

Ganzheitliches Performance Management

Der klassische Werdegang des Mitarbeiters

Personalmanagement Gestern – Heute - Morgen

Ganzheitliches Performance Management

Personalmanagement strategierelevant gestalten

proconsult

Dr. Karl-Heinz Bittorf

Kochstraße 66
04275 Leipzig
www.proconsult.cc
m.seyffert@proconsult.cc
Tel.: 0341-3018078
Fax: 0341-3018079
Mobil: 0163-8375753

Am Beispiel: Pharmaunternehmen



Unsere Arbeitsfelder

„Personalentwicklungs- und Führungsinstrumente entwickeln und implementieren!“

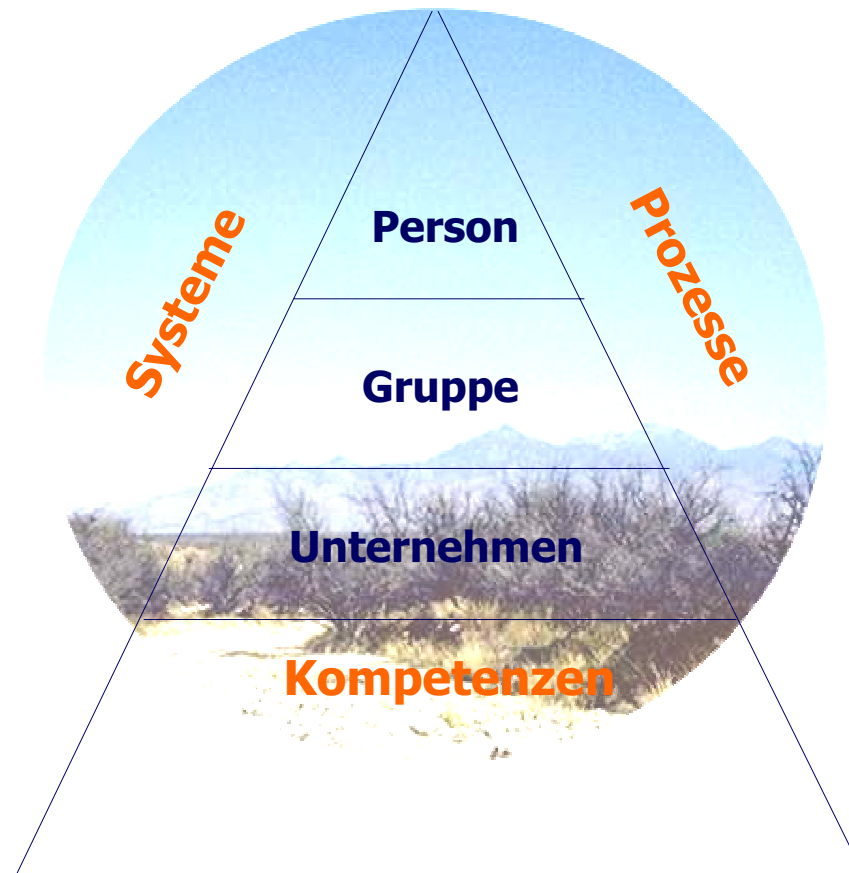
„Talente und LeistungsträgerInnen erkennen, gewinnen, fördern und binden!“

