

„90%
aller **Geschäftsmodell-**
Innovationen
sind eine
Rekombination
von Elementen
bestehender
Geschäftsmodelle.“

Professor Oliver Gassmann, St. Gallen (siehe Seite 16)

Innovation für die Solarbranche | Erfindungen und Geschäftsmodelle
Junge Unternehmen im Energiemarkt | pv magazine award
Themenschwerpunkt: Markt nach der EEG-Novelle

Richtig einstellen

Recruiting: Conrad Eß erklärt, wie man Mitarbeiter findet, die neue Ideen ins Unternehmen bringen. Er leitet die Personalberatung Green Technology Staffing.

Innovation ist essenziell für Unternehmen. Sie brauchen die Veränderung, um sich den schnell ändernden Anforderungen anzupassen und langfristig ihre Marktposition zu erhalten oder auszubauen.

Doch bevor man versucht, das geeignete Personal zu finden, muss man sich darüber klarwerden, welche Art der Innovation zukünftige Mitarbeiter einbringen sollen.

Für **graduelle Innovation** braucht es Industriespezialisten. Möchten Sie behutsam und in kleinen Schritten ein erfolgreiches Produkt oder einen erfolgreichen Service weiterentwickeln, so brauchen Sie Spezialisten, die Ihre bestehenden Angebote verstehen.

Für sogenannte **Breakout-Innovation** benötigen Sie Experten aus benachbarten Industrien, die in mancherlei Hinsicht schon weiter sind als Ihre Industrie. Das sind Innovationen, mit denen Sie wirklich Neues tun und Grenzen überschreiten. Beispiel: Sie möchten die Qualität immens verbessern – Sie stellen jemanden ein, der die Qualitätsansprüche und Methodiken der Automobilindustrie kennt. So fördern Sie Innovationen, die innerhalb Ihrer Industrie bisher nicht denkbar waren. Es ist sinnvoll, dafür Mitarbeiter zu finden, die die Gesetze der Industrie kennen. Sie müssen gleichzeitig die Fähigkeit haben zu erkennen, welche Gesetze gebrochen werden können.

Die dritte Art ist die **disruptive Innovation**, wenn Sie ihre Industrie revolutionieren und sich von allen Beschränkungen freimachen wollen. Das sind die Situationen, in denen ein Produkt oder ein Service komplett neu erfunden wird. Dafür sind die viel zitierten Querdenker nötig.

ASI – Attract-Select-Involve

Es reicht nicht aus, über die Anforderungen an einen Bewerber in puncto Innovation Bescheid zu wissen. Denn oft kommt es vor, dass Unternehmer unbedachterweise im Rekrutierungsprozess die guten, aber eben nicht so innovativen Bewerber adressieren und Innovatoren sogar aktiv aussortieren. Bei der Rekrutierung hat sich die ASI-Strategie bewährt.

Das A steht für „attract“, für das Anlocken von Talenten. Wenn sich nicht nur Industriespezialisten, sondern auch Spezialisten aus benachbarten Industrien oder sogar Querdenker bewerben sollen, müssen Sie Ihre Stellenausschreibungen bewusst breit formulieren. Je mehr Innovation Sie suchen, umso mehr sollten die Stellenausschreibungen die üblichen

Mainstream-Wege verlassen und auf Kanälen verbreitet werden, die eher ungewöhnlich sind. Auch das Layout entscheidet über die Bewerbungen. Layouts und Texte, die nett und gewöhnlich sind, rufen andere Bewerber auf den Plan als Layouts und Texte, die überraschend, herausfordernd oder sogar anstrengend sind. Dafür müssen Sie aber auch wissen, wie online-affin Ihre Zielgruppe ist. Stellenausschreibungen werden immer mehr mobil gelesen und sollten auch für Mobilgeräte optimiert werden.

Das S steht für „select“, also die Vorauswahl von Talenten. Das ist der wichtigste Schritt. Hier ist darauf zu achten, dass nicht aufgrund zu spezieller oder enger Vorgaben im Hinblick auf Ausbildung, Studienrichtung, erwarteter Industrieerfahrung oder Altersstruktur des Teams Menschen mit echtem Innovationspotenzial aussortiert werden.

Das I steht für „involve“, für den Gesprächs- und Vertragsabschluss. In großen Firmen ist wichtig, dass auch diejenigen, die das erste, vielleicht telefonische Bewerbungsgespräch führen, wissen, welcher Innovationstyp gesucht wird. Die Bewerbungsgespräche sollten so strukturiert sein, dass die Fragen für alle Bewerber gleich und die Ergebnisse objektiv und vergleichbar sind. Es empfiehlt sich, sich etwas präsentieren zu lassen und eine unvorhergesehene Situation zu schaffen, zum Beispiel durch eine völlig unerwartete Frage. Bei der Auswahl sollte auch geklärt werden, ob man die Diversität eines Teams gezielt vergrößern will, auch in Bezug auf die Herkunft aus verschiedenen Industrien, Ausbildung und Alter.

Conrad Eß



Der Autor

Conrad Eß ist Geschäftsführer des Unternehmens GTS – Green Technology Staffing und berät Unternehmen bei Personalsuche und Personalauswahl. Neben Innovationen im Recruiting wie Crowd Recruiting, Mobile Recruiting oder der Vernetzung in Social Media beschäftigt er sich mit dem Einfluss von Nachhaltigkeit auf das Employer Branding.

Foto: Green Technology Staffing