

Abstract

Titel: Personalgewinnung – Ein Prozess mit zwei Gewinnern

Kurzzusammenfassung: (max. 100 Worte)

Es ist allgemein bekannt, dass Fehlentscheidungen bei Stellenbesetzungen sehr teuer sind. Trotzdem wird die Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten oft subjektiv und innerhalb weniger Minuten getroffen.

Für eine strategische **Personalgewinnung**, die die verschiedenen Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigen soll, braucht es mehr als ein gutes Gefühl gegenüber dem Bewerber.

Die Personalgewinnung muss im **gesamten Kontext des Unternehmens** eingebettet sein. Neue Mitarbeiterinnen benötigen nicht nur die erforderlichen Fach-, - Methoden- und Sozialkompetenzen, sie müssen die zu besetzende Teamrolle belegen können und in die gewünschte Unternehmenskultur passen.

In die Erarbeitung des Anforderungsprofils werden diese Aspekte einfließen und anschliessend bei den Kandidaten gesucht.

Verfasserin: Astrid Bergundthal
Herausgeber: Dr. Fredy Zeier
Veröffentlichung (Jahr): 24. Mai 2012
Zitation: Astrid Bergundthal, 2012, Prozessgewinnung – Ein Prozess mit zwei Gewinnern
FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:
Masterarbeit
Schlagworte: Personalmanagement, Fach- Methoden- Sozialkompetenzen, Unternehmenskultur, Teamrollen

Ausgangslage

Die Unternehmen brauchen zur Erreichung ihrer Visionen und Unternehmensziele das richtige Personal. Das richtige Personal bedeutet, dass die benötigten Kompetenzen vorhanden sind, um die zukünftigen Aufgaben bewältigen zu können.

Es ist kein Geheimnis, dass trotz der grossen Kosten, die eine Fehlbesetzung zur Folge hat, viele Personalrekrutierungsentscheide intuitiv und auf der Basis von Sympathie gefällt werden. Dazu kommt, dass bei schwieriger Personalmarktsituation die Bewerber zu positiv eingestuft werden, um die Lücke schliessen zu können. Diese Strategie ist sehr gefährlich, da eine Fehlbesetzung wahrscheinlich mehr kostet als angenommen. Zu den bekannten Fluktuationskosten können der Verlust von Kunden, guter Mitarbeiter und Imageschäden kommen. Aus diesen Gründen macht es Sinn, den Bewerbungsprozess zu standardisieren um damit die Fehlerquellen zu minimieren.

Ziel

Ziel des Bewerbungsprozesses ist:

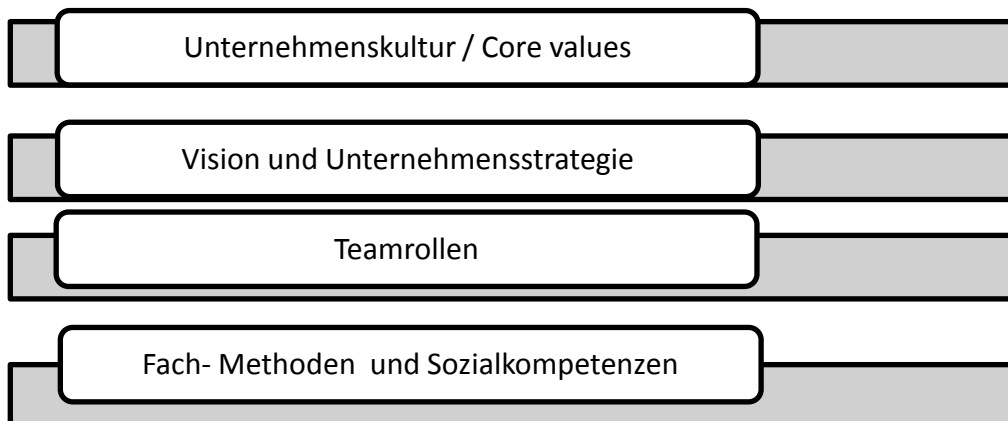
a) Die benötigten Kompetenzen in einem Anforderungsprofil zu definieren

Das Unternehmen muss sich seiner **Vision und der Unternehmensziele** bewusst sein, denn diese definieren die benötigten zukünftigen Fähigkeiten.

Das Unternehmen muss sich seiner **Werte und Haltung** bewusst sein, denn es werden Mitarbeiter gesucht, die diese Werte leben und hinter dieser Haltung stehen können – auch in Krisensituationen.

Die Teamleiter müssen sich bewusst sein, wie ihre Teams funktionieren und was sie an **Teamrollen**, brauchen um die gewünschte Teamleistung zu erbringen.

Die Vorgesetzten müssen sich bewusst sein, was sie für **Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen** benötigen, um die Bereichsziele erreichen zu können.



b) Die benötigten Kompetenzen im Bewerbungsprozess zu identifizieren

Die benötigten Kompetenzen sind nicht immer einfach zu identifizieren. Es braucht verschiedene Instrumente und Vorgehensweisen, um mit der grösstmöglichen Wahrscheinlichkeit die Kompetenzen sicherzustellen.

Die Kompetenzen können anhand der Bewerbungsunterlagen, des Bewerbungsprozesses, des Schnuppereinsatzes, des strukturierten Bewerbungsgespräches und der Referenzen überprüft werden.



Vorgehen

Die Erarbeitung des Anforderungsprofils

Mit einer internen Evaluation, wie die Mitarbeiter die Umsetzung der Core values der Klinik erleben, kann der nötige Handlungsbedarf zur Stärkung der gewünschten Core values ermittelt werden. Welche Kompetenzen werden benötigt, um die wichtigsten Werte des Unternehmens zu stärken?

