

TOPMAG

**DAS MAGAZIN FÜR VORAUSDENKER
IM PERSONAL CONSULTING VON KOCH & CONRAD**

AUSGABE 01

KOCH & CONRAD

TOP EINSATZ FÜR TOP MITARBEITER



4 Digitales Recruiting – Möglichkeiten,
Chancen und Grenzen

8 Zwischen Kopfschütteln
und Begeisterung



**WILLKOMMEN BEI
KOCH & CONRAD.**

Liebe Kunden, liebe Leser, sehr geehrte Damen und Herren,

mit Freude aber auch mit etwas Stolz präsentieren wir Ihnen die erste Ausgabe unseres TOPMagazins, dem Kundenmagazin der Koch & Conrad Unternehmens- und Personalberatung. Wir möchten damit in Zukunft jährlich einmal bei Ihnen „vorbeischauen“, auf gemeinsam Erreichtes zurückblicken, das eine oder andere Aktuelle aufgreifen und diskutieren, sowie auf vor uns liegende Aufgaben, Herausforderungen und Entwicklungen blicken.

Genau wie ein Haus, das hin und wieder einen neuen Anstrich verdient, haben auch wir die Koch & Conrad Unternehmens- und Personalberatung mit einem neuen Auftritt ausgestattet. Ein neues Logo stellt das deutliche Mehr dar, das aus der Zusammenarbeit zweier erfahrener und dennoch unterschiedlicher Persönlichkeiten entsteht. Eine neue, moderne Internetseite, auf der Sie schnell und übersichtlich einen Eindruck von uns erhalten. In unseren TOPJOBS finden Kandidaten und Interessierte aktuelle Karrieremöglichkeiten. Und schließlich unser neuer TOPBLOG, mit dem wir regelmäßig über all das informieren, was uns gerade „unter den Nägeln brennt“, was gerade „in aller Munde ist“ oder was uns gerade besonders bewegt.

Mehr als ein Jahrzehnt erfolgreiche Personalberatung für den Maschinen- und Anlagenbau ist sicherlich ein Grund zum Feiern. Wir sehen das jedoch insbesondere als Ansporn, um den neuen Herausforderungen der Zukunft zu begegnen, Ihren Anforderungen stets besser gerecht zu werden und uns dafür jeden Tag noch ein wenig zu steigern.

Wir möchten uns bei den vielen Wegbereitern und Wegbegleitern für die gemeinsame Vergangenheit bedanken. Dabei war uns freundschaftliches Miteinander stets genauso wichtig wie ernsthaftes und kritisches Feedback. Wir freuen uns auf die zukünftige Zusammenarbeit und bedanken uns für das bislang erhaltene Vertrauen.

Mit freundlichen Grüßen



Martin Koch




Torsten Conrad

DIGITALES RECRUITING

MÖGLICHKEITEN, CHANCEN UND GRENZEN

Das Schlagwort Digitalisierung ist in aller Munde. Eines scheint sicher: Die Art wie wir arbeiten, kommunizieren – ja sogar wie wir denken und leben – wird sich verändern. Selbstverständlich betrifft dies auch das Recruiting.



Der Begriff Digitalisierung bezeichnet das Umwandeln von analog vorliegender Information in digitale Datenformate. Digitalisierte Information kann verlustfrei auf vielfältige Weise weiterverarbeitet werden. Analoge Information besteht aus kontinuierlichen Datenströmen. Digitale Daten hingegen kennen nur zwei Zustände, nämlich „Null“ und „Eins“.

Die Frage die sich aufdrängt: Wollen wir wirklich unser gesamtes Leben auf Nullen und Einsen reduzieren? Es erscheint plausibel, dass nicht alles, was digitalisierbar ist, durch Digitalisierung verbessert werden kann. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater spricht daher von digitalisierungsfähigen und digitalisierungspflichtigen Aspekten. Thorsten Dierks, CEO der Telefonica, hat dies recht drastisch folgendermaßen beschrieben: „Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, haben Sie einen scheiß digitalen Prozess!“ Wenn Sie Freunde zum Abendessen einladen und dazu sämtliche zur Verfügung stehenden digitalen Planungsinstrumente einsetzen, wird der Abend dennoch nicht gelingen, wenn Sie die falschen Freunde einladen - egal ob analog oder digital.

