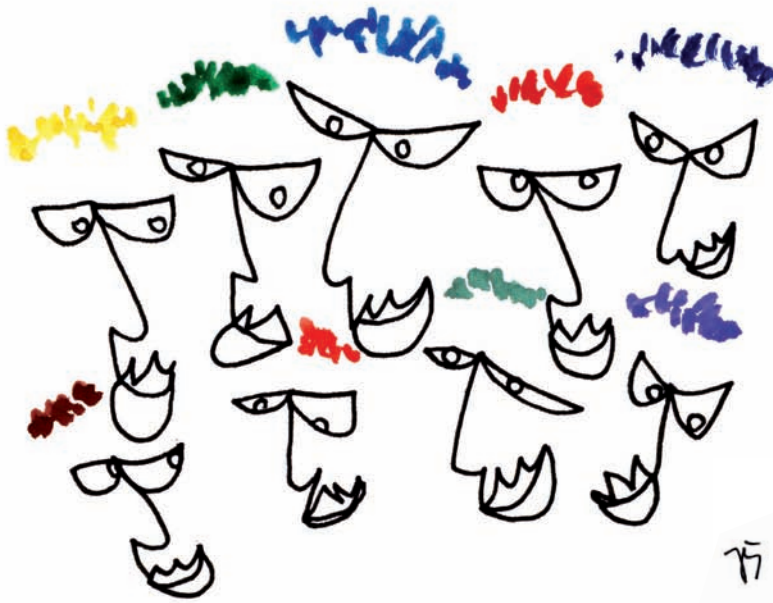
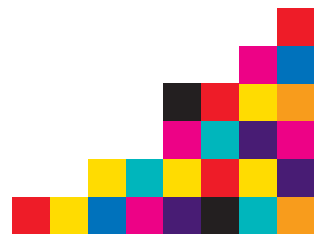


# LuPe05

LIEBICH & PARTNER  
Management- und Personalberatung AG



Personalentscheidungen  
besser machen.





Dipl.-Kfm. **Bernhard Knaisch**,  
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

„unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital!“ Diese Aussage hört man oft in Unternehmen und sie findet sich in vielen Hochglanz-Broschüren wieder. Ist die Aussage aber nur ein Lippenbekenntnis? Wenn Unternehmensentscheider tatsächlich davon überzeugt sind, dass der Erfolg direkt von den Führungskräften und Mitarbeitern abhängt, weshalb ist man dann bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, bei der Personalentwicklung oder der HR-Organisation mit Mittelmaß zufrieden?

Während der Einkauf in den Unternehmen in den zurückliegenden Jahren als starker Wertschöpfungshebel erkannt wurde und der Fokus auf professionalisierten Beschaffungsprozessen und der Qualifikation der Mitarbeiter im Einkauf lag, laufen die HR-Prozesse immer noch wenig professionell ab, obwohl auch hier der direkte Wertschöpfungsbezug auf der Hand liegt. Die Folgen sind beispielsweise: Unzureichend qualifizierte Mitarbeiter in den Personalabteilungen kennen die geeigneten Suchwege (Stichwort Web 2.0) nicht, verhalten sich im Wettbewerb um die knappen Fachkräfte nach wie vor reaktiv und verpassen den proaktiven Einsatz zeitgemäßer Instrumente. Und schwache Führungskräfte können sich widerspruchslos weiterhin mit schwachen Mitarbeitern umgeben.

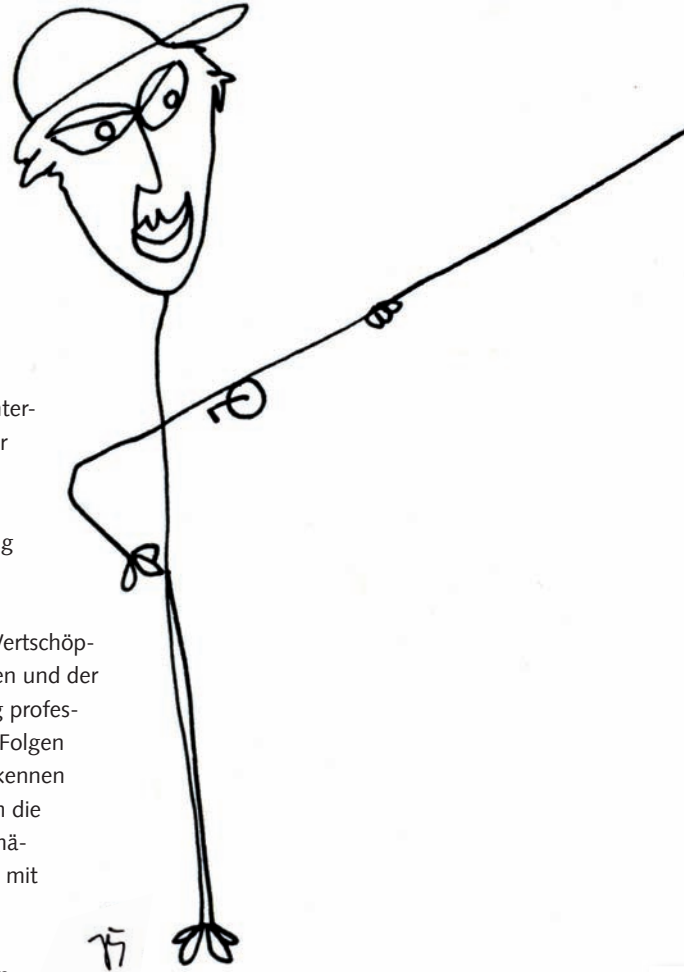
Jedes Unternehmen hat die Chance, Bestleister – auf allen Hierarchieebenen – zu finden, zu binden und zu entwickeln. Die zwingende Voraussetzung hierfür: ein professionelles HR-Management. Das lohnt sich auch für mittelständische Unternehmen wie Autohäuser, unser Recruitingkonzept für die Toyota Deutschland GmbH zeigt es (S. 3). Wichtig ist zudem die Einsicht, dass selbst HR-Profis in Bewerber- oder Mitarbeiterinterviews Wahrnehmungsfehlern unterliegen. Wenn sie methodisch vorgehen, können sie ihre Personaleinschätzungen objektivieren und Fehlentscheidungen minimieren (S. 4).

