



Grünewald Consulting

Renewable Energy

Rekrutierung und Auswahl von
Führungskräften und Spezialisten



Andreas Ploch

- Dipl. Psychologe, Dipl. Kaufmann
- Langjährige Erfahrung im Bereich Management Audits, Führungskräfte entwicklung und Coaching
- Mehrere Jahre Führungskraft im Personalbereich eines Automobilkonzerns und einer Großbank
- Seit 2002 verantwortlich für die Bereiche Managementdiagnostik, Personal- und Managemententwicklung sowie Coaching bei Grünewald Consulting
- Seit 2007 Lehrauftrag an der Universität Karlsruhe „Leadership and Management Development“





Agenda

- **Die derzeitige Situation EE**
- **Personalauswahl (Anforderungsprofile, Verfahren)**
- **Zusammenfassung und Diskussion**



Wesentliche Faktoren und deren Bedeutung für Anforderungsprofile, Auswahlverfahren und Führung?

- „Umweltschutz“/„erneuerbare Energien“ kein relevantes Unterscheidungsmerkmal (Personal- bzw. Rekrutierungs-) Markt - es ist eine Basisidee aller Unternehmen
- Internationale Karrieren/internationales Arbeiten ist eine unabdingbare Voraussetzung also Kern jedes Anforderungsprofils
- Wachstumsraten, politische Faktoren und verstärkt projektorientierte Arbeitsweise machen Karrieren unvorhersagbar und schwieriger planbar
- Unternehmertum, Eigenverantwortung, Entscheidungsfreude und Flexibilität gewinnen an Bedeutung
- Teamplayer, „Politiker“ und Company-Men verlieren an Einfluss – dazu ist der Markt zu schnell und zu beweglich



Kennzeichen der Anforderungsprofile im Bereich EE

- Ingenieure mit (z.T. spezifischen) know-how
- Sprachkenntnisse (Märkte stark international geprägt)
- weniger Ideologie geprägt sondern stark businessorientierte (Projekt-)Manager sind gefragt
- Hoch flexible Bewerber/Mitarbeiter gefordert
- Keine Teamplayer sondern „Macher“ mit Gespür für den Markt
- Unternehmer, die Chancen wittern und wahrnehmen, die handeln und mitreißen
- Hochgradig initiative und pragmatische Manager, die die Herausforderung suchen
- Innovative F&E, die in flexiblen Geschäftsmodellen denkt und handelt



Was bedeutet dies für Auswahlverfahren

- Klassische Assessment-Center oder Interview schrecken viele (gute) Kandidaten eher ab
- Fokussierung auf die relevanten Anforderungsdimensionen
- Unterschiedliche Anforderungsprofile (Große Unternehmen vs. Mittelstand – hinsichtlich Aufgabenbreite / Spezialisierungsgrad)
- In einem engen Markt müssen die Kandidaten umworben werden und vor allem später an das Unternehmen gebunden werden (- > Retention Management)
- Wie kann Kandidaten eine realistische und nachvollziehbare Darstellung der Jobanforderungen gegeben werden (z. B. zum Unternehmertum)?
- Wie erkennt man „Macher/Unternehmer“ denn überhaupt?
- Was wird tatsächlich an „Personal“ gebraucht?



Was bedeutet dies für Auswahlverfahren?

- Reduktion der Anforderungen auf Kernelemente (Initiative, Unternehmertum, Kommunikation, Verantwortungsübernahme)
- Definition von „must have“ und „nice to have – Kriterien“
- Weg von AC – hin zu einem „Karriereorientierungsworkshop“, bei dem sich beide Seiten nachhaltig kennenlernen
- Verstärktes Angebot von unterstützenden Maßnahmen (Patentprogramme, Coaching, ..)
- Retentionprogramme, um die „Guten“ zu halten und auch darüber im Markt attraktiv zu werden
- Eine zu den Anforderungen und Rahmenbedingungen passende Führungskultur!!



Zusammenfassung in Thesen

- Der Personalmarkt ist (noch) nicht auf den schnell wachsenden und flexiblen Markt der EE eingestellt
- Wesentliche Anforderungen des Marktes sind Unternehmertum und Businessorientierung, Flexibilität und „Mut“
- In der Universitätslandschaft findet – viel zu langsam – eine Reaktion darauf statt
- Die gängigen Anforderungsprofile bei der Personalsuche und Personalauswahl verlieren an Wert
- Teamfähigkeit und andere „weiche“ Faktoren sind weniger relevant
- Unternehmen müssen sich stärker um geeignete Kandidaten bemühen und diese anders „auswählen“
- Passt die Führungskultur und die FK zu den Anforderungen an die Kandidaten?
- Das Retention Management gewinnt an Bedeutung



Danke

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

... wir freuen uns auf Fragen und die Diskussion!



Kontakt

Grünewald Consulting GmbH

Renewable Energy

Andreas Ploch

Steinstraße 2

40212 Düsseldorf

Tel.: +49 211 87 57 99 0

Fax.: +49 211 87 57 99 10

E-Mail: ploch@gruenewald-consulting.de

Internet: www.gruenewald-consulting.de



Backup - Retention



Retention(programme) als eine weitere Antwort ...

Besonders hochqualifizierte Professionals bewegen folgende Aspekte in ihrer Tätigkeit und sind daher besonders wichtig:

- Hohe und eigenverantwortliche Ergebnisorientierung
- Hohe Arbeitsautonomie
- Einbindung in Unternehmens-/Strategieentwicklung
- Aspekte und Modelle zur work-life-balance
- Karrierewege und -möglichkeiten Transparente, als fair empfundene und glaubwürdige Elemente der Leistungsbewertung und des Feedbacks
- „moderne“ Führungskultur
- Verteilungsgerechtigkeit und -transparenz der monetären Anreizsysteme

Weniger relevant: finanzielle Motive (hohe Bezahlung) generell