

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

PERSONALENTWICKLUNG



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Axel Focke (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 2, Nr. 1, 2016, S. 1-56. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.01.2016-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 03/ 2016

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Fachinterview

Titel

Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Interview

Die Gesprächspartner Mario Pfannstiel und Stephan Schulz (CFO und Arbeitsdirektor der Paul Hartmann AG) werden im Folgenden mit MP und SC abgekürzt.

MP: Welche Themen sind derzeit in der Personalentwicklung besonders relevant?

SC: Die Personalentwicklung ist in den Kontext der großen strategischen Herausforderungen im Personalmanagement zu rücken. Das Humankapital eines Unternehmens ist langfristig sein wichtigstes Asset, weil es die Quelle für seine Innovationsfähigkeit, Kreativität, stabile Kundenbeziehungen, Effizienz und Dynamik darstellt. Im Kontext der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte, Technologiesprünge und Globalisierung wird das Humankapital daher in Zukunft immer mehr über die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen entscheiden. Zum einen aufgrund der demografischen Entwicklung, die dazu führt, dass viele Industrieunternehmen, wie auch die Hartmann Gruppe, in den kommenden zehn Jahren altersbedingt 40 bis 50 Prozent der Belegschaft verlieren werden und somit den Wissenstransfer in die nächste Generation sicherstellen müssen. Zum anderen führt die beschleunigte technologische Entwicklung zu einer dramatischen Veränderung der Qualifikationsanforderungen. Nicht zuletzt müssen sich Unternehmen auch auf den Wertewandel in der Arbeitswelt, Stich-



Schulz: „Personalentwicklung ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben überhaupt.“

wort „Generation Y“, einstellen. Das sind enorme Herausforderungen für die Personalentwicklung. Wenn ein Unternehmen wie Hartmann darüber hinaus sehr anspruchsvolle Wachstumsambitionen hat, wird die Personalentwicklung zu einem Schlüsselement der Strategieentwicklung und kritischer Erfolgsfaktor bei deren erfolgreicher Umsetzung. Aus diesem Grund hat Hartmann in den letzten drei Jahren das Personalmanagement strategisch neu ausgerichtet und insbesondere in die Personalentwicklung gezielt investiert.

MP: Welche Dinge sollte eine systematische Personalentwicklung beinhalten?

SC: Eine systematische Personalentwicklung muss zunächst einmal sicherstellen, dass der richtige Mitarbeiter in der jeweils richtigen Position eingesetzt wird. Sonst läuft jede Entwicklungsarbeit ins Leere. In der Hartmann Gruppe steht daher das Prinzip „Right People, Right Place“ im Zentrum der strategischen Personalarbeit. Dahinter stehen ein systematischer Bewertungsprozess unserer Mitarbeiter sowie ein abgestimmtes Programm von Qualifizierungsmaßnahmen.

So stellen wir sicher, dass im Hinblick auf die künftigen strategischen und demografischen Herausforderungen die Belegschaft richtig qualifiziert ist und Potentialträger bereitstehen, die Hartmann im Sinne unseres Markenversprechens „Going further for health“ voranbringen. Dieses Prinzip wird, beginnend bei den obersten Führungsebenen, auf allen Funktionsebenen umgesetzt und leitet unsere unterschiedlichen Schwerpunktinitiativen in der Personalentwicklung.

Den größten Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben die Führungskräfte in Schlüsselpositionen. Das Management von Schlüsselpositionen ist daher ein weiteres wesentliches Element der Personalentwicklung bei Hartmann (siehe Abbildung 1). Diese erfolgsentscheidenden Positionen haben wir aus Konzernperspektive in einem systematischen Prozess weltweit identifiziert und die Stelleninhaber in einem „Leadership Review“ nach ihrer Leistung und ihrem Potenzial bewertet. Jede Führungskraft in einer Schlüsselposition hat als Ergebnis dieses Prozesses einen individuellen Entwicklungsplan erhalten.