Als Gast kommt auf Seite 5 Frank Straub, Vorsitzender des Verwaltungsrates der Blanco-Gesellschaften, zu Wort. Er berichtet, wie ethisch geprägte Mitarbeiterauswahl und Mitarbeiterführung funktioniert. Richtung Zukunftssicherung denkt auch die Stadtverwaltung Baden-Baden. Sie hat mit Liebich & Partner ein maßgeschneidertes Trainingsprogramm für ihren Führungskräftenachwuchs entwickelt (S. 6). Und da wir schon bei effektiver Weiterbildung sind: Seminare per Gießkanne gehören der Vergangenheit an. Auf der letzten Seite werden wir wieder persönlich. Sandra Weishaupt, die Leiterin unserer Research-Abteilung, lädt Sie zu ihrem Lieblingsplatz in Baden-Baden ein. Auch ihn muss man – wie die Bestleister – ein bisschen suchen.

Dass wir die richtigen Partner für professionelles HR-Management sind, bestätigen folgende aktuelle Auszeichnungen, auf die wir zugegebenermaßen ein wenig stolz sind:



Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen Ihr  
Bernhard Knaisch



## Impressum

LuPe – Kundenmagazin, Nr. 05/11  
Erscheinungsweise: viermal jährlich

**Herausgeber**  
Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG  
Schützenstraße 3, 76530 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

**V.i.S.d.P./Chefredakteur**  
Bernhard Knaisch, Liebich & Partner (L&P)

**Redaktions-Team (L&P)**  
Bernhard Knaisch, Diana Konrad, Hendrik Saur,  
Gabi Schindzielorz, Norbert Wölbl

**Redaktion**  
Daniela Dannert-Weing, Text & Konzept, Tettngang

**Gestaltung**  
Christian Poth, Büro für Kommunikation und Design, Baden-Baden

**Autoren**  
Bernhard Knaisch (L&P), Günter Walter (L&P), Andrea Münzer (L&P),  
Prof. Dr. Johannes Fischer (L&P), Norbert Albert (L&P), Michael Schuh  
(L&P), Daniela Dannert-Weing

**Bildnachweis**  
Porträts: Marcus Gernsbeck; Titelbild/Strichzeichnungen: Jürgen Weing,  
freischaffender Künstler, Tettngang; Porträt Frank Straub: Blanco

Auflage 3.000 Stück

**Adressänderungen**  
Mittellungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an  
schindzielorz@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit  
größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG

## Professionelles Recruiting

# Auf der Suche nach Bestleistern für Toyota.

Professionelles Personalmanagement zahlt sich aus – auch für kleinere und mittelständische Unternehmen. Toyota Deutschland bietet seinen Handelspartnern daher die Unterstützung von HR-Spezialisten an, schwerpunktmäßig im Bereich Recruiting von Verkaufs- und Servicekräften. Um die richtigen Personaldienstleister für diese Aufgabe zu finden, hat Toyota einen Pitch ausgeschrieben. Sein Ergebnis ist die Vertragspartnerschaft mit Liebich & Partner.

ist ein auf Toyota abgestimmter, klar strukturierter Recruitingprozess, dessen Leistungen die Händler im Paket oder modulweise zu Fixpreisen abrufen können. Am Beginn des Prozesses stehen die Bedarfsanalyse und das Festlegen der Suchstrategie. Anders gesagt, es geht um die Beantwortung der Fragen: Was bringt der ideale Kandidat mit? Wie kann man ihn finden? Mit welchen Stärken kann ihn das Autohaus für sich gewinnen? Gesucht wird im Anschluss klassisch per Anzeige (online/Print) oder zunehmend über moderne Suchinstrumente und Direktansprache. Im Auswahlprozess trifft Liebich & Partner eine Vorselektion, erstellt mit Hilfe professioneller Bewertungsmethoden ein Kandidatenranking und letztendlich – im Abgleich zwischen Ideal- und Bewerberprofil – ein Kandidatenportfolio. Aus ihm kann der Toyota-Händler ablesen, welche Kandidaten für die Stelle am besten geeignet sind. Er gewinnt Entscheidungssicherheit. Die letzte Prozessstufe dient der Nachbetreuung: Sie begleitet das „Anwachsen“ des neuen Mitarbeiters im Betrieb.



Dipl.-Betriebswirt **Günter Walter**, Berater bei Liebich & Partner: Um im Kampf um Bestleister nicht leer auszugehen, müssen sich auch mittelständische Unternehmen professionell auf die Suche machen. Eine Stellenanzeige, die sich womöglich nur im Logo von der des Wettbewerbs unterscheidet, reicht heute nicht mehr aus.

