

# X-tract

Tipps und Informationen rund um das erfolgreiche Personalmanagement Nr. 14

Schneller erfolgreich werden ... Führungskräfte in neuen Positionen .....	Seite 2
Der Integrationsworkshop .....	Bei Führungswechsel schneller Fuß fassen ... Seite 3
Neue Partnerschaft .....	Ein starkes Team geht an den Start ... Seite 4

## Unterstützung Ihrer strategischen Personalarbeit aus einer Hand

Die richtigen Mitarbeiter gewinnen, an das eigene Unternehmen binden, qualifizieren, fördern und – wenn alle Stricke reißen – entlassen. Das alles möglichst an den Zielen des Unternehmens ausrichten, eine anspruchsvolle Herausforderung. Und ganz besonders da, wo Personalarbeit neben dem operativen Geschäft geleistet wird: Prüfstein und Chance für die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens zugleich.

Kempers & Partner Personalberatung gemeinsam mit Reichwald & Partner Unternehmens- und Personalentwicklung bietet Ihnen ab sofort ein starkes Team, um Sie in Zukunft in allen Fragen rund um den Prozessablauf Personalmanagement

- Personalsuche
- Personalentwicklung
- Training

kompetent zu unterstützen.

Mit diesem newsletter erhalten Sie regelmäßig 4x pro Jahr kompakt aktuelle Trends, Ideen und Impulse aus den genannten Themengebieten.

Viel Spaß beim Lesen.

## Personalsuche, Stellenbesetzung und Personalentwicklung:

### Personalentwicklung fängt bei der richtigen Personalsuche an

Je größer die „mitgebrachte“ Kompetenz des „Neuen“, egal ob Spezialist oder Führungskraft, desto geringer der Aufwand an zukünftiger „Entwicklungshilfe.“ Das spart nicht nur Kosten, sondern spiegelt auch die Erkenntnis: Nicht alles lässt sich trainieren, wichtige Voraussetzungen müssen per se mitgebracht werden. Wie sich aus einer „Tanne“ keine „Eiche“ machen lässt, wird der Typ „eingefleischt-introvertierter Fachmann“ mit noch so viel Training nicht auf „gewinnende Führungskraft“ umgepolt. Auch muss ein Key Account über eine ursprünglich-überzeugende Ausstrahlung verfügen, die man durch Training gut und gerne me-

thodisch „kultivieren“, aber nicht ursächlich hervorholen kann. Werden bei der Personalsuche schon Fehler gemacht, entstehen unnötige Kosten und Frustrationen - alles gerät aus dem Tritt.

Im Anschluss an die Stellenbesetzung helfen wir Ihnen bei der erfolgreichen Eingliederung der „Neuen“ in das Unternehmen: Untersuchungen zeigen: Führungswechsel, Stellenbesetzungen bergen Risiken auf vielen Ebenen, so manche davon scheitern. Mit Hilfe eines qualifizierten Personalberaters steigern Sie Ihre Erfolgsaussichten auf 80 %.

Nahezu 100 % erfolgreich sind Unternehmen, die Wert auf eine gelungene Integration legen.

Wir unterstützen Sie in allen Fragen einer gezielten Integration und begleiten Sie mit punktgenau-wirksamen Impulsen in der Phase des Neueinstiegs bis das neue „Arbeitsbündnis“ rund läuft.

Im Verlauf der Qualifizierung Ihrer neuen und bewährten Mitarbeiter stehen wir Ihnen mit praxisbezogenen Trainingsmaßnahmen zur Seite. Wir helfen Ihnen, Ihre Trainings zielgerichtet und kostengünstig entsprechend Ihrer Unternehmens- und Marktziele zu definieren.