Dem Management von Schlüsselpositionen schließt sich das Talentmanagement an. Die Schlüsselfrage einer zukunftsorientierten Personalarbeit ist ja, ob genügend Talente im Unternehmen vorhanden sind, die das Potenzial haben, in den nächsten zwei bis drei Jahren eine Schlüsselposition zu übernehmen und wie diese gezielt daraufhin weiterentwickelt werden können. Dazu haben wir Anfang 2015 einen globalen Talentmanagement-Prozess gestartet, über den wir unsere Talente systematisch identifiziert und bewertet haben. Sie werden anschließend in einem speziell für diese Zielgruppe ausgerichteten Talententwicklungsprogramm auf ihren nächsten Karriereschritt vorbereitet. Das Nachfolgemanagement schließt sich logisch den beiden vorgenannten Eckpunkten an. Es verknüpft das Management der Schlüsselpositionen und das Talentmanagement und stellt z. B. über entsprechen-

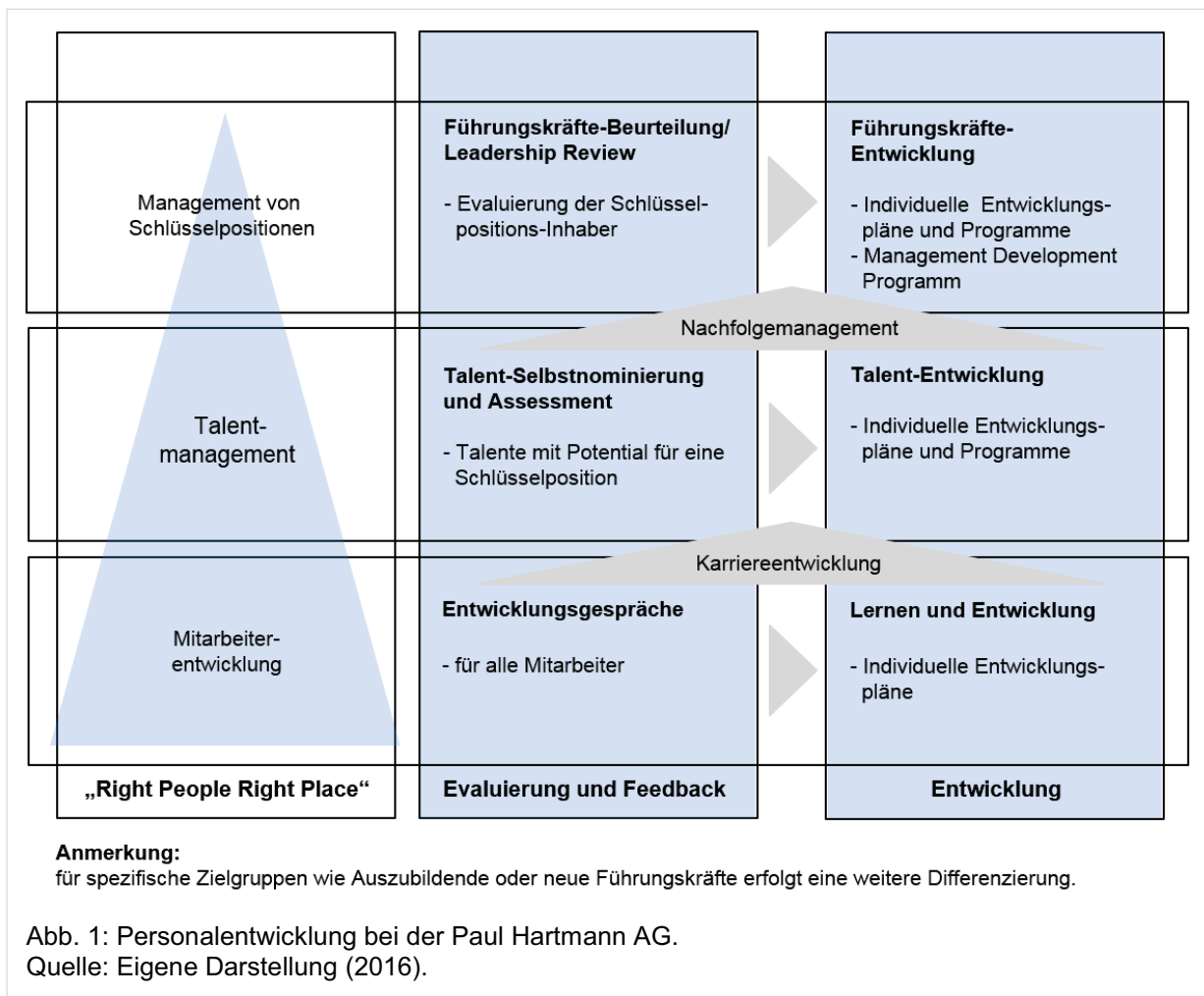
de Rotationsprogramme sicher, dass für die Schlüsselpositionen ausreichend Nachfolgeoptionen vorhanden sind.