Die professionelle Vorgehensweise ermöglicht die Besetzung der vakanten Positionen mit Bestleistern und verhindert teure Fehlbesetzungen. Davon ist Liebich & Partner überzeugt. Die Toyota-Händler erhalten daher eine 6-Monatsgarantie. Zweifelnd in dieser Zeit an ihrer Entscheidung, wird der Recruitingprozess kostenlos wiederholt.

Grundlage für die Suche nach Bestleistern im Automobilsektor – nach einem Niederlassungsleiter, einem Verkäufer/Verkaufsleiter, einem Fleet Businessverkäufer oder einer After Sales Servicekraft –

## Ein Gespräch mit Friedhelm Vennhoff, Leiter Händlerentwicklung, Toyota Deutschland GmbH



Friedhelm Vennhoff

**LuPe:** Warum ist professionelles Recruiting im Handel wichtig?

**Vennhoff:** Gutes Personal ist erfolgsentscheidend. Sie finden im Automobilmarkt viele vergleichbare Produkte, so dass die Qualität des Verkaufs- und Serviceteams die Wahl des Kunden sowie seine Bindung an die Marke und den Händler maßgeblich beeinflusst. Für Händler ist es also wichtig, das bestmögliche Team zu haben und es auch zu halten. Dazu müssen sie ihr Personalmanagement professionalisieren. Das Recruiting über Personaldienstleister ist ein möglicher Schritt dahin.

**LuPe:** Durch das richtige Personal lässt sich der Umsatz steigern?

**Vennhoff:** Ja, während falsche Personalentscheidungen richtig Geld kosten. Und das nicht nur, weil dem Händler Umsatz entgeht. Die immer wieder erneute Mitarbeitersuche und die womöglich nötigen Freisetzungen sind – ganz abgesehen vom damit verbundenen Ärger – teuer.

**LuPe:** Aus welchen Gründen haben Sie sich für Liebich & Partner entschieden?

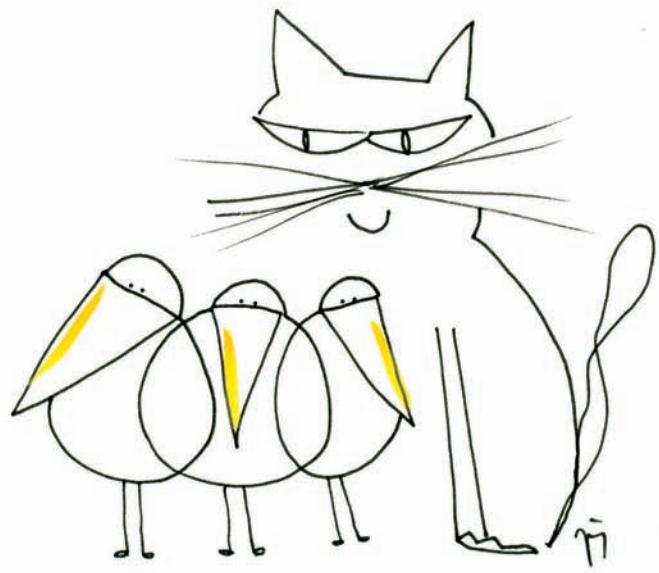
**Vennhoff:** Wir haben namhafte Personalberatungen zum Pitch gebeten. Das Konzept von Liebich & Partner hat uns überzeugt. Wir arbeiten jetzt seit 2008 zusammen – die Resonanz unserer Händler ist sehr positiv. Das Autohaus Bernd Förster zum Beispiel ist mit der Beratungsleistung „vollkommen zufrieden“. Das ist das höchstmögliche Prädikat im Hause Toyota.

**LuPe:** Wie wirken sich die bestürzenden Ereignisse in Japan auf Toyota in Deutschland aus?

**Vennhoff:** In erster Linie sind wir emotional sehr betroffen. Wir sammeln gemeinsam mit dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) für die Opfer. Leider sind auch unsere Geschäftsprozesse beeinträchtigt. Die Produktion in Japan und in Europa musste für einige Tage ausgesetzt werden. Zurzeit wird jedoch schon wieder produziert, allerdings mit geringerem Volumen. Eine Rückkehr zur normalen Produktion ist ab August geplant. Durch die Produktionsausfälle wird es zu Lieferengpässen und längeren Lieferzeiten bei einigen Modellen kommen. Das betrifft aber nicht nur Toyota, sondern auch alle anderen Automobilhersteller.



Toyota Yaris Hybrid Concept



Fehlentscheidungen minimieren

## Irren ist menschlich.

**Wenn ein Mensch einen anderen beurteilt, kommt es psychologisch bedingt zu Wahrnehmungsfehlern. Die Kompetenz- und Potenzialanalyse HRCS® bietet Personalverantwortlichen die Möglichkeit, Wahrnehmungsfehler und daraus resultierende Fehlentscheidungen zu minimieren.**

Selbst der beste HR-Spezialist kann in einem Gespräch nicht sehen, wie der Mensch, der vor ihm sitzt, wirklich ist. Denn auch er unterliegt Wahrnehmungsfehlern, die er nicht umgehen kann – einfach weil sie in der Natur des Menschen liegen. Zu diesen psychologisch bedingten Effekten zählt der erste Eindruck. Er entscheidet darüber, wie man alle weiteren Handlungen und Aussagen des Gegenübers interpretiert. Ähnlich ist es mit dem Halo-Effekt, der eintritt, wenn eine Eigenschaft der zu beurteilenden Person im positiven



