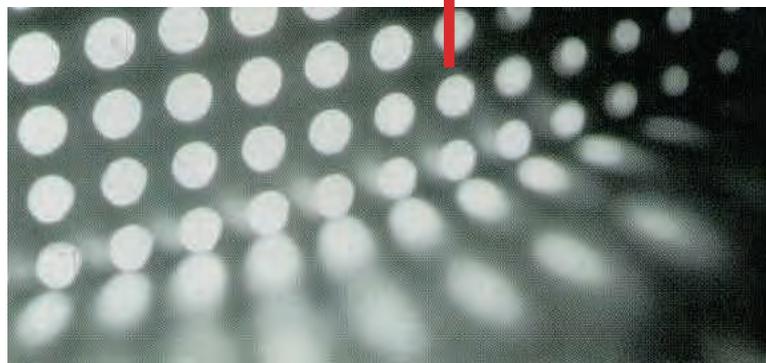


Management
consult

Beratung bei der
Konzeption
und Realisation von
Organisations-
und
Personalentwicklung

beraten • bewegen • begleiten

Bestell-Nr.:
2.700



Entscheidend für den Erfolg einer Organisation sind nachhaltige Veränderungen.

Jede Organisation ist grundsätzlich optimierbar. Optimierung ist ein Muss, um profitabel zu wachsen und wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben.

Management consult erarbeitet schnelle, pragmatische Reformen und innovative Lösungen für folgende Aufgaben:

- Wie können wir im Wettbewerb bestehen?
- Welche Risiken gilt es zu beachten? Welche Chancen zu nutzen?
- Wie stellen wir heute die richtigen Weichen für die Zukunft?
- Welche Visionen bringen uns voran?
- Wie können wir Reformen ohne Reibungsverluste umsetzen?

Setzen Sie auf das Know-how unserer Berater. Zusammen mit gezielter Kommunikation nach innen und außen können Sie so den Innovationsprozess vorantreiben. Richten Sie Ihren Fokus dabei vor allem auf:

- ▶ **Strategien**
weil nur mit einer Strategie Ziele erreichbar werden
- ▶ **Menschen**
weil sie die wichtigste Ressource sind
- ▶ **Prozesse**
weil sie wirtschaftlich und effizient auszurichten sind
- ▶ **Strukturen**
weil Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten eine transparente Organisation schätzen - eine Organisation, in der man gerne arbeitet und mit der man gerne zu tun hat.

Management consult agiert als Promoter, der Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen aktiv vorantreibt.

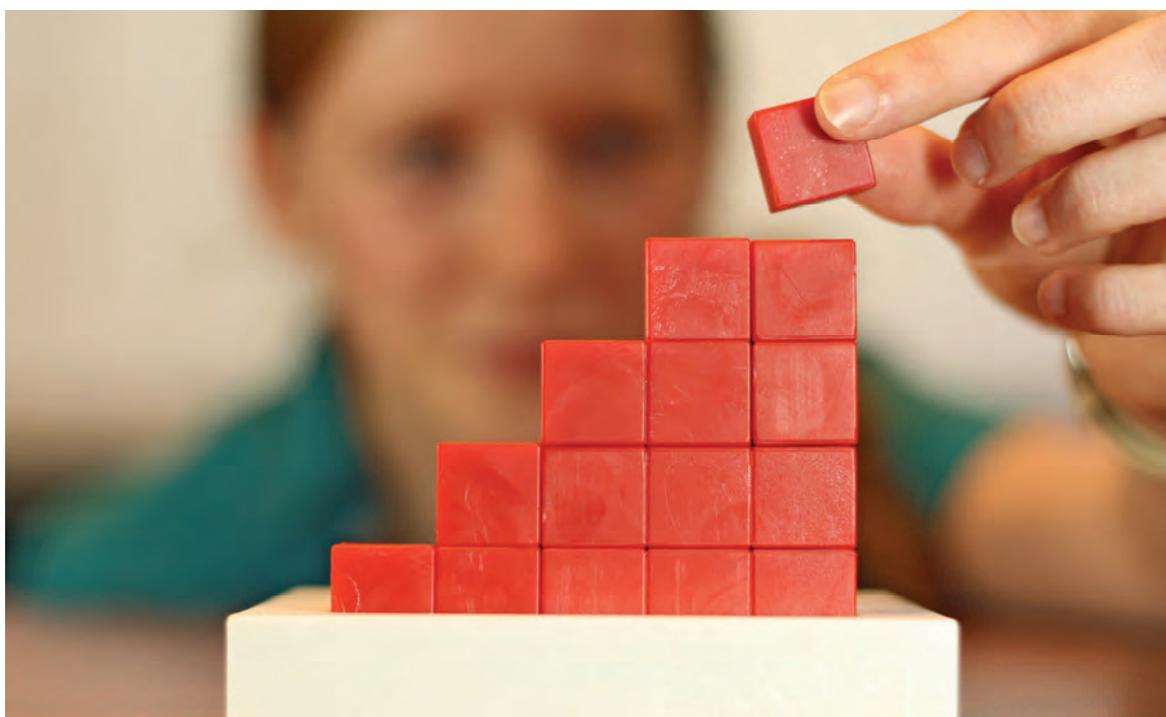
Dabei stellen wir je nach Auftrag ein Team von Experten für Sie zusammen. Ganz gleich, in welchen Bereichen Sie etwas verändern möchten – wir entwickeln innovative Lösungen „step by step“. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei in die Problem-Diskussion und Lösungsfindung aktiv einbezogen – eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Umsetzung der nötigen Veränderungen.