„Entwicklungs- und Veränderungsprozesse professionell gestalten!“

„Handlungskompetenzen von MitarbeiterInnen stärken und entwickeln!“

„Führungskompetenzen im Unternehmen stärken!“

„Qualifizierte Stellenbesetzung im Unternehmen unterstützen!“

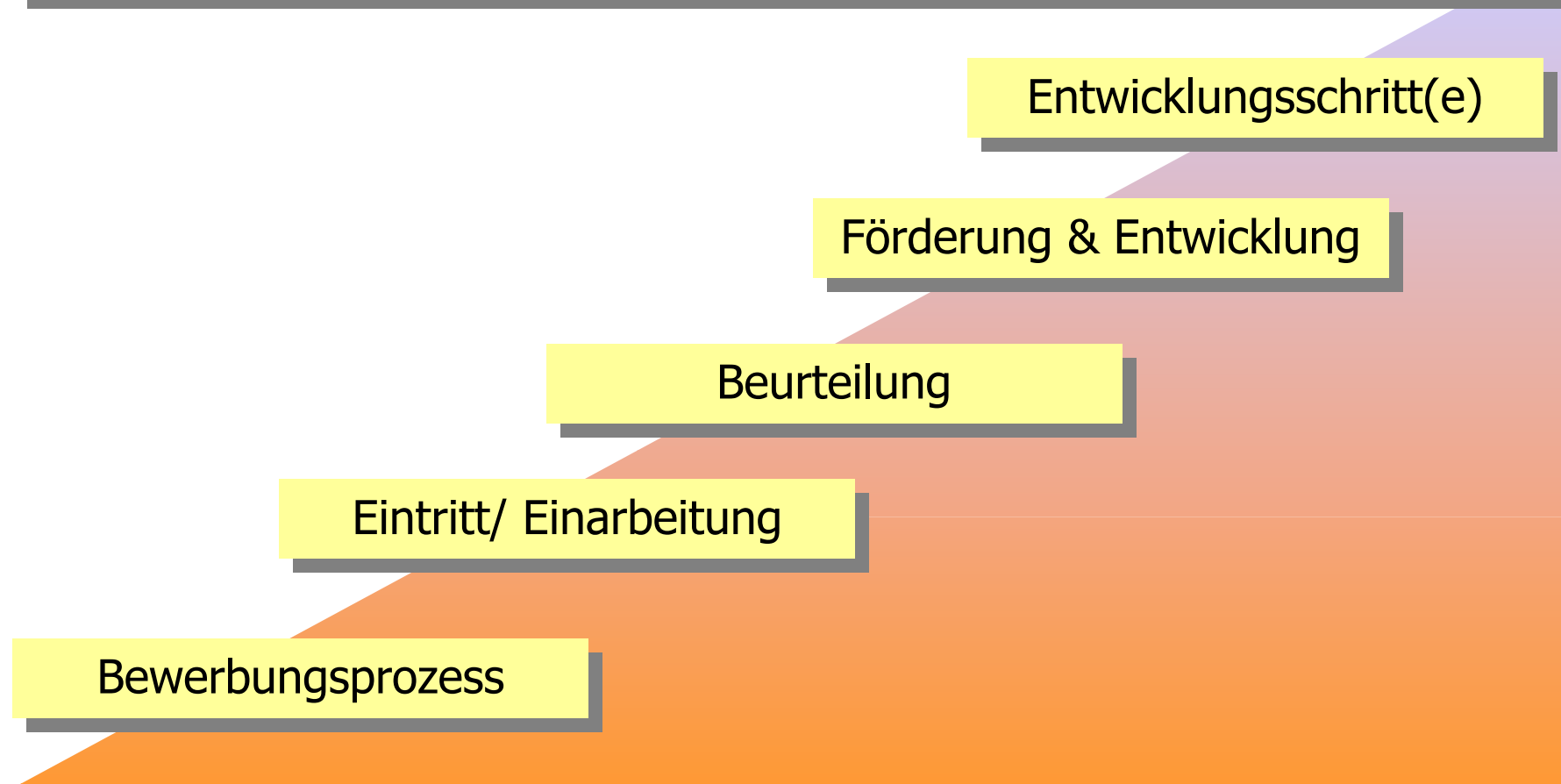


Ganzheitliches Performance Management

Unter Performance Management wird ein systematischer, an der Unternehmensstrategie ausgerichteter Management-Prozess verstanden, der sicherstellen soll, dass die Summe aller im Unternehmen erzielten Leistungen bzw. Ergebnisse den Leistungsanforderungen und Erwartungen an das Unternehmen entspricht und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt ist.

vgl. W. Jetter Performance Management Schäffer Poeschel 2003

Der klassische Werdegang des Mitarbeiters im Unternehmen



Personalmanagement **Gestern** - Heute - Morgen

Auftragerfüllende Stabsabteilung

Verwaltung von Mitarbeiterdaten

Reaktion auf veränderte Marktanforderungen: manpower
und formeller Qualifikationsstatus im Fokus

Personalentwicklung wird primär als Auf- und Ausbau
von Fachkompetenzen verstanden

Personalmanagement **Gestern** - Heute - Morgen

Entwicklungsschritt(e)

**Beförderung: oft anhand von
mitarbeiterbezogenen Formalkriterien**

Förderung & Entwicklung

**Fachbezogene
Weiterbildungsangebote**

Beurteilung

Fachbezogen

Eintritt/ Einarbeitung

Job Rotation

Bewerbungsprozess

**Stellenbeschreibungen
Vorstellungsgespräche**

Personalmanagement Gestern - **Heute** - Morgen

Verständnis als interne Dienstleister

Neben der Administration wird
qualitative Personalarbeit verstärkt fokussiert

Reagieren auf unternehmensinterne Anforderungen, Input zur GF

Personalentwicklung wird als Entwicklung des vollständigen
Kompetenzspektrums verstanden: Fach-, Sozial-, Führungskompetenz

Personalmanagement Gestern - **Heute** - Morgen

Entwicklungsschritt(e)

Nach aktuellem Unternehmensbedarf, auch als Bindungsinstrument verstanden

Förderung & Entwicklung

**Zielvereinbarungssysteme
Häufig umfangreiches Seminarangebot**

Beurteilung

Bezogen auf Kompetenzen verschiedener Bereiche (fachlich, sozial), auch verknüpft mit Vergütung

Eintritt/ Einarbeitung

Mentoring/ Patenmodelle

Bewerbungsprozess

Kompetenzbezogene Anforderungsprofile und Auswahlinstrumente

Personalmanagement Gestern - Heute - **Morgen**

Teil der Unternehmensstrategie

Zunehmend Outsourcing administrativer Aufgaben,
Ganzheitliche Mitarbeiter-Entwicklung als Hauptauftrag

