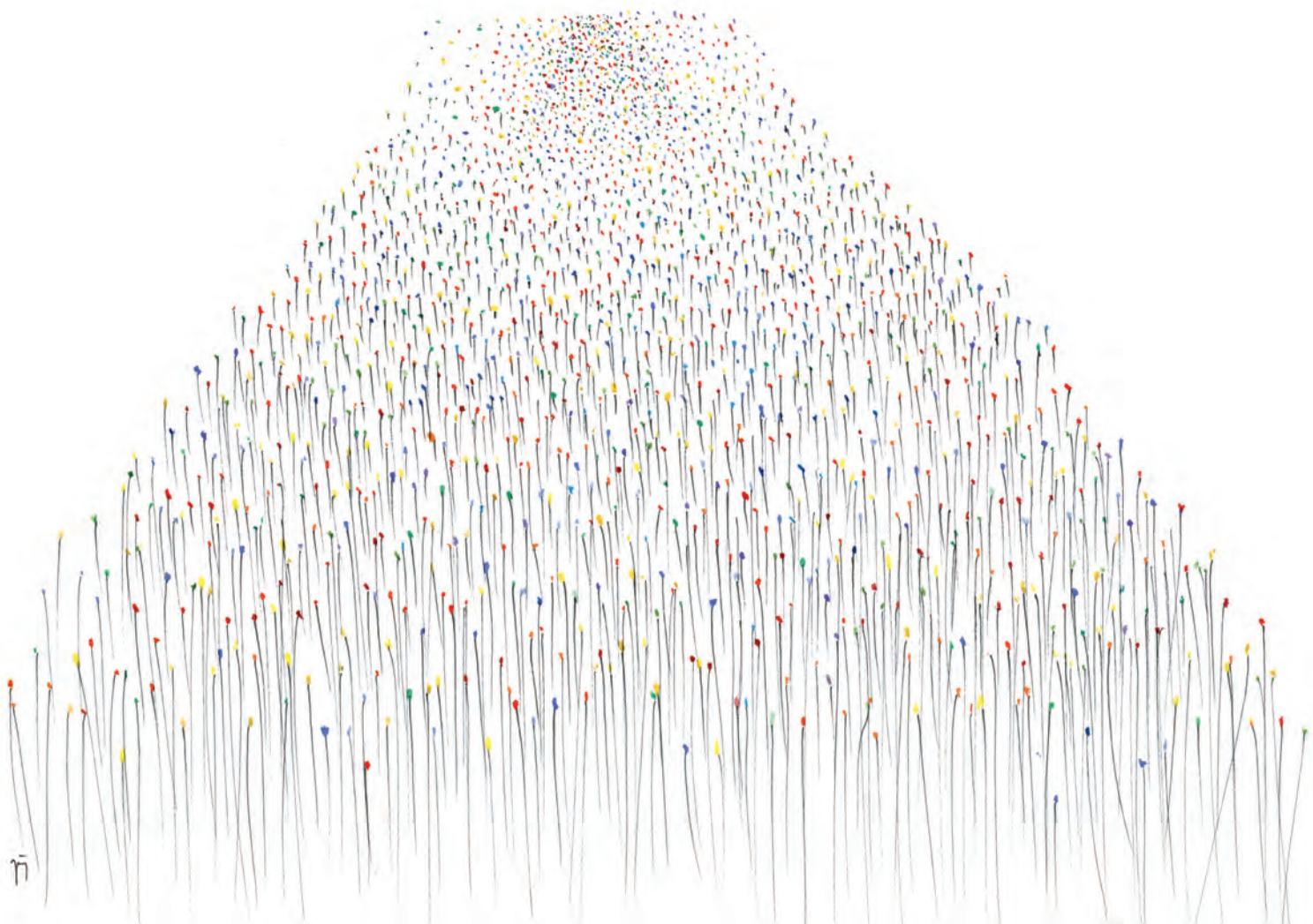
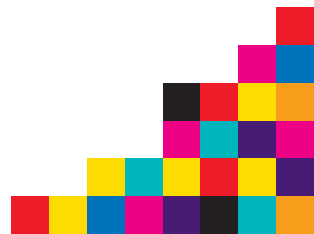


## HR Fernsicht



Wir haben's getan  
Neue Website – klicken Sie mal:  
[www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)





**Liebe Leserinnen und Leser,**

HR-Fernsicht: Unser Titelthema bringt es auf den Punkt. Viele Unternehmensleitungen und HR-Verantwortliche fahren, wenn es um Personalthemen geht, auf Sicht. Die Fernsicht wird oftmals (noch) vergessen. Ein wirklich brisantes Fernsicht-Thema ist das Demografiemanagement. Eigentlich ein unsinniger Begriff. Denn Demografie kann man nicht managen. Aber gegen die Folgen des demografischen Wandels müssen sich die Unternehmen schleunigst wappnen. In unserer Gesprächsrunde mit Experten aus Wissenschaft und Praxis werden die Probleme und mögliche Lösungen beleuchtet (S. 4/5).

