

Fokussieren Sie sich auf das Wesentliche?



Newsletter März 2023

- > Wer bewirbt sich um wen?
- > Paralyse statt Analyse?
- > Fachtagungen 2023

**Anders denken.
Anders sein.**

Liebe Leserin Lieber Leser

Sich auf das Wesentliche fokussieren zu können, ist eine zentrale Fähigkeit in der Führungsarbeit. Aber was ist wesentlich? Erfahren Sie am Beispiel der Suche einer neuen Geschäftsführung, was für uns den Kern eines guten Rekrutierungsprozesses ausmacht.

Auch bei der Weiterentwicklung der Organisation gilt, sich auf die wesentliche Bestandteile zu beschränken. In unserem Erfahrungsbericht finden Sie Ansatzpunkte, wie Sie eine Paralyse durch eine übertriebene Analyse vermeiden können.

Wir wünschen Ihnen anregende Momente beim Lesen und sonnige Frühlingstage.

Marcel Schöni

Wer bewirbt sich um wen?

Wir haben in unserem Unternehmen eine klar fokussierte Strategie. Wir kümmern uns um die Themen «Strategien entwickeln» und «Organisationen optimieren».

In diesen Themen sehen wir unsere Kernkompetenzen und deshalb lehnen wir Kundenprojekte mit anderen thematischen Inhalten konsequenterweise ab – zumindest beinahe immer!

In begründeten Ausnahmefällen weichen auch wir von unserem Fokus ab. Kürzlich haben wir einen bestehenden Kunden bei der Suche nach einer neuen Geschäftsführung unterstützt – jedoch nur, weil der Kunde und wir überzeugt waren, dass wir aufgrund der vergangenen gemeinsamen Projektarbeit die Bedürfnisse der Organisation und das notwendige Profil der Geschäftsführung bestens kennen.

Im Laufe der fortschreitenden Personalselektion stellte sich uns immer stärker die Frage, wer sich denn nun hier um wen bewirbt: Die Bewerberinnen und Bewerber um die Stelle der Geschäftsführung (Variante 1) oder das Unternehmen um kompetente, auf dem Arbeitsmarkt händleringend gesuchte Fachpersonen (Variante 2)? Je nachdem wie diese Frage beantwortet wird, verhalten sich die verschiedenen Akteurinnen und Akteure im Bewerbungsprozess unterschiedlich. Ebenso verändert sich die Prozessgestaltung.

Variante 1 – Bewerbende bewerben sich um die Stelle

Der klassische Bewerbungsprozess wird auch «active sourcing» genannt. Überspitzt gesagt vertritt das Unternehmen gegenüber den Bewerbenden eine «friss oder stirb»-Mentalität. Im gesamten Selektionsprozess gehen die Repräsentierenden des Unternehmens davon aus, dass sie es sind, die den Prozess vorgeben, die Fragen stellen und die Forderungen formulieren. Die Bewerbenden werden als Bittstellerinnen und Bittsteller verstanden und entsprechend behandelt.

Variante 2 – Unternehmen bewirbt sich um Bewerbende

Der gegenteilige Extremfall nennt sich «reverse recruiting». Das Unternehmen hat erkannt, dass der Arbeitsmarkt sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmer-Markt verändert hat. Es versteht die eigene Rolle als Bewerberin für exzellente Mitarbeitende. Dafür bewirbt sich das Unternehmen aktiv um Bewerbende oder nimmt in einer abgeschwächten Form zumindest Erwartungen und Forderungen der potenziellen Arbeitnehmerinnen auf, zeigt sich diesen gegenüber flexibel und steht auch für von den Bewerbenden gewünschte Zusatztermine im Selektionsprozess zur Verfügung.



Fritz Forrer



Geraldine Pellet

Selbstverständlich gibt es neben Variante 1 und 2 auch Mischformen. Wir sind überzeugt, dass in Anbetracht des noch akuter werdenden Fachkräftemangel die Variante 2 immer mehr an Bedeutung gewinnt. Unternehmen, die in der Personalsuche erfolgreich sein wollen, empfehlen wir:

Begegnen Sie den potenziellen Arbeitnehmenden im gesamten Bewerbungsprozess auf Augenhöhe. Seien Sie fair, verbindlich, ernsthaft und berechenbar.

Genauso wie Sie die Bewerbenden nach ihren Schwächen fragen, sollten auch Sie die Schwächen des Unternehmens und die konkreten Herausforderungen der Stelle transparent kommunizieren. So ersparen Sie den Bewerbenden unangenehme Überraschungen bei Stellenantritt und Ihrem Unternehmen Kündigungen während der Probezeit.

Gestalten Sie den Bewerbungsprozess v.a. in der Schlussphase mit den letzten zwei bis drei Kandidaten partizipativ(er). Unserer Erfahrung nach hat es sich bewährt, in der finalen Phase des Bewerbungsprozesses ein Kennenlernen zwischen Bewerbenden und Team zu organisieren z.B. im Rahmen eines Schnupperhalbtags mit inhaltlichen Einblicken und einem gemeinsamen Mittagessen. Dies ermöglicht sowohl den Bewerbenden als auch den Mitarbeitenden einen gegenseitigen ersten Eindruck.

Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse der potenziellen Arbeitnehmenden mit und ermöglichen Sie z.B. den Wunsch nach einem zusätzlichen Gespräch mit dem oder der künftigen Vorgesetzten nach dem Schnupperhalbtage, um Klarheit zu erhalten und überzeugt zuzusagen zu können.