Über „Digital Recruiting“ sollte man also nachdenken. Ein Rundgang über die letztjährige Messe „Zukunft Personal“ in Köln hinterließ den Eindruck, dass Recruiting in Zukunft ausschließlich digital – also IT-gestützt und im Netz – stattfinden wird. Recruiting lässt sich untergliedern in die Teilprozesse „Suchen und Finden“, „Bewerten und Auswählen“ sowie „Aufnehmen und Integrieren“. Lassen Sie uns betrachten, welchen Einfluss die Digitalisierung auf den Recruiting-Prozess nimmt.

SUCHEN UND FINDEN

Die Arbeitsmärkte sind im Wandel. Bei zunehmender Vollbeschäftigung herrscht Mangel an Fachkräften. Hinzu kommt die abnehmende Mobilitätsbereitschaft von Arbeitskräften. Wir erleben mitunter die Umkehrung der Rollen: Der „Arbeitssuchende“ wird zum Anbieter begehrter Arbeitskraft, das Unternehmen findet sich wieder in der Rolle des Kandidaten. Dies stellt das Recruiting vor neue Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund verändert die Digitalisierung die Art, wie wir kommunizieren. Der Informationsfluss erfolgt schneller und transparenter, Informationen sind jederzeit global verfügbar und die Arbeitsmärkte werden zu transparenten Punktmärkten. Für das „Suchen und Finden“ der richtigen zukünftigen Mitarbeiter werden daher in Zukunft drei Aspekte entscheidend sein, bei denen die Digitalisierung modifizierenden Einfluss hat und neue Verfahren ermöglicht.

Zum einen können die Unternehmen die Kriterien für Kandidaten differenzierter bestimmen. Sie sind in der Lage, Zielgruppen jobabhängig genauer zu selektieren und ihr Kommunikationsverhalten in Bezug auf Formate, Inhalte und Kanäle zu schärfen. Azubis und Absolventen können per Twitter und Instagram zielsicher erreicht werden, die Kommunikation per WhatsApp ist auch für berufliche Belange absolut legitim. Führungskräfte 40+ werden über die Website, Jobportale wie XING, LinkedIn & Co. erreicht oder sogar noch klassisch beworben – wobei E-Mail und Telefon die Kommunikationsmittel der Wahl sind. WhatsApp hat in dieser Gruppe den Sprung in das beruflich-professionelle Umfeld meist noch nicht geschafft. Dass für die Kommunikation zu den verschiedenen Gruppen spezielle Teams mit differenzierten Denk- und Herangehensweisen verantwortlich sein sollten, erscheint folgerichtig. Auch eine Anpassung der Reaktionszeiten ist erforderlich. Eine Mail muss innerhalb weniger Stunden, eine WhatsApp-Nachricht bereits nach Minuten beantwortet werden.



Zum anderen stellen sich Unternehmen der zunehmenden Transparenz und Vergleichbarkeit und sind bestrebt, als Arbeitgebermarke aufzutreten. Das „Employer Branding“ ist das wahrgenommene Bild des Unternehmens und damit ein Versprechen in Bezug auf das Verhalten als Arbeitgeber. Dieses Marken-Image entzieht sich immer mehr der bewussten Gestaltung – es bildet sich zunehmend aus sämtlichen global zugänglichen Informationen und kollektiven Erfahrungen. Spätestens seit der Verfilmung der Facebookgeschichte „The Social Network“ wissen wir, dass im Internet mit Tinte und nicht mit Bleistift geschrieben wird. Die Anonymität des Netzes bewirkt eine Überrepräsentanz negativer Posts. Positives wird als selbstverständlich und damit als nicht erwähnenswert eingestuft. Nicht zuletzt lauert überall die Gefahr, dass sogenannte „Trolle“ mit bewusst unwahren Inhalten (Fake News) Meinungen gezielt manipulieren.