Die für uns zentralen Elemente der Personalentwicklung sind also eng miteinander verzahnt. Unser Ziel ist es, diese konzernweit konsistent umzusetzen. Dies bedeutet auch einen Veränderungsprozess in der Führungskultur des Unternehmens. Es ist daher extrem wichtig, die Personalentwicklung mit ausreichenden Kapazitäten auszustatten und durch einen sehr engen und intensiven Dialog mit den Führungskräften des Konzerns zu begleiten.

MP: Wo sehen Sie künftig eine große Veränderung in der Personalarbeit?

SC: Aufgrund der strategischen Bedeutung muss die Personalarbeit auch integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden und sich konsequent an ihr ausrichten. Dies erfordert eine viel engere Verzahnung des Personalmanagements mit dem Strategieprozess sowie eine viel intensivere Zusammenarbeit von Human Resources und den Organisationseinheiten als in der Vergangenheit. Gerade beim Erfolgsfaktor „Right People Right Place“ muss Human Resources künftig eine viel aktivere Rolle spielen, sich nicht nur als Service Provider verstehen, sondern die Führungskräfte in Führungsfragen konsequent fordern!

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Personalentwicklung sind die gravierenden Umwälzungen am Arbeitsmarkt. Die sich verändernde Relation von Angebot und Nachfrage macht neue Rekrutierungswege erforderlich wie z. B. Direktansprache und Netzwerke. Zum anderen stellt der Wertewandel, der mit dem Eintritt der so genannten „Generation Y“ einhergeht, andere Anforderungen an die Führungskräfte. Die Kollegen der neuen Generation akzeptieren immer weniger Hierarchie und Autorität als Führungsinstrumente und Monotonie am Arbeitsplatz ist für sie Gift. Stattdessen ist Abwechslung gefragt,



spannende Aufgaben, Arbeit in Teams und Projekten. Der Arbeitgeber soll darüber hinaus globale Karrieremöglichkeiten bieten, breit gefächerte Weiterbildungsprogramme sowie Angebote zur „Work-Life-Balance“ bieten.

Das bedeutet, dass Unternehmen viel mehr in ihre Arbeitgebermarke investieren und die Personalarbeit langfristig ausrichten müssen. Dazu zählen die schon erwähnten Weiterentwicklungs- und Talentmanagementprogramme. Aber auch die Investition in eine offene Führungskultur unterstützt die Erreichung dieses Ziels durch offene „Office-Welten“, Kreativbereiche und Fitnessangebote im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

MP: Wie können Mitarbeiter durch die Personalentwicklung motiviert werden?

SC: Unsere Mitarbeiter müssen von sich aus eine hohe Eigenmotivation haben. Dies stellen wir durch das Prinzip „Right People Right Place“ sicher, unterstützt durch einen intensiven Auswahlprozess. Diese Eigenmotivation stärken wir mit unseren Instrumenten der Personalentwicklung. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter gezielt dabei, sich in ihrer Position weiterzuentwickeln und Schritt für Schritt mehr Verantwortung zu übernehmen. Darüber hinaus ist das Prinzip „Work for Purpose“ ein wichtiges Element, um die Eigenmotivation zu fördern. Die Mitarbeiter müssen den Gesamtzusammenhang der strategischen Ausrichtung von Hartmann und ihren individuellen Beitrag hierzu verstehen sowie den Nutzen, den wir als Unternehmen für die Menschen im Sinne unseres

Markenversprechens „Going further for health“ stiften. Gerade in Situationen des Umbruchs oder der Veränderung fördert dies das nötige Verständnis und die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen. Bei Hartmann haben wir beispielsweise Anfang 2014 eine Mitarbeiter-Engagement-Kampagne gestartet, die zwei wesentliche Elemente beinhaltet. Mit dem „Big Picture“ vermitteln wir in einer leicht verständlichen Visualisierung den Gesamtzusammenhang der strategischen Ausrichtung von Hartmann. Mit dem Konzept L.A.C.E., das für Leadership, Accountability, Commitment und Execution steht, formulieren wir die Erwartungen an unsere Führungskräfte und Mitarbeiter an die Zusammenarbeit. Unsere 10.000 Mitarbeiter und Führungskräfte weltweit sollen diese Prinzipien verinnerlichen und ihr Verhalten danach ausrichten.

MP: Welche Anreizsysteme für Mitarbeiter spielen bei der Personalentwicklung eine große Rolle?