Reagieren Sie bezüglich Anstellungsbedingungen auf Forderungen flexibel – im Rahmen des Möglichen und im Sinne der Gleichbehandlung aller. Konkret könnte dies z.B. heissen, Teilzeitarbeit auch in Führungspositionen zuzulassen, Homeoffice unter Berücksichtigung der Notwendigkeiten des Unternehmens zu ermöglichen oder längere Arbeitswege von öV-Pendelnden (teilweise) der ordentlichen Arbeitszeit anzurechnen, sofern während der Fahrt gearbeitet wird.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Achtsamkeit in und mit Ihrem Bewerbungsprozess.

Paralyse statt Analyse?

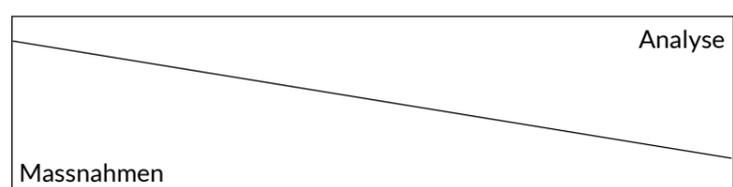
Bei der Entwicklung einer Organisation sind die Umsetzungsmassnahmen ebenso konsequent wie die Analyse zu planen.

Öfters werden wir von Kundinnen und Kunden angefragt, eine Organisationsanalyse vorzunehmen, Handlungsfelder herzuleiten und Verbesserungsmassnahmen vorzuschlagen. Der Fokus liegt entweder auf einzelnen Organisationseinheiten oder umfasst die ganze Organisation.

Für uns Externe sind in solchen Kundenprojekten zwei Aspekte kritisch: Einerseits einen fundierten Überblick auf Basis der zur Verfügung gestellten Dokumente zu erhalten. Andererseits gemeinsam mit der Kundin oder dem Kunden die richtigen unternehmensinternen Interviewpartnerinnen und -partner verschiedener Hierarchiestufen und Abteilungen zu definieren.

Basierend auf der Analyse der internen Dokumente, steigen wir in die Interviews ein. Zu diesem Zeitpunkt haben wir einen dokumentenbasierten Überblick über die Situation und Hypothesen, wo die Handlungsfelder liegen und welche Verbesserungsmassnahmen weiterhelfen könnten. Bzgl. Anzahl Interviews gibt es ein Spannungsfeld: Erfahrungsgemäss kennen wir nach fünf bis sieben Interviews die wesentlichen Handlungsfelder und Verbesserungsmassnahmen. Trotzdem wünschen die Auftraggebenden in der Regel in einem breiten Kreis Interviews zu führen, um die Akzeptanz der Ergebnisse zu erhöhen.

Ressourcenzuteilung



gross Ressourceneinsatz für Massnahmen klein
klein Ressourceneinsatz für Analyse gross

Die vorstehende Grafik veranschaulicht, dass es sich bei beschränkten Ressourcen lohnt, grundsätzlich zu überlegen, wieviel Analyse wirklich nötig ist, um die wesentlichen Optimierungsmassnahmen gut fundiert herleiten zu können. Beziehungsweise wieviele Ressourcen für Umsetzungsmassnahmen zur Verfügung zu stellen sind um Verbesserungen auch tatsächlich zu realisieren.

Klar ist: Eine Analyse ohne Umsetzungsmassnahmen zur Verbesserung der festgestellten Schwächen ist wirkungslos. Ebenso sind Massnahmen ohne adäquate Analyse höchstens zufällig wirkungsvoll.

Unsere Empfehlungen:

- Klären Sie zuerst die zur Verfügung stehenden finanziellen, personellen Ressourcen.
- Teilen Sie diese der Problemstellung entsprechend auf Analyse und Umsetzung auf.
- Denken Sie dabei an das Spannungsfeld von Akzeptanz der Analyseergebnisse und noch verfügbaren Ressourcen für die Umsetzung.
- Planen Sie die Umsetzungsmassnahmen ebenso konsequent wie die Analyse, denn nur konsequent umgesetzte Massnahmen erzeugen Wirkung.



Marcel Schöni

Forrer Lombriser & Partner

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

printed in
switzerland

Nächste Fachtagungen

Donnerstag, 23. März 2023
8.30 - 11.30, OBC Suisse AG, Zürich

Projektmanagement in sozialen Institutionen

- Was ist ein Projekt und was ist ein Auftrag?
- Wie initiieren und planen Sie ein Projekt?
- Welches sind spezifische Besonderheiten bei der Projekt-
abwicklung in sozialen Institutionen?
- Wie stellen Sie ein regelmässiges Projektcontrolling
sicher?
- Welche Instrumente setzen Sie wann zielführend ein?

Montag, 19. Juni 2023
8.30 - 11.30, Hotel Glockenhof, Zürich

Organisation Schnittstelle Vorstand & Geschäftsleitung

- Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen vor-
handen sein, damit eine zielführende Zusammenarbeit
möglich ist?
- Wie viel Organisation ist überhaupt notwendig?
- Wie entwickeln Sie eine für Ihre Institution passende
Struktur?
- Welche Hilfsmittel unterstützen Institutionen bei der
Schnittstellenoptimierung?
- Wie fördern Sie die Akzeptanz von organisatorischen
Regelungen?
- Welche organisatorischen Herausforderungen entstehen
aufgrund der «Sandwichposition» zwischen Mitarbeiten-
den und strategischen Gremien für die Geschäftsleitung?



Fritz Forrer
Dr. oec. HSG



Marcel Schöni
Betriebsökonom FH, EMBA



Roman Lombriser
Prof. Dr., MBA



Geraldine Pellet
Betriebsökonomin FH



Erika Miskos-Fritschi
Verkaufskordinatorin FA