Wir arbeiten für:

- ▶ **Mittelständische Unternehmen**,
zum Beispiel aus der Handels- und Dienstleistungsbranche
- ▶ **Non-Profit Unternehmen wie Vereine und Verbände**
- ▶ **Landesministerien** und andere staatliche Einrichtungen
- ▶ **Kommunalverwaltungen** wie Gemeinden, Städte und Landkreise

Neugierig geworden? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf! Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 0228 / 433 81-0! Oder besuchen Sie uns im Internet: <http://www.Managementconsult.de>
Dort finden Sie eine Fülle von Informationen zu unseren Projekten. Weitere Broschüren zum Downloaden sowie zahlreiche Tipps und Checklisten.

	Seite
Personalentwicklung	4
Rahmenkonzept	5
Empowerment	6
Der 7 Punkte Ansatz	7
Veränderungsdringlichkeit definieren	8
Führungsmannschaft einschwören	9
Visionen und Strategien ableiten	10
Belegschaft integrieren	11
Kurzfristige Ziele finden	12
Kurzfristige Erfolge realisieren	13
Neues und Ungewohntes verankern	14
Rolle der Beraterinnen und Berater	15



Die Einführung und Verbesserung personalwirtschaftlicher Instrumente zur gezielten Förderung der Beschäftigten ist das Anliegen moderner Organisationen. Es wurde erkannt, dass eine wichtige Voraussetzung für einen nachhaltigen Modernisierungsprozess das Potenzial der Beschäftigten darstellt.

Personalentwicklung wird definiert als ...

„gezielte Förderung und Entwicklung der Beschäftigten entsprechend den Notwendigkeiten der Organisation und unter Berücksichtigung der Qualifikationen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit ist Personalentwicklung als Teil der Organisationskultur ein systematisch gestalteter Prozess.“

Die Personalentwicklungskonzepte sind auf die Zielsetzungen ausgerichtet, d.h. auf eine leistungsstarke, kostengünstige und transparente Verwaltung, motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z.B. durch die Erhöhung von Eigenverantwortlichkeit, Stärkung von Managementfähigkeiten, Modernisierung des Bezahlungssystems und die Förderung im Rahmen der individuellen Fähigkeiten,

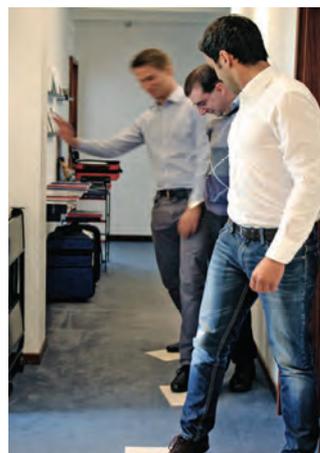
ein partnerschaftliches Verhältnis zu den Kunden, gesellschaftlichen Gruppen und Unternehmen sowie weiteren Akteuren.

Zu den Kernelementen gehören zum Beispiel die Entwicklung von Anforderungsprofilen für das Personal, eine gezielte Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz sowie regelmäßige Mitarbeitergespräche und -beurteilungen.

Mehr Gewicht bekommt das Auswahlverfahren. Durch Assessment-Center und Potenzialanalysen sollen freie Stellen richtig besetzt werden. Ein wichtiges Thema ist und bleibt die Fortbildung.