Menschenkenntnis und Bauchgefühl sind laut **Andrea Münzer**, Beraterin bei Liebich & Partner, für Personalverantwortliche wichtig. Um runde Entscheidungen zu treffen, braucht es aus Sicht der Dipl.-Betriebswirtin und Wirtschaftspsychologin ergänzend ein stringentes Kompetenzmanagementsystem.

oder negativen Sinne hervorsteht und damit die Gesamtwahrnehmung überstrahlt. Wenn sich Bewerber oder Mitarbeiter im „Gesprächsmarathon“ die Klinke in die Hand geben, bleiben zudem Kontrast- und Serieneffekte nicht aus – die Bewertung des einen färbt auf die des anderen ab. Auch in der Redensart „Der Mensch geht immer von sich selbst aus“ steckt Wahrheit. So bewertet ein Interviewer Kandidaten, bei denen er eine Ähnlichkeit

mit sich feststellt, nach dem eigenen Selbstbild. Oder er schließt, vor dem Hintergrund eigener, erfahrungsbasierter „Theorien“, von bestimmten Merkmalen eines Menschen auf damit vermeintlich zusammenhängende andere. Wohlgemerkt, ohne dass dieser Zusammenhang tatsächlich gegeben sein muss. Typisch ist ebenfalls, dass man sein Gegenüber auf wenige Kerneigenschaften reduziert. Und schließlich ein Beispiel für sogenannte Attributionsfehler: Eigene Misserfolge werden den äußeren Umständen zugeschrieben, die Misserfolge anderer deren mangelnden Fähigkeiten.

**»Wahrnehmungsfehler kann man nicht umgehen – einfach weil sie in der Natur des Menschen liegen.«**

Abgesehen davon, dass Fehlbesetzungen ein Unternehmen viel Geld kosten, stehen Personalentscheider auch in der Verantwortung gegenüber den Menschen, die sie bewerten. Beides verpflichtet sie, ihre Wahrnehmungsfehler zu minimieren und möglichst objektiv zu urteilen. Das auf Erkenntnissen der angewandten Forschung basierende Verfahren HRCS® (Human Resources Competence Screening) kann ihnen dabei helfen. Es erfasst über einen Methodenmix – Interviews, Tests, Rollensimulationen etc. – die unterschiedlichen Kompetenzen eines Menschen und liefert valide, reliable, objektive Ergebnisse.

**»Personalentscheider stehen in der Verantwortung gegenüber den Menschen, die sie bewerten.«**

Die Möglichkeiten von HRCS® beschränken sich nicht auf das Recruiting und die individuelle Karriereplanung von Mitarbeitern. Auch bei der Zusammenstellung von Projektteams oder in Bezug auf die Kompetenzstrukturen innerhalb einer Organisation leistet das Verfahren wertvol-



Laut Prof. Dr. phil. **Johannes Fischer**, Dipl.-Psychologe, ist Wahrnehmungsvermögen eine Fähigkeit, Menschen „wahr“-nehmen aber eine Kunst. Auch im Rahmen seiner HRCS®-Analysen legt der HR-Spezialist bei Liebich & Partner daher Wert auf die objektivierende Zweitmeinung seiner Beraterkollegin Andrea Münzer.

le Dienste. Beispiel Team: Bei der Besetzung von Arbeitsgruppen, in denen es um sensible Unternehmensprojekte geht, ist es angebracht, statt nach Gutdünken systematisch vorzugehen. Die

### HRCS®-Einsatzbeispiele:

- Personalauswahl
- Entwicklung von Führungskräften
- Nachfolgeplanungen
- Talent-Management

relevanten Fragen lauten: Was muss das Team können, um das Ziel im vorgegebenen Zeitrahmen zu erreichen? Welche Menschen werden entsprechend im Team benötigt, anders gesagt, welche fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen müssen sie abbilden? Welche Rollen werden darüber hinaus im Team gebraucht – Menschen für die Zielerreichung, Menschen fürs Klima – und wer ist fähig, sie zu übernehmen? Mit HRCS® kann Liebich & Partner Personalentscheider dabei unterstützen, transparent und nachvollziehbar die passenden Antworten und die geeigneten Mitarbeiter im Unternehmen zu finden.



# „Der Mensch ist nicht für die Wirtschaft, sondern die Wirtschaft ist für den Menschen da.“

**Ein Interview mit Frank Straub, dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates der Blanco Gesellschaften, über unternehmerisches Handeln nach ethischen Grundsätzen.**

**LuPe:** Herr Straub, Sie sind neben Ihrer Tätigkeit bei Blanco Vorstand des Caux Round Table Deutschland e.V.. Ein Verein, der durch ethisch geprägtes, also moralisches unternehmerisches Handeln die Welt zum Besseren verändern will. Lassen sich in unserer gewinnorientierten Wirtschaftswelt Ethik und Ökonomie überhaupt vereinbaren? Sind Zielkonflikte nicht vorprogrammiert?

**Frank Straub:** Ethik und Ökonomie müssen sich nicht widersprechen. Ist ein Unternehmen langfristig, auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtet – so wie die Familienunternehmen, für die ich stehe –, gilt sogar das Gegenteil. Der entscheidende Punkt ist die Nachhaltigkeit. In einem börsennotierten Unternehmen, dessen Erfolg sich an Quartalszahlen misst, stehen Manager dagegen nahezu unausweichlich im Zielkonflikt zwischen ihren Wertvorstellungen auf der einen und dem kurzfristigen Ergebnisdruck auf der anderen Seite.



