

# Personalrecruiting und -entwicklung für mittelständische IT-Unternehmen

## Warum Personalentwicklung?



- › „Derzeit verschärft sich der Fachkräftemangel. So gibt es mehr als 40.000 offene Stellen für IT-Experten und mehr als 90.000 Stellen für Ingenieure.“  
Branchenverband Bitkom, Juli 2008
- › „Ca. 40 % aller Mitarbeiter in Unternehmen **ohne** Personalentwicklung kündigen signifikant früher als in Unternehmen mit PE-Angeboten.“  
Studie Business Week (USA)
- › „Die IT-Branche sollte versuchen Mitarbeiter zu binden, da der Personalwechsel den Unternehmenserfolg gefährdet. Die hohe Flexibilität hat somit nicht nur positive sondern auch negative Auswirkungen, z.B. Instabilität, geringe Mitarbeiterbindung, Fluktuation wodurch vor allem das während des Arbeitsprozesses erworbene Wissen verloren geht.“  
Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen



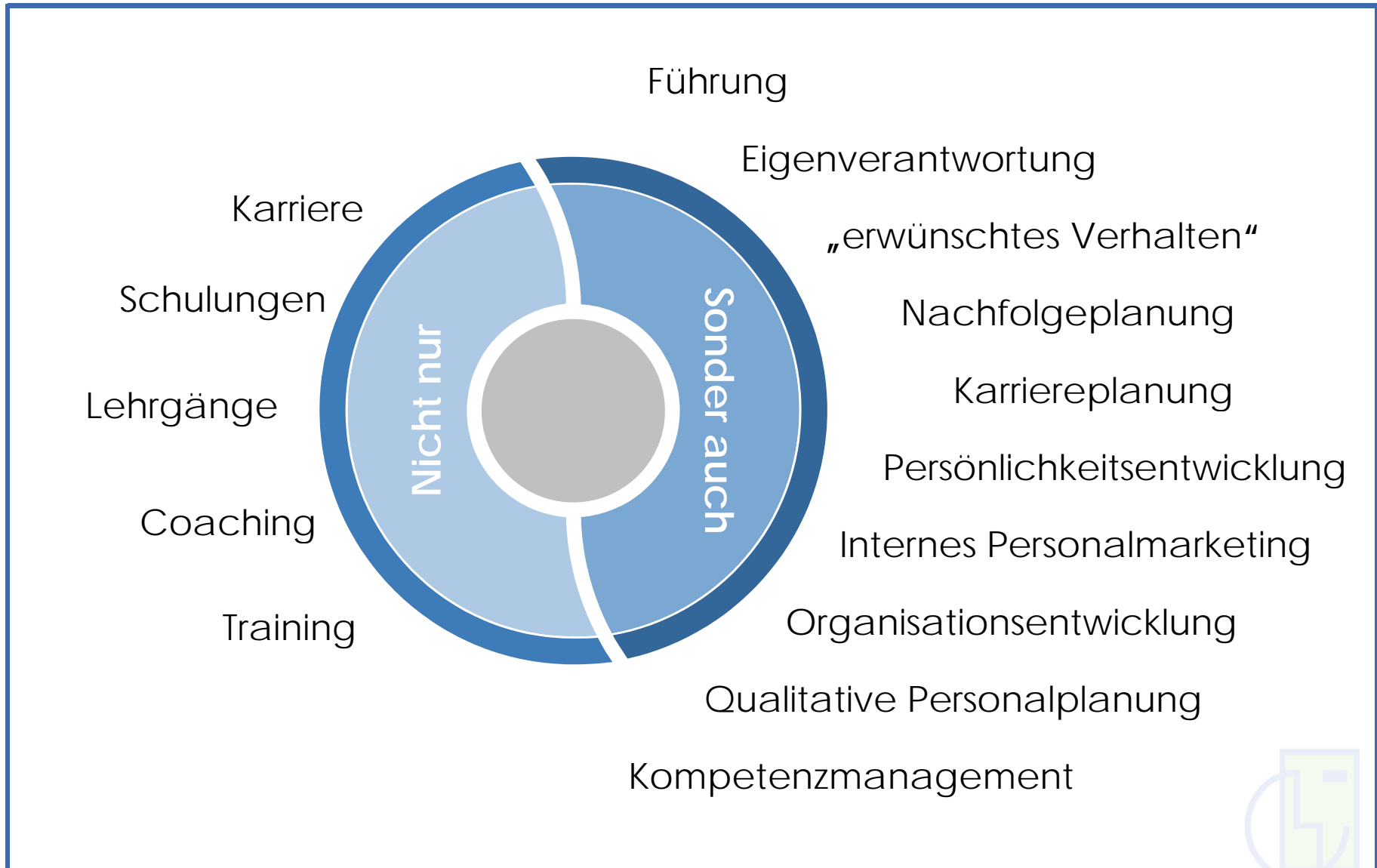
# Personalentwicklung im Kontext der Mitarbeitermotivation und -bindung



