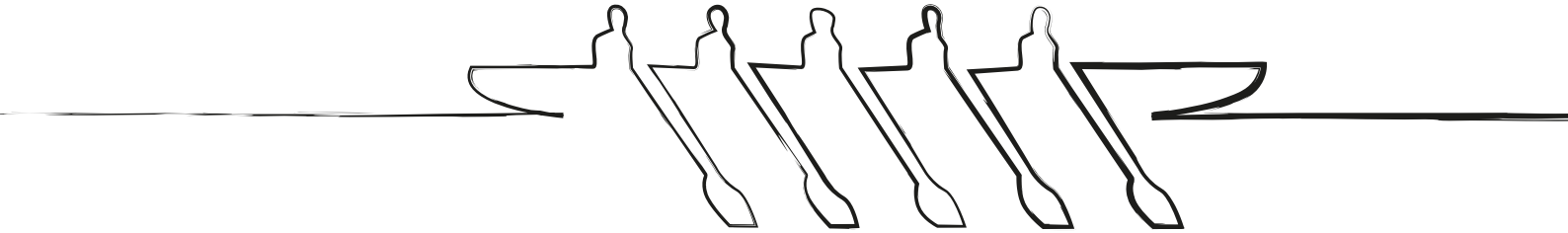
Rosenberger
+Partner



Unser HR-Portfolio

MIT DER RICHTIGEN PERSONALSTRATEGIE UND EINEM SYSTEMATISCHEN TALENTMANAGEMENT SIND SIE NACH INNEN UND AUSSEN PERFEKT AUFGESTELLT.

So wie Mensch und Organisation untrennbar sind, so greifen auch die Leistungsfelder von Rosenberger+Partner ineinander. Eines dieser Leistungsfelder, bei dem wir mit unseren Klienten in einem Boot sitzen, ist **PERSONALMANAGEMENT**. Erfahren Sie, worauf es beim gemeinsamen Rudern ankommt und wie wir auch Ihre Organisation dabei unterstützen können, die richtigen Mitarbeiter an Bord zu haben und mit vereinten Kräften Ihre HR- und Unternehmensziele zu erreichen.

Organisation | Führung | Personalmanagement | Team | Persönlichkeit

DIE ENTWICKLUNG IST DER WEG.

Dr. Bernhard Rosenberger studierte Journalistik, Wirtschaftspolitik und Öffentliches Recht und war u.a. Consultant bei McKinsey & Company, Leiter der Zentralen Personal- und Organisationsentwicklung von Hubert Burda Media sowie Personalchef einer Tochtergesellschaft von T-Systems. Als Gründer und Partner von Rosenberger+Partner unterstützt er Klienten schwerpunktmäßig bei den Themen Führung, Change und HR.

»GESTALTENDE PERSONALARBEIT HAT ZU 50 PROZENT MIT DER HALTUNG UND DEM WOLLEN ZU TUN. DIE ANDEREN 50 PROZENT SIND METHODEN, PROGRAMME UND PLATTFORMEN.«

DR. BERNHARD ROSENBERGER

Mitgestalten statt mitlaufen.
Ein Interview mit Matthias Hintz und Dr. Bernhard Rosenberger

Herr Hintz, Herr Dr. Rosenberger, Sie befassen sich seit langer Zeit intensiv mit dem Thema HR. Immer wieder wird die These aufgestellt, HR müsse zu einer Kernfunktion im Unternehmen werden. Ist das mittlerweile so, und warum sollte es so sein?

H: Es gibt Unternehmen, bei denen das schon der Fall ist, aber mein Eindruck ist generell, dass die Potenziale von HR noch nicht ausreichend genutzt werden. Und zwar in zweifacher Hinsicht: HR sieht zum einen selbst noch nicht seine ganze Bedeutung und tritt daher noch nicht selbstbewusst genug auf. Zum anderen fordern Vorstand und Geschäftsführung noch nicht alles von HR, was möglich wäre. Ich bin der festen Überzeugung, dass HR eine Kernfunktion ist.

R: HR als Kernfunktion ist ein persönlicher Traum, seit ich vor vielen Jahren als Leiter Personal- und Organisationsentwicklung bei Hubert Burda Media angefangen habe. Mich hat immer beschäftigt, dass Personal als Thema unterbelichtet ist und es nicht sein sollte. Seit langem wird gesagt, dass es den Fachkräftemangel gibt, dass wir uns zur Wissensgesellschaft entwickeln, dass die Qualität von Beziehungen und Netzwerken immer wichtiger wird und dass das Alleinstellungsmerkmal von Firmen im internationalen Wettbewerb immer mehr die Menschen werden. Aber noch handeln wir in den meisten Fällen nicht danach.

H: Und die Personalabteilung sollte hier der Treiber sein, gerade was die Weiterentwicklung und Zukunftsausrichtung der Firma angeht. Administrative Dinge können dabei ausgelagert, bestimmte Aufgaben z. B. auch der Finanzabteilung zugeteilt werden. HR sollte jedoch nicht auf den einzelnen Menschen reduziert werden. Die Musik spielt heute mehr denn je auch auf den Ebenen Team und Organisation.

R: Dazu kommt, dass wir vom Kunden her denken müssen, um so über den Zweck der Organisation und die dafür nötigen Kernkompetenzen zum Beitrag von HR bzw. der Personalabteilung zu kommen. So verknüpft sich HR dann auch mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie. Vielfach fangen Personalmanager damit an, sich zu fragen: Was sind meine Aufgaben? Das ist aber der falsche Einstieg.

H: Ich möchte diesen „Outside-In"-Blick noch ausweiten: Kunden sind nur **eine** relevante Umwelt. Auch die Konkurrenten sollten durch die HR-Brille gesehen werden: Was macht sie attraktiv? Was haben sie für eine Unternehmenskultur? Wie wird dort rekrutiert? Wie können die Konkurrenten ihre Mitarbeiter binden? Zugleich braucht es aber auch die umgekehrte Perspektive „Inside-Out": Was können wir mit unseren individuellen, teambezogenen und organisationalen Kompetenzen alles anstellen? Was ist unser spezifischer Stil?

In Verbindung mit einer (pro-)aktiven Rolle von HR geht es also um den Anspruch, vom Verwalter zum Gestalter zu werden. Wie sieht das konkret aus?

H: Aus meiner Sicht sind drei Aspekte nötig, um diese Stellung als Gestalter zu erreichen: Erstens braucht HR ein gesundes Selbstbild, also ein starkes Selbstbewusstsein über die eigene Bedeutung im Unternehmen. Dann sind eine ausgeprägte Haltung und Persönlichkeit hinter der Rolle erforderlich, weil HR eventuell auch angefeindet wird und dann klare Kante zeigen muss. Und drittens gehören zum Rüstzeug des Personalers bestimmte fachliche und methodische Qualifikationen, um die komplexen Aufgaben rund um Personen, Teams und die Organisation zu bewältigen.

R: Gestaltende Personalarbeit hat zu 50 Prozent mit der Haltung und dem Wollen zu tun, auch mit dem eigenen Kompass. Die anderen 50 Prozent sind Methoden, Programme und Plattformen, mit deren Hilfe diese Gestaltung effektiv spürbar wird. Aber erst wenn dies zu nützlichen Ergebnissen führt, die zum Beispiel mir als Führungskraft in meiner Personalnot helfen oder die mein Team bereichern, hat HR einen Mehrwert geschaffen. Der Mehrwert entsteht immer im Business und in der Strategieumsetzung. Und in diesem Kontext sind die Personalmanager und -mitarbeiter Experten, Berater, Administratoren, Dienstleister, Coaches, Kulturbotschafter und manchmal auch diejenigen, die neue und andere Fragen stellen.

Matthias Hintz führte sein Weg zunächst zu Airbus, wo der Diplom-Wirtschaftsinformatiker als interner Berater für IT-Projektmanagement und -Softwareentwicklung sowie als internationaler IT-Projektleiter arbeitete. Er verantwortete dort auch die zentrale Führungskräfteentwicklung. Inzwischen ist er seit vielen Jahren als Berater tätig. Seine Spezialgebiete sind strategisches Personalmanagement, Change-Management und die Begleitung und Entwicklung von Führungskräften.

H: Gestalter heißt, nicht erst auf Zuruf, sondern in Eigeninitiative zu schauen, was nötig ist, um die Entwicklung von Einzelnen, Teams und der Organisation voranzutreiben. Und dies sollte im Kontakt mit Vorstand, Geschäftsführung und Führungskräften, ggfs. auch den Mitarbeitern und natürlich dem Betriebsrat erfolgen. Hierbei geht es darum, dass HR aus seiner spezifischen Sicht Wahrnehmungen einbringt und Vorschläge unterbreitet.

Da stellt sich die Frage, ob das alles überhaupt durch einen Personalmanager zu leisten ist?

R: Ich glaube, dass ein guter Personalmanager erst einmal ein exzellenter General Manager sein muss. Das heißt, er muss einen Gesamtblick haben, wie Organisationen ticken, wie die Unternehmensfunktionen zusammenwirken und wie Kundennutzen entsteht. Entweder er kommt aus dem Business, um dann in der Personalabteilung zu landen. Oder er kommt aus dem HR-Fach, dann sollte er ausreichend Hospitationen in den Fachbereichen, vor allem im Vertrieb und im Finanzressort, vorweisen können. Darüber hinaus sollte der Personalmanager aber natürlich auch Experte für HR-Prozesse und Methodenspezialist für Coaching und Change sein.

H: Jetzt hast du ziemlich hohe Anforderungen formuliert. Ich denke gerade daran, dass es Unternehmen gibt, die erst einmal kleiner starten, weil sie von einem starken Fokus auf Administration her kommen. Die müssen in realistischen Schritten vorangehen und sind jetzt vielleicht erst einmal erschlagen von diesen großen Ansprüchen.

R: HR muss groß denken, aber klein anfangen. Klein anfangen heißt, dort zu beginnen, wo das Unternehmen steht. So kann es zum Beispiel zunächst ein ordentliches Recruiting aufbauen, das Bewerber nicht zu lange warten lässt und bei dem effektive Bewerbergespräche geführt werden. Wenn die Personalabteilung es nicht (allein) schafft, müssen die Führungskräfte diese gestaltende Personalarbeit übernehmen. Wir haben für mittelständische Firmen deshalb spezielle Ausbildungen konzipiert, um Führungskräfte auf ihre Rolle als Personalentwickler vorzubereiten.

Unsere Experten kennen und können HR, weil sie ...

+ selbst viele Jahre in verschiedenen HR-Funktionen gearbeitet haben.
+ durch ihre langjährige Beratertätigkeit über die nötige Distanz verfügen und dennoch hochgradig anschlussfähig sind.
+ HR als System denken.
+ ein umfassendes, systemisches Verständnis von Organisationen und HR haben.
+ an der einen oder anderen Stelle anders sind.
+ durch die Berücksichtigung von Organisation, Team und Individuum die Möglichkeit schaffen, systematisch und businessrelevant Entwicklungen anzustoßen, den Wirkungsgrad zu erhöhen und Ressourcen-verschwendung zu vermeiden.
+ Welten verbinden, in deren Realitäten Unternehmen und Führungskräfte agieren müssen.
+ „Sehhilfen" und Konzepte entwickelt haben, die das Komplexe und Unsichtbare greifbar machen.

