

Strategische Personalentwicklung

Entwicklung eines innovativen PE-Konzeptes

Ausgangssituation

Um sich weiter als internationaler Premium-Dienstleister zu etablieren, strebt ein IT-Beratungsunternehmen nach Jahren des quantitativen Wachstum ein stärkeres qualitatives Wachstum an. Der Geschäftsleitung wird zunehmend deutlich, dass die Personalentwicklung (PE) einen höheren Stellenwert einnehmen muss, um bei komplexen internationalen Aufträgen der gefragte Ansprechpartner zu sein.

Auftragsklärung

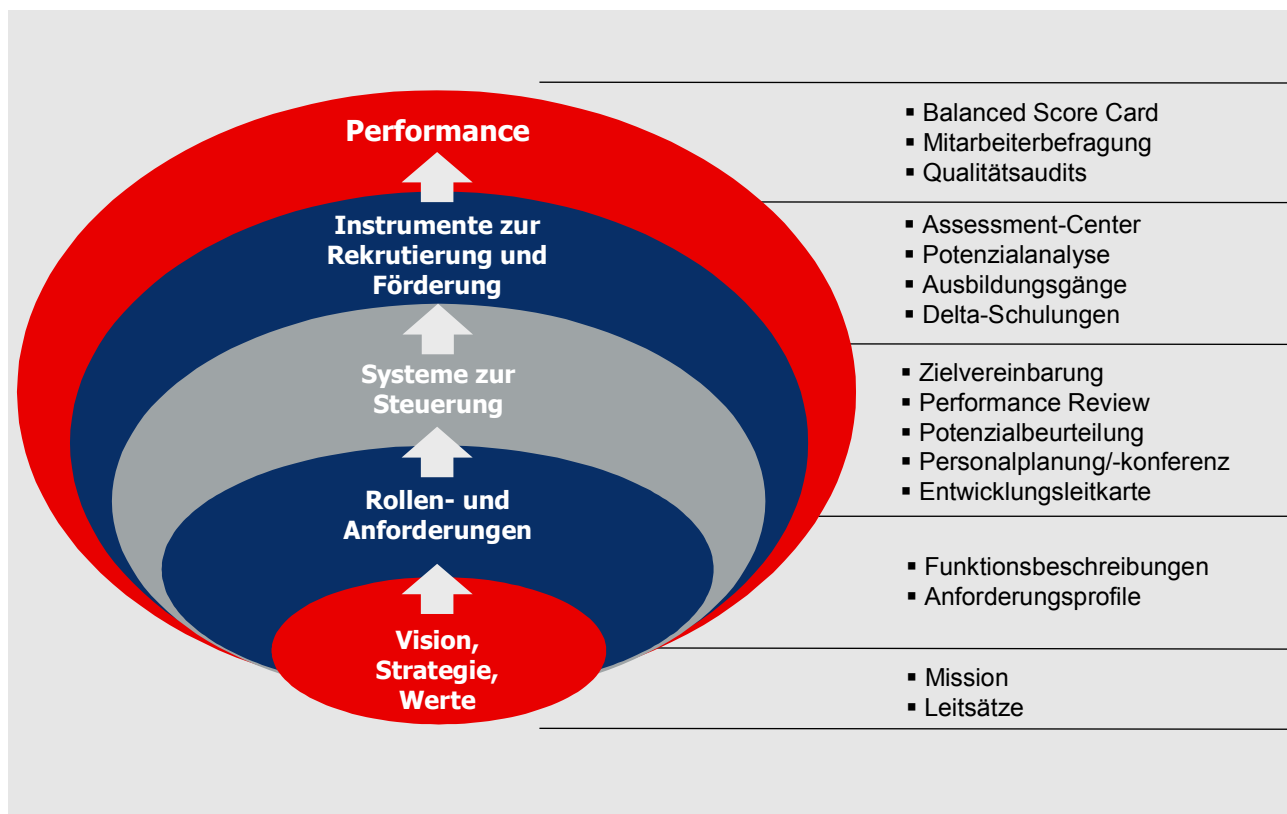
Im Vorfeld der Beauftragung analysiert d3 die vorhandenen PE-Instrumente. Kernergebnis der Analyse: Die vielen an sich guten Einzelinstrumente benötigen mehr gemeinsamen „Guss“, um die Personalentwicklung strategiekonform voranzutreiben. d3 erhält den Auftrag, die Personalentwicklung gemeinsam mit einer internen Projektgruppe neu auszurichten und dabei alle Instrumente so zu gestalten, dass sie sich im Sinne der Ziele und Werte des Unternehmens wirkungsvoll ergänzen.