- › Ziel der Personalentwicklung ist es einerseits zu fördern, zu motivieren und weiterzubilden sowie andererseits die Fähigkeiten der Belegschaft (und die Anforderungen an diese) zu planen und zu steuern
- › Personalentwicklung ist primär eine Führungs- und Planungsaufgabe
- › Personalentwicklung kann nicht losgelöst von anderen Personalprozessen und Zielstrukturen im Unternehmen betrachtet werden
- › Personalentwicklung ist **DER** Schlüssel zur Mitarbeiterbindung im harten Wettbewerb um Talente und bezahlbare Mitarbeiter und sichert damit Wettbewerbsvorteile
- › Personalentwicklung ist kein teures Hexenwerk sondern hat viel mit gesundem Menschenverstand, Menschenkenntnis und sinnvoll verwendeten Budgets zu tun



# Was bedeutet Personalentwicklung?



## › Eigenverantwortung

- › Mitarbeiter wissen in der Regel selbst, welche Fähigkeiten sie vertiefen bzw. steigern möchten
- › Jeder Mitarbeiter hat ein individuelles Verständnis von Entwicklung, welches die Führungskräfte kennen sollten
- › Diese Eigenverantwortung für Weiterbildung (und das proaktive Einfordern) sollte Teil der Unternehmens- und Führungskultur sein
- › Erfolgreiche Weiterentwicklung schlägt sich dann in messbarem (verändertem) Verhalten nieder (bspw. Führungsverhalten)
- › Tipps:
  - › Geben Sie den Mitarbeitern in Feedbackgesprächen die Möglichkeit ihre eigene Perspektive in Bezug auf ihre persönliche Entwicklung darzulegen
  - › Gleichen Sie diese Entwicklungspfade mit den Unternehmensinteressen ab und kommunizieren Sie das Ergebnis eindeutig
  - › Geben Sie jedem Mitarbeiter ein persönliches Weiterbildungsbudget, welches in Abstimmung mit seinem Entwicklungsplanung verwendet werden kann



- › Nachfolgeplanung/Karriereplanung
  - › Gerade in der IT-Branche mit einer hohen Wechselbereitschaft ist eine Nachfolgeplanung unerlässlich.
  - › Leitfrage: Was passiert wenn X geht?
    - › In Bezug auf Projekte und Know-How
    - › In Bezug zu auf vakante Verantwortlichkeiten
  - › Flache Hierarchien erlauben häufig kaum eine sinnvolle Karriereplanung, Titel und Verantwortlichkeiten können hier ein Ersatz sein
  - › Tipps:
    - › Entwickeln Sie eine Bindestrategie für Ihre „Key“-Mitarbeiter z. B. über zusätzliche Verantwortung und ggf. auch monetäre Anreize
    - › Sorgen Sie für einen „Plan B“, aber behalten Sie die Nachfolgeplanung für sich!
    - › Sichern Sie das Know-How durch geeignete Maßnahmen (Knowledge Management) und streuen Sie das Wissen entsprechend über interne Weiterbildungen



## › Persönlichkeitsentwicklung

- › Für viele Mitarbeiter zählt langfristig, dass sie das Gefühl haben sich nicht nur fachlich sondern auch persönlich weiter zu entwickeln
  - › Führungslaufbahn: Entwicklung der persönlichen Kompetenzen durch Übernahme von Führungsverantwortung
  - › Fachlaufbahn: Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten durch die (Co-) Leitung anspruchsvoller Entwicklungsprojekte ohne disziplinarische Führung
- › Tipps:
  - › Versuchen Sie frühzeitig zu erkennen, wer für eine Führungsrolle geeignet scheint und wer sich besser in einer Fachkarriere aufgehoben fühlt
  - › Seminare unterstützen die persönliche Entwicklung, den tatsächlichen Erfolg bringt aber nur die tägliche Anwendung, d.h. sparen Sie sich teure Seminare, wenn die Mitarbeiter keine Möglichkeit haben das Wissen zeitnah anzuwenden
  - › Sorgen Sie dafür, dass Stärken gestärkt werden. Schwächen in der Persönlichkeit lassen sich in der Regel nicht „wegtrainieren“.
  - › Seminare liefern ggf. nur einen kurzen extrinsischen Impuls, gute Führungsarbeit mittels Coaching und Feedbackrunden bringen in der Regel mehr