*Fortsetzung auf Seite 4*





# Schneller erfolgreich werden

**Führungskräfte in neuen Positionen haben vieles zu beachten und können schnell Fehler machen. Einige Schwierigkeiten können von Anfang an vermieden werden, wenn der Neue ein paar Grundsätze beachtet.**

Durchschnittlich bleiben Führungskräfte drei bis vier Jahre auf der gleichen Position. Die Führungslandschaft ist also geprägt vom Wechsel. Wie viele Führungskräfte bei einem Wechsel des Arbeitsplatzes an vermeidbaren Fehlern scheitern oder viel später als notwendig effektiv arbeiten, ist schwer abschätzbar.

## Häufige vermeidbare Schwierigkeiten sind z. B.:

- Die neue Führungskraft ist branchenfremd und muss das Umfeld, in dem sie sich bewegt, erst kennen lernen.
- Der neuen Führungskraft fehlen wichtige Erfahrungen, die im neuen Unternehmen hilfreich wären, z. B. Erfahrungen mit unterschiedlichen Mentalitäten und Kulturen.
- Die neue Führungskraft erfragt und hinterfragt nicht die an sie gestellten Erwartungen.
- Die neue Führungskraft konzentriert sich ausschließlich auf die an sie gestellten Aufgaben und vernachlässigt Beziehungen zu Schlüsselpersonen, betreibt nicht aktiv das notwendige Networking.

## Wichtige Schritte zur Vermeidung dieser Probleme sind daher:

- Sorgfältige und professionelle Auswahl der geeigneten Person. Hier unterstützt Sie der Personalberater.
- Aktives Nachfragen und Hinterfragen der Erwartungen des neuen Vorgesetzten, der

Mitarbeiter, der Kollegen und der Kunden durch die neue Führungskraft. Diese von den verschiedenen Seiten formulierten Erwartungen dürfen allerdings nicht als Aufgabe, sondern als Anregung verstanden werden. Probleme, die fast immer genannt werden, wie z. B. der stockende Informationsfluss oder schlechte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Ähnliches sind sicherlich nur langfristig angreifbar.

- erspüren der Unternehmenskultur. Was ist in diesem Unternehmen wichtig? Wie wird hier Karriere gemacht? Wie ist der Umgang mit den Mitarbeitern? Wie laufen Entscheidungsprozesse ab? Wie wird mit Wandel umgegangen?
- Aufbau von Beziehungen zu Schlüsselpersonen.
- Priorisierung der Aufgaben und Formulierung der Ziele. Was sind die Probleme, die angegriffen werden sollen? Welche Sichtweisen haben die unterschiedlichen Parteien? Was ist lösbar? Was ist ein Dauerthema? Wie groß ist der Wille zur Ver-

änderung? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

- Kommunizieren und Zuhören.

Was sich einfach anhört, ist oft schwer zu realisieren. Manchmal ist Unterstützung von Außen unerlässlich. Immer mehr „neue Führungskräfte“ vertrauen hier auf einen externen Berater, der z. B. über einen „**Integrationsworkshop**“ (Siehe Artikel „Der Integrationsworkshop: bei Führungswechsel schneller Fuß fassen...“) oder Teambuilding-Workshops den „Neuen“ im Einstieg unterstützt und die gesamte Abteilung mit auf den gewünschten Kurs bringt.

**Im Vorfeld sprechen Sie mit uns über die Anforderungen, die eine erfolgreiche Führungskraft in Ihrem Unternehmen erfüllen muss. Kempers & Partner sucht Ihnen die Person, die am besten geeignet ist, die notwendigen Veränderungen in Gang zu bringen.**

Beachten Sie auch unsere Buchempfehlung zu diesem Thema.