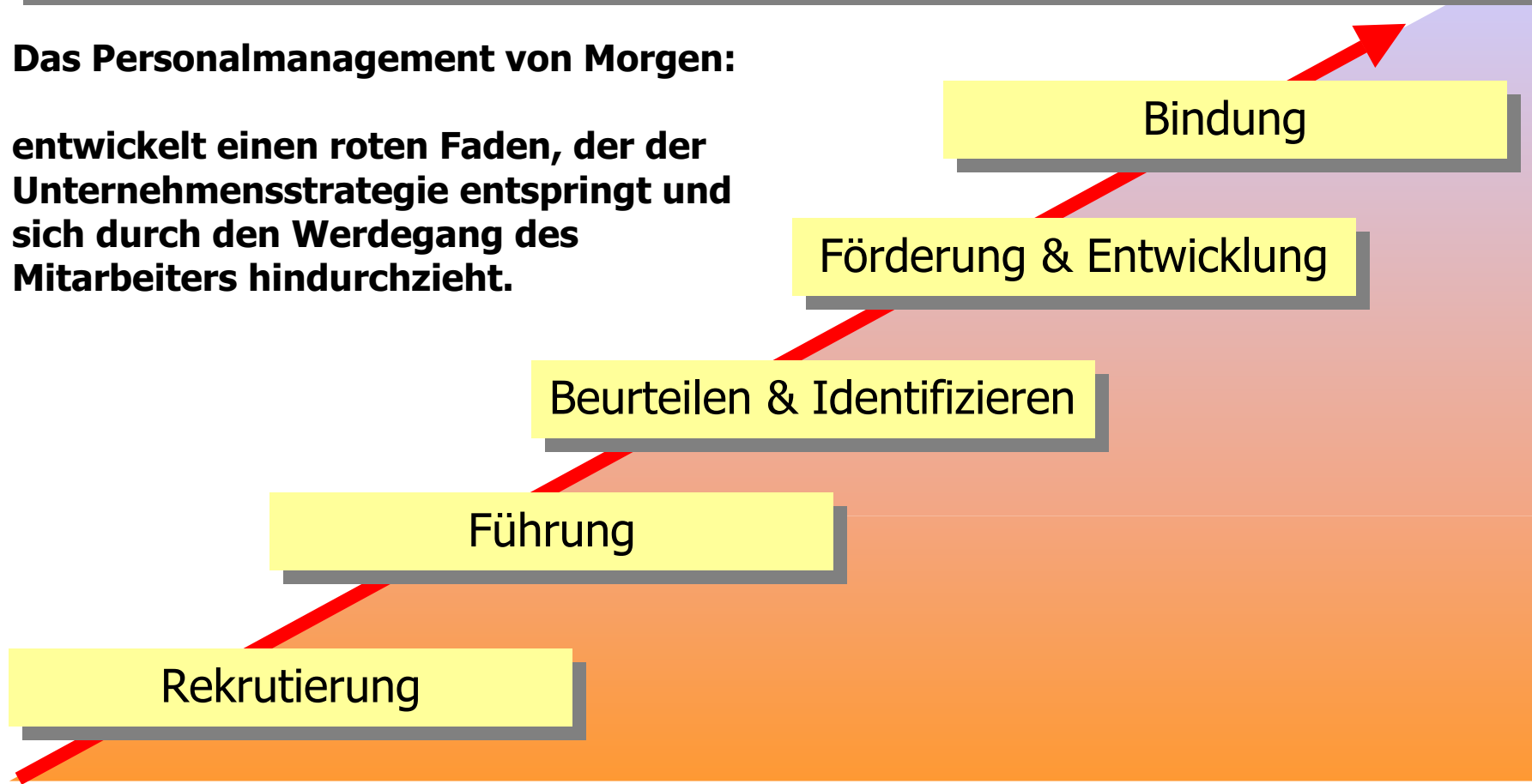
Aktive Mitgestaltung des Unternehmens

Personalentwicklung wird als unternehmens- und
personenbezogener Prozess mit strategierelevanten
Zielvorgaben verstanden