Immer öfter verlangen „fernsichtige“ Unternehmensleitungen von ihrer HR-Funktion einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung und eine passende Personalstrategie. Das ist allerdings nicht nur ein Organisationsthema, sondern auch eine Frage der Einstellung (S. 3).

Die Fernsicht, der Blick nach vorne, macht deutlich, was Personalmanager heute auf den Weg bringen müssen, damit Unternehmen künftigen Herausforderungen gewachsen sind. Ein wichtiger Schritt bleibt die Professionalisierung, zu der neben einer maßgeschneiderten HR-Organisation auch ein zukunftstaugliches Personalentwicklungskonzept gehört. Die August Faller KG in Waldkirch hat sich daher an die Prüfung und Neuausrichtung ihrer etablierten Personalentwicklung gemacht (S. 6).

Der Trend zu alternativen Personal- und Beschäftigungsmodellen ist in der Fernsicht klar erkennbar. Ob es sich um die Überbrückung personeller Ausfälle, um zeitlich befristete Projekte, um Krisenmanagement, um Management auf Zeit oder um den Zukauf von Wissen handelt: Interimsmanager und temporäre Projektmitarbeiter sind gefragt wie nie zuvor (S. 7).

So zielgerichtet professionelles HR-Management vorgehen muss, manchmal ist es auch einfach schön, sich treiben zu lassen. Unsere Vorstandsassistentin Petra Götz hat da einen ausgezeichneten Tipp: die Baden-Badener Fußgängerzone (S. 8).

Ich wünsche Ihnen eine klare, ungetrübte Fernsicht und eine anregende Lektüre.

Ihr

Bernhard Knaisch

## Impressum

LuPe – Kundenmagazin Nr. 7  
Erscheinungsweise: viermal jährlich

**Herausgeber**  
Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG  
Schützenstraße 3, 76530 Baden-Baden, [www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)

**V.i.S.d.P./Chefredakteur**  
Bernhard Knaisch, Liebich & Partner (L&P)

**Redaktionsteam (L&P)**  
Hannes Barthel, Bernhard Knaisch, Hendrik Saur, Gabi Schindzielorz,  
Norbert Wölbl

**Redaktion**  
Bernhard Knaisch (L&P)

**Gestaltung**  
Christian Poth, Büro für Kommunikation und Design, Baden-Baden

**Autoren**  
Steffen Hilser (L&P), Ralf Görzner (L&P), Helge Benz (L&P), Michael  
Schuh (L&P), Bernhard Knaisch (L&P), Daniela Dannert-Weing

**Bildnachweis**  
Porträts: Marcus Gernsbeck; Titelbild/Strichzeichnungen: Jürgen Weing,  
freischaffender Künstler, Tettanng; Bild Expertengespräch: Christiane  
Haumann-Frietsch; Bild Rückseite: Fotolia.com

Auflage 4.000 Stück

**Adressänderungen**  
Mitteilungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an  
[schindzielorz@liebich-partner.de](mailto:schindzielorz@liebich-partner.de)

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit  
größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG

**LIEBICH & PARTNER**  
Management- und Personalberatung AG

# Nicht nur ein Organisationsthema, sondern auch eine Frage der Einstellung.

Leistet die HR-Funktion einen wesentlichen Beitrag zum Business? Viel Zeit und Kraft, die HR-Abteilungen für administrative Aufgaben, wie zum Beispiel die Verwaltung von Zeiterfassungssystemen, aufwenden, fehlt an anderen, wichtigeren Stellen. Immer öfter verlangen die Unternehmensleitungen, gerade auch in mittelständischen Unternehmen, von ihrer HR-Funktion einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung und zur Umsetzung der Geschäftsstrategie durch eine passende Personalstrategie.

Ein Umdenken in den Unternehmen zur Rolle und Bedeutung der HR-Funktion ist deutlich spürbar. Aus diesem Grund wurde in letzter Zeit in vielen Unternehmen die HR-Business-Partner-Organisation eingeführt. Die Aufgabe des HR-Business-Partners, der sich an der Schnittstelle zwischen HR-Funktion und Business bewegt, ist es, die Geschäftsbereiche bei allen wichtigen HR-Themen zu beraten und zu unterstützen. Der Anspruch ist dabei, dass der HR-Business-Partner einen spürbaren Mehrwert für den Geschäftsbereich bringt und sich daran messen lässt. Die Idee des HR-Business-Partners wurde von Dave Ulrichs in dem Buch „Human Resource Champion“ erstmals vorgestellt. Ulrichs entwarf dabei in einer Matrix die Rollen des Personalers: der Verwaltungsprofi (Administrative Expert), der Veränderungsmanager (Change Agent), der Mitarbeitercoach (Employee Champion) sowie der strategische Partner des Managements (Strategic Partner).