»UNSERE HERANGEHENSWEISE, UNSERE LEISTUNGEN UND PRODUKTE GEBEN PRAKTIKABLE ANTWORTEN. SIE SORGEN FÜR ORIENTIERUNG IM HINBLICK AUF KOMPLEXE HERAUSFORDERUNGEN, OHNE DIE REALITÄT AUF UNZULÄSSIGE WEISE ZU VEREINFACHEN.«

MATTHIAS HINTZ

»IN HOCHGRADIG DYNAMISCHEN KONTEXTEN, IN DENEN WIR HEUTE VERMEHRT LEBEN, BRAUCHT ES EINE HR-ARCHITEKTUR, DIE DEZENTRAL SCHNELLIGKEIT UND VERANTWORTUNG ERMÖGLICHT.«

MATTHIAS HINTZ

H: Zumindest ein Teil der gestaltenden Aufgaben kann auch dezentralisiert werden. In hochgradig dynamischen Kontexten, in denen wir heute vermehrt leben, braucht es eine HR-Architektur, die dezentral Schnelligkeit und Verantwortung ermöglicht. Dann ist HR mehr ein Rahmengeber und gleichzeitig auch jemand, der durch seine Brille ganzheitlich auf das Geschehen im Unternehmen schaut.

R: HR darf dabei aber nicht als Bremser wahrgenommen werden.

H: Ich finde schon, dass HR auch mal bremsen muss. Zum Beispiel muss der Personalentwickler Nein sagen, wenn eine Führungskraft ihren Mitarbeiter zu einem unpassenden Seminar schicken will. HR sollte je nach Situation beides leisten: antreiben und bremsen.

R: Natürlich hat HR auch die Aufgabe, bestimmte Standards vorzugeben, z.B. für eine Employer Branding-Strategie oder für gewisse arbeitsrechtliche Zusammenhänge. Nach meiner Erfahrung gibt es immer noch deutlich mehr bremsende Verwalter als unternehmerisch denkende Gestalter in den Personalabteilungen.

Wenn man über HR spricht und in die Zeitungen schaut, taucht ein Stichwort immer wieder auf: Digitalisierung. Was verstehen Sie unter Digitalisierung? Und welche Bedeutung hat sie für HR?

R: Digitalisierung ist zu Recht der große Trend. Darunter verstehe ich, die Möglichkeiten des Internets und der globalen Vernetzung für einen größeren Kunden- und Mitarbeiternutzen einzusetzen. Durch die Digitalisierung werden sich Geschäftsmodelle verändern. Prozesse lassen sich vereinfachen, standardisieren und transparenter machen. Und es entwickelt sich eine neue Unternehmenskultur, eine neue Art des Zusammenarbeitens. Im Zuge der Digitalisierung wird immer mehr Agilität notwendig. Diesen Wandel hinzubekommen, ist eine Führungs- und Personalaufgabe.

H: HR ist Begleiter dieses komplexen Transformationsprozesses bezüglich der Anpassungsfähigkeit auf allen drei Ebenen: Individuum, Team und Organisation. Wie lange können es sich Organisationen leisten, HR nicht in diese Verantwortung zu nehmen? Sicher kann man sich Berater ins Haus holen, doch die sind irgendwann wieder weg. Zugleich ist alles permanent in Bewegung, innen wie außen. Die berühmte Sandburg, an der Wind und Wasser nagen ...

»IM ZUGE DER DIGITALISIERUNG WIRD IMMER MEHR AGILITÄT NOTWENDIG. DIESEN WANDEL HINZUBEKOMMEN, IST EINE FÜHRUNGS- UND PERSONALAUFGABE.«

DR. BERNHARD ROSENBERGER

Ein weiterer Begriff, der in Zusammenhang mit HR ebenfalls häufig fällt, ist der des Business Partners. Das Thema spielt in Deutschland seit 20 Jahren eine Rolle, doch viele Firmen haben sich mit der Einführung schwergetan. Ist das Konzept aus Ihrer Sicht tot?

H: Wie viele Begriffe ist auch dieser mittlerweile ziemlich zerfleddert, doch die Gestalterrolle von HR liegt nach wie vor auf dem Tisch – egal wie wir sie bezeichnen wollen. Um sie anzunehmen, kann das ursprüngliche Business Partner-Modell von Dave Ulrich eine erste Orientierung sein. Allerdings sehe ich auch kritische Punkte in diesem Modell. Dies betrifft insbesondere die Schnittstelle zwischen Business Partner und Center of Expertise. Zu anderen Aspekten braucht das Modell eine wesentliche Erweiterung: Die Unternehmensumwelten müssen in ihrer Vielzahl mitberücksichtigt werden. Das Modell ist mir zu sehr auf die Innenwelt fixiert. Und der Begriff des „Business Partners" impliziert ein Stück weit: „Ich laufe nebenher!" Es ist sinnvoller, HR als einen integrierten Teil des Business zu betrachten.

R: Wenn man zehn Personaler fragt, was ein Business Partner genau macht, dann kriegt man zehn unterschiedliche Antworten. Ein weiteres Problem sehe ich darin, dass man das Business Partner-Modell lange als reines Organisationsmodell gesehen hat mit den drei Säulen: Business Partner-Einheit, Centers of Competence und Service Center. Wann immer wir die Umsetzung solcher Modelle begleitet haben, stellten wir fest: Die Business Partner-Säule war am schwierigsten zu realisieren. Denn da kam man am engsten in Berührung mit den wahren Organisationsproblemen und -mustern. Man sollte bei der Betrachtung des so genannten Business Partner-Konzepts drei Aspekte berücksichtigen: Haltung, Kompetenzmodell, Organisation. Das Thema Organisation hat eine Überbewertung erfahren und die beiden anderen wurden zu wenig betrachtet. Auch im Zusammenspiel mit den internen Stakeholdern. Wo hört etwa die Kompetenz der Führungskraft auf und wo beginnt die Kompetenz des Business Partners? Wie arbeiten sie zusammen? Welche Rolle hat die Geschäftsleitung als Treiber und Mentor?

Einige Leser fragen sich jetzt: Was kann ich konkret bei uns tun? Was wären erste Schritte, um ein zeitgemäßes Personalmanagement aufzubauen?

H: In kleinen Schritten anfangen. Ich bin kein Anhänger von großen Projektansätzen, bei denen man ein Jahr lang plant, was im Anschluss alles umgesetzt werden soll. Das funktioniert aus meiner Sicht nicht. Und es macht auch keinen Spaß. Von daher empfehle ich, im ersten Schritt eine Standortbestimmung vorzunehmen und dann zu schauen, wie etwas Nützliches aufgebaut werden kann. So können erste Erfahrungen gesammelt werden, um danach gemeinsam mit den Stakeholdern zu entscheiden, was sich die Organisation als Nächstes vornehmen will.

R: Ein Unternehmen sollte sich die Frage stellen: Was ist unser großes Bild von der Zukunft – von den Kunden, von unserer Firma, von unserem Personalmanagement? Im Sinne einer Sogwirkung und zum Auslösen positiver Emotionen. Ich glaube an die Kraft von Visionen. Das kann der Mittelständler mit 100 Mitarbeitern genauso wie der Weltkonzern mit 100.000 Beschäftigten zielorientiert und pragmatisch erreichen – wenn er es wirklich will.

Modernes Personalmanagement sollte strategisch, systemisch und operativ sein. Dafür brauchen Sie unseren „Dreier" für erfolgreiche HR-Arbeit:

1. STRATEGIE

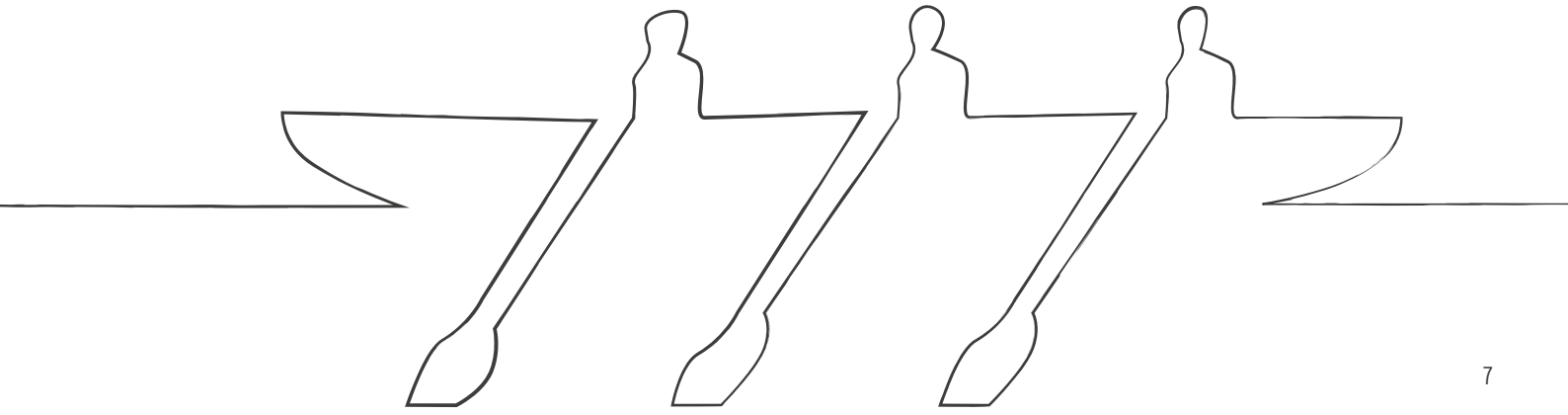
- Was ist unsere Vision und Mission?
- Was sind unsere Ziele?
- Wie werden sich die Kundenbedürfnisse verändern?
- Wie verändern sich unsere Märkte?

2. SYSTEM

- Ermöglichen wir Selbstreflektion und Beziehungsgestaltung?
- Wird langfristiges, nachhaltiges Lernen initiiert?
- Agieren unsere Führungskräfte als Personalentwickler?

3. WERKZEUGE

- Haben unsere Mitarbeiter die richtigen Qualifikationen?
- Wie effektiv sind unsere Teams?
- Haben wir die richtigen Strukturen zur Erfüllung der Aufgaben und Prozesse?