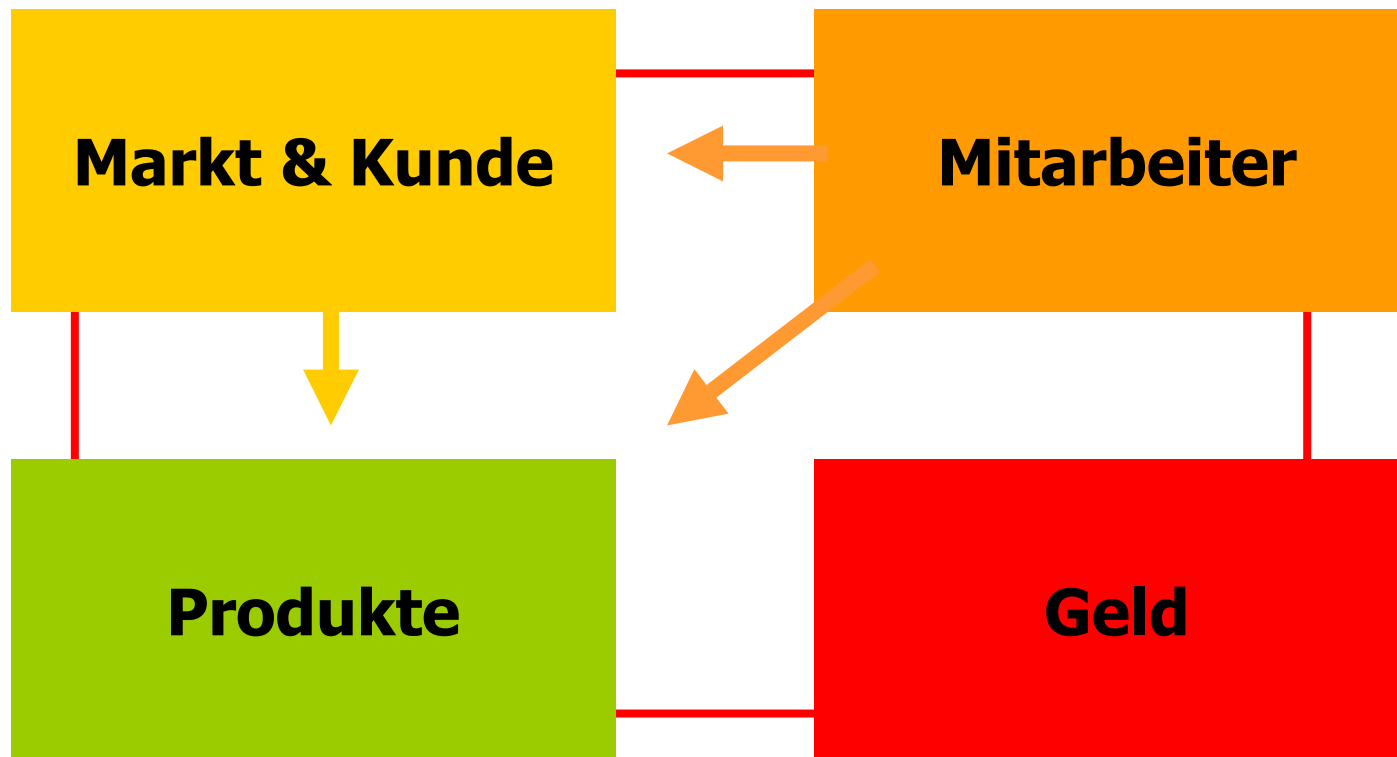
Personalmanagement **Morgen**

Das Personalmanagement von Morgen:

entwickelt einen roten Faden, der der Unternehmensstrategie entspringt und sich durch den Werdegang des Mitarbeiters hindurchzieht.



Ganzheitliches Performance Management



Ganzheitliches Performance Management

Es sind nur die markt- und kundenbezogenen Zielsetzungen realistisch, die mit dem Mitarbeiterstamm quantitativ und qualitativ umsetzbar sind.

Der Mitarbeiterstamm ist strategisch so zu entwickeln, dass attraktivere Zielsetzungen für das Unternehmen realistisch möglich sind.

Unternehmenserfolg

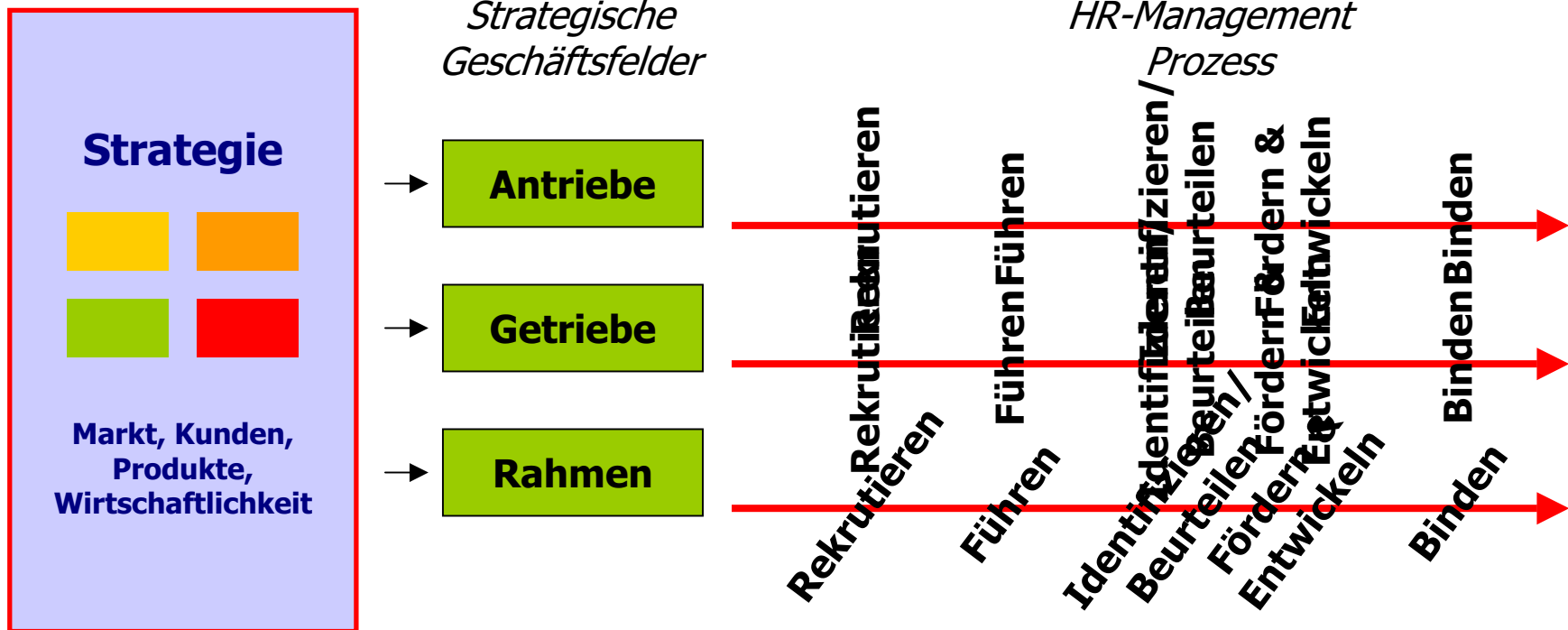
Produktbezogene Zielsetzungen zu erreichen ist abhängig von der Fähigkeit, Entwicklungen vorher zu sehen und umzusetzen.