**Frank Straub,** lange Zeit Geschäftsführer und Vorsitzender der Geschäftsführung bei Blanco und heute Vorsitzender des Verwaltungsrates, sieht in der nachhaltigen Gewinnerzielung eine moralische Pflicht des Unternehmers. Schließlich lassen sich nur so die Zukunft des Unternehmens und die Arbeitsplätze sichern. Kurzfristiges Renditestreben lehnt er dagegen ab.

Blanco ist ein international ausgerichtetes Familienunternehmen, das seit 2007 über zwei getrennte Gesellschaften agiert. Der Umsatz der Blanco GmbH + Co KG lag 2010 bei ca. 240 Mio. Euro. Die Blanco CS GmbH + Co KG erwirtschaftete ca. 100 Mio. Euro. Beschäftigt sind derzeit rund 1.800 Mitarbeiter.

**LuPe:** Was sagen Sie mit Blick auf Blanco – kostet Moral ein Unternehmen Geld oder zahlt sie sich aus?

**Frank Straub:** Sie zahlt sich aus. Eine an Werten orientierte Unternehmenskultur fördert die nachhaltige Gewinnentwicklung. Der Grund ist einfach. Die Menschen sind motivierter. Das spürt man bei der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, aber auch in der Wirkung nach außen. Damit sich Kultur in der Bilanz niederschlägt, müssen aber auch die Richtung, also die Strategie, und die Struktur des Unternehmens stimmen. Bei Blanco haben wir 1996 mit der Kulturarbeit begonnen, parallel das Unternehmen international ausgerichtet und divisional organisiert. Vergleicht man die Dekaden 1989 bis 1998 und 1999 bis 2008, hat sich das Ergebnis versiebenfacht.

**LuPe:** Welche Werte sind bei Blanco im Umgang mit den Mitarbeitern handlungsleitend?

**Frank Straub:** Ankerbegriffe für das Werteverhalten innerhalb des Unternehmens sind Vertrauen und Transparenz. Grundlage dafür ist ein positives Menschenbild. Als Führungskraft muss man Menschen mögen, dann ergibt sich vieles von allein. Für hochgefährlich halte ich Technokraten, die Mitarbeiter aus ihrer Zahlen- und Sachwelt heraus als reine Kostenfaktoren betrachten. Es kommt darauf an, die Bedeutung des Menschen

richtig einzuschätzen. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Es ist doch so, dass der Mensch nicht für die Wirtschaft, sondern die Wirtschaft für den Menschen da ist.

**LuPe:** Über Unternehmensethik zu reden ist das eine, sie zu leben das andere. Wie integriert man moralisches Handeln im Unternehmensalltag?

**Frank Straub:** Unternehmen sind soziale Systeme, in kleineren lebt der Chef die Werte vor, in größeren braucht es aktive Kulturarbeit. Bei Blanco haben wir in der Betriebszeitung Unternehmenskulturelles in den Vordergrund gestellt und Leitlinien entwickelt – nicht nur für den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden, sondern mit allen Interessengruppen des Unternehmens. Darüber hinaus wurden über die Hierarchieebenen hinweg vier Mitarbeiterforen eingerichtet, in denen regelmäßig Kulturthemen wie Fehlertoleranz, Verhalten bei Geschenken etc. behandelt werden. Diese aktive Kulturarbeit lässt sich übrigens nicht an Personal- oder Ethikabteilungen delegieren, da sind alle Führungskräfte bis in die oberste Etage gefordert. Auch die Taten sollten überzeugen. Kommt es im Unternehmen zu Fehlverhalten, müssen Sie reagieren, um glaubwürdig zu bleiben.

Wenn ein Mitarbeiter, egal ob Arbeiter oder Geschäftsführer, die kulturbestimmenden Werte auf Dauer nicht mitträgt, kann das – so wertvoll er fachlich auch sein mag – bis zu seiner Freisetzung führen.

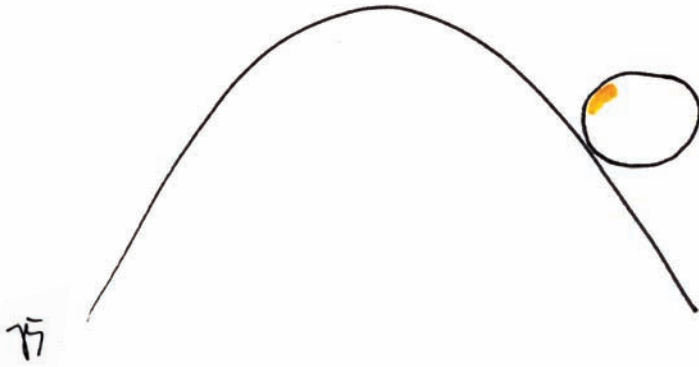
**LuPe:** Stichwort Personalentscheidungen. Was muss ein Bewerber bei Blanco mitbringen?

**Frank Straub:** Die fachliche Seite muss stimmen. Das ist notwendig, hinreichend allerdings nicht. Mich interessiert auch der Social Record, das bisherige gesellschaftliche Engagement des Menschen. Wichtig ist zudem, dass er in seiner Persönlichkeit zum Unternehmen passt. Entscheiden wir uns für einen Bewerber, muss er seinerseits unserer Wertekultur zustimmen. Schriftlich. Die Arbeitsverträge bei Blanco verfügen über eine entsprechende Integritätsklausel.

**LuPe:** Profitiert Blanco im schärfer werdenden Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von seiner ethischen Grundhaltung?

