

Führungskräftenachwuchs in Biotechnologie- und Medizintechnik-Unternehmen gewinnen

Dr. Martin Emrich



Eine Organisation ist nur so gut wie ihre Mitarbeiter – gerade für die 480 deutschen Biotech-Unternehmen gilt diese Erkenntnis. Rund 88 Prozent dieser Firmen beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter – da fällt die Leistung jedes Einzelnen deutlich stärker ins Gewicht als bei Großkonzernen mit Tausenden von Mitarbeitern.

Obwohl das den meisten Geschäftsführern der Life Sciences-Branche klar ist, stößt man beim praktischen Personalmanagement immer wieder auf zwei Kardinalfehler, die den langfristigen Geschäftserfolg massiv gefährden können.

1. Es wird zu viel Geld in die Personalentwicklung und zu wenig Geld in die Personalauswahl investiert: Viele Biotech-Unternehmen sind so hochgradig spezialisiert, dass sie meinen, ein Neueinsteiger müsse die relevanten Fähigkeiten nicht unbedingt mitbringen, sondern »on-the-job« erlernen. Deshalb geben sich viele Arbeitgeber mit der »zweiten Garde« zufrieden. So entstehen oft höhere Kosten für die interne Fortbildung, als bei sorgfältig ausgewählten Neueinstellungen nötig wären.

2. Auch bei starker Expansion der Unternehmen und bei wachsendem Personalbedarf wird der Auswahlprozess nicht ausreichend professionalisiert. Oft führt der Geschäftsführer alleine die meist nicht einmal standardisierten Bewerbungsgespräche. Auf schriftliche Bewerbungsunterlagen wird verzichtet, denn: »Man kennt sich ja!« Da der Nachwuchs meist in ehemaligen gemeinsamen

Forschungsgruppen rekrutiert wird, besteht die Gefahr einer einseitigen wissenschaftlichen Ausrichtung.

Folgende Leitlinien gelten uneingeschränkt für die Optimierung der Personalgewinnung:

- Zuerst werden für jede freie Stelle die erfolgskritischen Anforderungen geklärt. Gerade bei Führungskräften sollten, neben wissenschaftlichen Meriten, auch andere Fähigkeiten wie soziale Kompetenz schriftlich in einem Anforderungsprofil festgelegt werden. Dazu gehören: Umgang mit Kunden, Teamfähigkeit und Führungsqualitäten.
- Alle Anforderungen sollten in der Stellenausschreibung aufgeführt werden. Das erhöht die Selbstselektion der Bewerber und erspart dem Unternehmen Zeit und anderen Aufwand.
- Für alle Bewerber sind schriftliche Bewerbungsunterlagen mit einem Schwerpunkt auf akademischen und fachlichen Qualifikationen Pflicht.
- Bei sehr vielen Bewerbungen kann ein netzbasierter kognitiver Leistungstest die Anzahl der zu interviewenden Bewerber kostengünstig reduzieren.
- Die standardisierten Auswahlgespräche sollten von mindestens zwei Leuten geführt werden und beide Interviewer müssen die Bewerber nach identischen Kriterien unabhängig voneinander beurteilen.
- Um soziale Kompetenz valide einzuschätzen, ist es ratsam, eine typische Arbeitssituation, zum Beispiel in einem Rollenspiel, in das Auswahlgespräch zu integrieren. Denkbare Szenen wären eine Auftragsklärung mit einem Kunden.

Autor

Dr. Martin Emrich, Diplom-Organisationspsychologe, ist Gründer und Geschäftsführer von EMRICH Consulting. Zuvor arbeitete er bei DaimlerChrysler in der Führungskräfteentwicklung sowie bei der Unternehmensberatung The Boston Consulting Group. Der in Deutschland und Italien tätige Business Coach promovierte an der Universität Tübingen zum Thema »Assessment Center«. Er lehrt als Gastdozent an der Universität Rom und der European School of Business in Reutlingen. Eigene organisationspsychologische Forschungsergebnisse veröffentlichte er in zahlreichen Büchern und Beiträgen in Fachzeitschriften.

Unternehmen

EMRICH Consulting mit Sitz in Tübingen ist eine Personalberatung mit 20 Mitarbeitern. Schwerpunkte der Beratungstätigkeit sind, neben Personalgewinnung und Personalauswahl, das systemische Einzelcoaching für Führungskräfte. Hier nutzt EMRICH Consulting die Ergebnisse eigener wissenschaftlicher Forschung, um Kunden ausschließlich mit validierten Instrumenten und Methoden zu unterstützen. Anfangs arbeitete EMRICH Consulting hauptsächlich für Großkonzerne wie Siemens, Bayer, BASF, Bosch, adidas und DaimlerChrysler. Seit zwei Jahren unterstützt EMRICH Consulting auch viele kleine und mittelständische Kunden u.a. mit der preisgekrönten DELFIN-Unternehmensanalyse.

www.emrich-consulting.de