- › Personalplanung und Organisationsentwicklung
  - › Personalentwicklung beginnt bei der Auswahl: Nur wenn Sie die richtigen Mitarbeiter einstellen, „lohnen“ sich auch entsprechend die Investitionen in Weiterbildung etc.
  - › Unternehmen entwickeln sich weiter und entsprechend ändern sich ggf. die notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter, dies sollte Ihnen bewusst sein
  - › Tipps:
    - › Verwenden Sie lieber zu Beginn mehr Zeit auf die genaue Beschreibung der Funktion und dem damit zusammenhängenden **Anforderungsprofil**, als sich später über nicht geeignete Mitarbeiter zu ärgern
    - › Versuchen Sie sich die Frage zu stellen, wie Ihr Unternehmen in 3 Jahren (oder mehr) aussieht: Größe, Geschäftsfelder, technologische Entwicklung etc., dies gibt Ihnen einen Anhaltspunkt über die dann notwendigen persönlichen und fachlichen Fähigkeiten Ihrer Belegschaft
    - › Leitfrage: Wie entwickle ich meine Belegschaft von A nach B?



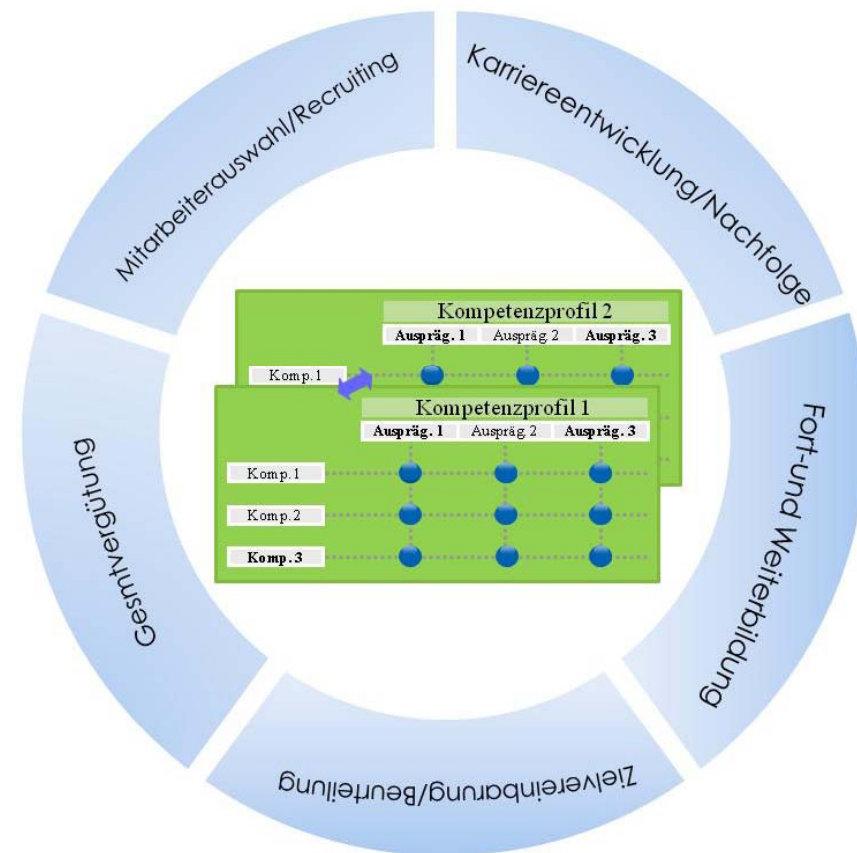
# Kompetenzen als Basis von Anforderungsprofilen und somit der Personalentwicklung