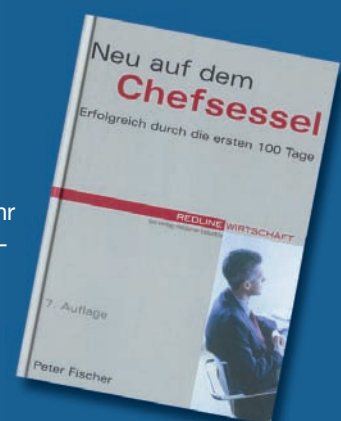
## Buchempfehlung

## Neu auf dem Chefsessel – Erfolgreich durch die ersten 100 Tage

Peter Fischer

Der Titel trägt etwas. Dieses Buch ist nicht nur für Personen zu empfehlen, die ihre ersten Führungserfahrungen machen. Jede Führungskraft, die eine Herausforderung in einem neuen Unternehmen oder im Alten annimmt, kann von diesem Buch profitieren. Der Autor führt den Leser durch die verschiedenen Schwierigkei-

ten der ersten Phase, beschreibt an Beispielen sehr anschaulich die Situation und bietet ausgezeichnete Arbeitshilfen. Eine Rundumsicht über die harten und weichen Faktoren, die über den erfolgreichen Start in die neue Position entscheiden, wird geboten. **Absolut empfehlenswert!**



# Der Integrationsworkshop

„...bei Führungswechsel schneller Fuß fassen...“

## Was ist ein Integrationsworkshop (IWS)

Der IWS unterstützt Führungskräfte in der kritischen Phase der Übernahme einer neuen Führungsaufgabe, z.B. beim Wechsel in ein neues Unternehmen, eine andere Abteilung, Niederlassung oder Betriebsstelle. Er hilft Führungskräften im direkten Umfeld „schneller Fuß“ zu fassen.

## Warum sind Führungswechsel besonders kritische Situationen im Geschäftalltag?

Führungswechsel sind immer mit Unsicherheit auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter verbunden.

## Führungskräfte fragen sich...

- Welche fachlichen Probleme finde ich am Standort vor?
- Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter an mich?
- Wie kann ich mir schnell einen Überblick verschaffen über notwendige Maßnahmen und diese mit den Mitarbeitern umsetzen ohne gleich auf Widerstand zu stoßen?
- Wo habe ich Verbündete, wo habe ich Rivalen oder Neider?
- Welche Vorurteile bezüglich meiner Person gibt es?
- Welcher Ruf eilt mir voraus?

## Mitarbeiter fragen sich...

- Was erwartet der „Neue“ von uns?
- Was plant er, welche Ziele hat er?
- Welche Veränderungen kommen auf uns zu und wie kann ich den daraus resultierenden Anforderungen gerecht werden?
- Werde ich möglicherweise „Federn“ lassen müssen oder bleibt alles beim Alten?
- Werde ich mit dem Neuen klarkommen?

Auf beiden Seiten gibt es also Hoffnungen und Erwartungen. Das ist positiv, so ein Austausch darüber stattfindet. Spricht man darüber nicht, kann es zu Überforderungsgefühlen und Frustrationen kommen.

Es gibt bei Führungswechseln aber auch Befürchtungen und Ängste, die die Produktivität zu Beginn einschränken können.

## Was kann der IWS dazu beitragen, damit es nicht zu diesen Reibungsverlusten kommt?

Der IWS stellt ein moderiertes Forum dar, in dessen Rahmen offen vorhandene, aber meist nicht ausgesprochene Fragen und Unklarheiten auf Seiten der Beteiligten erörtert werden.

Zum Ende eines IWS sind alle wichtigen Fragen geklärt. Der „Neue“ und seine Mitarbeiter haben eine „tragfähige Brücke“ der Zusammenarbeit gebaut.

## Kann man das nicht alles ohne IWS genauso gut klären?

Erfahrungsgemäß werden Führungskräfte gerade in Anfangssituationen geradezu von Details überrollt, so dass für klare, strukturierte Kommunikation keine Zeit bleibt. Ein weiterer Aspekt ist die „Öffentlichkeit“ der Workshopgruppe, mit der die typischen Missverständnisse von Einzelgesprächen gar nicht erst auftreten. Zusätzlich ist der IWS ein gemeinsames Signal zum Aufbruch und Modell für teamorientierte Zusammenarbeit - die Mannschaft zieht an einem Strang.