Weiterhin müssen Unternehmen auffindbar sein. Jobs werden immer mehr gefunden statt gesucht. In der digitalen Welt rückt das „Active Sourcing“, d.h. die gezielte, Social-Media-gestützte Ansprache ins Rampenlicht. Die marktführenden Social-Media-Kanäle mit beruflichem Bezug stellen spezielle Angebote für Unternehmen, Jobagenturen und Personalberater bereit. Aktiviert werden damit nicht nur Jobsuchende, sondern auch alle latent Wechselwilligen. Dabei tritt das „Wen spreche ich an?“ deutlich in den Hintergrund des „Wie spreche ich an?“ Kandidaten erwarten heute eine qualifizierte Ansprache, bei den 30+ darf diese durchaus noch per Telefon erfolgen, Massennachrichten und ungefragtes „Kontakten“ wird als belästigend empfunden.

BEWERTEN UND AUSWÄHLEN

Ohne auf den gesamten Prozess einzugehen, betrachten wir exemplarisch einige Aspekte, bei denen die Digitalisierung das Bewerten und Auswählen von Kandidaten unterstützt.

Kandidaten bzw. deren „Bewerbungsunterlagen“ können mit Hilfe IT-gestützter Systeme besser erfasst, sortiert, betreut, dokumentiert und verwaltet werden. Damit wird die Voraussetzung für eine durchgängig positive „Candidate Experience“ geschaffen. Digitale Erfassungssysteme halten zu Sorgfalt, Vollständigkeit und Schnelligkeit an. Die wachsende Qualität dieser Systeme ermöglicht die zunehmende Individualisierung der automatisierten Verarbeitung. Darauf aufbauend kann eine gefilterte Vorauswahl anhand harter, erfassbarer Kriterien vorgenommen werden – insbesondere dort, wo größere Mengen an CVs „durchforstet“ werden müssen. Die Gefahr, einen guten Kandidaten mit einem eher unkonventionellen Lebenslauf zu übersehen, wird dabei in Kauf genommen.

So wie sich ein Kandidat im Netz vielfältig über potenzielle Arbeitgeber informieren kann, können umgekehrt auch Unternehmen anhand des digitalen footprints die Vergangenheit eines Kandidaten erforschen.

Zunehmend werden auch bild- und tonerkennende Systeme diskutiert, die den Bewertungsprozess objektiver machen sollen. Dabei werden über Mimik und Gestik (Bild) sowie Wortwahl und Sprachmelodie (Ton) im Rahmen eines z. T. sogar robotergestützten Gesprächs auf die Persönlichkeit, Einstellung, Befindlichkeit und die Kompetenz eines Kandidaten geschlossen. Diese Systeme agieren zwar gefühlsneutral, sie werden nicht diskriminieren.



ren; dennoch kommen Algorithmen zum Einsatz, die ein Mensch programmiert hat. Dies führt nicht zur angestrebten Objektivierung, sondern zu systembedingten Verzerrungen.

AUFNEHMEN UND INTEGRIEREN

Ist der richtige Kandidat gefunden, bewertet und zur Mitarbeit motiviert worden, gilt es, die positive „Candidate Experience“ in eine positive „Employer Experience“ zu überführen.

Entlang der drei Phasen Pre-Onboarding, Onboarding und Integration können digitale Instrumente unterstützen, organisieren und lenken. Bereits während des Pre-Onboarding, d.h. ab Unterzeichnung des Arbeitsvertrags, sollte dem Mitarbeiter ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelt werden. Durch IT-gestützte Verfahren besteht an dieser Stelle die Möglichkeit, kommunikative Maßnahmen und Betreuung zu initiieren.