Finanzielle Zielsetzungen werden nur in der Summe aller qualitativen Zielsetzungen möglich sein.

Personalmanagement strategierelevant gestalten

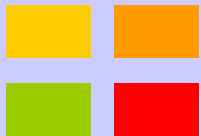


Personalmanagement strategierelevant gestalten



Personalmanagement strategierelevant gestalten

Strategie



Strategisches Geschäftsfeld 1

Zentrale Fragen zur strategierelevanten Gestaltung des HR-Management-Prozesses:

- » Wo geht die Reise hin (Geschäftsbereich: Produkte, Märkte, Kunden, Finanziell)?
- » Welche Mitarbeiter brauchen wir dafür?
- » Wie viele Mitarbeiter?
- » Welche Zielgruppen an MA wollen wir ansprechen?
- » Was sind Anforderungskriterien/ was ist erfolgsrelevantes Verhalten?

Welche Auswirkungen hat dies für unsere Art und Weise, Mitarbeiter zu:

Rekrutieren

Führen

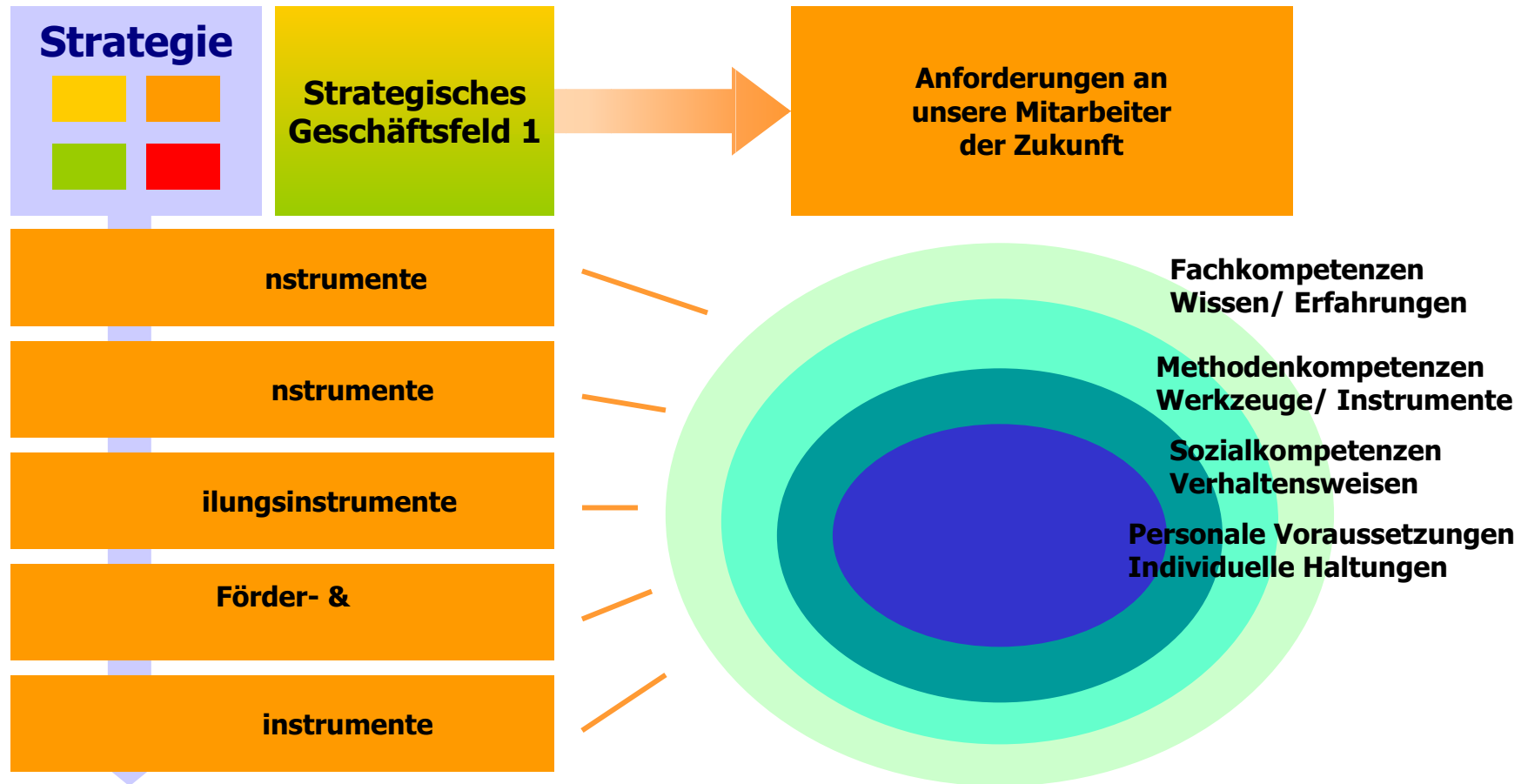
Identifizieren &
Beurteilen

Entwickeln &
Fördern

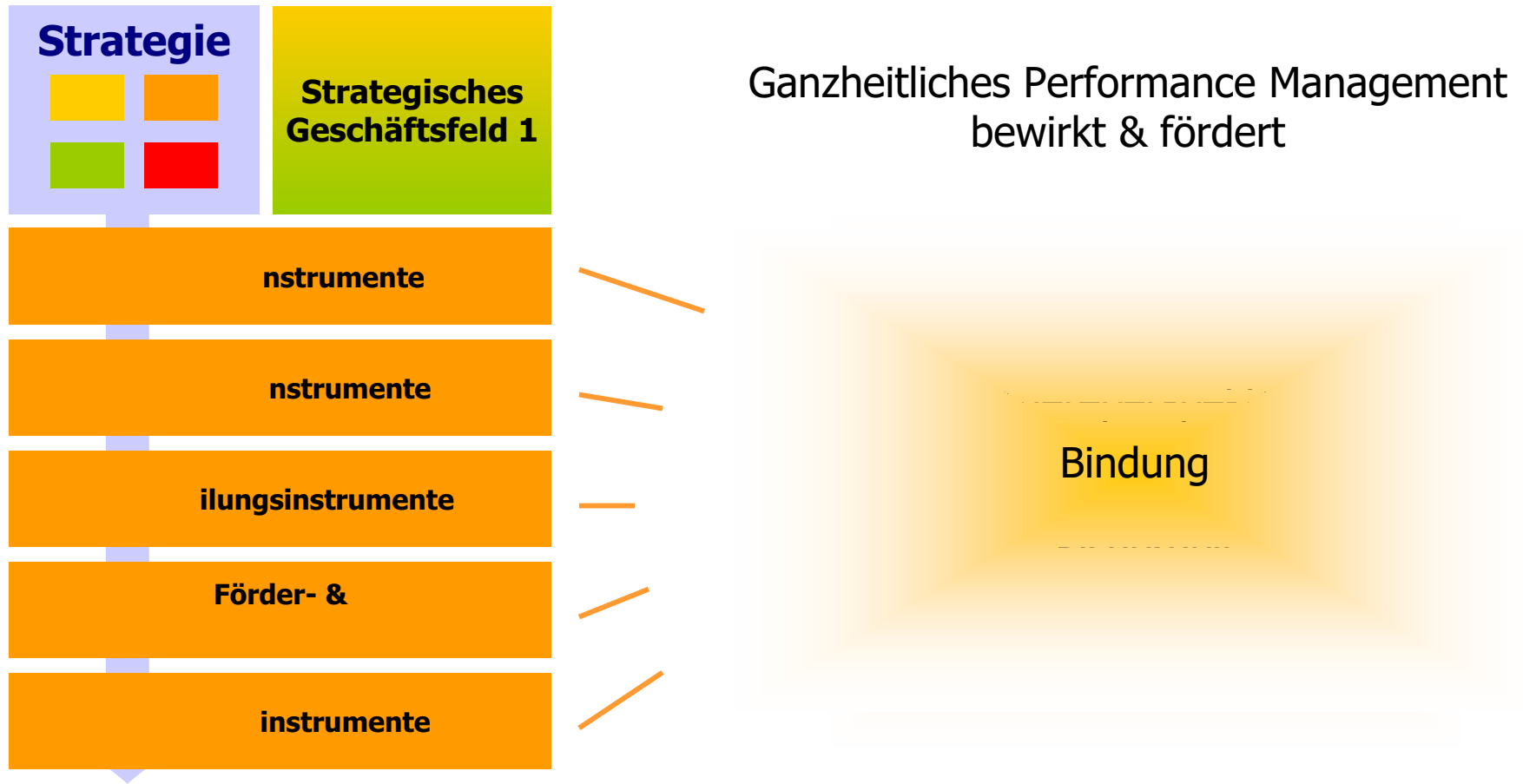
Binden

Was haben wir schon?