Die Vision und die Strategie des Unternehmens sind in modernen Unternehmen bekannt und implementiert. Aus ihnen lassen sich die zukünftig benötigten Kompetenzen ableiten.

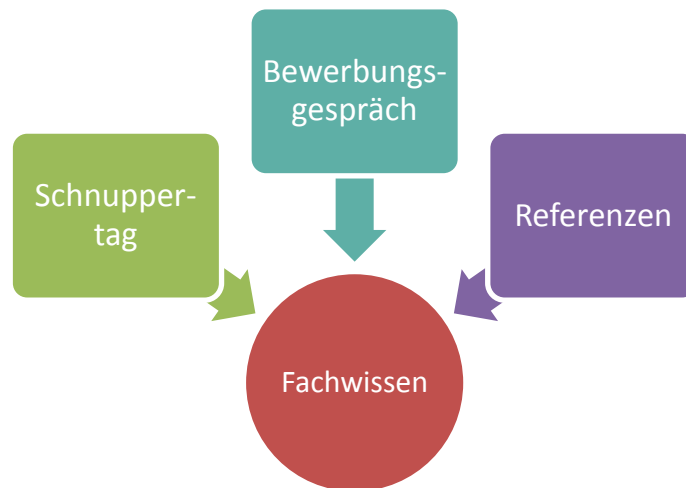
Die Vorgesetzten sind geschult, die verschiedenen Teamrollen bei ihren Mitarbeitern zu kennen. Im Zweifelsfall, bei schlechten Teamleistungen, kann eine Erhebung der vorhandenen Teamrollen gemacht werden. Es ist sehr wichtig zu akzeptieren, dass die Verschiedenartigkeit des Teamverhaltens den Erfolg bringt. Neue Mitarbeiter müssen die fehlenden Rollen besetzen können.

Die zur Erfüllung der Funktion benötigten Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen können aus der Funktionsbeschreibung abgeleitet werden.

Zuständig für die definitive Erstellung des Anforderungsprofils ist die Vorgesetzte in Zusammenarbeit mit der Personalverantwortlichen. Je genauer man weiss, was man sucht, desto einfacher wird der spätere Abgleich.

Die Überprüfung der Kompetenzen

Das erarbeitete Anforderungsprofil kann zur Überprüfung genutzt werden. Sämtliche Kompetenzen werden dem Bewerbungsprozess zugeordnet. Die Zuständigkeit der Überprüfung ist auf dem erarbeiteten Dokument mit den zu beobachtenden Kompetenzen festgelegt.



Die Daten aus dem Bewerbungsprozess werden mit allen Beobachtern diskutiert. Unklarheiten werden in Fragen formuliert und beim Referenzeneinholen geklärt.

Erkenntnisse

Ein strukturierter, durchdachter Bewerbungsprozess kann Fehlentscheide minimieren. Die Bewerberin, die alle Kompetenzen mit ausgezeichneten Resultaten erfüllt, wird es kaum geben, aber aus Verzweiflung auf fast alle Kompetenzen zu verzichten, ist unklug. Aus dem erarbeiteten Wissen des Ist- Zustandes können die nötigen Personalentwicklungsmassnahmen abgeleitet werden. Damit kann ein Entscheid gefällt werden, ob man weiter suchen will, oder man kann klären, ob die Bewerberin willens ist, sich die zusätzlich benötigten Kompetenzen anzueignen.

Zudem müssen die subjektiven Gefühle gegenüber einem Kandidaten nicht ignoriert werden, aber mit mehreren Beobachtern kann besser geklärt werden, worum es geht und ob sie individuell sind oder mehrere Beobachter die Wahrnehmung teilen.

Zukünftige Personalmanagement

Eine weitere Möglichkeit, noch mehr valable Daten aus dem Bewerbungsprozess zu gewinnen, wäre ein kurzes online Self Assessment.

Weitere Instrumente können Persönlichkeitstests, externe Assessments oder grafologische Gutachten sein. Diese Instrumente sind aber nicht kostenlos, und somit muss hier der Nutzen-Kosten-Faktor mitberücksichtigt werden. Ab Investitionen von 100'000 Franken Jahresanläßlich sind diese zusätzlichen Massnahmen für eine vertiefte Analyse abzuwägen.

Um zukünftig den Personalbedarf decken zu können und dabei eine gewisse Auswahl zu haben, braucht es verschiedene Massnahmen.

Der wichtigste Punkt ist ein gutes Image als Arbeitgeber. Dies ist mittelfristig anzustreben. Weiter müssen die verschiedenen gesellschaftlichen Trends berücksichtigt werden. Um Müttern eine faire Chance zu geben, sind Verträge und Kooperationen mit Kinderhorts einzugehen. Es können interessante Arbeitszeitmodelle implementiert werden.

Wichtig ist auch der Trend, dass junge Berufsleute bei ihrer Stellenauswahl sehr darauf achten, wie und ob sie sich einbringen können. Sie wollen Selbständigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Karriereprogramme. Eine strategische Personalentwicklung mit einem Mitarbeiter-Potential-Portfolio hilft, die Bedürfnisse der internen Kandidaten mit den Bedürfnissen des Unternehmens abzustimmen.

Weiter ist ein Personalpool zu erstellen. Interessante Initiativbewerber, Bewerber, die auf die ausgeschriebene Stellen nicht gepasst haben, aber trotzdem über ein interessantes Dossier verfügen, werden angefragt, ob sie damit einverstanden sind, dass wir sie bei einer passenden Stelle kontaktieren dürfen. Diese Dossiers werden abgelegt, und bei einer frei werdenden Stelle wird ein Abgleich mit dem Personalpool durchgeführt.

Die Trends der Zeit und der Gesellschaft sind zu berücksichtigen. Auch ein KMU kann den Mut haben, neue Arbeitsmodelle zu entwickeln und auszuprobieren.