Das eher theoretische Konstrukt von Ulrich wurde zwischenzeitlich in vielen Fällen für die Praxis erfolgreich angepasst – an den jeweiligen Reifegrad der HR-Organisation und die konkrete Unternehmenssituation.

Grundvoraussetzungen dafür sind eine dem Anspruch des Unternehmens angemessene HR-Organisation sowie auf Effektivität und Effizienz ausgelegte HR-Prozesse. Dazu wird in einem ersten Schritt die Arbeit des Personalbereichs ganzheitlich betrachtet – unter der Berücksichtigung der Ziele des Unternehmens und, sofern vorhanden, der Unternehmensstrategie. Die Sicht der Personaler als auch die Perspektive der internen Kunden werden als Selbst- und Fremdbild über Benchmarks objektiviert. Das Ergebnis? Man sieht, in welchen der zentralen HR-Handlungsfeldern – Strategie, Organisation, Prozesse und Systeme – Handlungsbedarf besteht.

Das Business-Partner-Thema ist aber nicht nur ein Organisationsthema. Die Frage der Einstellung ist mindestens genauso wichtig. Der Personaler, der sich auf Administration und die Dienstleistungsfunktion reduzieren lässt, wird aussterben. Themen wie Recruiting vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, Mitarbeiterbindung sowie anforderungsgerechte, marktbezogene und motivierende Vergütungssysteme sind Punkte, bei denen es um Mehrwert und Wertschöpfung geht und die vom Personaler proaktiv angepackt werden müssen. Der Umbau der HR-Organisationen erfordert den Wandel vom Personalsachbearbeiter bzw. Personalreferenten zum Wertschöpfungstreiber. Ohne gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter in den Personalabteilungen ist dieser Wandel nicht zu schaffen.



Dipl.-Ök. **Steffen Hilser**, Berater und Partner bei Liebich & Partner, hat die Beobachtung gemacht, dass Unternehmen heutzutage nur dann nachhaltig erfolgreich sind, wenn sie ihren Fokus auf den Personalbereich legen und das bisherige Schattendasein dieser strategisch wichtigen Unternehmensfunktion beenden.



Aus seiner langjährigen Erfahrung als Personalleiter bei einem großen, international agierenden Mittelständler weiß Dipl.-Kfm. **Ralf Görzner**, Berater bei Liebich & Partner, wie wichtig es ist, dass der HR-Bereich strategische Impulse setzt und daraus praxisbezogene Konzepte wie Prozesse ableitet.



Als internationaler Vergütungsmanager in der Industrie und als Vergütungsberater in führenden Beratungsgesellschaften hat Dipl.-Betriebsw. **Helge Benz**, Berater bei Liebich & Partner, Vergütungssysteme in unterschiedlichsten Unternehmen gestaltet. Er legt dabei besonderen Wert auf die enge Bindung der Vergütungsprogramme an die übrigen HR-Systeme, insbesondere an das Performance-Management.





Von links: Dr. Christoph Münzer, Bernhard Knaisch, Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath, Markus Vatter

Sichtweisen

## Mitarbeiter werden knapp.

# Demographischer Wandel und Personalmanagement.

**Laut Statistischem Bundesamt wird die Zahl der Menschen im Erwerbsalter in Deutschland von aktuell rund 50 auf 42 Mio. im Jahr 2035 sinken. Schon 2020 werden 40 % der Erwerbstätigen über 50 Jahre alt sein. Was bedeutet das für Unternehmen und ihr Personalmanagement? Ein Expertengespräch mit Markus Vatter, Vorstandsmitglied der Sick AG, Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) sowie des Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT) und Aufsichtsratsvorsitzender von Liebich & Partner, Dr. Christoph Münzer, Hauptgeschäftsführer des Wirtschaftsverbandes Industrieller Unternehmen Baden (wvib), und Bernhard Knaisch, Vorstandsmitglied von Liebich & Partner.**

**LuPe:** Herr Professor Spath, wie wird sich der demografische Wandel auf die Unternehmen auswirken?

**Dieter Spath:** Es wird zu einem Engpass kommen. Besonders in Ingenieurberufen, aber auch allgemein. Lange Zeit haben Unternehmen gedacht, wenn sie an ihrer Attraktivität arbeiten und sich im internationalen Geschehen mit ausländischen Mitarbeitern anreichern, könnten sie den Mangel kompensieren. Es zeigt sich aber jetzt schon, dass dies nicht ausreichen wird. Unternehmen müssen sich auch dringend um den Bestand ihrer Leistungs- und Wissensträger bemühen.