**Frank Straub:** Eindeutig ja. Wir haben kaum Rekrutierungsprobleme. In unseren Stellenanzeigen verweisen wir ausdrücklich darauf, dass wir uns den ethischen Grundsätzen des Caux Round Table verpflichtet fühlen. Stellensuchende, die das als Sozialduselei abtun, filtern wir damit gleich aus. Für andere – und das sind in der Regel die Besseren – ist dieser Verweis oft erst ausschlaggebend dafür, sich überhaupt zu bewerben. Hinzu kommt, dass wir durch die gelebten Werte eine sehr niedrige Fluktuation haben. Das bringt eine Kontinuität, die sich positiv auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auswirkt.

## Der Förderworkshop als Startschuss für gezielte Nachwuchsförderung



# Führen will gelernt sein.

**Die demographische Entwicklung bringt es mit sich – Führungskräfte werden rar. Grund für die Stadtverwaltung Baden-Baden, aktiv zu werden. Mit dem Personalentwicklungsprojekt „steBB – steig auf in Baden-Baden“ beugt sie gezielt einem möglichen künftigen Führungskräfte-mangel vor.**

Wo kommen die Führungskräfte von morgen her? Eine Frage, die sich nicht nur Wirtschaftsunternehmen stellen. Auch die Stadtverwaltung Baden-Baden hat darüber nachgedacht und eine Antwort für sich gefunden. „Wir wollen verstärkt



Achim Meier, Xenia Heeg und Norbert Albert (Liebich & Partner)

Mitarbeiter aus den eigenen Reihen in Führungsposition bringen“, so Achim Meier, Leiter des städtischen Personal- und Organisationsamtes. Gemeinsam mit Liebich & Partner wurde daher das Schulungsprojekt steBB entwickelt.

»Wie findet man den Führungsnachwuchs unter rund 1.000 städtischen Mitarbeitern?«

„Mit steBB wollen wir nicht möglichst viele Mitarbeiter ein bisschen fördern, sondern ge-

zielt diejenigen, die spürbar den Willen haben, zu führen“, meint Xenia Heeg, die das Projekt auf Stadtseite mitbetreut. Sie formuliert damit die erste Herausforderung: Wie findet man den Führungsnachwuchs unter den rund 1.000 städtischen Mitarbeitern, zu denen neben Verwaltungsangestellten auch Forstwirte, Sozialpädagogen, Musiker etc. gehören? Mit Hilfe interner Kommunikationsmittel wurden alle Mitarbeiter über steBB informiert. 40 Interessierte haben sich per standardisiertem Fragebogen beworben. In ihm mussten sie sich unter anderem mit der Frage auseinandersetzen, warum sie über-

haupt Führungskraft werden wollen. Im Abgleich mit den von ihren Vorgesetzten erstellten Potentialanalysen sowie den im öffentlichen Dienst üblichen Mitarbeiterbeurteilungen ergab sich ein Punkteranking, aus dem die zwölf Besten ausgewählt wurden. Der eigentliche Startschuss des auf drei Jahre angelegten Trainingsprogramms fiel im Juli 2010. Die High Potentials trafen sich zur Auftaktveranstaltung – einem zweitägigen Förderworkshop bei Liebich & Partner.

Der Förderworkshop mit seinem Methodenmix aus praxisorientierten Aufgaben, Persönlichkeits- und Verhaltensanalysen ermöglicht es den HR-Spezialisten von Liebich & Partner, Führungsqualitäten und Potentiale der einzelnen Teilnehmer zu erkennen, Laufbahnentscheidungen abzusichern und den individuellen Schulungsbedarf zu ermitteln. Damit das zu gewinnende Bild mög-

lichst realistisch ist, werden die Workshop-elemente grundsätzlich auf das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Institution zugeschnitten und gemeinsam mit diesen entwickelt. Baden-Baden sollte unter anderem eine Aufgabe zum Thema Kundenakquise vorbereiten. Laut Achim Meier gar nicht so einfach. „Im Verwaltungsbereich nutzen wir zwar den Begriff Kunden, aber diese haben nicht wirklich eine Wahl. Seinen Personalausweis bekommt ein Bürger nur bei uns, nicht bei einer anderen Stadt. Wir wollten aber eine Situation mit tatsächlicher Kundenentscheidung schaffen. Ausgehend von unserer Ausrichtung als internationale Bäderstadt hatten wir schließlich die Idee, dass die steBB-Teilnehmer Baden-Baden als Standort für einen Heilbäderkongress anbieten müssen.“ Alle Aufgaben wurden neben den Gegebenheiten auch an städtische Vokabular angepasst. „So verwenden wir im öffentlichen Dienst teilweise andere Begriffe als die freie Wirtschaft“, präzisiert Xenia Heeg.

»Der Förderworkshop ermöglicht es, den individuellen Schulungsbedarf zu ermitteln.«

Der Workshop liefert mehr als die notwendigen Erkenntnisse für die nachfolgende, gezielte Förderung der steBB-Teilnehmer. Er eröffnet den Nachwuchskräften auch einen neuen Blick auf die eigene Persönlichkeit. Das direkte und ausführliche Berater-Feedback dient den Teilnehmern als eine Art Spiegel, der ihnen ermöglicht, Eigenschaften an sich zu erkennen, die ihnen im Bereich eines „blinden Flecks“ bisher verborgen geblieben sind. Ihr Selbstbild korrigiert, konkretisiert und erweitert sich.

