/347-25253

In einer unserer nächsten Ausgaben:

Vorschau

Prof. Dr. Rolf Peffekoven

Wie geht es weiter mit der deutschen Wirtschaft?

Wie wird sich die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland abspielen? Ist mit einem Konjunkturaufschwung im Jahr 2003 zu rechnen? Hierbei geht es um eine wirtschaftlichen Prognose.

Was müsste wirtschaftspolitisch getan werden, um zu einem lang anhaltenden Wachstumsprozess zu kommen?