## › Kompetenzen beschreiben...

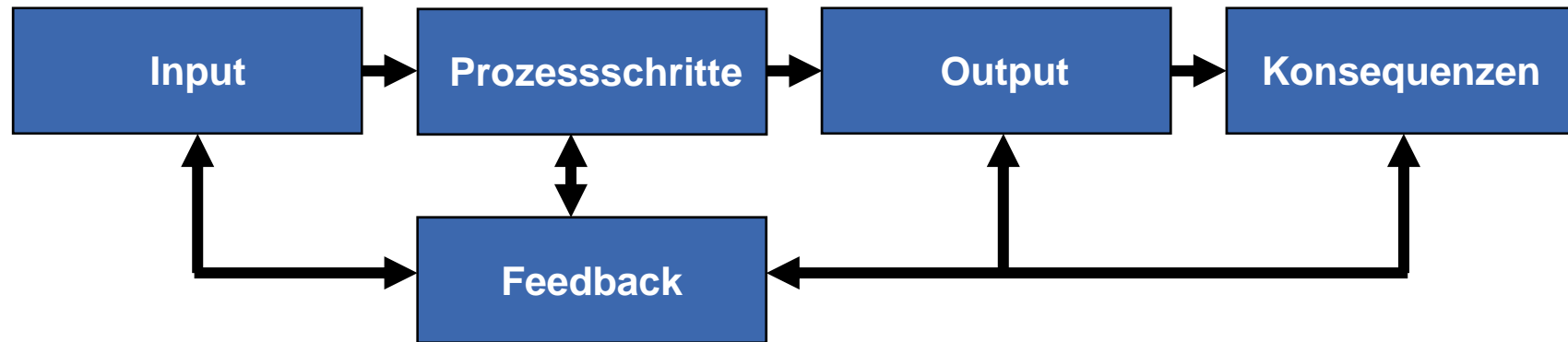
- › das Wissen (knowledge)
- › die Fähigkeiten (skills)
- › das Verhalten (behavior)

der Führungskräfte & Mitarbeiter  
und haben für Unternehmen  
eine **erfolgskritische  
Bedeutung** bei der  
Erreichung der Strategie und  
Ziele.

- ## › Als inhaltliche, strategie-orientierte Basis ermöglichen Kompetenzen eine konsistente Personalentwicklung



## Ermittlung der notwendigen Kompetenzen: „The Language of Work“ nach Danny Langdon



- › Output und Konsequenzen beschreiben die erwarteten Ergebnisse und die daraus resultierenden Konsequenzen, z.B. "straffes Projektmanagement beim Kunden" als Ergebnis und "Projekte im Plan" als entsprechende Konsequenz
- › Feedback beschreibt die Kontrollmechanismen, die innerhalb des Modells zur Verfügung stehen (bspw. Kundenbefragung, Projektbudget)
- › Die Prozessschritte sind die notwendigen Teilaufgaben, die zur Erreichung der erwarteten Ergebnisse notwendig sind
- › Die Inputfaktoren sind die notwendigen Ressourcen und das notwendige Wissen um die Prozessschritte adäquat durchführen zu können

- › Ziel ist es die Aufgaben und die Anforderungen sowohl für die Mitarbeiterin / den Mitarbeiter als auch für Vorgesetzte verständlich und messbar zu machen
- › Der Fokus liegt auf den erwarteten Arbeitsergebnissen; sie sind der Ausgangspunkt für die Analyse; so wird den Teilnehmern bewusst, welche Anforderungen an den Prozess gestellt werden (sollten)
- › Definieren Sie maximal 5 Outputs (= Arbeitsergebnisse) pro Funktion!!
- › Von den erwarteten Arbeitsergebnissen ausgehend werden Rückschlüsse auf die Prozessschritte und die Inputs, sowie die Feedbackmöglichkeiten und die Konsequenzen gezogen
- › Anhand der Prozessschritte kann festgestellt werden welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen vorhanden sein müssen, um diese Tätigkeit erfolgreich auszufüllen
- › Die Führungskräfte und Mitarbeiter verstehen so, wie sich ein fester Rahmen von Kompetenzanforderungen auf ihre Leistung auswirkt und wie eine Entwicklung der Kompetenzen so zu Leistungssteigerungen führen kann