»Wie kann ein strategischer HR-Partner in unserem Unternehmen aussehen?«

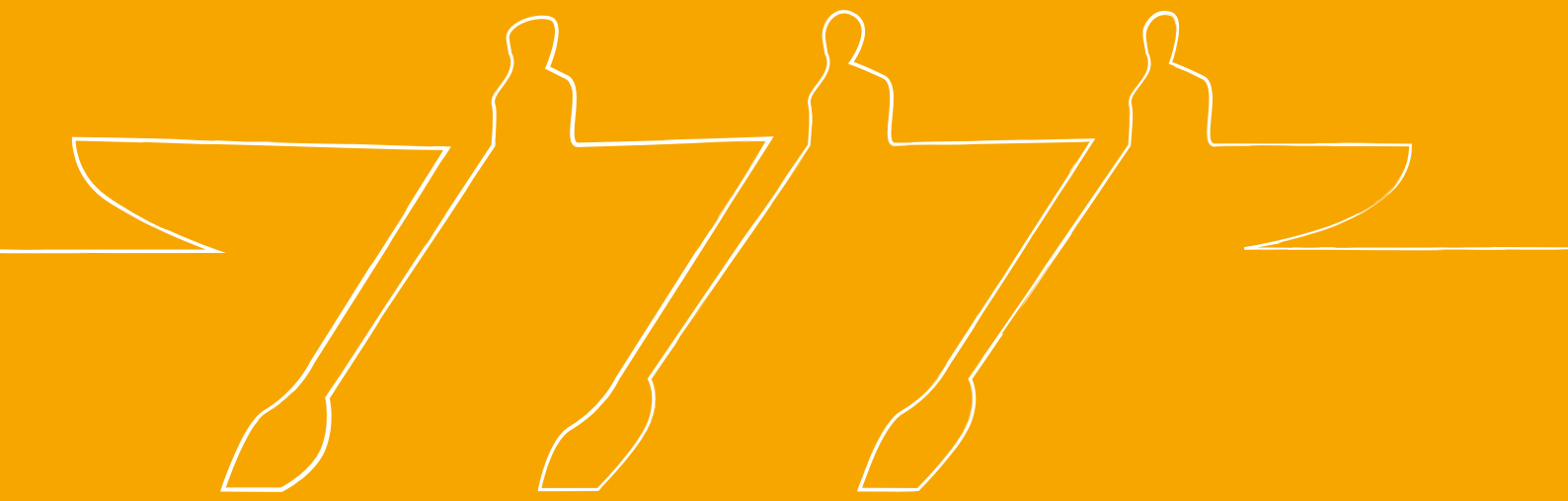
»Wo sind denn all die Digital Natives, die im Dataismus noch durchblicken? S.O.S. – Fachkräfte gesucht!«

»Personalentwicklung ja, aber wohin? Brauche ich nicht erstmal eine Strategie?«

»Wie kann ich in einer komplexen Organisation Transparenz schaffen und effektiv handeln?«

Haben Sie sich diese oder ähnliche Fragen auch schon gestellt? Unser „Dreier" für erfolgreiche HR-Arbeit bietet Antworten.

Strategie, System + Werkzeuge: Unser »Dreier« für erfolgreiche HR-Arbeit



Eine integrierte Sicht auf das Thema Human Resources verbindet, was zusammengehört: Strategie, System und Werkzeuge. Ausgangspunkt ist die HR-STRATEGIE (1). Aus ihr heraus stellt sich HR in einem leistungsstarken HR-SYSTEM (2) auf und entwickelt businessrelevant Individuen, Teams und die Organisation mit den passenden HR-WERKZEUGEN (3). Unsere Produkte und Beratungsleistungen im Leistungsfeld Personalmanagement lassen sich diesen drei Bereichen zuordnen. Kommen Sie an Bord und lernen Sie unseren „Dreier" für erfolgreiche HR-Arbeit kennen.

HR-Stelle vakant? Temporäre Projektleitung gewünscht?
Wir sind Ihre passende Interimsbesetzung und beraten Sie gerne!

Unser Angebot für Ihre **HR-STRATEGIE**

Wir erarbeiten mit unseren Klienten zusammen individuelle, maßgeschneiderte Lösungen. Darüber hinaus bieten wir auch von uns (weiter-) entwickelte, bewährte Produkte für eine innen- und außenorientierte HR-STRATEGIE im Spannungsverhältnis zwischen kurzfristigen Notwendigkeiten und langfristiger Orientierung.

1

STRATEGIE

Die Entwicklung einer passgenauen Personal-Strategie

Wir begleiten Sie bei der Entwicklung einer Personalstrategie, die auf die Herausforderungen Ihrer Organisation und der Unternehmensumwelt eingeht. Welche aktuellen „Baustellen" beschäftigen Sie in der Organisation? Welche Entwicklungen auf den Märkten brauchen welche internen Antworten? Was ist auf der individuellen, der Team- und der Organisationsebene nötig, damit Ihr Business-Modell gelebt werden kann?

Die Entwicklung einer HR-internen Strategie

Wenn die Personalstrategie für das Unternehmen feststeht, geht es darum, dass HR diese Strategie ins Leben bringt. Unser Framework unterstützt Sie als HR-Mannschaft bei der Umsetzung der Personalstrategie und bei der Entwicklung Ihrer eigene HR-internen Strategie. Es beinhaltet dafür sowohl Vorlagen-Konzepte als auch eine Orientierung für Ihre HR-Strategie und es umfasst die HR-Organisation genauso wie HR-Prozesse und Recruiting- und Entwicklungsprodukte. Mit unseren Konzepten gelingt Ihnen der Spagat zwischen der nötigen langfristigen Orientierung und kurzfristigen Anpassungen. Mit Ihrer HR-Strategie schaffen Sie die Voraussetzung dafür, dass Ihr HR-Team bzgl. Ziel, Aufstellung und Weg eine gemeinsame Ausrichtung hat.

HR Quick Check

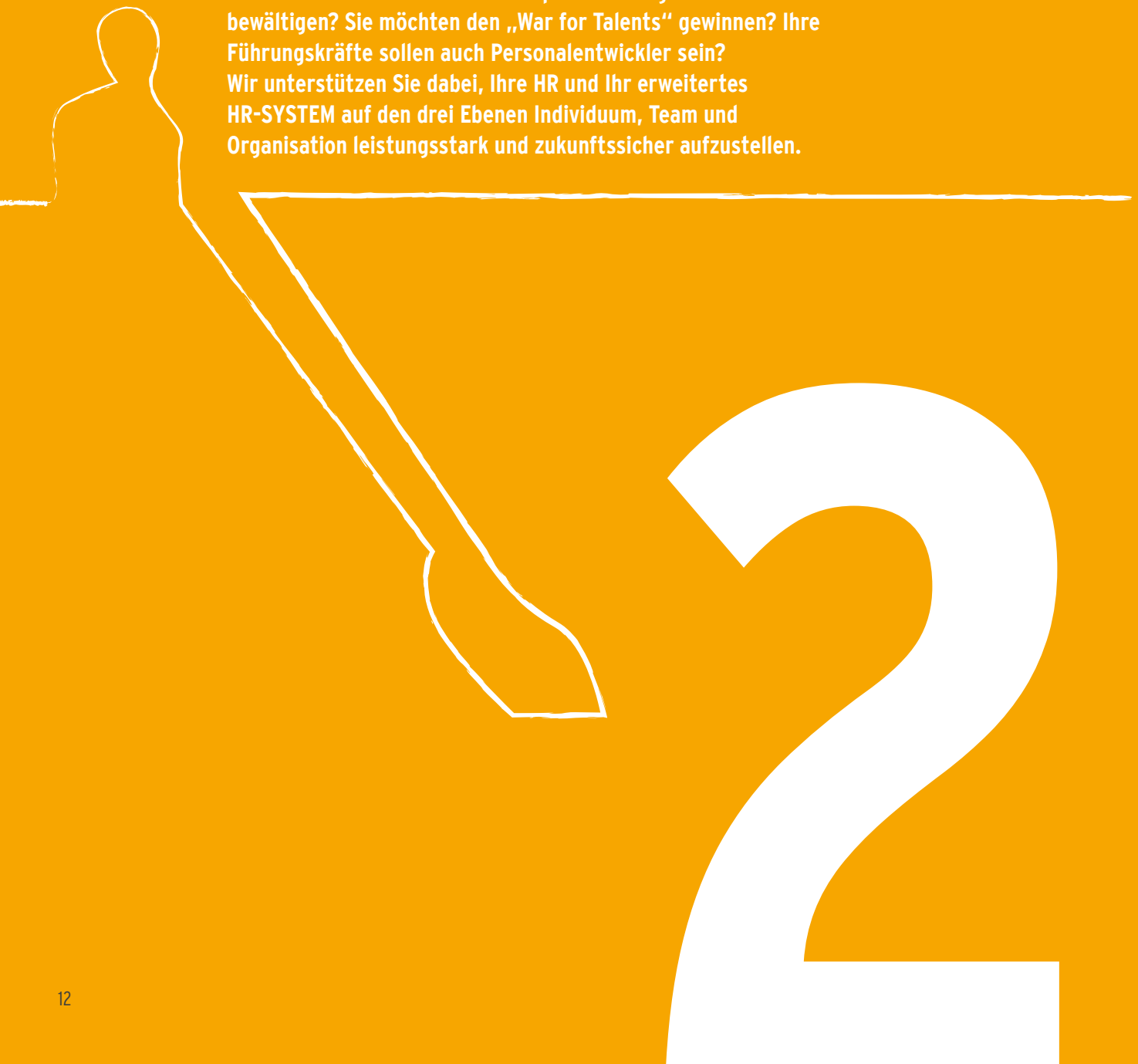
Stellen Sie Ihr Personalmanagement mit uns auf den Prüfstand: Der HR Quick Check ermöglicht eine schnelle und kompakte Bestandsaufnahme Ihrer HR-Arbeit. Dabei wird nicht nur die Personalabteilung als solche, sondern auch das Zusammenwirken der Personalexperten mit der Geschäftsleitung und mit den Führungskräften analysiert. Wir zeigen Ihnen mögliche Schwachstellen in den Kernprozessen und in der Organisationsstruktur Ihres HR-Bereichs auf, um auf dieser Basis mit Ihnen eine Zielorganisation und ein HR-Leistungsportfolio zu definieren, die die Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie nachhaltig unterstützen.

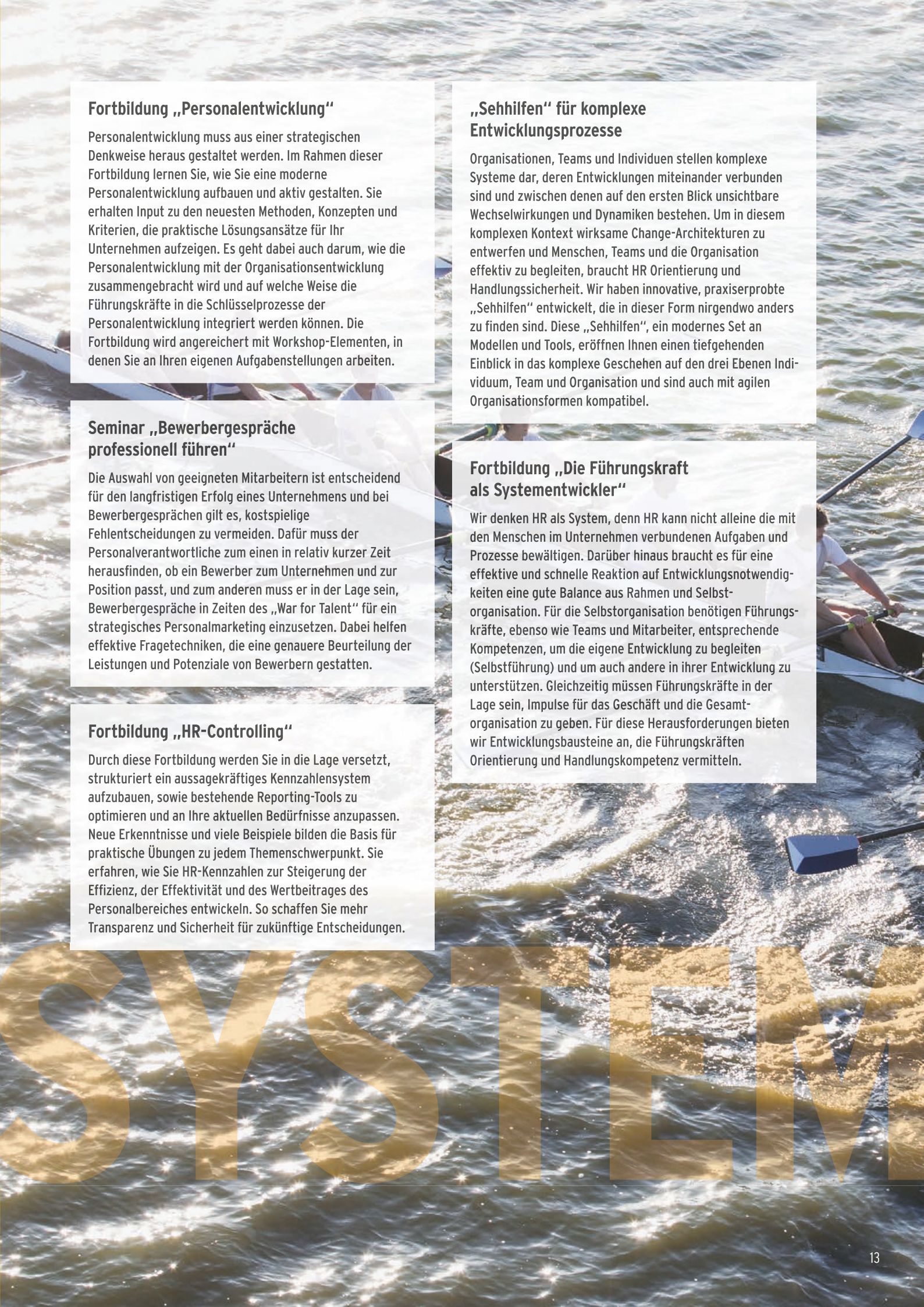
Fortbildung zum zertifizierten HR-Strategiepartner