Mittlerweile läuft in Baden-Baden das auf den Ergebnissen des Förderworkshops aufbauende, sechsstufige Trainingsprogramm. Die Semi-

narblöcke zu Führungsgrundlagen und Konfliktmanagement sind abgeschlossen. Bis 2012 folgen die Themen Projektmanagement, Besprechungstechnik, Präsentationstechnik und Betriebswirtschaft. Die zweite steBB-Runde mit zwölf weiteren Führungstalenten startet noch in diesem Jahr.

Im Vergleich zu Schulungsprogrammen in der freien Wirtschaft gibt es bei steBB Besonderheiten: Weder beim Förderworkshop noch bei

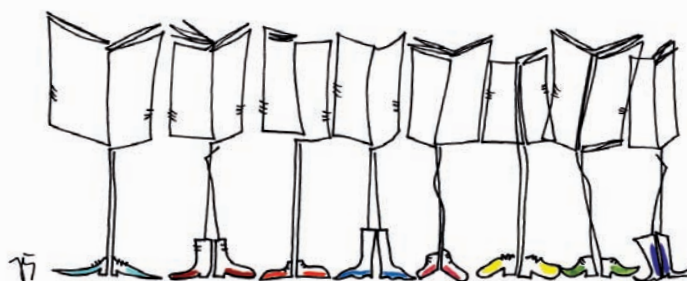
den Seminaren sind städtische Projektbetreuer als Co-Trainer mit dabei. Auch die Berater-Feedbacks über die Teilnehmer gehen nicht an die Stadt. In der Personalakte wird lediglich die Teilnahme am Führungskräfte-Training vermerkt. Amtsleiter Achim Meier meint dazu: „Unsere Mitarbeiter gehen offensichtlich gestärkt aus den Schulungen hervor, lernen ihr Können einzusetzen und an ihren Potentialen zu arbeiten. Alles, was wir wissen müssen, ist, dass diese Mitarbeiter für die Übernahme einer

Führungsrolle geeignet sind. Auf sie können wir bei künftig frei werdenden Führungspositionen – immer vorausgesetzt, dass auch die fachliche Qualifikation stimmt – zählen.“

**Norbert Albert**, Dipl.-Soz.-Päd. (BA), war selbst lange Zeit im kirchlich-öffentlichen Dienst tätig. Der Berater bei Liebich & Partner schätzt den Umgang mit jungen, noch unverbildeten Nachwuchskräften. Es ist sein Anliegen, ihnen Orientierung bei der Gestaltung ihrer Zukunft zu geben. Manchen wird er zum Wegbegleiter.

## Effektive Personalentwicklung

# Die Richtigen richtig fördern.

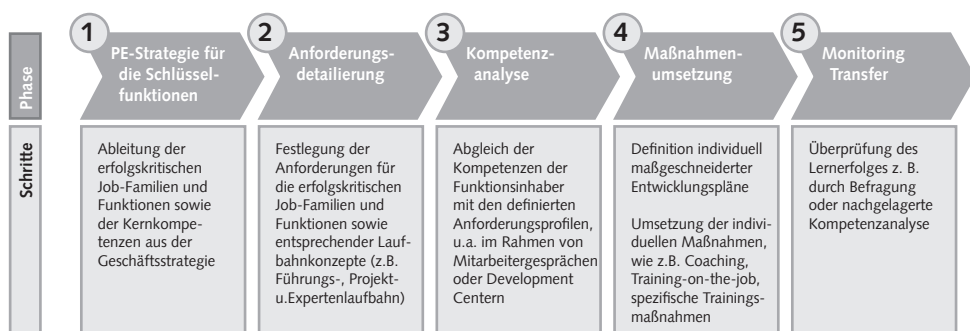


**Hier ein Seminar für diesen, da ein Seminar für jenen Mitarbeiter – mit gezielter Personalentwicklung hat das nichts zu tun. Häufig wird am Bedarf von Unternehmen und Mitarbeitern vorbeiquifiziert. Statt mit der Gießkanne Seminare zu verteilen, sollten die Budgets fokussiert eingesetzt werden: mit Hilfe des effektiven Personalentwicklungsansatzes.**

Personalentwicklung hat ein klares Ziel: Sie soll das Erreichen der Unternehmensziele unterstützen. Seit Jahren nehmen dabei Standardseminare eine zentrale Stellung ein. Scharen von Mitarbeitern besuchen sie in regelmäßigen Abständen – weil das die Vorüberlegung spart, welcher Mitarbeiter tatsächlich welche Weiterbildung benötigt; weil so ein Seminar, wenn es schon nichts bringt, ja auch nicht schaden kann; weil Seminare gleich für mehrere Mitarbeiter vermeintlich kostengünstiger sind als Einzelmaßnahmen. Doch Erkenntnisse aus der Gehirnforschung und der Psychologie belegen: Standardseminare bleiben meist wirkungslos.

Weit verbreitet ist auch der Trugschluss, dass ein Zweitagesseminar Verhalten ändert. Doch die Grundlagen für die Verhaltensweisen und Gewohnheiten eines Menschen werden in seinen ersten Lebensjahren gelegt. Sie zu verändern braucht Zeit, Übung und Ausdauer. Sind bestimmte Persönlichkeitsanlagen nicht gegeben, lässt sich manches auch gar nicht erlernen: Fehlt in der Motivationsstruktur einer erstklassigen Fachkraft neben dem Leistungs- das Machtmotiv, ist sie – da richten die besten Seminare nichts aus – für Führungsaufgaben nicht geeignet. Mitarbeiter mal kurz auf Standardseminar zu schicken, weil es irgendwann später nützlich sein könnte, erweist sich ebenfalls als Fehlinvestition. Nur wenn das Gelernte umgehend angewandt wird, gerät es nicht in Vergessenheit. Dieser Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag ist auch der entscheidende Indikator für den Erfolg eines Seminars. Zufriedenheitsabfragen direkt nach einer Schulung bewerten hingegen eher Hotel und Trainer.

