

Erfolgreiche Stellenbesetzung durch strukturierte Personalauswahl

1. Das Unternehmen

Die Lebenshilfe Dillenburg e.V. ist Träger verschiedener Einrichtungen der Eingliederungshilfe im nördlichen Lahn-Dill-Kreis und unterhält neben stationären und ambulanten Wohnangeboten mehrere Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, einen familienentlastenden Dienst sowie ein Kinderzentrum. Die Lebenshilfe Dillenburg e.V. beschäftigt ca. 400 Menschen, die mehr als 1.000 Behinderte betreuen und ist damit ein bedeutender Arbeitgeber in der Region.

2. Ausgangssituation

Im Rahmen der Besetzung einer Führungsposition wurde seitens des Vorstandes entschieden, den Besetzungs- und Auswahlprozess für Führungspositionen strukturierter und hinsichtlich der sich verändernden Anforderungen an komplexe Führungsaufgaben neu zu gestalten.

Die Bedeutung der Personalauswahl hat vor dem Hintergrund anstehender gesetzlicher Veränderungen und der Größe des Unternehmens gerade bei der Besetzung von Führungspositionen erheblich an Bedeutung gewonnen. Mit der Entscheidung für ein strukturierteres und professionelleres Vorgehen erhofft sich der Vorstand der Lebenshilfe, die Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken und Führungskräfte zu gewinnen, die den anstehenden Wandel in der Arbeitswelt mitgestalten wollen und können und die in der Lage sind, Mitarbeiter in Veränderungsprozessen zu motivieren und in die Verantwortung zu nehmen.

3. Projektziele und Rahmenbedingungen

Wie bei jedem anderen Projekt achteten wir besonders auf die gegebenen Rahmenbedingungen und auf die umzusetzenden Ziele.

Für das Projekt wurden vom Auftraggeber folgende Ziele benannt:

- Das Verfahren soll den Veränderungen der nächsten Jahre Rechnung tragen.
- das Verfahren soll ein hohes Maß an Objektivität und Validität gewährleisten.
- alle Verfahrensteile sollen einen konkreten Bezug zum Anforderungsprofil der Stelle haben.
- das Verfahren soll auch für die Besetzung anderer Führungspositionen anwendbar sein.
- Fehlentscheidungen sollen durch die Art und Weise des Verfahrens und durch die professionelle Begleitung minimiert werden.

- alle Bewerber sollen das Verfahren als wertschätzend, förderlich und transparent wahrnehmen.
- der finanzielle Aufwand soll überschaubar bleiben.
- Besonders zu berücksichtigen sind die internen Bewerber, die aus dem Auswahlprozess nicht als Verlierer hervorgehen dürfen.
- Das Verfahren soll sowohl in seiner Struktur als auch innerhalb der einzelnen Auswahl Elemente für alle Beteiligten transparent sein.
- Das Verfahren soll aus Sicht des Vorstandes als Blaupause für zukünftige Stellenbesetzungen dienen.
- Der Betriebsrat ist bei allen Entscheidungen gleichberechtigt einbezogen und stimmberechtigt, ebenso wie der Aufsichtsrat, der durch zwei seiner Mitglieder im Gremium vertreten ist.
- Die interne Kommunikation des Projektes soll die Verfahrensakzeptanz in der Belegschaft sicherstellen.
- Die Durchführung des Verfahrens soll der Unternehmenskultur, die durch Offenheit und gegenseitige Wertschätzung geprägt ist, Rechnung tragen.

4. Projekt-Durchführung / Lösung

Nach eingehender Diskussion und Abwägung von Vor- und Nachteilen wurden folgende Vorgehensschritte beschlossen:

a. Kompetenz- und Strategie-Workshop mit Vorstand, Bereichsleitern und Personalvertretung (Stakeholder)

- Überarbeitung der Unternehmensstrategie und Erarbeitung der Herausforderungen der nächsten 2-3 Jahre.
- Ableitung der erforderlichen Führungskompetenzen (KODEX) zur Steuerung der Unternehmensbereiche.
- Auswahl der Basiskompetenzen und Individualisierung der Verhaltensanker.
- Festlegung der Anforderungs- und Stellenprofile für die zu besetzende Leitungsfunktionen des Einrichtungsleiters.

b. Ausschreibung der Leitungsfunktion „Einrichtungsleiter“

- Formulierung und Gestaltung einer attraktiven Stellenanzeige.
- Schaltung der Anzeige in regionalen Print- und Online-Medien.

c. Bearbeitung der eingehenden Bewerbungen

- Formale Anforderungsbeurteilung ABC-Analyse Auswahl der einzuladenden Bewerber.