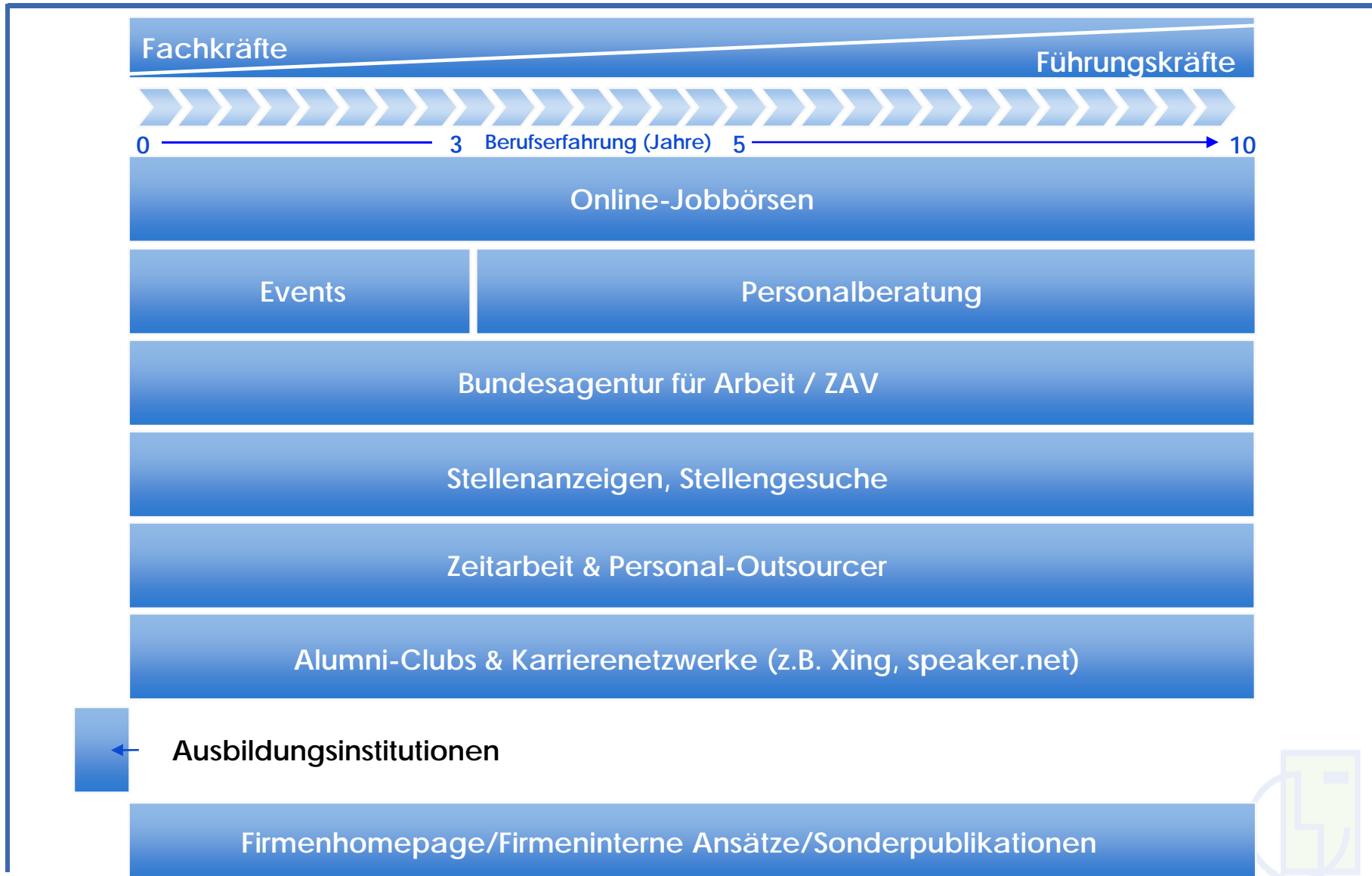
- › Zielvereinbarung/Leistungsbeurteilung/Fördergespräche
  - › Jährlich oder halbjährlich, ggf. projektbezogen
  - › Definition des Status Quo und Ableitung von beidseits gewünschten/erwarteten Entwicklungen
- › Assessment Center und Potenzialanalyse
  - › Bei Eintritt in das Unternehmen oder vor Karriereschritten bzw. als Basis einer unternehmensweiten Personalentwicklungsinitiative
  - › Abgleich der fachlichen und persönlichen Kompetenzen gegen das Anforderungsprofil der Stelle
  - › Messung des Status Quo zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs
- › Jobrotation/Jobenrichment
  - › Regelmäßige Übernahme neuer Aufgaben
- › Karrieresystem und Titelhierarchie
  - › Fest definierte Funktionen und Titel als Anreizsysteme