**LuPe:** In Ihrer Formulierung schwingt mit, dass einige Unternehmen den Schuss noch nicht gehört haben?

**Dieter Spath:** Ich denke, das Bewusstsein ist in den kleineren oder mittelständischen Unternehmen später gewachsen als in den großen. Was dazu geführt hat, dass die großen mit Programmen und Engagement vorausmarschiert sind und man die Sorge haben muss, dass die kleineren Unternehmen auf den kleiner werdenden Jugendkuchen geringeren Zugriff haben werden.

**LuPe:** Herr Dr. Münzer, haben kleine und mittelständische Unternehmen das Thema im Fokus?

**Christoph Münzer:** Also der Schuss ist schon gehört. Jeder Unternehmer weiß inzwischen, was demografisch auf ihn zukommt. Bei der Frage, was er dagegen tun kann, wird es schwieriger. Gerade beim Thema Jugendkuchen teile ich Professor Spaths Einschätzung. Hier haben große Un-

ternehmen oftmals einen Vorsprung, sie gehen zum Beispiel im Bereich Social Media generalstabsmäßig vor, während viele kleine zögerlich sind. Insgesamt, glaube ich, müssen die Unternehmen sich jünger aufstellen und andere Wertbilder leben. Freude an der Arbeit, schnelle Entscheidungen, flache Hierarchien und Möglichkeiten mitzugestalten sind wichtige Auswahlkriterien junger Leistungsträger.

**LuPe:** Herr Knaisch, was haben jüngere Mitarbeiter älteren denn eigentlich voraus?

**Bernhard Knaisch:** Schwierige Frage, auf die es aus meiner Sicht keine generalisierbare Antwort gibt. Leistungsfähigkeit hängt letztendlich nicht nur vom Alter im Sinne junger Jahre ab. Man muss immer die spezifischen Anforderungen, die eine Stelle mit sich bringt, betrachten. In manchen Positionen kann gerade Lebenserfahrung von entscheidendem Vorteil sein. Allgemein kommt es, denke ich, weniger aufs Alter an, sondern stärker darauf: Wer brennt für seinen Job und wer ist schon ausgebrannt?

**LuPe:** Herr Vatter, der Wirtschaftsprozess dreht sich permanent schneller. Suchen Sie eher nach jungen Leistungsträgern? Werden die Mitarbeiter 60 plus dem wachsenden Druck irgendwann sowieso nicht mehr gewachsen sein?

**Markus Vatter:** Doch, das werden sie! Wir bei der Sick AG setzen auf altersgemischte Teams. Einer von vier Kernpunkten in unserer HR-Strategie ist das demografiestabile Unternehmen. Das fordert uns im Gesundheitsmanagement. Anlasspunkt heute ist, statt dem kranken, der gesunde Mitarbeiter und das Bestreben, ihn sein Leben lang arbeitsfähig zu halten. Ein weiterer Aspekt ist die Lernfähigkeit. Ältere Menschen lernen anders, teils haben sie Angst vorm Lernen, sie haben ein anderes Wissen. Wir brauchen Konzepte, mit denen wir ihre Lernfähigkeit erhalten und mit denen sie ihre Lust am Lernen behalten.

**Dieter Spath:** Hier sind die Führungskräfte gefordert. Das ist nicht dadurch gewährleistet, dass es vierteljährlich eine Weiterbildung gibt. Es geht um ein tägliches Geschehen. Es muss ständig ein latenter Lernreiz mit der Tätigkeit verbunden sein. Hinzu kommt der Beitrag des Mitarbeiters selbst. Er muss verstehen, dass er eine Art Lernunternehmer ist. Entscheidend ist, den Dreiklang zwischen Personalentwicklern, Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen.

**LuPe:** *Impulshaft gezündete, halbjährliche Trainingskonzepte wären demnach obsolet. Brauchen wir neue Konzepte in der Personalentwicklung?*

**Bernhard Knaisch:** Kurzfristige und sprunghafte Aktionen bringen keinen Erfolg. Gefragt ist gezielte Personalentwicklung mit langem Atem. Der Aspekt des generationsübergreifenden Lernens ist in diesem Zusammenhang besonders interessant. Die eine Seite des Lernprozesses ist, dass die Älteren ihr Wissen an die Jüngeren weitergeben. Auf der anderen Seite müssen die Älteren lernen und bereit sein, Wissen von den Jüngeren zu übernehmen. Schon der Punkt, dass man von den Älteren lernt, dass die Wissensweitergabe tatsächlich funktioniert, ist in vielen Unternehmen noch gar nicht systematisiert. Da besteht immer die Gefahr, dass Mitarbeiter in den Ruhestand gehen und ihr Wissen mitnehmen, weil es nicht dokumentiert ist.