HR wird mehr und mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor für alle Organisationen. Nutzen Sie Ihre „Human Resources" zur strategischen Unternehmensführung mit unserer Fortbildung zum HR-Strategiepartner. Sie ist eine Weiterentwicklung unserer Ausbildung zum HR Business Partner und empfiehlt sich für Personalleiter, Personalreferenten und Personalentwickler, aber auch für Führungskräfte, die eng mit dem Personalbereich zusammenarbeiten. Durch die Stärkung ihrer Management- und Business-Kompetenz, ihrer Personalmanagementkompetenz sowie ihrer Beratungs- und Soft-Skills werden die Teilnehmer praxisnah zu HR-Strategiepartnern ausgebildet. Mit unserer zertifizierten Kompaktausbildung zum HR-Strategiepartner bekommen Sie die nötigen Tools, Modelle und Entwicklungsimpulse, um vom Verwalter zum Gestalter zu werden.

Unser Angebot für Ihr **HR-SYSTEM**

Ihr Unternehmen muss einen komplexen Change-Prozess bewältigen? Sie möchten den „War for Talents“ gewinnen? Ihre Führungskräfte sollen auch Personalentwickler sein? Wir unterstützen Sie dabei, Ihre HR und Ihr erweitertes HR-SYSTEM auf den drei Ebenen Individuum, Team und Organisation leistungsstark und zukunftssicher aufzustellen.





Fortbildung „Personalentwicklung“

Personalentwicklung muss aus einer strategischen Denkweise heraus gestaltet werden. Im Rahmen dieser Fortbildung lernen Sie, wie Sie eine moderne Personalentwicklung aufbauen und aktiv gestalten. Sie erhalten Input zu den neuesten Methoden, Konzepten und Kriterien, die praktische Lösungsansätze für Ihr Unternehmen aufzeigen. Es geht dabei auch darum, wie die Personalentwicklung mit der Organisationsentwicklung zusammengebracht wird und auf welche Weise die Führungskräfte in die Schlüsselprozesse der Personalentwicklung integriert werden können. Die Fortbildung wird angereichert mit Workshop-Elementen, in denen Sie an Ihren eigenen Aufgabenstellungen arbeiten.

Seminar „Bewerbergespräche professionell führen“

Die Auswahl von geeigneten Mitarbeitern ist entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens und bei Bewerbergesprächen gilt es, kostspielige Fehlentscheidungen zu vermeiden. Dafür muss der Personalverantwortliche zum einen in relativ kurzer Zeit herausfinden, ob ein Bewerber zum Unternehmen und zur Position passt, und zum anderen muss er in der Lage sein, Bewerbergespräche in Zeiten des „War for Talent“ für ein strategisches Personalmarketing einzusetzen. Dabei helfen effektive Fragetechniken, die eine genauere Beurteilung der Leistungen und Potenziale von Bewerbern gestatten.

Fortbildung „HR-Controlling“

Durch diese Fortbildung werden Sie in die Lage versetzt, strukturiert ein aussagekräftiges Kennzahlensystem aufzubauen, sowie bestehende Reporting-Tools zu optimieren und an Ihre aktuellen Bedürfnisse anzupassen. Neue Erkenntnisse und viele Beispiele bilden die Basis für praktische Übungen zu jedem Themenschwerpunkt. Sie erfahren, wie Sie HR-Kennzahlen zur Steigerung der Effizienz, der Effektivität und des Wertbeitrages des Personalbereiches entwickeln. So schaffen Sie mehr Transparenz und Sicherheit für zukünftige Entscheidungen.

„Sehhilfen“ für komplexe Entwicklungsprozesse

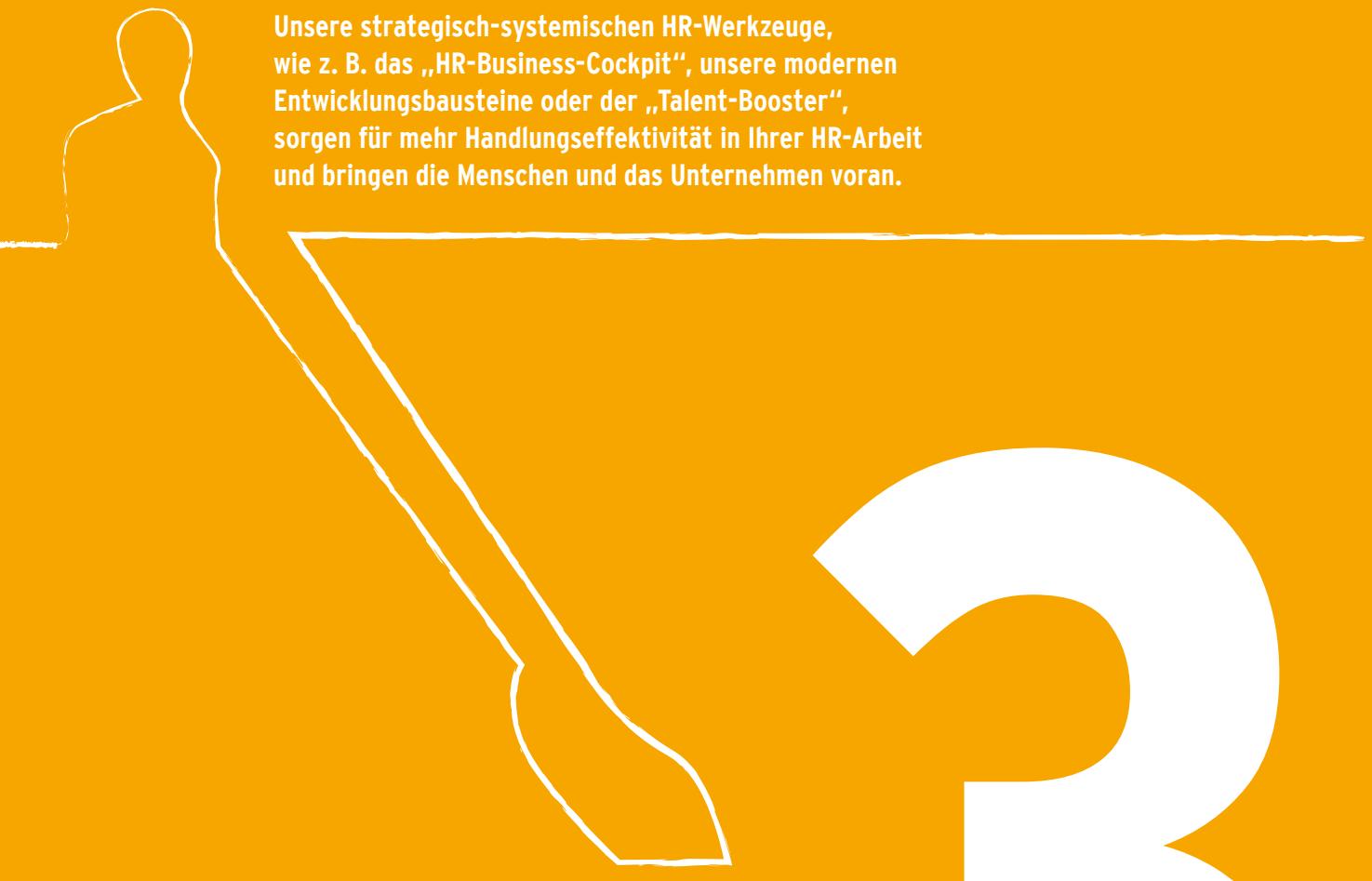
Organisationen, Teams und Individuen stellen komplexe Systeme dar, deren Entwicklungen miteinander verbunden sind und zwischen denen auf den ersten Blick unsichtbare Wechselwirkungen und Dynamiken bestehen. Um in diesem komplexen Kontext wirksame Change-Architekturen zu entwerfen und Menschen, Teams und die Organisation effektiv zu begleiten, braucht HR Orientierung und Handlungssicherheit. Wir haben innovative, praxiserprobte „Sehhilfen“ entwickelt, die in dieser Form nirgendwo anders zu finden sind. Diese „Sehhilfen“, ein modernes Set an Modellen und Tools, eröffnen Ihnen einen tiefgehenden Einblick in das komplexe Geschehen auf den drei Ebenen Individuum, Team und Organisation und sind auch mit agilen Organisationsformen kompatibel.

Fortbildung „Die Führungskraft als Systementwickler“

Wir denken HR als System, denn HR kann nicht alleine die mit den Menschen im Unternehmen verbundenen Aufgaben und Prozesse bewältigen. Darüber hinaus braucht es für eine effektive und schnelle Reaktion auf Entwicklungsnotwendigkeiten eine gute Balance aus Rahmen und Selbstorganisation. Für die Selbstorganisation benötigen Führungskräfte, ebenso wie Teams und Mitarbeiter, entsprechende Kompetenzen, um die eigene Entwicklung zu begleiten (Selbstführung) und um auch andere in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Gleichzeitig müssen Führungskräfte in der Lage sein, Impulse für das Geschäft und die Gesamtorganisation zu geben. Für diese Herausforderungen bieten wir Entwicklungsbausteine an, die Führungskräften Orientierung und Handlungskompetenz vermitteln.

SYSTEM

Unser Angebot für Ihre **HR-WERKZEUGE**



Unsere strategisch-systemischen HR-Werkzeuge, wie z. B. das „HR-Business-Cockpit", unsere modernen Entwicklungsbausteine oder der „Talent-Booster", sorgen für mehr Handlungseffektivität in Ihrer HR-Arbeit und bringen die Menschen und das Unternehmen voran.

3

WERKZEUGE

HR-Business-Cockpit

Unser HR-Business-Cockpit erhöht die Wirksamkeit von Entwicklungen und unterstützt Sie bei der Eindämmung von Ressourcenverschwendung. Dieses innovative Tool dient der systemisch-strategischen Initiierung und Begleitung von Entwicklungsmaßnahmen auf den drei Ebenen Individuum, Team und Organisation. Dabei macht es systematisch verborgene Zusammenhänge und unterschwellige Probleme und Konflikte innerhalb des Unternehmens sichtbar, die eine zielgerichtete Entwicklung ausbremsen.