SC: Hartmann hat dieses Jahr ein neues, performanceorientiertes Bonus-System eingeführt, um Leistungsträgern gezielt weitere Anreize zu setzen. Der Anreiz zur persönlichen Weiterentwicklung sollte jedoch in erster Linie durch die sich eröffnenden Perspektiven kommen und durch Ambition getrieben sein. In der Personalentwicklung legen wir viel Wert auf die Etablierung einer nachhaltigen Lernkultur im Unternehmen. Wir setzen daher auf Eigenverantwortung und Eigenmotivation ganz im Sinne von L.A.C.E. Human Resources stellt bei Hartmann dafür die Instrumente zur Verfügung und unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiter durch unsere HR Business Partner, die ihnen beratend zur Seite stehen.

MP: Welche technologischen Möglichkeiten bestehen, um Mitarbeiter weiterzubilden?

SC: Um Mitarbeiter weltweit zu erreichen, nutzen wir in einigen Bereichen E-Learning.

Darüber hinaus planen wir, dass das „blended-learning“, also eine Kombination aus klassischen und elektronischen Weiterbildungsformaten, weiter ausgebaut wird. Knowledge Sharing wird durch die steigende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit immer wichtiger. Social-Media-Technologien bieten hier neue und sehr effektive Möglichkeiten. Hier haben wir vor Kurzem ein Projekt gestartet, das sich intensiv mit diesen Potenzialen befasst.

MP: Welche weiteren Instrumente und Maßnahmen zur Personalentwicklung bestehen?

SC: Wir arbeiten derzeit an einem Management Development Programm mit den Modulen „Selbstführung“, „Mitarbeiterführung“ und „Unternehmensführung“. Darüber hinaus halten wir eine Verzettelung durch zu viele Systeme und Programme für kontraproduktiv. Daher konzentrieren wir uns darauf, die bestehenden Instrumente konsequent umzusetzen und damit an den „großen Hebeln“ anzusetzen. Bereits diese in den letzten Jahren neu geschaffenen Instrumente bedeuten einen erheblichen Führungsaufwand, der auch geleistet werden muss. Entwicklungspläne beispielsweise müssen nicht nur erstellt, sondern auch tatsächlich und nachhaltig realisiert werden.

MP: Wie sollten Personalabteilungen sich auf die verschiedenen Zielgruppen in Unternehmen vorbereiten?

SC: Eine effiziente Personalarbeit erfordert, dass die unterschiedlichen Zielgruppen segmentiert, die jeweiligen Anforderungen klar definiert und auch Budgets zugeordnet werden. Management Development, Talent Management, Weiterbildung, Ausbildung sind daher Programme, die klar auf die jeweiligen Zielgruppen ausgerichtet sind. Das Management unserer weltweiten Schlüsselpositionen haben wir beispielsweise mit unserem Leadership Review global aufgestellt. Die jeweiligen Entwicklungspläne beinhalten

individuelle Maßnahmen, die auf die jeweiligen Führungskräfte zugeschnitten sind.

Seinen Auszubildenden in Deutschland bietet Hartmann neben der klassischen Ausbildung seit 2014 die Juniorfirma „YoungTalents“ (siehe Abbildung). Mit dieser innovativen, praxisorientierten und auf Eigenverantwortung basierenden Lernmethode fördern wir unternehmerisches Denken und bereiten unsere Nachwuchskräfte intensiv auf das Berufsleben vor.



Abb. 2: YoungTalents.
Quelle: Eigene Darstellung (2016).

Die Herausforderung für die Personalentwicklung ist es, für diese sehr unterschiedlichen Zielgruppen jeweils innovative, attraktive und effektive Lösungen zu finden, die ein individuell optimales Lernen fördern.

MP: *Welche Bedeutung hat die strategische Personalentwicklung für Unternehmen im Gesundheitswesen?*

SC: Als Unternehmen der Gesundheitsbranche tragen wir eine besondere ethische Verantwortung. Denn unsere Produkte betreffen direkt die Menschen und ihre Gesundheit. Daher spielt die Qualifikation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben dem diskutierten strategischen Wert als Humankapital eine besonders große Rolle. Dies spiegelt sich auch in besonderen regulatorischen Anforderungen wider, denen sich auch die Personalentwicklung z. B. unter FDA-

Aspekten stellen muss. Der wichtigste Punkt ist aber, dass wir Wert schaffen wollen, indem wir einen Beitrag zur Gesundheit und zum Wohlbefinden von Menschen leisten. Das können wir am besten mit engagierten und qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften ganz im Sinne unseres Markenversprechens „Going further for health“.

Autorenanschriften

Stephan Schulz
CFO und Arbeitsdirektor
Paul Hartmann AG
Paul-Hartmann-Straße 12
89522 Heidenheim

E-Mail: info@hartmann.info

Mario Pfannstiel
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät für Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de