

## FALLSTUDIE SKZ Das Kunststoff-Zentrum

### ZIEL

- Job-Person-Fit von internen Mitarbeitenden im Rahmen einer Umstrukturierung sowie Neubesetzungen von Standort-Leitungen

### LÖSUNG

- Analyse IST-Situation und zentrale Fragestellungen für die Zukunft mit der Geschäftsleitung, um geeignete Prozesse, Qualifikationen und Instrumente zu identifizieren
- (Pro-)Aktive, transparente Gestaltung der internen Kommunikation über Sinn und Zweck, um Sicherheit und Orientierung zu geben
- Direkte Einbindung der Geschäftsleitung und der betriebswirtschaftlichen Leitung als Signal für die Belegschaft, dass Personalthemen hohe Priorität besitzen, ernst genommen werden sowie neutral und unbeeinflusst von direkten Vorgesetzten beurteilt werden sollen
- Einsatz von spezifischen Verfahren auf der Basis einer Anforderungsanalyse im Rahmen von Kurz-Development-Centern für Mitarbeitende mit und ohne Führungsverantwortung
- Nutzung eines Kurz-Formates und bereits bestehender Verfahren und Bausteine, um Kosten und Zeitaufwand zu optimieren
- Design und Durchführung von Einzelassessments bei Neubesetzungen, die als „second opinion“ die bis dato bestehenden Eindrücke aus dem Bewerbungsprozess ergänzen und die Entscheidungsfindung unterstützen sollen

### ENGAGEMENT

Joachim Hübner unterstützt die SKZ seit 2018 im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung

### BRANCHE

Kunststoffindustrie

### REGION

Deutschland

*„Für uns als mittelständische Unternehmensgruppe haben wir mit Assessment- und Development-Center hier Neuland betreten. Joachim Hübner ist sehr auf unsere unternehmensspezifischen Anforderungen eingegangen und konnte uns ein gleichermassen effizientes wie aussagefähiges Verfahren auf unsere Bedürfnisse ausarbeiten. Die erzielten Resultate haben hinsichtlich der Aussagefähigkeit meine Erwartungen weit übertroffen. Vor allem waren die resultierenden Empfehlungen für die Mitarbeiter und Handlungsoptionen sehr konkret, ausserordentlich hilfreich und fassbar. Das hat uns bei wichtigen Personalentscheidungen eine ausgezeichnete Orientierung geleistet. Für die Mitarbeiter ist das eine sehr gute und neutrale Standortbestimmung. Auch seitens der involvierten Mitarbeiter gab es sehr positive Rückmeldungen. Das wurde sicherlich auch durch eine Wortwahl begünstigt, die auch für Nicht-Psychologen verständlich ist.“*

– Dr. Thomas Hochrein, Geschäftsführer, SKZ - Das Kunststoff-Zentrum

## FALLSTUDIE SKZ

### HERAUSFORDERUNG

Als mittelständisches Unternehmen ist die SKZ in den Bereichen Forschung, Weiterbildung, Prüfung und Zertifizierung aktiv. Über 400 Mitarbeitende arbeiten an mehreren Standorten verteilt, um nahe beim Kunden zu sein. Durch ein stetiges Wachstum des Unternehmens sind Prozesse komplexer und Strukturen unübersichtlicher geworden. Die neue Geschäftsführung wurde beauftragt, das Unternehmen auf die zukünftigen Herausforderungen neu auszurichten und dafür die internen Zuständigkeiten, Aufgabenverteilungen und Geschäftsprozesse anzupassen. Angesichts der unterschiedlichen Perspektiven und Einschätzungen innerhalb der Belegschaft stellte es sich als eine zentrale Herausforderung heraus, ein neutrales Bild der einzelnen Mitarbeitenden zu erhalten sowie die Dynamik und die bestehenden Wechselwirkungen zu verstehen.

### LÖSUNG

Um einen Überblick über die Kompetenzen und Interessen der vom geplanten Wandel betroffenen Mitarbeitenden zu gewinnen, wurden mit jeder Person einzeln kurze, verhaltensorientierte Development Center (DC) konzipiert. Durch die Nutzung im Unternehmen bekannter Begrifflichkeiten aus dem Mitarbeiterbogen wurde die Verständlichkeit, Akzeptanz und Integration der Ergebnisse erhöht. Eine Mischung aus face-to-face und online-gestützten Verfahren ermöglichte den Mitarbeitenden die Chance, ihre verschiedenen Facetten zu zeigen. Vor der Durchführung wurde intern schriftlich und mündlich kommuniziert, dass es das Ziel der Geschäftsleitung sei, allen Mitarbeitenden einen geeigneten Platz in der neuen Struktur zu schaffen. Für die Teilnehmenden bot sich dadurch auch die Chance, aus alten, zum Teil auch dysfunktionalen Mustern heraustreten zu können. Und sich wieder mit Schwung und Elan an Aufgaben heranzumachen, für die sie sich neu entscheiden konnten. Um die Kosten des Verfahrens und Entwicklungsaufwände im Rahmen zu halten wurde ein vergleichsweise kompaktes Veranstaltungsformat mit bereits bestehenden Modulen gewählt. Zudem wurden gezielt Mitarbeitende ausgewählt, die direkt vom Wandel betroffen waren.

Für Neubesetzungen wurden anhand des Stellenprofils und inhaltlicher Vorgespräche verhaltensorientierte Einzelassessments konzipiert und zusammen mit der Geschäftsführung durchgeführt.

Joachim Hübner unterstützt die SKZ seit 2018 im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung.

### NUTZEN

Umstrukturierungen stellen in der heutigen Unternehmenswelt sicher, dass sich die eigene Organisation dem Wandel anpasst und für neue Herausforderungen gut aufgestellt ist. Mit dem Einsatz von Development Centern wurde eine Plattform geschaffen, um der Geschäftsleitung einen unabhängigen und neutralen Blick auf die Belegschaft zu ermöglichen. Von Seiten der Teilnehmenden wurde Verständnis und Akzeptanz vermittelt, da sie transparent informiert wurden und sie im Vorgehen der Geschäftsleitung den Anspruch erkennen konnten, sich ein faires Bild machen und jedem soweit möglich gerecht werden zu wollen. Die Impulse des DCs wurden für die eigene Entwicklung als wertvoll eingeschätzt. Angesichts der positiven Erfahrungen in dieser Pilotanwendung werden Assessment und Development Center auch in Zukunft in der SKZ eingesetzt.