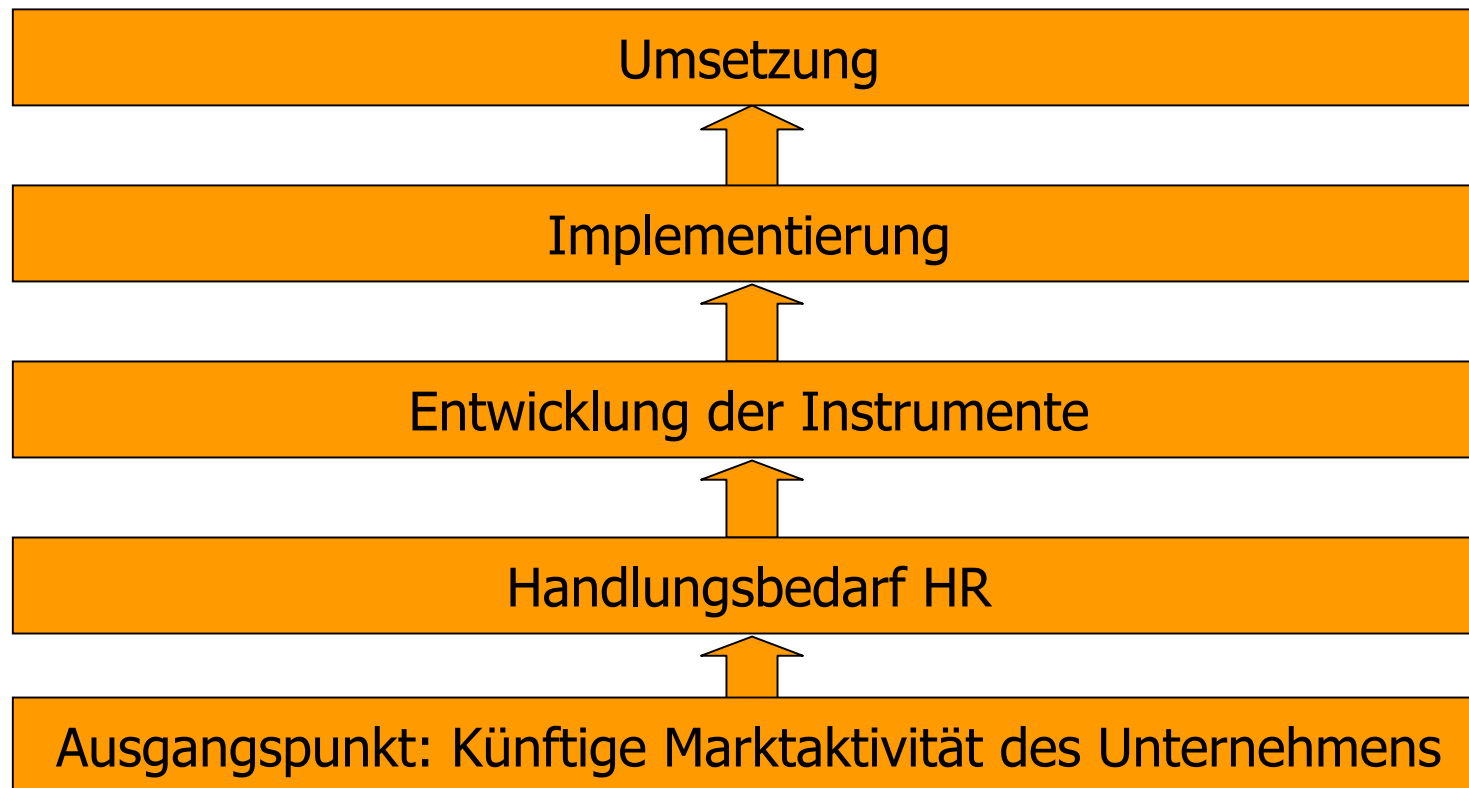
Personalmanagement strategierelevant gestalten



Personalmanagement strategierelevant gestalten



Am Beispiel: Pharmaunternehmen



Am Beispiel: Pharmaunternehmen

Ausgangspunkt: Künftige Marktaktivität des Unternehmens

- » **Aufgrund bestimmter politischer Entwicklungen und Marktveränderungen setzt das Unternehmen künftig stärker auf ein bestimmtes Antibiotikum.**
- » **Andere Produkte werden in der Vertriebsaktivität künftig teilweise zurückgenommen, teilweise so belassen.**
- » **Mit dieser Entwicklung verbunden ist der Beschluss, eine Vertriebslinie für das künftige A-Produkt vollständig neu aufzubauen.**
- » **Gleichzeitig wird der Regionale Verkaufsleiter direkt an die business unit berichten – ein Nationaler Verkaufsleiter im klassischen Sinne ist nicht mehr vorgesehen.**
- » **Dies wertet die Position der Regionalen Verkaufsleiter auf, da verstärkt strategische Managementfähigkeit benötigt wird, um vom Markt ausgehend in das Unternehmen hinein zu wirken (bzgl. Marketing, Produktpalette, Preisbildung etc.)**
- » **Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass die künftige Personalstruktur quantitativ und qualitativ massiv angepasst wird.**