**Dieter Spath:** Auch die Weiterbildung wird ein völlig anderes Gesicht erhalten. Wir werden viel mehr on the job weiterbilden. Die guten Trainer gehen rein in die Unternehmen und versuchen das neue Wissen im Umfeld der Mitarbeiter sofort in praktische Anwendung zu bringen. Der zweite Teil ist die kontinuierliche Begleitung mit Wissensinstrumentarien über die teils noch mit spitzen Fingern angefassten digitalen Medien. In ihnen liegt die einzige Chance, Leistungsträger, die unentbehrlich sind, weiterzubilden.

**Markus Vatter:** Daher bietet die Sick-Akademie ihre Trainings zu Fachkompetenz, persönlicher Kompetenz, sozialer Kompetenz etc. nicht nur als klassische Präsenzseminare an, sondern auch als E-Trainings und E-Learnings für den PC oder in Form von Webinaren. Diese Seminare, bei denen fünf bis zehn Teilnehmer übers Web miteinander kommunizieren, sind extrem effizient.

**Bernhard Knaisch:** Wir haben jetzt viel übers Lernen geredet, aber die Personalentwicklung steht auch vor der Herausforderung, Wege aufzuzeigen, die abweichen von den klassischen Karrierepfaden. Die typische Führungslaufbahn wird es immer weniger geben. Stattdessen brauchen Unternehmen neben Führungs- auch Fach- und Projektlaufbahnen.

**LuPe:** *Gesundheitsmanagement. Kennen Sie Konzepte, die funktionieren?*

**Markus Vatter:** Ich denke, unseres. Wir haben neben Arbeitsschutz, Betriebsarzt, Sozialarbeit und Sportgruppen Programme wie die Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung GGB. Unser Wiedereingliederungsmanagement kümmert sich darum, dass Mitarbeiter, die krankheitsbedingt länger ausfallen, wieder stufenweise zurückkommen. Alles in Richtung Erhalt der Arbeitsfähigkeit läuft unter dem Motto ‚Lebenslang gesund arbeiten‘. Das ist ein umfassendes Paket, geht vom Bereich Familie und Beruf bis hin zu Ernährungsprogrammen.

**LuPe:** *Lässt sich der Erfolg messen? Am Krankenstand, an der Fluktuation?*

**Markus Vatter:** Der Erfolg lässt sich nicht wirklich in Zahlen festmachen. Man fühlt ihn an der Motivation der Mitarbeiter, die durch die Maßnahmen spüren, dass man sie anerkennt und wertschätzt. Einen Anhaltspunkt liefert der Wettbewerb ‚Great Place to Work‘, an dem wir seit Jahren teilnehmen. In den Beurteilungen unserer Mitarbeiter spiegelt sich zumindest qualitativ, dass unser Engagement gut ankommt.

**LuPe:** *Trägt Gesundheitsmanagement zur Arbeitgeberattraktivität bei?*

**Bernhard Knaisch:** Gesundheitsmanagement und entsprechende Angebote von Unternehmen erhöhen die Arbeitgeberattraktivität deutlich. Nichts wirkt nach außen besser als zufriedene Mitarbeiter. Aber es geht nicht nur darum, was Unternehmen für die Mitarbeiter leisten können. Bei der Lernfähigkeit fiel in Bezug auf den Mitarbeiter der Begriff Lernunternehmer. Ich gehe davon aus, dass der Mitarbeiter auch immer mehr zum Gesundheitsunternehmer werden muss. Für sich selbst zu sorgen, geistig wie körperlich, wird zusehends wichtiger.

**LuPe:** *Ist Zuwanderung die Lösung des demografischen Problems?*

**Dieter Spath:** Das wird nicht ausreichen. Kulturelle Diversität balanciert, löst die Mangelfrage aber nicht. Auch bei den Frauen ist noch Potential.

Man muss sich vorstellen, allein in Baden-Württemberg gibt es nach neuesten Zahlen des Wirtschaftsministeriums 6.000 arbeitslose, junge Ingenieurinnen. Und das bei einem Mangel an 20.000 Ingenieuren.

**Markus Vatter:** Wir können mehr ausbilden. Wir können bei Frauen mehr Interesse für technische Berufe wecken. Zuwanderung ist nur eines. Wir müssen uns auch dem Thema stellen, dass viele der internationalen Fachkräfte gar nicht nach Deutschland wollen.

**Christoph Münzer:** Zu bedenken ist außerdem, dass viele der gewonnenen Fachkräfte aus dem EU-Raum Deutschland verlassen werden, sobald die Konjunktur in ihren Heimatländern wieder anspringt. Nicht zuletzt wegen der Sprachbarrieren. Ich denke, es ist schon einiges erreicht, wenn die kleineren Unternehmen aus der Region ihre Mitarbeitersuche auf den gesamten deutschsprachigen Raum ausweiten.