Personalentwicklung ist die gemeinsame Aufgabe von Fachvorgesetzten, Beschäftigten und Personalverwaltung. Eine moderne und zielorientierte Personalentwicklung unterstützt systematisch Lernprozesse, die die Beschäftigten zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben qualifizieren.

Personalentwicklung hat neben der gleichgewichtigen Berücksichtigung aller Beschäftigten die Förderung der Frauenbeschäftigung im Sinne des Frauenfördergesetzes ebenso wie die behindertengerechte Förderung und Beschäftigung Schwerbehinderter im Sinne des Schwerbehindertengesetzes zu beachten.



Rahmenkonzepte für eine Personalentwicklung verfolgen häufig zwei Ziele:

- Zum einen sind Leistungsbereitschaft, Eigeninitiative, Kreativität und Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten sowie soziale Kompetenz, Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft sowie ein vertrauensvoller Umgang zwischen Führenden und Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern zu fördern. Dazu gehört insbesondere auch die systematische Vorbereitung der Führungskräfte auf die besonderen Herausforderungen und Verantwortlichkeiten ihrer Vorgesetztenfunktion.
- Zum anderen ist die Etablierung eines modernen Qualitäts- und Personalmanagements vorgesehen.

Rahmenkonzepte beschreiben Grundsätze und Bausteine der Personalentwicklung:

- Strukturierte Personalauswahl, Anforderungsprofile, Qualifizierung
- Führungskräftequalifizierung
- Personalführungsgrundsätze
- Führungsfeedback
- Mitarbeiter-/Vorgesetztengespräch
- Beurteilung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Qualitätszirkel-/Management, Erfolgskontrolle
- Leitbild

Der Ansatz der Personalentwicklung bezieht sich auf die Managementmethodik. Ziel ist eine Steuerung der Organisation, die nicht über Vorgabe und Kontrolle von Arbeitsergebnissen durch Vorgesetzte, sondern über die direkte Abstimmungen und Einwirken der Prozessbeteiligten selbst funktioniert.

Personalentwicklung in dem von uns verstandenen Sinne bedeutet Qualität-, Zeit-, Kosten- und Kundenzufriedenheit zu steigern.

Kernkompetenzen werden unterstützt, damit sie verbessert werden können, die Organisation richtet sich an den Kunden bzw. am Markt aus. Prozesse werden verbessert, weil ihre Orientierung nicht innen- sondern außenindiziert wird.



Personalentwicklung liegt in der Verantwortung der Akteure, z.B. von Fachbereichen oder Abteilungen. Das verstehen wir unter Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine wichtige Voraussetzung für einen nachhaltigen Modernisierungsprozess ist das Potenzial der Beschäftigten.

Deswegen erarbeiten wir Veränderungen gemeinsam mit den Führungskräften und den Beschäftigten. Dieser Ansatz bildet die Grundlage für die Personalentwicklung. Das Konzept berücksichtigt die Interessen der Organisationsleitung an einer effizienten Erledigung der Aufgaben und greift zudem die Interessen der Beschäftigten auf. Es basiert auf der Erkenntnis, dass

- die Leistungsfähigkeit insbesondere von den Fähigkeiten und Leistungen der Beschäftigten abhängt,
- eine langfristige Sicherstellung der Leistungsstärke in Anbetracht knapper werdender Ressourcen unabweisbar erforderlich ist,
- das Leistungs- und Entwicklungspotential der Beschäftigten von Führung, Motivation, Zufriedenheit und Identifizierung mit dem Arbeitsplatz abhängt und
- moderne Menschenführung die Persönlichkeit der Beschäftigten berücksichtigt.
- Personalentwicklung - die gemeinsame Aufgabe von Vorgesetzten und Beschäftigten.

Die Management consult unterstützt die Einführung und/oder Fortentwicklung von Personalentwicklung mit einem umfassenden Beratungsansatz.



Unserer Überzeugung folgend analysieren wir den derzeitigen Sachverhalt zwar hinreichend, aber nur in begrenztem Rahmen. Der Hauptteil der gemeinsamen Aktivitäten wird zur konsequenten Durchführung des notwendigen Veränderungsprozesses genutzt. Wir sagen hier ganz betont „Veränderungsprozess“, weil Personalentwicklung ohne Integration in die Organisation nicht funktioniert und insofern einen Veränderungsprozess auslöst.

Unsere bisherigen positiven Projekterfahrungen bestärken uns in diesem Vorgehen.