Eine dauerhaft effektive Personalentwicklungsstrategie sieht anders aus: Ausgangspunkt ist die Unternehmensstrategie, aus der die funktionsbezogenen Anforderungen abgeleitet werden. Konzentriert man sich hierbei nach dem Paretoprinzip auf die 20 % der Schlüsselfunktionen, mit denen 80 % des Wertschöpfungsbeitrages erwirtschaftet werden, schont das die Ressourcen. Aus dem anschließenden Abgleich der definierten Anforderungen mit den vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen leiten sich individuelle, idealerweise maßgeschneiderte Entwicklungspläne und -maßnahmen für jeden der betroffenen Leistungsträger ab. Nachgelagerte Transferüberprüfungen dienen der Erfolgskontrolle. Erst wenn der Richtige richtig entwickelt wird, ist Personalentwicklung effektiv und effizient.



Dipl.-Psych./MBA **Michael Schuh**, Personalentwicklungsexperte bei Liebich & Partner, sammelte in verschiedensten Funktionen, zuletzt als Leiter Management- und Organisationsentwicklung bei der Audi Akademie, umfassende Erfahrungen im strategisch wichtigen Gebiet der Personalentwicklung.



# Baden-Badener Lieblingsplätze – die Stourdza-Kapelle.

**Auf der letzten LuPe-Seite stellen Ihnen unsere Mitarbeiter in loser Folge Geschichte und Geschichten rund um ihre Lieblingsplätze in Baden-Baden vor. Sandra Weishaupt, Leiterin Research bei Lieblich & Partner, schlägt nicht nur der Architektur wegen gerne den Weg zur Stourdza-Kapelle ein.**

**LuPe:** *Frau Weishaupt, Ihr Lieblingsplatz ist ein eher stiller, romantisch anmutender Ort. Wie haben Sie ihn entdeckt?*

**Sandra Weishaupt:** Wenn man wie ich täglich aus beruflichen Gründen nach Baden-Baden pendelt, kennt man zwar irgendwann die augenfälligen Attraktionen der Stadt, andere Schönheiten bleiben einem dagegen verborgen. Zu ihnen gehört die Stourdza-Kapelle. Kollegen, die hier in Baden-Baden leben, haben mich auf sie aufmerksam gemacht.

**LuPe:** *Die Stourdza-Kapelle wurde vom einstigen moldawischen Fürsten Michael Stourdza erbaut. Warum in Baden-Baden?*

**Sandra Weishaupt:** Michael Stourdza war von 1834 bis 1848 Fürst an der Moldau. Nach seinem Rücktritt zog er nach Paris. Ab Mitte der 1850er Jahre verbrachte er die Sommermonate mit seiner Familie – seiner Frau Smaragda und den beiden Kindern Michael und Maria – in Baden-Baden. Ihr Palais lag an der Lichtentaler Straße. Als sein Sohn 1863 starb, ließ Stourdza in Gedenken an ihn und als Familienruhestätte die Grabkapelle bauen: auf dem Berg, der seitdem seinen und den Namen seines Sohnes trägt, dem „Michaelsberg“.

**LuPe:** *Interessant ist neben der Geschichte auch die Architektur der fürstlichen Grabkapelle.*

**Sandra Weishaupt:** Ja. Sie wurde von 1864 bis 1866 nach Plänen des Münchener Baumeisters Leo Klenze errichtet und gilt mit ihrer von ionischen Säulen getragenen Vorhalle und der 24 Meter hohen Kuppel als klassizistisches Meisterwerk. Die Malereien im Innenraum wurden von den Künstlern André Müller und Michael Hauschild ausgeführt. Was die Stourdza-Kapelle für mich anziehend macht, ist aber weniger der beeindruckende Bau und seine prachtvolle Ausstattung, sondern vielmehr die Atmosphäre der gesamten Anlage. Die Kapelle steht inmitten eines wunderschönen Parks mit Eichen, Mammutbäumen und Magnolien. Gerade im Frühjahr, wenn alles blüht, liegt über dem Ort eine Melancholie im positiven Sinne. Eine, in der das Wissen um die Vergänglichkeit mit der Freude am Leben wohlthuend harmoniert. In dieser Jahreszeit verlängere ich schon mal meine Mittagspause, um einen Spaziergang zur Kapelle zu machen.

**LuPe:** *Was wünschen Sie Ihrem Lieblingsplatz?*

**Sandra Weishaupt:** Dass die Bäume erhalten bleiben. Sie sind teils über 100 Jahre alt. Die Eiche direkt neben der Kapelle soll sogar zur Einweihung der Kapelle im Jahr 1866 von Fürst Stourdza selbst gepflanzt worden sein. Von der Parkanlage aus hat man übrigens einen ausgezeichneten Blick auf das städtische Treiben in Baden-Baden.



Die rumänisch-orthodox geweihte Stourdza-Kapelle liegt etwas abseits der Haupttouristenströme auf dem Michaelsberg in Baden-Baden. Vor allem der Park mit seinem alten Baumbestand hat es Sandra Weishaupt, Dipl.-Betriebswirtin (FH) und Leiterin Research bei Lieblich & Partner, angetan.

