

FutureFit - das Strategische Human Ressource Management von synergy



Die Freude war groß, als ich erfuhr, dass unser zum Constantinus eingereichtes Projekt nominiert wurde, schließlich gab es noch nie so viele gute Projekte, wie bei diesem 10 Jahres Jubiläum des Staatspreises der Unternehmensberatung. Dass wir dann auch noch den



3. Platz in der Kategorie HR und Training machten, war unbeschreiblich! Jetzt haben wir daraus ein Vorgehensmodell entwickelt, mit dem jedes österreichische Unternehmen davon profitieren kann. Und mit dem geförderten **FutureFit-Scan** kann jedes Wiener Unternehmen risikolos abklären, was für Vorteile es aus **FutureFit** ziehen kann.

Nutzen für die Unternehmen:

Es hat sich ja schon herumgesprochen, dass die Menschen in einem Unternehmen die größten Potenziale für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens darstellen. Einerseits braucht es die geeigneten Potenzialträger, andererseits muss es gelingen, deren Potenziale gemeinsam zur Entfaltung zu bringen. Im Wettstreit um die besten Köpfe gilt heute mehr denn je die Weisheit:

„Man muss rechtzeitig drauf schauen dass man es hat wenn man es braucht!“

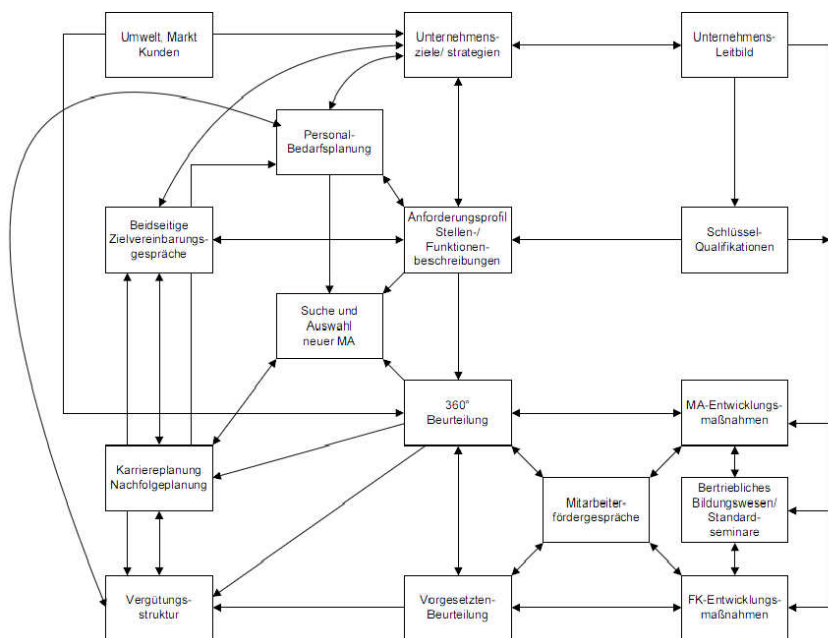
Strategisches Human Ressource Management sorgt dafür, dass dieser Spruch auch tatsächlich in Unternehmen umgesetzt wird. Mit „**FutureFit -Scan**“ lernen Unternehmen, wie das geht und analysieren in Rekordzeit, wo sie Handlungsbedarf haben. Es gibt ein klares Ziel, ein meßbares Ergebnis und eine vom ganzen Führungsteam getragene Entscheidung für das weitere Vorgehen. Die Führungskräfte des Unternehmens wissen, wo sie den Hebel ansetzen können und wie sie durch ihren persönlichen Einsatz das Strategische Human Ressource Management einerseits auf ihre Bedürfnisse anpassen können und andererseits helfen, Projektkosten zu sparen. Das fördert den Zusammenhalt im Führungsteam und hilft der einzelnen Führungskraft, alle Aspekte des Personalmanagements besser zu verstehen. Viele Führungskräfte meinten nach dem Projekt, dass ihre Akzeptanz bei den Mitarbeitern gestiegen ist und dass sie jetzt ihre Führungsrolle ganzheitlicher wahrnehmen können.

Am Ende von „**FutureFit-Scan**“ wissen die Führungskräfte des Unternehmens, wo sie ansetzen können und wollen, um das Gesamtprojekt „**FutureFit**“ so aufzusetzen, dass sie dem obigem Spruch gerecht werden und wie sie das gemeinsam auf sparsame Art und Weise auch ohne aufwendige Projektorganisation umsetzen können. Durch den modularen Aufbau und die extreme Skalierbarkeit kann sich ein Unternehmen auf jene Elemente konzentrieren, die ihm am wichtigsten sind und alle anderen weglassen oder sie nach und nach komplettieren. „**FutureFit-Scan**“ lässt sich durch die vom **WIFI** geförderten sehr gut umsetzen, da er vom Zeitaufwand darauf abgestimmt ist.