Erfolgreiche Transformationsmethoden gründen auf einer maßgeblichen Erkenntnis: Ein tiefgreifender Wandel ist aus vielen Gründen nur durch umfassende Bemühungen zu erreichen. Er setzt strukturiertes, konzeptorientiertes, stufenweises Vorgehen voraus. Auf diesen Überlegungen basiert unser Vorschlag der folgenden sieben Punkte:

- 1 Die Notwendigkeit der Veränderung definieren
- 2 Die Führungsmannschaft einchwören
- 3 Visionen und Strategien ableiten
- 4 Die Belegschaft integrieren
- 5 Kurzfristige Ziele finden
- 6 Kurzfristige Erfolge realisieren
- 7 Neues und Ungewohntes verankern



Vielleicht sagen die Leserinnen und Leser dieser Zeilen, soweit sie schon einmal in Projektgruppen involviert waren, „Wir wissen, wir müssen vieles/ einiges verändern“. Unserer Erfahrung nach ist dieses Wissen oftmals nur in den Köpfen Einzelner anzutreffen. Die Projektgruppen-Mitglieder besitzen ein Gefühl für die Dringlichkeit der notwendigen Veränderung. Gleichzeitig ist es jedoch oft der Fall, dass dieses Gefühl nicht durchgängig bei allen Problemstellungen des Hauses vorhanden ist, sondern allenfalls latent auftritt.

Vielleicht fragen Sie sich ja auch „Was hat das denn mit Personalentwicklung zu tun?“ Nun, wir denken, sehr viel. Ohne die Akzeptanz und das Verständnis der Akteure im System lassen sich keine Neuerungen einführen. Haben Sie nicht auch schon einmal erlebt, dass kleine (Geheim-) projektzirkel bahnbrechende Ideen entwickelten, die Führung die Umsetzung dann anordnete, aber die ausführenden Akteure kein Verständnis dafür hatten und die Projektumsetzung auf diese Art und Weise einfach in Vergessenheit geriet?



Ein nachhaltiger und erfolgreicher Veränderungsprozess bedarf der ständigen Beobachtung und Steuerung. Dies kann nicht Aufgabe einer Einzelperson sein.

Soll sich eine Organisation verändern, so geht dies nicht ohne Einbezug der Führungskräfte. Daher empfehlen wir eine Gruppe zusammenzustellen, die genug Kompetenz besitzt, um Veränderungen umzusetzen. Diese Gruppe muss als Team funktionieren und deshalb einer Zielsetzung folgen.

Die Gruppenmitglieder sollten folgende Kriterien erfüllen:

- **Sachkenntnis**
Gute Kenntnis der derzeitigen Arbeitsbereiche. Gute Kenntnis der Zusammenhänge (Schnittstellen) der derzeitigen Arbeitsbereiche untereinander und nach außen. Fähigkeiten wie Disziplin, Arbeitserfahrung, Kooperationswillen, um sachverständige und intelligente Entscheidungen treffen zu können.
- **Glaubwürdigkeit**
Die Gruppenmitglieder sollten innerhalb des Hauses eine gute Reputation haben, damit ihre Entscheidungen von den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ernst genommen und akzeptiert werden.
- **Autorität**
Einige Gruppenmitglieder sollten „Schlüsselpersonen“ des Hauses sein, damit der Veränderungsprozess nicht blockiert werden kann.
- **Führungsqualitäten und Vorbildfunktion**
Einige Gruppenmitglieder sollten Führungsgeschick besitzen und in ihrer Vorbildfunktion im Hause nicht umstritten sein. Sie müssen überzeugend und meinungsbildend den Veränderungsprozess vertreten und durchsetzen können.

Die Gruppe sollte eine Anzahl von zehn Personen nicht überschreiten.

Zu Beginn des Projektes führen wir in aller Regel einen Workshop mit der Gruppe durch. Die Themen sind:

- Selbstverständnis der Gruppe
- Spielregeln für den Prozess
- Erste Vorstellungen

Diese Gruppe kann den Auftrag bekommen, die Ausgestaltung der einzelnen Instrumente der Personalentwicklung zu koordinieren und zu kommunizieren.



Eine Vision als realistischer Traum muss die Kraft entwickeln, ein Bild der Zukunft mit einer deutlichen und verständlichen Botschaft zu verknüpfen, die aussagt, warum sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um die Gestaltung der Zukunft bemühen sollten. Gleichzeitig muss sie so konkret sein, dass eine Strategie und später auch konkrete Ziele abgeleitet werden können.