Projektorganisation

Das **Lenkungsteam** (Vorstand, interner Projektleiter und d3-Projektleiter) startet mit einem Initialisierungsworkshop, in dem die Ziele, die Teilprojekte sowie die zeitlichen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen festgelegt werden. Das Lenkungsteam trifft sich danach alle 2 Monate, um die Konzeptionsentwicklung zu begleiten und um die vom Projektteam angefragten Entscheidungen/Freigaben zu treffen.

Das **Projektteam** (d3-Berater fungieren hier als konzeptionelle Schrittmacher und als Input-/Know-how-Geber) verantwortet die schrittweise Entwicklung des neuen PE-Systems: In monatlichen Konzeptionsmeetings werden die Grundpfeiler der Systembausteine definiert und die Aufträge für notwendige Ausarbeitungen vergeben. In jeweils nächsten Projektmeeting werden die Ausarbeitungen zusammen geführt. Neben der Konzeption verantwortet die Projektgruppe das interne Marketing und die schrittweise Einführung des neuen PE-Systems.

Ebenen der ganzheitlichen Personalentwicklung



Durchgängigkeit des Systems durch funktionsbezogene Rollen und wertebezogene Anforderungen

Um eine gemeinsame, d.h. funktions- und hierarchieübergreifende Basis für die PE zu schaffen, definiert das Projektteam 13 Rollen, die alle Kernfunktionen im Unternehmen abdecken, z.B.

- Strategie
- Impulsgeber
- Teamgestalter
- Strukturierer/Planer
- Dienstleister
- Konfliktmanager u.a.

Für diese Rollen werden ziel- und wertespezifische Verhaltensanforderungen erarbeitet. Jede Position lässt sich aus den insgesamt 13 Rollensets modulartig zu Anforderungsprofilen zusammensetzen. Diese sind die Basis für die Ausgestaltung aller Instrumente des neuen PE-Systems.

Entwicklung der PE-Instrumente und der Systembausteine

Entsprechend dem Bedarf erarbeitet das Projektteam unter Leitung von d3 schrittweise die PE-Instrumente mit Anwendungsbeschreibungen:

- Planungs- und Rekrutierungssystem für neue Mitarbeiter.
- Potenzialanalyse für Projektmanager.
- Ausbildungsgang zum Projektmanager.
- System der individuellen Potenzial- und Leistungsbeurteilung auf Basis der Balanced Score Card.
- Personalkonferenzen.
- Potenzial- und deltaorientiertes Schulungs- / Trainingsprogramm mit fortlaufendem Tracking der Teilnehmer.
- Führungshandbuch.
- Balanced Score Card zur Evaluation der Personalentwicklung.

Einführungsphase

Flankierend zur Ausarbeitung der Systembausteine wird ein Einführungskonzept festgelegt:

- Information der Führungskräfte und Mitarbeiter (Informationsveranstaltung durch Lenkungs-/Projektteam); interne Nutzenargumentation.
- Anwendungsbeschreibungen und Festlegungen zur Verzahnung der Instrumente (im Intranet verfügbar).
- Pilotphase/Freigabe der Instrumente.
- Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit den Instrumenten.
- Erfahrungsaustausch und Review.

Erfolgsfaktoren

Nachdem das System vor ca. 1,5 Jahren initialisiert und mittlerweile positiv erprobt wurde, kristallisierten sich folgende Erfolgsfaktoren heraus:

- Der Auftraggeber (Vorstand, Partner) hat die volle Übersicht über das System und kommuniziert das eigene Commitment klar und eindeutig – auch gegenüber Widerständen.
- Straffe Projektorganisation/-disziplin.
- Internes Projektteam ist breit im Unternehmen verankert und wirbt glaubwürdig für das System.
- Sämtliche Systembausteine docken an die Unternehmenskultur an und sind mit der Strategie/Vision kompatibel.
- Das System ist in sich schlüssig – alle Systembausteine/Instrumente ergänzen sich zweckmäßig.
- Das System ist einfach und zeigt einen hohen Standardisierungsgrad.
- Die PE ist voll in das Qualitätsmanagement integriert.

Der Nutzen

- d3-Know-how sichert die Neuentwicklung der PE entsprechend dem State of the Art.
- d3 beschleunigt sämtliche Entwicklungs- / Realisierungsphasen durch innovativen Know-how-Input.
- Modularer Aufbau schafft Projektüberblick und Kostentransparenz.
- Instrumente und Systeme aus einem Guss fördern die Weiterentwicklung im Sinne der Unternehmensziele und der gewollten Kultur.