Erfolgreiche Stellenbesetzung durch strukturierte Personalauswahl

d. Online gestützter Fragebogen (KODE) zur Kompetenzdiagnostik und Kompetenzentwicklung

- Selbsteinschätzung der Bewerber mit einem wissenschaftlich fundierten Fragebogen zu den geforderten Kompetenzen (Basis für späteren Abgleich mit dem Fremdbild der Beobachter).

e. Durchführung strukturierter Einzel-Interviews

- Anschließende Gesamtauswertung und Entscheidung über Einladung zum Assessment-Center.

f. Durchführung der Einzel-Assessment-Center

- Fallübungen
- Gesprächssimulationen
- Reflexionsübungen
- Abschließende Beobachterkonferenz und Auswertung der gezeigten Leistungen
- Entscheidung

g. Feedbackgespräche

- Ausführliche Feedbackgespräche (30 Min. je Gespräch) mit den Kandidaten aus Interviews und AC (Rückmeldung über gezeigte Leistungen/Verhalten sowie über Entwicklungspotenziale aufgrund der KODE-Auswertungen).

h. Feedback- und Entwicklungsgespräch mit der ausgewählten Führungskraft

- Ausführliche Darlegung der Entscheidungsgründe
- Der Vorstand bespricht mit der neuen Führungskraft deren Stärken und der Entwicklungsfelder sowie Unterstützungsmaßnahmen
- Gemeinsames Erstellen eines Einarbeitungsplans

„Das unstrukturierte Interview hat ausgedient.“

Das anerkannte Fachmagazin *Harvard Business Manager* hat in einer empirischen Delphi-Studie herausgefunden, dass unstrukturierte Jobinterviews in Bezug auf den späteren Berufserfolg die geringste Vorhersagegenauigkeit haben und zunehmend durch strukturierte Interviews in Kombination mit Persönlichkeitstests und Assessment-Centern abgelöst werden. Die Grundlage für das jeweilige Auswahlverfahren bilden individuelle Anforderungsprofile, die für die jeweilige Stelle spezifisch zugeschnitten sind und sich aus der Unternehmensstrategie ableiten.

Ergebnisse/Auswertung

Nach einem Jahr konnte in der Rückschau festgestellt werden, dass die getroffene Entscheidung erfolgreich war. Die neue Führungskraft hat sich in der neuen Führungsaufgabe gut eingearbeitet und sowohl die Erwartungen des Vorstandes erfüllt als auch ein hohes Maß an Akzeptanz bei den Mitarbeitern genießt. Sowohl der Vorstand als auch der Betriebsrat sind sich darin einig, dass ihre

Erwartungen mit der neuen Vorgehensweise mehr als erfüllt wurden und eine deutlich höhere Qualität bei der Mitarbeiterauswahl erreicht wurde.

Erfolgsfaktoren ...

... aus Unternehmenssicht

- wissen, welche Führungspersönlichkeit für das betroffene Team förderlich ist.
- wissen, welche Kompetenzen für die Stelle erfolgsrelevant sind.
- Konzentration auf das Entwicklungspotenzial der Bewerber und deren Realisierungschance.

... aus Bewerbersicht

- wertschätzender Umgang
- Transparenz des Verfahrens und der geforderten Kompetenzen
- klarer Bezug der AC-Elemente auf konkrete Führungssituationen

Besonders hervorgehoben wurde von allen Entscheidern, dass durch die strukturierte Vorgehensweise sehr deutlich die individuellen Stärken der Bewerber wie auch deren Entwicklungsthemen und persönliche Begrenzungen herausgearbeitet wurden.

Auch die einstmals bestehenden Vorbehalte gegenüber dem Instrument des Assessment-Centers haben sich bei allen Beteiligten aufgelöst. Aus ehemaligen Skeptikern wurden überzeugte Befürworter.

Aus Sicht des Kunden wurden durch das Vorgehen folgende Vorteile erzielt:

Vor der Projektdurchführung gab es in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens massive Zweifel, ob eine strukturierte Vorgehensweise bei der Besetzung von Führungspositionen Akzeptanz im Unternehmen finden würde. Die kompetente Durchführung des Projektes, die überzeugenden Ergebnisse und insbesondere die inhaltlichen und qualitativen Verbesserungen durch die KODEX-Kompetenz-erarbeitung und das KODE-Online-Verfahren haben dazu geführt, dass alle Stakeholder von dem neuen Verfahren begeistert sind und als Konsequenz für alle Führungskräfte die Arbeit mit KODE zum Standard der persönlichen Kompetenzentwicklung erhoben haben. Als besonderer Mehrwert sind aus Vorstandssicht die strategiebasierte Kompetenzdefinition und -ausgestaltung, die KODE-Ergebnisse und die Qualitätssteigerung des strukturierten Interviews zu nennen.

Desweiteren wurde das Gesamtverfahren an befreundete Unternehmen weiterempfohlen, so dass hieraus schon ein weiteres Projekt bei einem Dienstleistungsunternehmen in Mittelhessen

Erfolgreiche Stellenbesetzung durch strukturierte Personalauswahl



entstanden ist, dass sich z.Zt. in der Umsetzung befindet.

„Durch die strukturierte Vorgehensweise, die stimmige Gesamtkonzeption und die überzeugende Expertise der Berater konnten wir unser, wie wir vorher meinten, schon sehr gutes Auswahlverfahren für die Besetzung von Führungspositionen noch einmal deutlich verbessern.“

Der Vorstand der Lebenshilfe Dillenburg e.V.