Moderne Entwicklungsbausteine

Wir gestalten Entwicklungsbausteine nicht nur in Form von klassischen Seminaren und Coachings, sondern wir versuchen, sie immer so nah wie möglich in das Jobumfeld zu integrieren und in kleinen Einheiten umzusetzen. Zugleich empfehlen wir dort, wo es Sinn macht (etwa bei Themen zur Persönlichkeitsentwicklung), auch Maßnahmen fern vom Arbeitsplatz. Wir bieten Entwicklungsbausteine für die individuelle Ebene sowie für die Ebenen von Teams und ganzen Organisationen an. So haben wir zum Beispiel für (selbstorganisierte) Teams einen Baustein konzipiert, mit dessen Hilfe sich das Team in Eigenverantwortung regelmäßig systematisch reflektieren und Entwicklungen anstoßen kann.

AC/DC/OC

Basierend auf unserem neuartigen Kompetenzmodell bieten wir eine gänzlich neue Art von AC/DC/OC an, die die wirklich relevanten Kompetenzen beleuchtet und effektiv sichtbar werden lässt. Unsere Diagnostik-Methoden berücksichtigen die Notwendigkeiten, die sich aus unserer komplexen und hoch dynamischen Arbeitswelt ergeben. Deshalb sind sie, im Gegensatz zu den herkömmlichen Verfahren, auch dann aussagekräftig und liefern relevante Ergebnisse, wenn sich die Rollenanforderungen verändern.

Workshop „Werden Sie eine attraktive Arbeitgebermarke“

Wir erarbeiten mit Ihnen, was Sie als Arbeitgeber auszeichnet: Welche Werte werden in Ihrem Unternehmen gelebt? Was bedeutet das für die tägliche Arbeit? Und welche Mitarbeiter passen demzufolge zu Ihnen? Ist Ihr Markenkern formuliert, kann er für die Kommunikation nach außen (und innen) genutzt werden. Gemeinsam bringen wir den Cultural Fit für Ihr Unternehmen auf den Punkt und definieren die Leitplanken für Ihr künftiges Employer Branding. Sie bilden die Grundlage für den konkreten Aufbau Ihrer Arbeitgebermarke und aus ihnen lassen sich Recruitingmaßnahmen von der Karriere-Website über die Stellenanzeige bis zum Bewerbergespräch ableiten.

Multi-Level-Kompetenzmodell

Die meisten HR-Modelle beziehen sich nur auf Kompetenzen auf der individuellen Ebene, dabei sind zunehmend auch Kompetenzen auf der Ebene von Teams und der Gesamtorganisation notwendig. Wir bieten ein alle drei Ebenen umfassendes Kompetenzmodell an, das als Vorlage für die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Modells dient. Unser Modell räumt darüber hinaus einen weiteren Schwachpunkt aus: Üblicherweise werden nur eindimensionale Entwicklungsziele verfolgt, d. h. eine Führungskraft soll durchsetzungsstärker oder eine Organisation schneller werden. Für die Selbstregulation von Systemen und für das Agieren in einer VUCA-Welt braucht es jedoch verschiedene Fähigkeiten: Schnell ist gut, aber wie sieht es mit der Qualität aus? Durchsetzungsstärke ist wichtig, aber was ist mit Kompromissfähigkeit? Menschen und Systeme agieren innerhalb von solchen Polaritäten. Dem trägt unser Multi-Level-Kompetenzmodell Rechnung.

Recruiting-Framework

Es findet ein radikaler Wandel im Umgang von Unternehmen mit ihren wichtigsten Köpfen statt, und wer diesen Wandel nicht mitmacht, wird in Zukunft den Kampf um die besten Leute verlieren. Schon heute tun sich fast drei Viertel der kleinen und mittleren Unternehmen schwer, geeignete Talente zu finden, für sich zu gewinnen und dauerhaft zu halten. Und es wird nicht leichter, denn im Jahr 2020 werden 50 Prozent der Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Wir haben ein Framework entwickelt, das mit einem Mix neuartiger und zeitgemäßer Instrumente und Herangehensweisen den entscheidenden Vorteil in der Gewinnung passender Mitarbeiter bringt.

Talent Booster

Nur die Organisationen, die ihre Schlüsselpositionen mit den fähigsten Leuten dauerhaft besetzen, können ihre Wachstumsstrategie nachhaltig umsetzen. Transparente Potenzial- und Leistungsanalysen sowie hervorragende Laufbahn- und Karriereperspektiven sind entscheidende Faktoren, wenn es darum geht, Talente zu identifizieren und zu fördern. Hat man leistungsstarke Talente für das eigene Unternehmen ausgewählt, gilt es, sie mit bedarfsgerechten Entwicklungsprogrammen und attraktiven Karrierepläne langfristig zu binden. Wir lassen Ihre Talente richtig durchstarten: Der Talent Booster ist unsere Innovation in Sachen Talentmanagement und hilft Ihnen mit einer klaren Diagnostik und einer umfassenden, strategischen Talentförderung „on the job“ bei der Sicherung Ihrer wichtigsten Ressource.

Wozu HR? Wer fragt das bloß?

Die Diskussion über die Existenzberechtigung von HR erscheint mir wie ein orientierungsloses Stochern im Nebel. Wenn man sich näher damit auseinandersetzt, welche vielschichtigen sozialen und individuellen Prozesse in Organisationen gleichzeitig ablaufen, dann wird man hinter dem Nebel einen gigantischen, erfolgskritischen Aufgaben- und Verantwortungsberg erkennen.

Ich spreche hier nicht von den administrativen Aufgaben von HR. Auch nicht primär von Staffing oder arbeitsrechtlicher Beratung. Es gibt eine Kernaufgabe, die ich schmerzlich in der Diskussion vermisse, die manchmal in Verbindung mit der Rolle als „Business Partner" zaghaft auftaucht, die aber in ihrem ganzen Ausmaß überhaupt nicht betrachtet wird. Warum nur?

Systemtheoretisch betrachtet hat es HR nicht nur mit Individuen, sondern parallel auch mit dem sozialen System „Organisation" und seinen Subsystemen wie Teams oder Abteilungen zu tun. Klar, HR-Abteilungen empfehlen und begleiten auch Teamworkshops oder Kulturprojekte. Das Gesamtgebilde ist aus meiner Sicht allerdings nicht durch Einzelausschnitte und Einzelmaßnahmen begreifbar und effektiv zu unterstützen. Es existieren vielfache Wechselwirkungen. Ein Beispiel: Was nützt es, Führungskr.fte auf Innovationsseminare zu schicken, wenn auf der Ebene der Organisation alles auf „Beibehalten" ausgerichtet ist? Es braucht einen Gesamtblick, ein systematisches „Cockpit". Die Beschaffenheit der sozialen und individuellen Ebenen im Kontext der vielen Unternehmensumwelten ist erstens erfolgsentscheidend, zweitens vor dem Hintergrund der internen und externen Dynamik höchst fragil und damit drittens eine fortlaufende Aufgabe. Für das Finanzsystem gibt es Controller. Wer hat einen spezifischen Blick auf das eben Beschriebene?

Vor diesem Hintergrund erübrigt sich für mich die Existenzfrage von HR: HR muss das Cockpit im Blick behalten und verstehen. Parallel müssen dezentral Teams, Führungskr.fte und Mitarbeiter ihre (Selbst-)Verantwortung übernehmen.

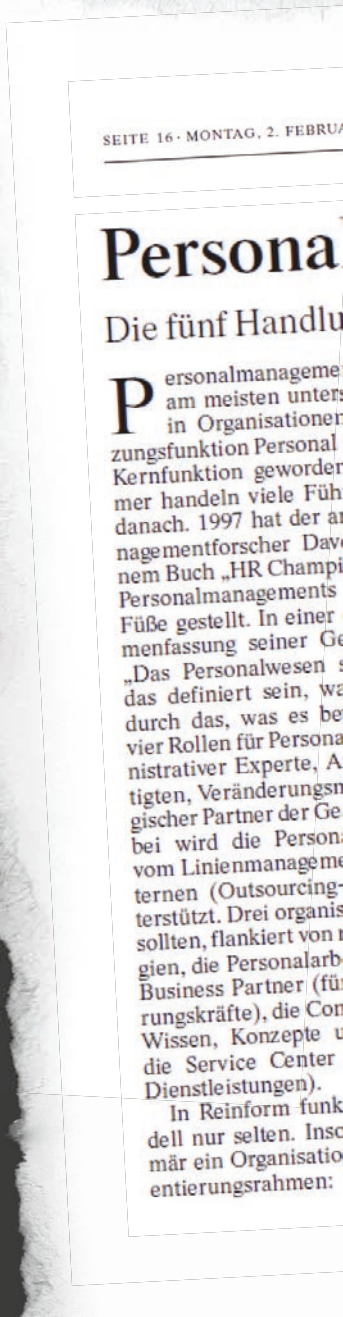
Wieso vibriert es also nicht in HRAbteilungen vor lauter Sich-auf-den-Wegmachen? Wieso treten Vorstände und Gesch.ftsführer nicht mit entsprechenden Anforderungen an HR heran? Hier ein paar unvollständige Hypothesen:

- Es fehlt an Selbstbewusstsein bei HR und Bewusstsein bei Vorständen und Gesch.ftsführungen ob dieses erfolgskritischen Verantwortungsbergs.
- HR-Abteilungen haben keine Lust, diesen „heiklen" Verantwortungsberg zu übernehmen. Sie lassen ihn lieber im Nebel und halten sich selbst klein.
- Vorstand und Gesch.ftsführung möchten HR kleinhalten.

Solange es sich ein Unternehmen leisten kann, besteht wenig Handlungsdruck. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich psychische und soziale Systeme nicht von heute auf morgen entwickeln – sie brauchen Zeit.

In einem hoch dynamischen Umfeld macht es vorsichtig ausgedrückt Sinn, dass sich sowohl der Vorstand als auch HR an diesen Berg heranwagen – in konkreten, überschaubaren Schritten, die einen schnellen Nutzen generieren werden! Gerade auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Es braucht dazu leistungsfähige „Brillen", die Orientierung und Handlungskompetenz ermöglichen. Dazu an dieser Stelle demnächst mehr.

Gastkommentar von Matthias Hintz in wirtschaft + weiterbildung 03_2018


SEITE 16 · MONTAG, 2. FEBRUA

Persona

Die fünf Handlu

Personalmanageme
am meisten unters
in Organisationen
zungsfunktion Personal
Kernfunktion geworden
mer handeln viele Füh
danach. 1997 hat der a
nagementforscher Dav
nem Buch „HR Champi
Personalmanagements
Füße gestellt. In einer
menfassung seiner Ge
„Das Personalwesen
das definiert sein, wa
durch das, was es be
vier Rollen für Persona
nistrativer Experte, A
tigten, Veränderungsm
gischer Partner der Ge
bei wird die Persona
vom Linienmanageme
ternen (Outsourcing-
terstützt. Drei organis
sollten, flankiert von
gien, die Personalarb
Business Partner (fü
rungskräfte), die Con
Wissen, Konzepte u
die Service Center
Dienstleistungen).

In Reinform funk
dell nur selten. Insc
mär ein Organisatio
entierungsrahmen:

»WIESO VIBRIERT ES NICHT IN DEN HR-ABTEILUNGEN VOR LAUTER SICH-AUF-DEN-WEG-MACHEN?«

MATTHIAS HINTZ

Personalmanagement und HR – wir haben eine klare Meinung und eine noch klarere Vorstellung.