Diese wichtige Voraussetzung wird geschaffen, indem

- die Ziele schriftlich niedergelegt wurden,
- die Ziele allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertraut und zugänglich gemacht wurden,
- sich nicht darauf beschränkt wird, den heutigen Zustand zu beschreiben, sondern Neugestaltung und Neustrukturierung enthalten und deren Verwirklichung zumindest ansatzweise aufzeigen,
- ein ziemlich umfassendes Bild zeichnen, wie die Zukunft in fünf Jahren aussehen soll,
- in merklicher Weise das Handeln der Führung prägen und ihr Richtung und Leitlinie sein.

Die Grundsätze müssen absolut glaubwürdig sein, damit sie mit Leben erfüllt werden können.



Eine Vision entwickelt dann ihre Kraft, wenn die meisten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses ein gemeinsames Verständnis ihrer Ziele und ihrer Kursrichtung haben. Dieses gemeinsame Verständnis einer wünschenswerten, anzustrebenden Zukunft unterstützt einerseits die Motivation und andererseits die Koordinierung der für die Veränderung notwendigen Handlungen. Es geht also darum, Verständnis und Engagement für eine neue Ausrichtung bzw. die Verbesserungen zu erzielen, damit soll auch ein Empowerment verbunden werden.

Hinter dem Begriff Empowerment verbirgt sich die Idee, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu mehr Leistungsfähigkeit zu verhelfen. Ohne die tatkräftige Unterstützung **vieler** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich notwendige, bedeutende Veränderungen kaum durchsetzen. Dies gilt insbesondere für Veränderungsprozesse in öffentlich-rechtlichen Einrichtungen, weil es viele, den Handlungs- und Bewegungsspielraum einengende rechtliche Vorschriften gibt. Es gilt, die Handlungs- und Bewegungsspielräume gemeinsam auszuloten und zu nutzen.

Ziel muss es daher insbesondere sein, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen, ihre Arbeitsprozesse effizienter durchzuführen.

Die sich zeigenden Schwachstellen und Störungen gilt es mit vereinten Kräften zu eliminieren. Hinzu kommen Problempunkte, die ggf. aus der Beschäftigtenbefragung bekannt sind.

Die Führungsmannschaft kann ferner empfehlen zur Bearbeitung der Aktionsschritte Arbeitsgruppen einzurichten. Dies können z.B. sein:

- Aufnahme von Ist-Prozessen
- Identifikation von Schnittschellen
- Identifikation von Kostentreibern
- Kommunikationskonzept
- Führungskonzept
- Qualitätszirkel-/Management, Erfolgskontrolle

Dies sollte nach einer vorangegangenen Gewichtung erfolgen. Es ist unserer Erfahrung nach sinnvoller, wenige Arbeitsgruppen einzurichten, die dann auch gute Ergebnisse erzielen, als gleichzeitig alle Arbeitsgruppen einzurichten. Letzteres ist in aller Regel aufgrund der Belastung der Beschäftigten nicht möglich und stellt auch enorme Anforderungen an das Projektmanagement.

Da in aller Regel Projekte parallel zur täglichen Arbeit durchgeführt werden müssen, erscheint es uns im Interesse der Ergebnisqualität sinnvoll, durch vorangegangene Priorisierung entsprechende Schwerpunkte zu bilden.



Kurzfristige Ziele finden

Der Erfolg der Personalentwicklung ist entscheidend davon abhängig, kurzfristig erreichbare Ziele zu definieren, die sichtbare Leistungsverbesserungen erkennbar werden lassen. Diese Erfolge können hervorgehoben werden. Sie bieten die Gelegenheit, die Menschen anzuerkennen und auszuzeichnen, die die Erfolge bewirkt haben.

Aufgrund der Identifikation der Visionen, den Arbeiten an den Prozessen sowie den Arbeiten an den Schwachstellen lassen sich meist auch kurzfristige Ziele finden. Hierfür ein Beispiel: Bei einem unserer Kunden, ein Hochschulzentrum, beklagten die Beschäftigten die mangelnde Information (kein besonders Problem, weil es meist genannt wird). Dies wurde im Rahmen der Arbeiten im Projekt thematisiert. Wir empfahlen der Projektgruppe die Einrichtung eines Qualitätszirkels, der sich mit diesem Problem befasste. Innerhalb von drei Wochen wurde ein Vorschlag zur Verbesserung der Informationskultur erarbeitet und nach Diskussion und Vorstellung in der Projektgruppe sofort umgesetzt.