Newsletter, Blogs, Zugang zu speziellen Intranetseiten, Geburtstagswünsche – die Liste möglicher Kontaktpunkte ließe sich beliebig erweitern. Auf diese Weise leitet man frühzeitig ein erfolgreiches Ankommen in die Wege und beugt kognitiven Dissonanzen vor, die nicht selten zu einer Revidierung der Jobentscheidung noch vor dem ersten Arbeitstag führen. Auch die Durchführung des Onboarding, d.h. der ersten Tage im Unternehmen, lässt sich IT-gestützt bewerkstelligen. Beispiele sind die Beschaffung der personalisierten Geschäftsausstattung über ein

Print-on-Demand-System, die Integration des neuen Mitarbeiters in der Unternehmens-IT oder die Planung der ersten Tage durch automatisches Einstellen von Terminen bei allen relevanten Ansprechpartnern.

Im Verlauf der Integration gibt es weitere Ansatzpunkte für eine systemgesteuerte Betreuung, Unterstützung und Evaluation. Durch regelmäßige Befragungen kann ein Stimmungsverlauf erhoben werden, der als Frühwarnsystem Integrationsdefizite aufdeckt. Einarbeitung und Schulung können abteilungsübergreifend geplant werden. Förderlich für eine erfolgreiche Integration ist sicher auch die Vorstellung der „Neuen“ im Intranet oder die Schaffung von Chatrooms mit „alten Hasen“ sowie die Bereitstellung eines „Schwarzen Bretts“ für Diskussionen der Neuen untereinander. Auch ein Mentorensystem lässt sich online oder per WhatsApp realisieren.

Abschließend kann festgestellt werden, dass digitale Dienste ein direkteres, effizienteres, zum Teil weniger intuitives, dafür aber methodisch betriebenes Recruiting ermöglichen. Insbesondere die ersten Phasen des Recruiting-Prozesses werden durch digitale Kommunikation erleichtert. Wenn es darum geht, den neuen Mitarbeiter aus einer größeren Kandidatengruppe zu extrahieren, erweisen sich digitale Tools als effiziente Organisationsmittel. Zu guter Letzt entscheiden Menschen, ob sie in Zukunft zusammenarbeiten wollen. Dies geschieht nach wie vor im analogen Modus, geprägt durch das gute alte Bauchgefühl. Gut, dass es so ist!



ZWISCHEN KOPFSCHÜTTELN UND BEGEISTERUNG

ISHIDA Deutschland ging mit Unterstützung der
Koch & Conrad Unternehmens- und Personalberatung
im Recruiting neue, erfolgreiche Wege

Mit klaren Vorstellungen im Hinblick auf die Organisation, den Prozess und die angestrebten Erfolge begann ISHIDA, einer der marktführenden Hersteller industrieller Wäge-, Verpackungs- und Inspektionstechnik, Ende 2015 mit dem Ausbau der vertrieblichen Marktpräsenz in Deutschland. Nachdem in den Jahren zuvor massiv in den Ausbau des Servicenetzwerks investiert wurde, sollte das Außendienstteam des Unternehmens von bislang vier Verkäufern auf bis zu 12 Gebietsrepräsentanten ausgebaut werden. Mit der Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten für die damit neu geschaffenen Vertriebspositionen wurde die Koch & Conrad Unternehmens- und Personalberatung beauftragt. Wir blicken gemeinsam zurück.

Jedem Verkäufer wird in Zukunft ein räumlich gut zu bearbeitendes Verkaufsgebiet und eine überschaubare Menge an potentiellen Kunden zugewiesen. Zur Beurteilung des Markterfolges innerhalb eines solchen Clusters sind zudem klare KPIs im Hinblick auf Kundenpräsenz und Vertriebs Erfolg definiert worden. Verbunden mit diesen Zielvorgaben orientiert sich die Vergütung eines Clusterverkäufers an einem Gehaltsmodell, welches wirtschaftliche Sicherheit, die Belohnung des Tüchtigen und eine faire und nachvollziehbare Bewertung in sich vereint. Bereits in den ersten Gesprächen im Rahmen dieser für beide Seiten neuen Zusammenarbeit wurde Offenheit und Transparenz gepflegt, in einer guten und konstruktiven Arbeitsatmosphäre wurden die Anforderungen an die Positionen, der Prozess der Suche und die regionalen Prioritäten fixiert. „Uns war schnell klar, dass wir mit Martin Koch einen fachlich kompetenten und menschlich sehr angenehmen Gesprächspartner gefunden haben!“, erinnert sich Herbert Hahnenkamp, der Geschäftsführer der ISHIDA Deutschland. Von Süd nach Nord erfolgte die Suche, wobei einige Regionen schneller, andere erst nach einer Vielzahl von Bewerbergesprächen besetzt werden konnten.