Zwei Veröffentlichungen von Matthias Hintz und Dr. Bernhard Rosenberger

lmanagement ist eine harte Aufgabe

ngsfelder moderner Human-Research-Manager / Von Bernhard Rosenberger

nt ist heute die schätzte Aufgabe . Die Unterstüt- ist längst zu einer , doch noch im- rungskräfte nicht merikanische Ma- e Ulrich mit sei- ons" die Rolle des vom Kopf auf die deutschen Zusam- edanken heißt es: sollte nicht durch s es tut, sondern wirkt." Ulrich hat ler definiert: admi- nwalt der Beschäf- nanager und strate- schäftsführung. Da- alabteilung sowohl nt als auch von ex-)Dienstleistern un- atorische Einheiten modernen Technolo- eit übernehmen: die r Beratung der Füh- npetence Center (für nd Methoden) und (für standardisierte

tioniert Ulrichs Mo- fern ist es nicht pri- ns-, sondern ein Ori- Personalleiter kön- nen sich so mit der strategischen, beratenden und gestaltenden Rolle mehr und mehr anfreunden. Jetzt sollten Personalmanager dieses revolutionäre Denken erst einmal verinnerlichen und vorleben. Da ist noch genug zu tun. Das Personalmanagement muss sich jetzt – so paradox es klingt – in zwei gegenläufige Richtungen verbessern: Zum einen sollte es sich stärker als bisher auf die Strategie des Unternehmens beziehen. Was ist unsere Vision, was sind unsere Ziele? Wie ticken unsere Kunden? Was können wir besser als unsere Wettbewerber? Wenn Personaler an der Grundsatzentscheidung beteiligt sind, ob ein neues Werk in Indien eröffnet wird, dann wirken sie strategisch mit. Wenn sie lediglich die Mitarbeiter dafür rekrutieren, sind sie nur Umsetzer.

Zum anderen sollte das Personalmanagement einen maßgeblichen Beitrag zum operativen Geschäft leisten. Dafür muss es bei den Zielen und Bedürfnissen der Abteilungen Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb oder Finanzen ansetzen und dort konkreten Mehrwert stiften. Haben wir die richtigen Mitarbeiterqualifikationen an Bord? Wie ist es um das Mitarbeiterengagement bestellt? Stimmt die Führungsqualität? Stimmen die Strukturen und Prozesse? Wenn in der Produktion ein neues Planungssystem eingeführt wird, sollten sich Personaler überlegen, wie dadurch Abläufe vereinfacht und beschleunigt werden und wie sie die Akzeptanz der Mitarbeiter für dieses Werkzeug erhöhen können.

Das ist der Spagat, den Personalmanagement heutzutage leisten muss – und oft (noch) nicht beherrscht. Häufig fehlt in den Personalabteilungen sowohl der Blick fürs Strategische als auch fürs Operative. Eine „weiche" Position in der Mitte – ein bisschen Dienstleister für alle, regelmäßige Jours Fixes mit der Unternehmensspitze, ein routiniertes Arbeitsverhältnis mit dem Betriebsrat, gelegentlich mit den Führungskräften sprechen, dazu die Mitarbeiter betreuen – reicht längst nicht mehr.

Neben mehr Strategieorientierung und Geschäftsnähe sollte sich ein modernes Personalmanagement vom systemischen Denken leiten lassen. Organisationen sind lebendige, komplexe, sich selbst erneuernde Systeme. Veränderungen können in diesem Gefüge nicht vorgeschrieben, sondern durch Impulse und Interventionen nur angeregt werden. Statt linearer Abläufe und fest planbarer Kausalketten (Prinzip: Wenn A, dann B) geht es im systemischen Weltbild um iterative und rekursive Prozesse (Prinzip: Wenn A nicht funktioniert, probieren wir B oder wiederholen A). Das Leben mit Ungewissheiten, Überraschungen, Widersprüchen, „parallelen Wahrheiten" und Emotionen ist typisch für die systemische Herangehensweise. Die Führungspersonen sind in diesem System zugleich Beobachter, Betroffene und Mitgestalter. Selbstreflexion und Vernetzung werden zu Schlüsselkompetenzen.

Das strategische, operative und systemische Denken im modernen Personalmanagement sollte auf fünf Handlungsfeldern umgesetzt werden:

1. Strategie: Personalmanagement dient der Klärung und Umsetzung der Unternehmensziele und der Schaffung der dafür notwendigen Voraussetzungen und Ressourcen.
2. Organisation: Personalmanagement kümmert sich um die Effektivität und Effizienz der Strukturen und Prozesse und die Beseitigung von Engpässen.
3. Führung: Personalmanagement bindet die Führungskräfte aktiv in die relevanten Aktivitäten und Projekte ein und sorgt für eine exzellente Führungsqualität und Führungskultur.
4. Personalentwicklung: Personalmanagement ist für die Bereitstellung der erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen verantwortlich.
5. Personalsteuerung: Personalmanagement ermöglicht einfache und wirksame Personalprozesse im Bereich Administration und misst regelmäßig die Ist-Soll-Abweichungen bezüglich der Unternehmens- und Personalziele.

Bernhard Rosenberger ist Geschäftsführender Gesellschafter von Rosenberger & Partner

Gastbeitrag von Bernhard Rosenberger in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

KLIENTEN-STORY

Aus Betroffenen werden Beteiligte

Strategische Personalentwicklung bei kbo

Was war die Ausgangslage von kbo zu Beginn des Projekts?
Die Kliniken des Bezirks Oberbayern (kbo) sind ein Verbund von Kliniken und ambulanten Einrichtungen für Psychiatrie, Psychotherapie, Psychosomatik, Neurologie und Sozialpädiatrie. Sie behandeln, pflegen und betreuen rund 110.000 Patienten jährlich. Insgesamt beschäftigt kbo rund 6.400 Mitarbeiter.

Zu Beginn des Projekts sahen sich die Kliniken des Bezirks Oberbayern mit einer Fülle von Aufgaben konfrontiert:

+ Interne und externe Herausforderungen erforderten einen kompakten und überzeugenden Markt- und Markenauftritt.
+ Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung machten deutlich, dass es den Mitarbeitern an einer klaren Orientierung im Sinne einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung fehlte und dass sich die Mitarbeiter eine bessere Kommunikation wünschten.
+ Im Rahmen eines Strategieprozesses wurde eine neue Dachmarke (kbo) zur Vereinheitlichung des Auftritts aller Kliniken nach innen und außen eingeführt. Das Projekt „Strategische Personalentwicklung", das von Rosenberger+Partner über zwei Jahre begleitet wurde, sollte dabei als fehlender Baustein in den Strategieprozess integriert werden.

Welche Ziele wurden mit dem Projekt verfolgt?
Das übergeordnete Ziel, das kbo mit dem Projekt verfolgt hat, war die Etablierung einer systematischen Personalentwicklung, die einen strategischen Fokus hat, moderne Personalentwicklungsinstrumente nutzt und mit einer klaren Rollenverteilung im Gesamtsystem (zwischen Holding und Kliniken, zwischen Geschäftsleitung und Führungskräften, zwischen Führungskräften und Personalabteilungen) „unterwegs" ist. Darüber hinaus legte der Klinikverbund besonderen Wert darauf, alle Tochtergesellschaften, die Führungskräfte, Mitarbeiter aller Standorte und die Personalvertretung als aktive Mitgestalter an dem Prozess zu beteiligen.

Konkret sollten folgende HR-Themen optimiert werden:

+ Etablierung von PE-Standards
+ Definition und Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen inkl. Aufbau eines Kompetenzmodells für diverse Funktionen u. Ebenen
+ Aufbau eines einheitlichen Personalmarketings
+ Einführung einer strategischen Personalplanung
+ Etablierung einer Kultur für Leistung, Engagement u. Wertschätzung
+ Steigerung der Führungsqualität
+ Einführung eines PE-Controllings

»GEMEINSAM HABEN WIR IN UNSEREM KONZERNÜBERGREIFENDEN PERSONAL-ENTWICKLUNGSPROJEKT EINE BASIS GESCHAFFEN, UM DIE EINZELNEN PE-INSTRUMENTE FÜR UNSERE MITARBEITER SPÜRBAR UND ERLEBBAR ZU MACHEN.«

PETRA ERTL | LEITUNG VORSTANDSBEREICH PERSONAL UND PERSONALENTWICKLUNG KBO KLINIKEN DES BEZIRKS OBERBAYERN – KOMMUNALUNTERNEHMEN MÜNCHEN

Wie ist Rosenberger+Partner vorgegangen und welche Leistungen wurden erbracht?
Im Rahmen einer ersten Projektphase haben wir die Ausgangslage von kbo analysiert. Mit Hilfe systematischer Tiefeninterviews mit Fach- und Führungskräften wurden sowohl die Betroffenen beteiligt als auch Ideen und Vorschläge für die Etablierung einer strategischen Personalentwicklung gesammelt. Ergänzend hierzu wurde eine Best-Practice-Analyse durchgeführt, um die bestmöglichen Maßnahmen für kbo einzuleiten.

In der nächsten Projektphase hat Rosenberger+Partner dem Vorstand Handlungsempfehlungen zur Aufstellung einer strategischen Personalentwicklung aufgezeigt und diese dem Auftraggeber präsentiert. Als Ergebnis der gemeinsamen Abstimmungen wurden sechs PE-Projektgruppen initiiert, die jeweils von einer hochrangigen Führungskraft, in der Regel einem Klinikgeschäftsführer, geleitet wurden. Diese Projektgruppen waren:

+ Personalmarketing/-bindung
+ Strategische Personal- und Nachfolgeplanung
+ FK-Entwicklung + FK-Kultur
+ MA-Gespräche + Anreizsystem
+ Aus-/Fort-/Weiterbildung
+ PE-Systematik/PE-Controlling

Diese Projektgruppen haben anschließend über einen Zeitraum von ca. 12 Monaten hinweg – in enger Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss, dem auch Rosenberger+Partner angehört hat – Maßnahmen erarbeitet, die auf Holdingebene umgesetzt werden. Die Rolle des Beraters war somit eine vierfache: Steuern, Strukturieren, Moderieren und als Organisationsexperte Input geben und Empfehlungen aussprechen.

Was ist der Nutzen, der sich für kbo aus dem Projekt ergeben hat?
Betroffene werden zu Beteiligten gemacht, der Vorstand ist Sponsor und Treiber des Projekts, die Unternehmensstrategie ist die Basis der Personalentwicklungsziele – diese Erfolgsfaktoren, wie sie oft in Lehrbüchern über Change Management stehen, fanden wir im Rahmen des kbo-Projekts wie selbstverständlich vor. Zudem haben sehr engagierte Projektleiter und -mitarbeiter, die mit hoher Eigenverantwortung agiert haben, die Umsetzung der Projektziele stark befördert. Am Ende wurde das Konzept eingeführt, wodurch die Personalentwicklung einen höheren Stellenwert im Unternehmen bekam – auch durch die Etablierung einer neuen Stelle in der Holding namens „Leitung Vorstandsbereich Personal und Personalentwicklung". Diese Stelle wurde mit einer Projektmitarbeiterin, einer Personalleiterin aus einer der Kliniken, besetzt. In inhaltlicher Hinsicht hat das kbo-Projekt vor allem dazu geführt, dass das Arbeitgeberimage gestärkt, die Personalplanung strategischer aufgestellt und die Führungsqualität erhöht worden sind. Zugleich wird die Personalentwicklung heute deutlich wirksamer, effizienter und konsequenter praktiziert – und dies im Einklang mit den Unternehmenszielen.

kbo
Zuverlässig an Ihrer Seite

Kliniken des Bezirks Oberbayern -
Kommunalunternehmen
Postfach 22 12 61
80502 München

KLIENTEN-STORY

HR-Organisation auf drei Säulen

Neues HR-Geschäftsmodell bei der R+V

Was war die Ausgangslage bei der R+V zu Beginn des Projekts?
Die R+V Versicherungsgruppe gehört mit rund 13.000 Mitarbeitern zu den fünf größten Versicherungsunternehmen in Deutschland. Das Unternehmen ist in einem umkämpften Wettbewerbsumfeld stetig gewachsen. Die Einführung eines neuen Geschäftsmodells für die HR-Organisationen war notwendig, um auch im Personalbereich effizienter zu werden und die anspruchsvollen Ziele aus der neu erarbeiteten Personalstrategie zu realisieren. Die Umstellung der HR-Organisation auf die drei Säulen „HR Business Partner", „Competence-Center" und „Service-Center" bedeutete für die Mitarbeiter im Personalbereich eine große Veränderung, die von Rosenberger+Partner im Rahmen eines Change-Projektes zur erfolgreichen Umsetzung gesteuert und begleitet wurde.