Auch im Rahmen von Problemidentifikations-Workshops lassen sich Ziele finden. „Wie können wir unsere Service- und Kundenorientierung verbessern“ könnte das Thema für einen Workshop sein. Oder „Wie können wir unsere Beschäftigten für das Thema Gesundheitsförderung sensibilisieren?“. Ein Tag mit den Beschäftigten und wir haben unglaublich viele Ideen und Anregungen und können Prioritäten und Ziele setzen (die von den Beschäftigten erarbeitet und damit auch getragen werden!).



Kurzfristige Erfolge motivieren in starkem Maße und fördern deutlich die Bereitschaft zu weiteren Veränderungen im Rahmen weitergehender Ziele. Sie machen die Beteiligten sicher und fördern neben der Arbeitsmotivation die Bereitschaft, weitere Änderungen zu initiieren und umzusetzen. Es gelingt auf diese Weise einen permanenten Verbesserungsprozess zu sichern.

Damit kurzfristig Erfolge realisiert werden können, werden wir gerne die entsprechenden Dokumentationen erarbeiten. Hier werden alle Ergebnisse und Ermittlungen dargelegt und mit Lösungsvorschlägen versehen. Ergebnis dieser Stufe ist ein Umsetzungskonzept mit Vorschlag für die künftige Veränderungen sowie flankierender Maßnahmen.

Der Bericht wird im Rahmen einer Sitzung der Führungsmannschaft vorgestellt und ausführlich besprochen.

Auf Grundlage des Stufenkonzeptes erfolgt die Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Durchführung von Veränderungen.



Selbstverständlich stehen wir zur externen Begleitung des gesamten Prozesses zur Verfügung.

Unsere Unterstützung kann verschiedene Facetten haben. Einige seien hier erwähnt:

- Führungskräftecoaching
- Team-Coaching
- Einzelcoaching
- Mentoring
- Konzeption, Vorbereitung, Durchführung von Trainings und Workshops
- Erarbeitung von Realisationskonzepten
- Detaillierung von Grob-/Rahmenkonzepten
- Betreuung von Projektgruppen



Wir verstehen uns in diesem Veränderungsprozess hin zur Personalentwicklung als Ihre Wegbegleiter, die Erfahrungen aus anderen Organisationen – insbesondere von Personalentwicklungs- und Organisationsveränderungsprozessen aber auch aus „harten“ Projekten (Kosteneinsparungsprogrammen etc.) - einbringen, professionelle Methodenkompetenz bereitstellen, zur Zusammenarbeit und Mitarbeit anregen und Prozesse moderierend begleiten. Die Grundprinzipien unseres Ansatzes sind:

- Arbeiten vor Ort
- Schlanke Analysen und Konzepte
- Umsetzungsorientiertes Vorgehen
- Lernen der Mitarbeiter im und am Prozess
- Arbeiten mit den Betroffenen
- Änderungen aus der Erkenntnis der Betroffenen

Sämtliche Arbeiten, vor allem jedoch die Arbeiten mit überwiegend konzeptionellem Charakter, werden deshalb in enger Kooperation mit den Mitarbeitern, basierend auf deren positiven und negativen Arbeitserfahrungen sowie deren Vorschlägen und Anregungen, durchgeführt. Der Veränderungsprozess beruht auf dem Lernen aller Beteiligten durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen.

Dies geht natürlich nicht ohne die Einarbeitung in die Spezifika des Auftragnehmers und ohne Einzelgespräche mit Beschäftigten und Führungskräften. Wir benötigen eine Fülle von Informationen um das Haus näher kennen zu lernen und freuen uns auf zahlreiche Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Doch zunächst würden wir uns über eine Rückmeldung Ihres Hauses freuen und ein Signal über ein Interesse an einer Zusammenarbeit!

Gerne geben wir Ihnen weitere Auskünfte und Informationen. Rufen Sie uns einfach an, oder faxen Sie den Informations-Voucher ausgefüllt zu uns. Wir antworten prompt – versprochen!



- ● ● Ich bin ein guter Schwamm, denn ich sauge Ideen auf und mache sie dann nutzbar.
Die meisten meiner Ideen gehörten ursprünglich anderen Leuten, die sich nicht die Mühe gemacht haben, sie weiterzuentwickeln. ● ● ●

Thomas Alva Edison

Management
consult
Unternehmensberatung GmbH

Königswinterer Straße 154 • D-53227 Bonn
Telefon +49-(0)228 / 433 81-0 • Telefax +49-(0)228 / 433 81-11
<http://www.Managementconsult.de>
E-Mail: info@Managementconsult.de