Vorgehensweise:

„FutureFit -Scan“ beginnt mit einem Vorgespräch mit jener Person, die zum Thema HR das



Das FutureFit Modell von synenergy

größte Überblickswissen hat. Die gewonnenen Informationen werden rasch verarbeitet und es folgt der Workshop mit dem Führungsteam. In diesem Workshop werden den Führungskräften des Unternehmens die Besonderheiten des Strategischen Human Resource Managements nähergebracht. Im anschließenden Dialog wird die bestehende Praxis im Unternehmen dagegen gehalten. Nach einer kurzen Pause werden dann die Muss- Elemente um die

Kann-Elemente und die Nice-to-Have-Elemente (wie unten dargestellt) ergänzt, so daß das Unternehmen seine Wünsche und Bedürfnisse bestmöglich abbilden kann. Im nächsten Schritt wird dann eine Präferenzenmatrix erarbeitet, die klar macht, was das Unternehmen wann, wie ausarbeiten möchte. Abschließend wird geschaut, wer wo mitarbeiten will und kann, um die Machbarkeit und die Kosten abzuschätzen. Zum Schluß wird die Entscheidung gefällt, ob das Unternehmen sich dem **FutureFit- Projekt** widmen möchte und wir auf Grundlage des **FutureFit-Scans** ein Angebot erstellen sollen.

Umwelt, Markt Kunden	Unternehmensziele/ strategien	Unternehmensleitbild	Personal-Bedarfsplanung	Schlüssel-Qualifikationen	Anforderungsprofil Stellen-/ Funktionsbeschreibungen
Suche und Auswahl neuer MA	Beidseitige Zielvereinbarungsgespräche	MA-Entwicklungsmaßnahmen	Betriebliches Bildungswesen/ Standard-seminare	FK-Entwicklungsmaßnahmen	Mitarbeiter-fördergespräche
360° Beurteilung	Vorgesetzten-Beurteilung	Kariereplanung Nachfolgeplanung	Vergütungsstruktur	HR-Policy	Trennungs-Management
Wissenstransfer	Job-Rotation	Mentoring	Austauschprogramme	Praktikanten	Zentraler Bewerbungspool
Lehrlinge	Übergabemanagement	Einarbeitung und Controlling in der Probezeit	Eskalation bei Fehlverhalten	Kurzfristige Personalbeschaffung	HR- Controlling mit Kennzahlen
Spinn-Offs	Hybrid-Verträge	Bewerbermarketing (Messe)	MA-Marketing	MA-Awarding	Mediation

Die Auswahlelemente im FutureFit-Scan

Kurzbeschreibung des preisgekrönten Projektes:

Die Führungskräfte vom OFI (dem Österreichischen Forschungsinstitut) haben erkannt, dass strategische Personalwirtschaft eine wichtige Säule in der Gewinnung, Betreuung und Weiterentwicklung der geeignetsten MitarbeiterInnen darstellt.



Besonders wichtig dabei ist die stringente Ableitung von Vision, Mission und Strategie des Unternehmens, die Berücksichtigung der Unternehmenskultur und die besondere Heterogenität der Bereiche, welche eine Besonderheit des Unternehmens darstellt. Diese Heterogenität macht das OFI stark, da jeder Bereich ein Unternehmen im Unternehmen darstellt. Eine klassische zentrale Personalstelle findet in solch einem Umfeld aber kaum echte Akzeptanz - doch es braucht eine einheitliche Ausrichtung, gemeinsame Werte und eine Kultur des Miteinanders, um die Synergien über die Bereiche hinaus zu erhalten und um unter extremer Konkurrenz am Arbeitsmarkt auch die besten Mitarbeiter am Markt zu bekommen. Mit dem SHRM- Ansatz von synenergy gelang es, einen zweifachen Spagat zu machen. 1. zwischen zentralen Services und dezentralen Bereichen und 2. zwischen einer Fachberatung und einer Prozessentwicklung. Wo generell Personalstabsstellen in vielen Unternehmen um echte Akzeptanz von Produktiveinheiten rittern, mussten wir auch noch die Herausforderung meistern, wie wir die vielen "Personalchefs" zu einer einheitlichen Vorgehensweise gewinnen können. Jeder machte seine Personalarbeit anders, doch alle wussten, dass nur eine einheitliche Kultur die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens OFI sicherstellt.

Was Kunden darüber sagen:

Strategisches Human Resource Management im ofi

Anfang 2010 beschloß das Leitungsteam des ofi eine Evaluierung der HR-Prozesse. Eine Reihe von HR-Leistungen wurden dezentral in den einzelnen Unternehmensbereichen erbracht. Dieser dezentralen Struktur stand die Forderung nach professionellen Serviceleistungen gegenüber. Die wesentliche Fragestellung war daher das Verhältnis zwischen der eigenständigen Verantwortung der Führungskräfte einerseits und einem professionellen HR-Service als zentraler Unterstützung andererseits.