# Der Grundstein: Leistungs- und marktgerechte Vergütung



# Grobübersicht über Rekrutierungskanäle



# Grundsatzfragen zur Auswahl der geeigneten Rekrutierungskanäle



- › Welche **Stellung** hat die vakante Position **im Unternehmen**?
  - › **Vertikale Perspektive**: Unternehmensbereich
  - › **Horizontale Perspektive**: Hierarchieebene
- › Welches **Qualifikationsniveau** spricht die Stelle an?
- › In welcher **regionalen Ausdehnung** findet die Personalsuche statt?
  - › Regionale vs. bundesweite / internationale Personalsuche
- › Mit welcher **Dringlichkeit** soll die vakante Position besetzt werden?
- › Welches **Budget** kann bei der Wahl eines Rekrutierungskanals eingeplant werden?
- › Welche **Unternehmenskultur** besteht und soll dargestellt werden?
- › ...



# Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle

## Ausbildungsinstitutionen



- › Direkte Ansprache der potenziellen Arbeitnehmer vor Ort
  - › Plakate / Flyer
  - › Informationsstände
  - › Veranstaltungen mit Studenteninitiativen
    - › Bewerbungstage, Tage der Offenen Tür, Business Simulationen, Praktika-Programme, etc.
  - › Schaltung von Anzeigen in Studentenmagazinen
  - › Zusammenarbeit mit Lehrstühlen / Gastvorträge
- › Ziele:
  - › Kennenlernen und frühzeitiges Binden potenzieller Mitarbeiter
- › Vorteile:
  - › Langfristige Kontakte und Erhöhung des Bekanntheitsgrad vor Ort
- › Nachteile:
  - › Nur **stimmiges, langfristiges Konzept** führt zum Erfolg!
  - › Kosten können je nach Hochschule relativ hoch sein



- › Fokus auf Studenten und Absolventen
  - › Campus Chances
    - › Köln / Münster
  - › Absolventenkongress
    - › Köln
- › Fokus auf Schüler / Abiturienten
  - › Einstieg Abi
    - › Karrieretage – Dortmund / Köln
  - › Azubi & Studientage
    - › Essen
  - › Berufe live
    - › Dortmund
    - › Jährlich wechselnd: Köln oder Düsseldorf, 2008 in Köln, 2009 in Düsseldorf



- › ITC Dortmund
  - › IT-Professionals bzw. IT-Bachelor
- › FOM Dortmund
  - › Bachelor of Science: Wirtschaftsinformatik oder Web- und Medieninformatik
- › Fachhochschule Dortmund
  - › Verbundstudiengang Wirtschaftsinformatik
- › FHDW Bergisch Gladbach
  - › Information Science for Business: Berufsbegleitend, IT-Consulting, Multimedia, Software Engineering



## Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle Events



- › Unternehmens- bzw. themenspezifische Rekrutierungs-Workshops
- › Überkreuz-Allianzveranstaltungen komplementärer Unternehmen
- › ‚Red Carpet Recruiting‘ (Veranstaltung in exklusivem Ambiente)
- › Rekrutierungs-Messen (Absolventenkongress, Bonding-Messen...)
- › Fachmessen (CeBIT/Systems, IndustrieMesse...)
- › Tag der offenen Tür

### Vorteile

- Möglichkeit des persönlichen Kennenlernens
- Zielgruppengerecht einsetzbar

### Nachteile

- Ressourcenintensiv
- Kostenintensiv

## Mitbestimmung in der Personalentwicklung und Literaturtipps zum Thema



- › Im Rahmen der Personalentwicklung werden zahlreiche Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte tangiert welche im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) beschrieben sind:
  - › §96-98: Berufsbildung
  - › §92 und §106: Personalplanung
  - › §93: innerbetriebliche Ausschreibung
  - › §94: Beurteilungsgrundsätze
  - › §95: Auswahlrichtlinien
  
- › Literaturtipps für eine verständliche Einführung in die Personalentwicklung:
  - › Wolfgang Menzel: Personalentwicklung; Erfolgreich motivieren, fördern, und weiterbilden
  - › Manfred Becker: Personalentwicklung; Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis
  - › Danny Langdon: Aligning Performance



## Ihr Kontakt



### HRmatic GmbH

Burgmauer 60

50667 Köln

Tel 0221 – 130 561-70

Fax 0221 – 130 561-80

Web [www.hrmatic.com](http://www.hrmatic.com)

### Thorsten Sand

Geschäftsführer

Tel 0221 – 130 561-62

Fax 0221 – 130 561-80

Mail [thorsten.sand@hrmatic.com](mailto:thorsten.sand@hrmatic.com)