Am Beispiel: Pharmaunternehmen

Handlungsbedarf HR

Für den HR-Bereich, der von Beginn an in die Planung einbezogen ist ergeben sich folgende Herausforderungen:

- » **Definition der neuen Anforderungsprofile, insbesondere des „neuen“ Regionalen Verkaufsleiters**
- » **Neueinstellung von zahlreichen Vertriebsmitarbeitern**
- » **Bewertung des internen Potenzials an Führungskräften bezüglich der Eignung für das neue Profil des Regionalen Verkaufsleiters**
- » **Ggfs. Einleitung von Trennungsprozessen oder Entwicklungsmaßnahmen für die bestehenden Regionalen Verkaufsleiter**
- » **Auswahl geeigneter interner und externer Kandidaten für die Neubesetzung der Führungspositionen der neuen Linie**

Am Beispiel: Pharmaunternehmen

Entwicklung der Instrumente

Um den Anforderungen gerecht zu werden, wurden folgende Instrumente entwickelt:

- » **Kompetenzbezogenes, strategiekonformes Anforderungsprofil für „Regionaler Verkaufsleiter“ sowie für „Pharmaberater“**
- » **Assessment Center für beide Positionen**
- » **Development Center für bereits tätige Regionale Verkaufsleiter als Entscheidungsgrundlage und Entwicklungsinstrument**
- » **Neudefinition des Förderungsweges für Mitarbeiter aus dem Vertrieb, die in Führungspositionen hinein entwickelt werden sollen (Vorschlag, Vorgespräch, Assessment Center, Förderprogramm und/ oder Einsatz)**

Um die Strategierelevanz zu gewährleisten wurde diese Entwicklungsarbeit von Führungskräften aus dem Vertrieb, Spezialisten aus dem HR-Bereich, externen HR-Dienstleistern und Mitgliedern der GF gemeinsam entwickelt. Dies gewährleistet auch die nachhaltige Akzeptanz.

Am Beispiel: Pharmaunternehmen

Entwicklung der Instrumente

für den „neuen“ Regionalen Verkaufsleiter

Werte/ Leitbild

**U-Strategie für
Relevantes
Geschäftsfeld**

**Künftige
Management-
Situations**



**Kompetenzbezogenes
Anforderungsprofil**

**Wissen/ Fertigkeiten
Methoden
Verhaltenskompetenzen
Personale Voraussetzungen**

Auswahlverfahren

**Vorauswahl-Mitarbeitergespräche
Beurteilungsbögen
Stellenausschreibungen
Assessment Center**

Am Beispiel: Pharmaunternehmen

Implementierung

Zur Implementierung der Instrumente wurden diese den Führungskräften zunächst vorgestellt. Dies ermöglicht die inhaltliche Validierung. Auf gleichem Wege wird unternehmensweit Akzeptanz zu Vorgehensweisen und Methoden geschaffen.

Der Stamm der Vertriebs-Führungskräfte absolvierte das Development Center. Dies führte zu Entscheidungen bzgl. Verbleib im Unternehmen, Umsetzung in andere (Vertriebs-)Bereiche oder auch Trennung.

Grundsatzentscheidung: Neueinstellungen für MA und FK`s im Vertrieb erfolgen grundsätzlich nur noch über das Assessment Center, das künftige Management-Aufgaben simuliert, die zum Zeitpunkt der Durchführung im Arbeitsalltag noch nicht so relevant auftraten, zukünftig jedoch stärker repräsentiert sein werden.

Am Beispiel: Pharmaunternehmen

Umsetzung

Es erfolgt die Neubesetzung der relevanten Führungspositionen der neuen Vertriebslinie aus internen und externen Kandidaten. Alle absolvierten das dazugehörige Assessment Center. (Prozess ist noch im Gang)

Es erfolgt die Neubesetzung der MA-Positionen im Vertrieb analog. (Prozess ist noch im Gang)

Das „neue“ Profil des Regionalen Verkaufsleiters ist Maßstab für Weiterbildungsmaßnahmen und Fördervereinbarungen.

Die Beurteilung von Nachwuchsführungskräften im Vertrieb wird ebenso durch das neue RVL-Profil bestimmt – statt bisherigen Bestleistern im Verkauf werden nun verstärkt „echte“ Führungskräfte fokussiert und gefördert.

Schritte vom Heute ins Morgen

Es braucht das Commitment des Top-Managements.

HR muss mit an den Strategie-Tisch der Geschäftsführung.

Personalstrategie ist nicht global – sondern geschäftsfeldbezogen dezidiert.

Benötigt wird eine qualifizierte Aussage zum „Bestand“ an Quantitäten, Qualifikationen, Kompetenzen und *Potenzialen* im Unternehmen.

Der rote Faden – die Wertschöpfungskette des Personalmanagements muss konsequent aufeinander aufbauen.

A circular image showing a landscape with a clear blue sky, distant mountains, and a foreground of dry, scrubby vegetation.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!