**Übrigens:** die Inanspruchnahme eines IWS wird gerade von qualifizierten Führungskräften nicht als Ausdruck eines Führungsdefizits gesehen, sondern als „Kommunikationsturbo“ geschätzt. Sie klären mit Hilfe des IWS innerhalb eines Tages Dinge, für die im Tagesgeschäft ansonsten ein Vielfaches an Zeit benötigt wird.

## Wann sollte der IWS durchgeführt werden?

Möglichst innerhalb der ersten 4 Wochen nach dem Führungswechsel.

**Kurz:** Der IWS trägt zum schnellen Aufbau einer leistungsorientierten Organisation bei und verhilft Ihrer Personalinvestition zu schnellerer Amortisation.

Haben Sie Interesse an einem Integrationsworkshop? Sprechen Sie uns an!

**Reichwald & Partner**

## Wie ist der Ablauf eines IWS?

Der Neue kommt für ca. 1 Tag mit seinen Mitarbeitern für den Workshop zusammen. Die Moderation erfolgt durch einen erfahrenen, neutralen externen Moderator.



Der Workshop wird anhand von vorbereiteten Prozessfragen moderiert, die auf die spezifische Situation im Betrieb maßgeschneidert sind:

Der Neue erläutert in kurzen Worten Sinn und Zweck des Workshops. Er weist ganz bewusst darauf hin, wie wichtig ihm die Ansichten und Vorschläge der Mitarbeiter sind.

Danach erfolgt eine kurze Vorstellungsrunde. In der anschließenden Arbeitsphase werden vorher festgelegte Prozessfragen bearbeitet wie z.B. „Welche besonderen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht am Standort xy und was geschieht, wenn diese nicht gelöst werden?“ oder „Welche Erwartungen haben Sie an Führung und Zusammenarbeit?“ Anschließend haben die Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit, den Neuen mit Fragen zu „bombardieren“, um aus Ihrer Sicht Fragen der Zusammenarbeit zu klären oder einfach auch etwas über den „Menschen“ im „Chef“ zu erfahren.

Alle Ergebnisse werden zur weiteren Bearbeitung schriftlich festgehalten.

## Impressum

Für die Inhalte des Newsletters sind verantwortlich:

**Kempers & Partner Personalberatung**  
**Reichwald & Partner Unternehmens- und Personalentwicklung**

Der Newsletter erscheint 4x im Jahr in einer Auflage von 2.000 Exemplaren. Er wird kostenlos an Kunden, Interessenten und vermittelte Führungskräfte verteilt.

Grafik/Satz/Produktion: [www.augen-werk.de](http://www.augen-werk.de)  
Anregungen senden Sie bitte an: [Info@k-p-p.de](mailto:Info@k-p-p.de).

Fortsetzung von Seite 1

Wir sind praxiserprobte Partner in der Durchführung der Themen:

- Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften,
- Coaching für Mitarbeiter und Führungskräfte,
- Führungstraining,
- Change Management,
- Teamentwicklung,
- Verkaufstraining/Telefontraining,
- Betriebswirtschaftliche Qualifizierung.

Auch bei der systematischen internen Suche nach geeigneten Kandidaten für Führungs- oder Spezialistenaufgaben helfen wir Ihnen. Als Faustformel gilt: ein Drittel Stellenbesetzung von außen – zwei Drittel nach Möglichkeit von innen. „Frisches Blut“, neue Ideen, der Blick über den „Tellerrand“ in andere Branchen oder betriebliche Expansion – hier hilft der Personalberater gegen „Betriebsblindheiten.“

Gute Mitarbeiter fördern, internes Know How nicht verlieren und Personalkosten im Griff

halten – hier helfen Management Audits, AssessmentCenter und gezielte Förderprogramme für Nachwuchskräfte oder Traineeprogramme.