**LuPe:** *Was ist so schwierig daran, Frauen zu Leistungsträgern zu machen?*

**Markus Vatter:** Wir stehen trotz der Girls' Days vor dem Grundsatzproblem, dass wir in den ingenieursnahen Ausbildungsgängen überwiegend Männer haben. Der Frauenanteil ist oft gering. Den Teil, der bei uns ankommt, versuchen wir durch familienorientierte Angebote zu unterstützen und zu halten. Das kriegen wir hin. Aber es gibt einfach zu wenige.

**Dieter Spath:** Das bestätigen die Zahlen. Im Studium Maschinenbau liegt der Anteil der Frauen momentan bei 8 bis 10 %, im Wirtschaftsingenieurwesen sieht es mit etwa 12 bis 15 % wie im Technologiemanagement etwas besser aus. Da Frauen mit besonderer Überzeugung in den Ingenieurberuf hineingehen und engagiert studieren, kann ich nur sagen: So wenige es sind, so stark sind sie.

**Christoph Münzer:** Da schließe ich mich an. Wir haben beim wvib eine ganze Reihe starker Beraterinnen und ich stelle immer wieder fest: Die sind im positiven Sinne konsequenter, härter und konfliktbereiter als Männer.

**LuPe:** *Abschlussfrage. Wie sieht modernes und erfolgreiches Demografiemanagement aus Ihrer Sicht aus?*

**Markus Vatter:** Es umfasst alle Aspekte, die wir eben beleuchtet haben. Parallel zu dem, was Unternehmen leisten können, ist allerdings die Änderung gesellschaftlicher Einstellungen, beispielsweise beim Thema Altersgrenze und Vorruhestand, wichtig.

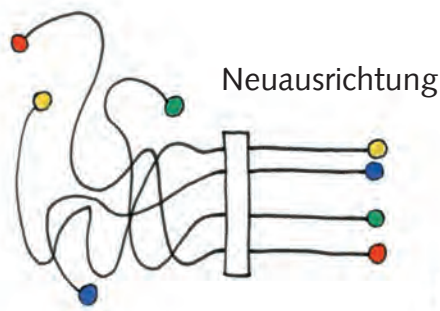
**Dieter Spath:** Um die Einstellungen zu wandeln, sollten wir meiner Meinung nach die Überschrift ändern. Ich würde statt von Demografiewandel und Älterwerden viel lieber von ‚gewonnenen Jahren‘ reden. Das sind ‚gewonnene Jahre‘ für die Menschen, die aktiv und kreativ ihrer Arbeit nachgehen, und ‚gewonnene Jahre‘ für die Unternehmen, die sie beschäftigen.

**Christoph Münzer:** Im Grunde geht es doch um etwas, was schon immer die Aufgabe eines Unternehmers war: die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu binden. Der demografische Wandel kommt nicht überraschend, die Unternehmen hatten Zeit sich umzustellen und werden sich umstellen.

**Bernhard Knaisch:** Da muss ich widersprechen. Ich glaube nicht, dass sich das von alleine regelt. Die Personalverantwortlichen stehen vor der Herausforderung, sich nicht nur der demografischen Problematik bewusst zu sein, sie müssen auch bereit sein, die gesamte personalpolitische Klaviatur tatsächlich zu spielen, und lernen, neue kreative Wege zu gehen. Personalmanagement muss im Unternehmen den entsprechenden Stellenwert erhalten. Es braucht eine strategische Personalplanung im Hinblick auf Kompetenzen und Qualifikationen: Was wird in Zukunft benötigt? Wo bekommen wir die Mitarbeiter her? Wie positionieren wir uns als attraktiver Arbeitgeber? Das sind Fragen, bei deren Beantwortung, deutlich formuliert, viele Personalverantwortliche noch schlafen.

**LuPe:** *Vielen Dank für das Gespräch.*

**Das komplette Gespräch finden Sie unter [www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de).**



## Personalentwicklung auf dem Prüfstand.

„Den Erfolg verdanken wir unseren Mitarbeitern.“ Ein wohlbekannter Satz, bei dem es leider viele Unternehmen bewenden lassen, anstatt mit einem zukunftsorientierten Personalentwicklungskonzept dafür zu sorgen, dass der von den Mitarbeitern erwirtschaftete Erfolg auch weiterhin stimmt. Ganz anders sieht das bei der August Faller KG mit Hauptsitz in Waldkirch aus. Das Familienunternehmen, das Verpackungslösungen und Dienstleistungen für die Pharmaindustrie anbietet, bringt seinen rund 820 Mitarbeitern fern aller Floskeln hohe Wertschätzung entgegen. Das zeigt sich in Erfolgsbeteiligungen ebenso wie in den flachen Hierarchien, der offenen Kommunikationskultur, dem bereichsübergreifenden Teamdenken – oder eben in der bereits seit einigen Jahren etablierten Personalentwicklung.