„Uns war relativ schnell klar, dass die klassischen Instrumente der Direktsuche nicht zu dem angestrebten Ergebnis führen werden“, beschreibt Martin Koch die Herangehensweise. Die Anforderungen an die gewünschten Stelleninhaber umfassten eine eigenverantwortliche Arbeitsweise mit Fleiß, Mut und Bissigkeit sowie technisches Verständnis gepaart mit vertrieblicher Pffigkeit. Auch Engagement und die Bereitschaft, in einem tollen Team erfolgreich zu sein, wurden gefordert. Branchenkenntnisse oder Produkterfahrungen erschienen zunächst wünschenswert, davon wurde jedoch sehr schnell Abstand genommen.



„Die Identifizierung und Ansprache von Kandidaten bei definierten Zielfirmen aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld erschien dabei wenig zielführend“, so Martin Koch. Im Rahmen einer breit gefächerten Ansprache konnten Kandidaten mit ganz unterschiedlichen Lebensläufen und Erfahrungswerten gewonnen werden. „Im frühen Frühjahr 2016 habe ich mir gemeinsam mit Herrn Koch die ersten Kandidaten im Hochschwarzwald angeschaut. Unsere Wahl fiel damals auf eine Dame, die als KFZ-Kauffrau in den vergangenen Jahren Bürotechnik und -material verkauft hat. Diese Entscheidung habe ich bis heute nicht bereut“, beschreibt Herbert Hahnenkamp die ersten gemeinsamen Gespräche.

Weitere Einstellungen folgten, viele gemeinsame Erlebnisse sind heute noch gern erzählte Anekdoten bei verschiedenen Vertriebstagungen von ISHIDA. So konnte ein Kandidat trotz rudimentärer Englischkenntnisse durch eine Mischung aus Mut und Verzweiflung überzeugen. Ein weiterer Kandidat konnte seine Nervosität, die sich in einem nicht enden wollenden Schweißausbruch zeigte, nicht verstecken. Und ein dritter Kandidat bot seinem zukünftigen Chef nach mündlicher Zusage gleich das „Du“ an. „Es ist uns gelungen ein stark heterogenes Team zu rekrutieren, das seine Gemeinsamkeiten in den bereits genannten Schlüsselqualifikationen besitzt“, fasst Martin Koch zusammen. „Mit jeder Einstellung wurde die Auswahl schwieriger“, ergänzt Herbert Hahnenkamp, „jeder weitere neue Mitarbeiter musste ins Team passen, das Risiko einer falschen Entscheidung stieg zunehmend!“



Mit den vorerst letzten Einstellungen für Schleswig-Holstein einerseits und für Ostwestfalen andererseits, wurde das Projekt nach etwas mehr als 2 Jahren und 10 neuen Mitarbeitern für die ISHIDA in der Vorweihnachtszeit 2017 abgeschlossen. „Welches großartige Team wir hier zusammengestellt haben, davon konnte ich mich bereits bei mehreren Gelegenheiten überzeugen“, drückt Martin Koch seinen nicht zu verhehlenden Stolz aus. „Martin Koch ist nach diesen intensiven Jahren ein Teil des ISHIDA-Teams geworden, jederzeit herzlich willkommen!“, stellt Herbert Hahnenkamp zudem fest.

Entscheidend für den erfolgreichen Projektverlauf und die sich abzeichnenden nachhaltigen Einstellungen waren sowohl auf Seiten des Unternehmens, wie auch beim beauftragten Personalberatungsunternehmen die Berücksichtigung wesentlicher Erfolgsfaktoren.