Welche Ziele wurden mit dem Projekt verfolgt?
Durch das Projekt sollte die Realisierung der anspruchsvollen Ziele des neuen Geschäftsmodells – Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität der Personalarbeit – ermöglicht werden. Insbesondere war es erforderlich, die Akzeptanz der Stakeholder im Unternehmen herzustellen und die HR-Mitarbeiter optimal auf ihre neuen Rollen vorzubereiten.

DIE EINFÜHRUNG EINES NEUEN GESCHÄFTSMODELLS FÜR DIE HR-ORGANISATIONEN WAR NOTWENDIG, UM AUCH IM PERSONALBEREICH EFFIZIENTER ZU WERDEN UND DIE ANSPRUCHSVOLLEN ZIELE AUS DER NEU ERARBEITETEN PERSONALSTRATEGIE ZU REALISIEREN.

Wie ist Rosenberger+Partner vorgegangen und welche Leistungen wurden erbracht?
Das Projekt umfasste drei Teilprojekte, die von Rosenberger+Partner unterstützt und begleitet wurden:

+ Teilprojekt 1: Grundverständnis und Rollenklärung
+ Teilprojekt 2: Zusammenarbeit im arbeitsteiligen HR-Geschäftsmodell
+ Teilprojekt 3: Change-Kommunikation

Besonderes Augenmerk legte Rosenberger+Partner auf die Einbeziehung aller Mitarbeiter des HR-Bereichs, die durch Workshops mit wechselnden Teilnehmern aus unterschiedlichen Organisationseinheiten sichergestellt wurde. Darüber hinaus wurde ein Sounding Board eingerichtet, um den Projektfortschritt zu besprechen sowie Erfahrungen und Wahrnehmungen in Bezug auf das Veränderungsprojekt auszutauschen. Diese Schritte waren ausgesprochen wichtig, um vor allem an den Schnittstellen in dem arbeitsteiligen neuen Geschäftsmodell Klarheit und wechselseitige Akzeptanz zu schaffen. Für Orientierung sorgten darüber hinaus gemeinsam erarbeitete „Leitlinien" für den HR-Bereich, in denen das Selbstverständnis des HR-Bereichs sowie die wesentlichen Grundprinzipien für die interne Zusammenarbeit zusammengefasst und vermittelt wurden. Dies alles hat der Projektleiter von Rosenberger+Partner regelmäßig mit dem Personaldirektor und den Führungskräften des HR-Bereichs abgestimmt und erarbeitet.

Was ist der Nutzen, der sich für die R+V aus diesem Projekt ergeben hat?
Zusammenfassend lässt sich für den Veränderungsprozess „Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells" folgendes Fazit ziehen: Mindestens genauso wichtig wie die rational zu gestaltenden Prozessschritte ist ein wirksames und aufmerksames Change Management. Der Rollenwandel für die Mitarbeiter sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Mit dem Projekt ist es der R+V gelungen, die Mitarbeiter auf dem Weg in die neue Organisation mitzunehmen und nachhaltige Verhaltensänderungen zu bewirken.

Die R+V Versicherung AG ist eine der größten Versicherungsgesellschaften Deutschlands und Obergesellschaft des R+V-Konzerns mit Sitz in Wiesbaden in Hessen.

KLIENTEN-STORY

Entwickler und Talentmanager

Personal- und Führungskräfteentwicklung bei Geholit+Wiemer

Was war die Ausgangslage von GEHOLIT+WIEMER zu Beginn des Projekts?
GEHOLIT+WIEMER ist ein mittelständisches, konzernunabhängiges Unternehmen mit einer 125-jährigen Tradition. Seit 1889 ist GEHOLIT+WIEMER etablierter Entwickler und Hersteller von Beschichtungsstoffen in den Bereichen Korrosionsschutz, Industrielackierung und Bodenbeschichtung. 200 Mitarbeiter sind heute an mehreren Standorten im In- und Ausland für GEHOLIT+WIEMER tätig.

Die Fülle an Führungsaufgaben wird immer größer: Die Kundenwünsche werden spezieller, die demografische Entwicklung führt zur Alterung der Belegschaften und zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels, der Umschlag des Wissens wird schneller, die Arbeit verdichtet sich und wird komplexer. Dies alles erfordert eine bessere Qualifikation, eine stärkere Lernbereitschaft und eine höhere Eigenverantwortung der im Unternehmen tätigen Menschen. Dieser Anspruch kann nicht allein im Selbststudium oder durch externe Seminare verwirklicht werden. Die einzelne Führungskraft muss auch selbst etwas dafür tun, um die eigenen Mitarbeiter zu befähigen. Die Führungskraft wird somit zum Personalentwickler.

GEHOLIT+WIEMER hat sich diesen Herausforderungen gestellt und unter Begleitung von Rosenberger+Partner ein eigenes Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte aufgelegt. Dies geschah auch vor dem Hintergrund, dass der Personalreferent neben den Verwaltungsthemen und arbeits- oder sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen hiermit zeitlich überfordert wäre.

Welche Ziele wurden mit dem Projekt verfolgt?
Vereinbart wurde, Philosophie und praxisnahe Methoden von Personalentwicklung zu vermitteln und einzuüben. Dabei spielte die Zukunftsausrichtung von GEHOLIT+WIEMER als Rahmen eine wichtige Rolle. Daneben war es dem Auftraggeber ein besonderes Anliegen, die Bedürfnisse von Nachwuchskräften besser zu verstehen, um sie noch passender ansprechen zu können. Ein drittes Ziel bestand darin, Möglichkeiten der eigenen Entlastung und des effektiven Delegierens durch gezielte Talententwicklung im eigenen Arbeitsbereich kennen zu lernen und auszuprobieren.

EINE FÜHRUNGSKRAFT, DIE NICHT NUR ERFOLGREICH FÜHRT, SONDERN SICH AUCH ALS ENTWICKLER UND TALENTMANAGER VERSTEHT, WIRD ZUM ANZIEHUNGSPUNKT FÜR NACHWUCHSKRÄFTE UND LEISTUNGSTRÄGER.

GEHOLIT +WIEMER
LACK- UND KUNSTSTOFF-CHEMIE GMBH

Bis 1889 reichen die Wurzeln von GEHOLIT+WIEMER, Hersteller von Beschichtungsstoffen, als mittelständisch geprägtes Familienunternehmen zurück.

Wie ist Rosenberger+Partner vorgegangen und welche Leistungen wurden erbracht?
Über drei Jahre und zehn ganz- und halbtägige Module wurden die Führungskräfte der 1. und 2. Ebene (Geschäftsführer und Abteilungsleiter) dafür fit gemacht, Personalentwicklung systematisch zu betreiben. Unter anderem wurden dabei folgende Themen behandelt:

+ Bildungs- und Entwicklungsplanung
+ Leistungs- und Potenzialbeurteilung
+ Instrumente, Werkzeuge und Methoden der Personalentwicklung
+ das Mitarbeiterentwicklungsgespräch
+ Nachwuchssicherung, Talentmanagement und Nachfolgeplanung
+ Entwicklungspfade und Karrierewege für Jüngere und Ältere
+ Bildungscontrolling und Feedbackkultur

Parallel zum Projekt erfolgte die Einführung von regelmäßigen Entwicklungs- und Beurteilungsgesprächen für das gesamte Unternehmen. Im Zuge der Seminare wurden Vorgehen, Kriterienkatalog und Erfolgsfaktoren solcher Gespräche als zentrales Personalentwicklungsinstrument festgelegt. Zugleich fanden Trainings der Führungskräfte in Gesprächsführung und zum Umgang mit schwierigen Kommunikationssituationen statt. Am Rande hat Rosenberger+Partner auch dabei mitgewirkt, die Dokumentation und Qualitätssicherung im Nachgang zu diesen Gesprächen zu professionalisieren.

Was ist der Nutzen, der sich für GEHOLIT+WIEMER aus diesem Projekt ergeben hat?
Heute werden die Mitarbeitergespräche regelmäßig durchgeführt. Zugleich wird Personalentwicklung nicht mehr „auf Zuruf" (Zitat einer Führungskraft), sondern mit System und auf Basis der Unternehmensziele betrieben. Zusätzlich wird auch das Thema Führung mit höherer Sensibilität wahrgenommen. Eine Führungskraft, die nicht nur erfolgreich führt, sondern sich auch als Entwickler und Talentmanager versteht, wird zum Anziehungspunkt für Nachwuchskräfte und Leistungsträger und stärkt damit indirekt GEHOLIT+WIEMER als Arbeitgebermarke. Dazu sagt Geschäftsführer Christian Wiemer: „Grundsätzlich war mir von Anfang an wichtig, dass wir ein Konzept realisieren, für das wir nicht zehn neue Personalentwickler einstellen müssen, sondern eines, das möglichst pragmatisch ist und dennoch eine hohe Wirksamkeit erzielt. Das ist gut gelungen. Zugleich sehe ich, dass wir kontinuierlich darauf achten müssen, die Entwicklungsziele in messbare Maßnahmen umzusetzen und den Erfolg dieser Maßnahmen laufend zu überprüfen."

KLIENTEN-STORY

Auf Kurs

Das Personalmanagement der Stadtwerke Kiel

Was war die Ausgangslage der Stadtwerke Kiel zu Beginn des Projekts?
Dieser Klient ist einer der langjährigsten von Rosenberger+Partner. Seit 2004 sind wir für diesen mittelständischen Energieversorger in der schleswig-holsteinischen Landeshauptstadt tätig. Die Stadtwerke Kiel gibt es seit 1856 – seit Öllampen durch eine moderne Gas-Straßenbeleuchtung abgelöst wurden. Das Unternehmen erbringt derzeit ca. 500 Mio. Euro Umsatz pro Jahr und beschäftigt fast 1.000 Mitarbeiter.

Nachdem Rosenberger+Partner zunächst viele Jahre (Veränderungs-) Projekte für den Leiter Unternehmenskommunikation übernommen und außerdem eine Reihe von Führungscoachings durchgeführt hatte, stellte sich 2011 im Zuge der Umsetzung der Firmenstrategie die folgende Frage: Wie kann der Personalbereich dazu beitragen, die strategischen Ziele der Stadtwerke Kiel AG umzusetzen? Ähnlich wie die anderen Fachbereiche sollte auch HR eine Teilstrategie entwickeln und verfolgen.