Deckt sie noch die aktuellen und künftigen Bedarfe ab? Ist sie effektiv und effizient? „Wir wollten eine Zwischenbilanz ziehen“, sagt Andrea Hauschel, Leiterin Personalentwicklung, „und prüfen, ob das jetzige Personalentwicklungskonzept strategisch passt und damit auch auf lange Sicht gesehen zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt.“ Der Geschäftsführung war dabei von vornherein der ergänzende, neutrale Blick von außen – die Expertise von Liebich & Partner – wichtig. Und zwar sowohl in der Analysephase als auch bei einer möglichen Neuausrichtung.

Personalentwicklung umfasst weit mehr als Weiterbildung. Nach einem Kick-off-Meeting begann die Arbeit daher mit der Sichtung der im Unternehmen genutzten Personalentwicklungssysteme, gefolgt von der Bestimmung des Reifegrades der Personalentwicklung. Es wurde geprüft, wie gut die Maßnahmen mit der Unternehmensstrategie verzahnt sind und ob gesellschaftliche wie wirtschaftliche Rahmenbedingungen ausreichend berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt der anschließenden Bedarfserhebung standen Fokusinterviews mit den Führungskräften der verschiedenen Unternehmensbereiche, die nicht einfach nur Kunden der Personalentwicklung, sondern selbst die ersten Personalentwickler sind. In den etwa eineinhalb Stunden dauernden, vertraulichen Einzelgesprächen wurden die Stärken und Schwächen der implementierten Instrumente und Prozesse herausgearbeitet, ein detailliertes Bild der Anforderungen an die Personalentwicklung erhoben sowie die gelebte Unternehmenskultur bei der August Faller KG beleuchtet.

**»Führungskräfte sind selbst die ersten Personalentwickler.«**

Das Ergebnis kann sich durchaus sehen lassen. So ist die Personalentwicklung unter anderem in den Bereichen Rekrutierung und Qualifizierung sehr gut aufgestellt. „Bei zentralen künftigen Heraus-

forderungen, wie der Internationalisierung, der Identifizierung und Förderung unserer High Potentials oder dem demografischen Wandel innerhalb der Belegschaft, müssen wir dagegen neue Wege einschlagen. Vor allem auch aktiver und zielgerichteter agieren“, meint der geschäftsführende Gesellschafter Dr. Michael Faller. Wie und mit welchen Handlungsmaßnahmen das zu schaffen ist, wird ein von Liebich & Partner moderierter Workshop im Führungskreis klären.



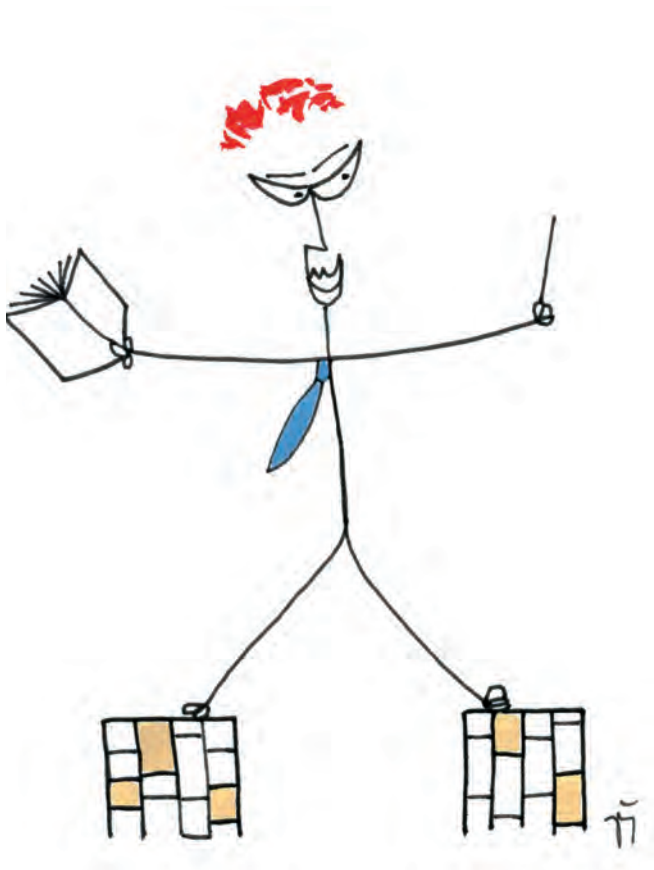
Dipl.-Psych./MBA **Michael Schuh**, zuletzt Leiter Management- und Organisationsentwicklung bei der Audi Akademie und heute Personalentwicklungsexperte bei Liebich & Partner, ist davon überzeugt, dass es bei der Personalentwicklung nicht reicht, die Dinge richtig zu tun (Effizienz). Man muss sich vorab dazu entscheiden, auch die richtigen Dinge zu tun (Effektivität).