Der Headhunter wurde einerseits über klare Anforderungen an die wesentlichen Schlüsselqualifikationen der idealen Kandidaten, andererseits über fundierte und sehr offene Informationen über das Unternehmen, dessen strategische Ausrichtung und die damit zu erreichenden Ziele informiert. Die wesentliche Voraussetzung einer erfolgreichen Direktsuche, nämlich die ehrliche, offene und authentische Ansprache, die Informationen, Perspektiven und Motivationen transportierte, war gegeben. Damit konnten die richtigen Kandidaten abgeholt und begeistert werden.

Die Fortsetzung von Offenheit, Transparenz und menschlicher Nähe in den persönlichen Gesprächen führten bei den meisten Kandidaten zu dem unbedingten Wunsch, Teil des ISHIDA-Teams zu werden.

„Die Art, wie Herbert Hahnenkamp im persönlichen Gespräch mit seiner Offenheit, Wärme und Empathie überzeugen konnte, habe ich in mehr als 15 Jahren Personalberatererfahrung noch nicht erlebt“, beschreibt Martin Koch die Intensität der Einstellungsgespräche.

Jeder Kandidat wurde im Rahmen eines mehrstufigen Einstellungsprozesses begutachtet. Nach einem meist persönlichen Interview mit dem Personalberater entschied ISHIDA über das „IN“ oder „OUT“. Zur Vorbereitung der ersten Präsentationsgespräche wurde zudem ein eignungsdiagnostisches Instrument eingesetzt, ein Testverfahren nach dem DISC-Modell. Dieses wurde allerdings nicht als Prämisse, sondern als Unterstützung des Gesprächs angesehen. Im Rahmen eines zweiten Gesprächs mit den erfolgsversprechenden Kandidaten präsentierte sich jeder Kandidat mit einer kurzen, auf Englisch gehaltenen Präsentation. Die abschließende Einstellungsentscheidung wurde manchmal noch im Rahmen des Gesprächs, spätestens aber unmittelbar nach dem Gespräch getroffen.

Zu guter Letzt waren auch die Vertragsverhandlungen, die Überbrückung der Zeit bis zum Eintritt in das Unternehmen und das abschließende „Onboarding“ durch die gleiche Offenheit, Nähe und Herzlichkeit geprägt. „Mein Kontakt zu den neuen ISHIDA-Mitarbeitern ist nach wie vor sehr gut“ erzählt Martin Koch und meint damit auch die Fähigkeit des Unternehmens und der Unternehmensführung, Mitarbeiter zu integrieren und auf die anstehenden Aufgaben vorzubereiten sowie bei Problemen zu unterstützen und damit die berufliche Heimat darzustellen, die vom ersten Kontakt an versprochen und vorgelebt wurde.



TOPBLOG

WEITERE BEITRÄGE AUF WWW.KOCH-CONRAD.DE



Home-Office – Warum nicht?!

Wie sollten Sie der abnehmenden Mobilität bei Arbeitnehmern begegnen? Ist das Home-Office eine Lösung? Sind Sie und Ihre Organisation bereit für den Mitarbeiter jwd?

Wir schützen Daten nicht erst seit der DSGVO!

Personalberater arbeiten mit hochsensiblen persönlichen Informationen. Diesem Vertrauen werden wir jeden Tag auf's Neue gerecht. Der Schutz Ihrer Daten ist für uns nicht erst seit der Datenschutz-Grundverordnung Chefsache!

Damit Headhunting eine Erfolgsstory wird!

Wir informieren, interessieren, motivieren, begeistern und begleiten. Bestimmen Sie selbst mit, damit dies für Sie schließlich zu einer erfolgreichen Einstellung führt. Ein paar Tipps von Koch & Conrad.

Impressum

Herausgeber:

Koch & Conrad
Unternehmens- und
Personalberatung GbR

Martin Koch

Lagerstraße 43b
82178 Puchheim
T +49 89 45668525
M +49 160 5659745

Torsten Conrad

Maximilianstraße 26
93142 Maxhütte-Haidhof
T +49 9471 3066209
M +49 170 7632605
www.koch-conrad.de
conrad@koch-conrad.de

Konzept und Umsetzung:

seitenwind.com

Fotografie:

Lukas Pokorny