Ofi stand zu der Zeit in einem strategischen Unternehmensentwicklungsprozeß, der von Mag. Rudolf Grothusen professionell begleitet wurde. So galt es, auch die Human Resourceagenden unseres Unternehmens in die strategische Entwicklung mit einzubeziehen. HR sollte im ofi nicht als isolierter Prozeß gesehen, sondern in Vision, Mission und Strategie eingebunden werden und dabei besonders die Unternehmenskultur berücksichtigen und verstärken.

Erster Projektschritt war die Definition der ofi-HR-Policy, in der Ziele, Leitlinien und Schwerpunkte für die Personalarbeit im ofi definiert wurden. Die Policy fand ihren Niederschlag in Werten und Spielregeln. Diese wurden zunächst auf ofi-Ebene erarbeitet und auf Fachbereichsebene ergänzt. Ein besonders nachhaltiger Erfolg wurde mit dem Prozeß der „Zielekaskade“ erreicht. In einem moderierten Prozeß werden Unternehmensziele nun Top-Down und Bottom-up erarbeitet und dann in moderierten Workshops auf Fachbereichs- und Abteilungsebene übersetzt und in die Umsetzung gebracht. Gleichzeitig dienen die Ergebnisse der Fachbereichs- und Abteilungsworkshops als Rückkoppelung der Unternehmensziele. In quartalsmäßig stattfindenden Reviews wird die Zielerreichung, ebenfalls durch einen Moderator unterstützt, evaluiert. Da letztlich auch die individuellen Mitarbeiterziele aus den übergeordneten Zielen abgeleitet werden, bietet die Zielekaskade ein sehr wirksames und motivierendes Führungsinstrument.



Ebenfalls wurde der gesamte Recruiting-Prozeß neu aufgesetzt, beginnend bei der Zielvereinbarung und Erstellung des Anforderungsprofils bis hin zum Onboarding des/der neuen MA im Unternehmen. Abschließend wurde mit den Prozessen „Nachfolgeplanung“ bzw. „Wissenstransfer“ das für ofi wichtige Thema der Schlüsselpositionen definiert und umgesetzt. Das Projekt wurde in dieser Form in einem Zeitraum von ca. 1 ¼ Jahren umgesetzt und wir sparten uns mit dieser Vorgehensweise ca. die Hälfte der Kosten im Vergleich mit einer klassischen Vorgehensweise. Doch der größte Nutzen für uns war das komplementäre Lernen unserer Führungskräfte und die Akzeptanz im Führungsteam. Schließlich gilt die alte Anglerweisheit: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht umgekehrt“. Jede Führungskraft ist jetzt aktiver Teil im Strategischen Human Resource Management und alle Mitarbeiter bringen sich verstärkt ins Unternehmen ein. Durch die Einbettung aller HR-Prozesse in unser ofi-QM-System werden sie gelebt und sind nun zentraler Bestandteil unserer Kultur.
Mag. Heinrich Kräuter | Prokurist und Leiter Central Services (HR, IT,CO,QM)

Strategische Führung im Unternehmensalltag

„Wie schaffen wir es, wichtige strategische Entscheidungen auf eine möglichst breite Basis zu stellen – auch wenn sie im Einzelfall mit Unannehmlichkeiten für MitarbeiterInnen verbunden sind?“ So in etwa lautete die Problemstellung, vor der wir gestanden sind, als u.a. die Diskussion um die Eröffnung eines neuen Betriebsstandortes (mit vergleichsweise langen Anfahrtswegen) zu führen war.

Das synenergy Modul ‘Abenteuer Strategie’ hat hier den Führungskräften unseres Unternehmens die Möglichkeit geboten, sich für eine bestimmte Zeit den ‘Hut der Geschäftsführung’ aufzusetzen – sich dieser Verantwortung bewusst zu werden und zu erkennen, welche Aspekte abzuwägen sind, um letztendlich zu einer guten und ‘stimmigen’ Entscheidung im Sinne eines gemeinsamen Commitments zu gelangen.

Ein wichtiges Nebenprodukt dieses Prozesses war das ‘NAVI-Team’: Mit seinem Leitgedanken ‘Vision vermitteln – Faszination spüren – Vielfalt leben’ unterstützt es seither sehr erfolgreich die Geschäftsführung in strategischen Belangen: Indem es hilft, anstehende Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und den Boden für notwendige Entscheidungen und Umsetzungsschritte aufzubereiten.

Dr. Dietmar Loidl | Geschäftsführer OFI - Österreichisches Forschungsinstitut für Chemie und Technik

Umsetzung:

Interessierte Unternehmen aus Wien nehmen am besten mit mir Kontakt auf und wir klären am Telefon die Details und meine terminliche Verfügbarkeit ab. Ich schicke die Anmeldeformulare, die dann ausgefüllt ans WIFI- Unternehmerservice übermittelt werden. Sobald die Zusage erteilt ist, beginnen wir mit dem Briefinggespräch und bereiten den „FutureFit-Scan“-Workshop vor.

Kontakt:

Mag. Rudolf Grothusen Inhaber der synenergy- Unternehmensentwicklung
+43 664 2041590 www.synenergy.org rudolf.grothusen@synenergy.org