

Ausgangssituation und Zielsetzung

Die GaroMed hat über 11.000 Mitarbeiter und ist ein weltweit tätiger Zulieferer für die Pharmazeutische Industrie bzw. den Gesundheitsbereich. Im Wesentlichen werden Verpackungslösungen aus Glas und Plastik hergestellt, wobei aufgrund der Branche höchste Qualitätsanforderungen gelten. Auftraggeber ist der Leiter Global Human Resources, Herr P.

Es geht um den Inhaber der Stelle Global HR Specialist Compensations & Reporting, Herrn Lars Mustermann. Über die Jahrzehnte ist bei GaroMed ein vertraglicher „Wildwuchs“ entstanden, insbesondere im Bereich Vergütungen. Es müssen weltweit gültige Eingruppierungen bestimmter Job-Levels erreicht werden und es gilt, Arbeitsverträge schrittweise in das neue globale System zu überführen.

Neben dem Vergütungsaspekt der Stelle ist die zweite große Aufgabe, Struktur und System in den Dschungel der HR-relevanten Kennzahlen zu bringen. Ob das Krankheitsquoten, Head-Counts, Fluktuationen HR-Risc-Kennzahlen oder Führungskräfteentwicklungen sind – nichts ist bisher sauber systematisiert und kann daher auch nicht in ein gutes Reporting überführt werden. Der Stelleninhaber ist also ein Pionier auf seinem Gebiet, der auch viele Freiheiten hat. Zum Zeitpunkt der Beratung war er gut 15 Monate in dieser neu geschaffenen Position.

Als Briefing für diesen Fall war auch die Dokumentation des Jahresgesprächs mit Lars Mustermann beigefügt. Die wichtigsten Aspekte daraus:

Stärken: arbeitet sich mit viel Engagement und Tiefgang ein; extrem gut in der analytischen Durchdringung, ambitioniert, kann konzipieren, systematisieren und umsetzen

Schwächen: Macht öfters Alleingänge, arbeitet nicht genügend im Team, wirkt momentan unzufrieden, setzt nur seine Prioritäten und achtet nicht auf die Prioritäten seines Chefs.

Weitere Infos von Herrn P. zum Hintergrund im Rahmen eines telefonischen Briefings:

Der Stelleninhaber hat Beratungserfahrung, er ist ein „Spätstarter“, hat super Detailwissen, seine technische Umsetzung ist virtuos (Excel etc.). Er hat einen Anspruch auf „Höchstleistung“, kann diesen Begriff allerdings für sich gar nicht richtig definieren. Er ist zwar vernetzt, aber auch ein Eigenbrötler. Er ist theoretisch und systemisch verankert und adaptiert schwer. Sein Gebiet ist

gleichsam sein „Claim“. Er ist auch einfach mal weg, auf Dienstreise, ohne Bescheid gegeben zu haben. Er ist etwas schwankend, nicht ganz konstant. Er setzt sich unter Druck, ist unzufrieden und nimmt Feedback nicht an. Er braucht viel Anerkennung. Seine Schwächen führen dazu, dass er nicht dort ist, wo er gerne sein will.

Eine Folge des Jahresgespräches ist, dass Herr P. möchte, dass Lars Mustermann durch profilingvalues eine Standortanalyse durchführen lässt und von außen umfassend Feedback erhält nach dem Motto: Gegenwärtige Einschätzung und persönliche Weiterentwicklung. Herr P. wollte, dass wir uns sehr stark auf das Berufliche fokussieren, so dass in dieser Beratung der AB-Report verwendet wurde.

Durch das ausführliche Gespräch hat der Berater folgende Eindrücke bekommen:

Lars kommt aus Münster, ist Industriekaufmann, hat über VWA Betriebswirtschaftslehre studiert. War im Tourismus u.a. im Produkt Management sowie im Marketing. Erst später zu HR gestoßen und hat eine Zeitlang Personalentwicklung gemacht. Seine letzte Stelle (3 Jahre lang) war eine kleine Beratung, die Banken und Versicherungen im Bereich compensation & benefits berät.

Er ist frisch verheiratet und hat noch keine Kinder.

Lars spricht zu schnell, urteilt unheimlich rasch und ist kategorisch. Er Sieht Menschen funktional und formuliert auch so. Hat „zu viele Themen“. Er hat eine hohe Ambition und droht, „heiß zu laufen“ bzw. spürt schon starken Stress bei der Arbeit. Dadurch büßt er zwischenmenschlich an Wirkung ein. Er will zufriedener werden, weiß jedoch nicht wie. Er definiert sich über Leistung. Er benötigt tatsächlich viel Anerkennung und denkt oft idealistisch. Letztlich ist er ein Einzelkämpfer. Er packt seine Agenda zu dicht und versucht das Unmachbare. Er wirkt dünnhäutig und überspannt den Bogen. Er bleibt in seinem eingelegten Modus, egal was passiert. Das Feedback wird nicht angenommen, er diskutiert anstatt dessen über alles.