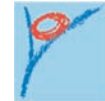
Sollte es notwendigerweise zu Entlassungen kommen. Trennungen gehören zum Leben und lassen sich konstruktiv gestalten. Outplacementmaßnahmen für einzelne oder Gruppen helfen, die Belastungen für alle Beteiligten zu reduzieren und vermeiden „böses Blut“ und manches Gerichtsverfahren.

## KEMPERS & PARTNER

PERSONALBERATUNG

Kempers & Partner ist eine Personalberatung, die sich auf die Direktsuche von Fach- und Führungskräften spezialisiert hat.

Gerne machen wir Ihnen ein individuelles Angebot zur professionellen Abwicklung Ihrer Personalauswahl.



Reichwald & Partner  
Unternehmens- und Personalentwicklung

Reichwald & Partner ist eine Unternehmensberatung, die sich auf die Themenbereiche Personal- und Organisationsentwicklung, Training und Coaching spezialisiert hat.

Wir unterstützen Großunternehmen und KMU's in allen Fragen der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter und begleiten Sie professionell bei der Durchführung notwendiger Veränderungsprozesse.



**Michael Kempers,**  
geb. 1963

*Michael Kempers besitzt 15 Jahre Management- und Vertriebserfahrung. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft war er als Vertriebs- und Marketingleiter, sowie als Geschäftsführer, in verschiedenen Firmen tätig.*

*Schwerpunkte seiner Tätigkeit: Beratung unserer Kunden, Erarbeitung von Stellen- und Anforderungsprofilen, Direktsuche von Fach- und Führungskräften, Führen von Auswahlgesprächen, Beratung bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen.*



**Inka Kempers,**  
geb. 1968

*Nach dem Studium der Sozialwissenschaften 7 Jahre Personalentwicklerin in der Automobilzulieferbranche. Danach Personalmanagement in einer Vertriebs- und Marketingberatung. Zuletzt als Personalentwicklerin im öffentlichen Dienst tätig.*

*Schwerpunkte ihrer Tätigkeit: Direktsuche von Fach- und Führungskräften, Führen von Auswahlgesprächen, Beratung von Mitarbeitern in Bezug auf Weiterbildungsmaßnahmen, Beratung von Führungskräften.*



**Michael Reichwald,**  
geb. 1958

*15 Jahre Erfahrungen als leitender Mitarbeiter im Personalmanagement namhafter Unternehmen.*

*Seit 2003 Mitinhaber der Unternehmensberatung Reichwald & Partner.*

*Schwerpunkte seiner Arbeit: Beratung bei der Entwicklung und Einführung von Personalentwicklungssystemen, Executive Coaching (oberes, mittleres Management), Management Audits/Assessement Centers, Moderation von Strategieworkshops, Teambuilding, Trainer für Führungs- u. Verhaltensthemen im Management, Change Management.*



**Claudia Wilm-Reichwald,**  
geb. 1961

*Mehrjährige Erfahrungen als leitende Mitarbeiterin in Bildungs- und Beratungsorganisationen und -unternehmen. Ausbildung zur Supervisorin, DGSv.*

*Seit 1997 selbständig als Supervisorin und Trainerin für verhaltensbezogene Themen.*

*Seit 2003 Mitinhaberin der Unternehmensberatung Reichwald & Partner.*

*Schwerpunkte ihrer Arbeit: Führungskräfte- und Mitarbeitercoaching, Trainerin für Führungs- und Verhaltensthemen auf Ebene Führungskräfte und Mitarbeiter, Workshopmoderation, Supervision.*

Kempers & Partner  
Personalberatung  
Marie-Curie-Straße 8  
51377 Leverkusen

Tel.: 0214-206938-0  
Fax: 0214-206938-38  
E-Mail: info@k-p-p.de  
Web: www.k-p-p.de

Reichwald & Partner  
Unternehmens- und  
Personalentwicklung  
Christianstraße 8  
45470 Mülheim an der Ruhr

Tel.: 0208-360753  
Fax: 0208-4391437  
E-Mail: info@reichwald-partner.de  
Web: www.reichwald-partner.de