Neben einer starken Ausbildung und einer von Seminaren geprägten Personalentwicklung war die Personalarbeit bis dato von einer hohen Mitarbeiterorientierung gekennzeichnet. Der Betriebsrat, dessen frühere Vorsitzende die jetzige Personalleiterin Barbara Neumann war, spielte eine sehr aktive Rolle.

Welche Ziele wurden mit dem Projekt verfolgt?
Durch das Projekt sollte eine strategische Verankerung des Personalbereichs erreicht werden. Für Frau Neumann stand somit auch ein Rollenwechsel an – hin zu einer stärkeren Fokussierung auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Führungskräfte. Damit startete das Projekt zunächst, das dann in der Umsetzungsphase durch weitere Fragestellungen ergänzt wurde: Haben wir die richtige Organisation im Personalbereich? Setzen wir aufgrund der festgelegten unternehmerischen Ziele und auf Basis der massiven Veränderungen in der Energiebranche noch die richtigen Schwerpunkte in der Personalarbeit? Wo liegen unsere Stärken und Schwächen im täglichen Tun?

24/7 STADTWERKE KIEL

Die Stadtwerke Kiel, versorgen die Landeshauptstadt Kiel und die umliegenden Gemeinden mit Strom, Gas, Wasser und Fernwärme. Darüber hinaus liefert der Energieversorger Strom und Erdgas an Privathaushalte und Unternehmen in Norddeutschland.

Wie ist Rosenberger+Partner vorgegangen und welche Leistungen wurden erbracht?
Das Projekt begann, als der Kommunikationschef und die Personalchefin sich mit dem Projektleiter von Rosenberger+Partner für einen Tag in einem Kieler Hotel trafen, um strategische Ziele zu formulieren und erste Überlegungen zu deren Realisierung zu erarbeiten. In diesem Kontext musste auch erst einmal das Vertrauen zwischen der Personalleiterin und dem Berater wachsen. Der „Kaltstart" führte jedoch durch effizientes Arbeiten zum gewünschten Ergebnis, einer Personalstrategie. Wörtlich hieß es am Ende im Dokument: „Mit unserer Personalstrategie entwickeln wir die Stadtwerke Kiel AG zu einer attraktiven Arbeitgebermarke. Basis hierfür sind die in der Unternehmensstrategie beschriebenen Markenwerte Nähe, Verantwortlichkeit und Aufgeschlossenheit und insbesondere der Markenkern: unsere Serviceorientierung." Die abgeleiteten Ziele bezogen sich auf die konkreten Aspekte Personalmarketing, demografischer Wandel und lebensphasen-orientierte Personalarbeit, lebenslanges Lernen und Führungskompetenz für Motivation, Leistung und Gesundheit.

Nachdem die Ziele wirken konnten und erste Projekte dazu stattfanden, wurde drei Jahre später (2014) der HR Quick Check, ein Kernprodukt von Rosenberger+Partner, eingesetzt. Dazu haben wir Interviews mit Vertretern des Personalbereichs selbst, aber auch mit Schlüsselpersonen auf der Nutzerseite durchgeführt. Dazu gehörten die beiden Vorstandsmitglieder sowie ein Geschäftsführer der Netzgesellschaft, der Betriebsratsvorsitzende sowie weitere Führungskräfte. Die Ergebnisse aus diesen Gesprächen flossen in ein Gutachten ein, das die Grundlage für weitere Verbesserungen legte. Beim HR Quick Check werden alle Kernaktivitäten des Personalmanagements analysiert und dokumentiert. Im Einzelnen geht es um:

+ Personal- und Talentstrategie
+ Personalorganisation
+ Personalplanung
+ Personalmarketing
+ Rekrutierung
+ Personalcontrolling
+ Personalbetreuung
+ Vergütung
+ Personal- und Organisationsentwicklung
+ Führungsqualität

Für die Stadtwerke Kiel wurden dem Personalbereich u.a. ein guter Teamgeist und eine gute Vernetzung ins Unternehmen attestiert. Andererseits wünschten sich der Vorstand und die Führungskräfte mehr Offenheit für neue Impulse. Zugleich wurden auch nötige Prozessverbesserungen festgestellt – v.a. bei Organisationsänderungen und Stellenbesetzungen. Entsprechende Umsetzungen hat das Unternehmen danach eingeleitet und selbst überprüft.

In einem dritten Schritt (2016) haben wir einen zweitägigen Klärungsworkshop zwischen Vorstand, Personalbereich und Betriebsrat moderiert, in dem die jeweiligen Sichtweisen und „blinden Flecken“ abgeglichen wurden. Zuvor hatten sich Störungen in der Kommunikation gezeigt. Interessant dabei: Der Betriebsratsvorsitzende bat um die Mitwirkung von Rosenberger+Partner, was der Vorstand und der Personalbereich rasch befürwortet haben. Unter anderem hat uns in diesem Workshop die Methode „Confrontation Meeting“ besonders geholfen. Diese basiert auf drei Fragen, die alle (Konflikt-) Parteien für sich beantworten mussten: 1. Wie sehen wir uns? 2. Wie sehen wir die anderen? 3. Wie – glauben wir – sehen uns die anderen?

Was ist der Nutzen, der sich für die Stadtwerke Kiel aus diesem Projekt ergeben hat?
Wir sind schrittweise vorgegangen. Es war nicht so, dass wir am Anfang einen Projektplan zur Verfügung hatten, der sich über mehrere Monate oder gar Jahre erstreckte. Und genau dieses bedarfsgerechte, situative und schrittweise Arbeiten, das dem Klienten viel Raum fürs eigene Ausprobieren gelassen hat, war hier ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Zunächst gab es nur die Personalstrategie, dann den HR Quick Check und dann kamen die Menschen an die Reihe, die miteinander klarkommen mussten.

Die Rolle des Beraters war die eines Experten, eines Prozessbegleiters und eines Moderators. Im ersten Projektteil (Personalstrategie) ging es um Moderation und etwas Input. Im zweiten Projektteil (HR Quick Check) stand der Experte im Mittelpunkt, der nachfragte, analysierte und begutachtete. Und im dritten Projektteil (Klärungsworkshop Vorstand, Personalbereich und Betriebsrat) ging es vor allem um Moderation.

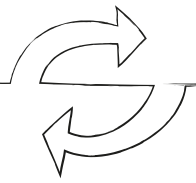
Rosenberger+Partner arbeitet nach wie vor regelmäßig für die Stadtwerke Kiel, auch und gerade in anderen Projekten. Doch alle zwei bis drei Monate fragen wir nach, wie es vorangeht. Manchmal braucht es dann noch eine kleine Coaching-Einheit oder eine andere Intervention durch einen Workshop. Aber im Wesentlichen heißt es seitens Frau Neumann, passend zum maritimen Umfeld Kiels: „Wir sind auf Kurs.“

DAS BEDARFS-GERECHTE, SITUATIVE UND SCHRITTWEISE ARBEITEN, DAS DEM KLIENTEN VIEL RAUM FÜRS EIGENE AUSPROBIEREN GELASSEN HAT, WAR EIN WESENTLICHER ERFOLGSFAKTOR.

So wie Mensch und Organisation u
so greifen auch unsere LEISTUNGS

Neben dem **Personalmanagement** s

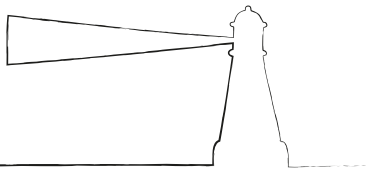
Organisation



Sie fragen sich, wie leistungsfähig Ihre Organisation tatsächlich ist, wo die Stärken und wo die Engpässe liegen? Sie wollen eine Unternehmenskultur aufbauen, die zugleich auf Leistung und auf Wertschätzung basiert? Sie sind in einer wirtschaftlich kritischen Situation und fragen sich, wo die genauen Ursachen liegen und wie Sie wieder erfolgreich werden können?

Organisationsentwicklung bedeutet, die Organisation optimal auf die strategischen Unternehmensziele abzustimmen. Wir begleiten unsere Klienten während des gesamten Veränderungsprozesses, von der Analyse über die Konzeption bis hin zur Umsetzung.

Führung



Sie wollen nicht nur Führungskräfte, sondern Führungspersönlichkeiten für Ihr Unternehmen? Sie müssen die Nachfolge von Vorständen, Geschäftsführern oder Bereichsleitern vorbereiten? Sie fragen sich, wie Sie Führungsqualität messen und optimieren können? Oder suchen Sie nach einem Leitbild für Führung und Zusammenarbeit, das auf den Unternehmenswerten basiert?

Wir steigern die Führungsqualität im Unternehmen und unterstützen unsere Klienten dabei, ihre eigene Führungskultur zu entwickeln und sie im Alltag auch zu leben.

ntrennbar sind,
FELDER ineinander.
ind diese:

Team

Ihr Unternehmen durchläuft einen Veränderungsprozess und es gilt, die betroffenen Mitarbeiter aktiv daran zu beteiligen? Sie wollen Mitarbeitergespräche oder Feedbackrunden etablieren? Sie stehen vor der Aufgabe, erfolgreiche (virtuelle) Teams zusammenzustellen und zu führen? Suchen Sie nach Wegen, um Konflikte zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen konstruktiv zu lösen?

Ein Team ist nur dann effektiv, wenn es positive Synergien schafft und mehr ist als die Summe seiner Teile. Wir befähigen unsere Klienten zum Miteinander und stärken sie in Kommunikation und Konfliktlösung.

Persönlichkeit

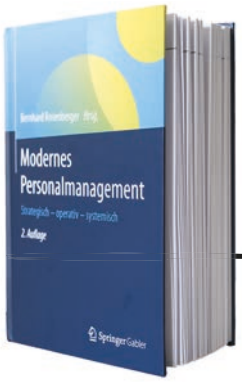
Sie fragen sich, was Sie als Persönlichkeit ausmacht, welche Werte und Ziele Sie bei Ihrer Arbeit leiten und wo Ihre Schlüsselkompetenzen liegen? Sie wollen sich wirkungsvoll präsentieren, authentisch auftreten und überzeugend kommunizieren? Stehen Sie vor einer wichtigen Entscheidung und brauchen einen kompetenten externen Sparringspartner, der Ihre Perspektive weitet?

Die Führung von Teams, Abteilungen und Unternehmen beginnt immer mit der Führung der eigenen Person. Durch individuelles Training und Coaching begleiten wir unsere Klienten auf ihrem persönlichen Weg zum Erfolg.

»UNSER ZIEL IST ES, DASS ORGANISATIONEN UND MENSCHEN GEMEINSAM VORANKOMMEN.«

DR. BERNHARD ROSENBERGER

Rosenberger
+Partner



Unser Buchtipp für Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte, Personalleiter und alle Mitarbeiter im Personalbereich:
MODERNES PERSONALMANAGEMENT
von Dr. Bernhard Rosenberger (Hrsg.)
Verlag: Springer Gabler, erhältlich bei Amazon und im gut sortierten Buchhandel.

www.modernes-personalmanagement.de

JETZT IN DER 2. AUFLAGE

Rosenberger + Partner
Organisation | Führung | Personalmanagement | Team | Persönlichkeit
Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V.

Parkstraße 44B | 65191 Wiesbaden
Tel. +49 (0) 611 40 80 99 01 | Fax +49 (0) 611 40 80 99 05
info@rosenberger-partner.de | www.rosenberger-partner.de

DIE ENTWICKLUNG IST DER WEG.