### Neu im Netz: [www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)

Was wir leisten? Warum wir es machen? Wer dahintersteckt? Fragen, die sich jetzt einfach per Mausklick beantworten lassen. Unter [www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de) geben wir Ihnen einen informativen Einblick in unser Beratungsunternehmen. Der neue Internetauftritt ist Teil unserer integrierten Gesamtkommunikation – Sie werden uns also wiedererkennen – und technologisch State of the Art. Er ist userorientiert aufgebaut und bietet über Social-Media-Anbindung vielfache Möglichkeiten zum interaktiven Dialog. Ob über Facebook, Twitter, Xing oder LinkedIn, wir freuen uns auf die gemeinsame Zeit im Netz.

Übergangslösung

## Partnerschaft auf Zeit.



Flexibel und schnell reagieren – dieser Wunsch der Unternehmen, der Mangel an Fach- und Führungskräften sowie der Trend zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft haben in den letzten Jahren zu einem starken Wachstum alternativer Personal- und Beschäftigungsmodelle geführt. Und dieser Trend setzt sich ungebrochen fort. Ob es sich um die Überbrückung personeller Ausfälle, um zeitlich befristete Projekte, um Krisenmanagement, um Management auf Zeit oder um den Zukauf von Wissen handelt: Interimsmanager und temporäre Projektmitarbeiter sind gefragt wie nie zuvor. Interimsmanager und temporäre Projektmanager beraten nicht nur, was wie zu machen ist – sie übernehmen die Umsetzungs- und Ergebnisverantwortung für ihre Aufgaben. Drei Beispiele aus der Praxis:



BITO ist ein mittelständisches, international agierendes Unternehmen im Bereich Lager- und Kommissionstechnik mit rund 800 Mitarbeitern. Da die Position des Personalleiters vakant und der geeignete Nachfolger noch nicht gefunden war, entschloss sich das Unternehmen, für die Zwischenzeit einen Interimsmanager zu engagieren. Helmut Ruckriegel, Dipl.-Psychologe und Berater bei Liebich & Partner, übernahm nicht nur das Tagesgeschäft – darunter fallen

die Einstellung von Mitarbeitern, Versetzungen, Kündigungen, die Ausarbeitung von Betriebsvereinbarungen, die Gespräche mit dem Betriebsrat, die Durchführung einer paritätischen Kommission etc. –, sondern auch die Aufgabe, im Unternehmen die Weichen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement zu stellen. Dazu zählten die Schaffung neuer Arbeitsvertragsstrukturen ebenso wie erste Schritte in Richtung Employer Branding. Wichtige Projekte hierbei: die Neuausrichtung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM), die Neugestaltung des Anzeigenkonzeptes zur Mitarbeitersuche, die strategische Ausrichtung der Nachfolgeplanung.



Claudia Maurer, Bachelor of Business Administration (VWA) und Beraterin bei Liebich & Partner, war mit ähnlichen Aufgabenschwerpunkten als HR-Interimsmanagerin bei der Firma COMSOFT, einem international tätigen Systemhaus mit rund 300 Mitarbeitern, tätig. Und Manfred Schmidt, geschäftsführender Gesellschafter von COMSOFT, stellte ein gutes Zeugnis aus: „Die vorübergehende Besetzung der vakanten Position der Leitung Personal mit

einer Interimsmanagerin von Liebich & Partner war für unser Unternehmen genau die richtige Entscheidung. Schnell und kompetent wurden die Prozesse analysiert und notwendige Veränderungen mit Fingerspitzengefühl begleitet. Damit einhergehend stieg auch die Akzeptanz des Bereiches Personal als Berater und geschätzter Ansprechpartner von Führungskräften und Mitarbeitern.“

Helmut Wörner ist durch die Vermittlung von Liebich & Partner temporär als Projektleiter bei einem großen, namhaften Automobilzulieferer im Qualitätsmanagement eingesetzt. Durch seine früheren verantwortungsvollen Managementpositionen in der Produktion und im Qualitätsmanagement ist er auf seine heutige Rolle als „Feuerwehrmann“ und Know-how-Träger sehr gut vorbereitet. Und es macht ihm Spaß als Freelancer: „Ich kann mein Wissen und meine Erfahrungen in anspruchsvolle temporäre Projektaufgaben einbringen. Gleichzeitig sind die Freiheitsgrade für mich als Partner auf Zeit und Selbständiger deutlich größer als früher als Manager.“

# Baden-Badener Lieblingsplätze – die Fußgängerzone.

**Auf der letzten LuPe-Seite stellen Ihnen unsere Mitarbeiter in loser Folge Geschichte und Geschichten rund um ihre Lieblingsplätze in Baden-Baden vor. Petra Götz, Vorstandsassistentin bei Liebich & Partner, hat es ein Platz des Gehens und Geschehens angetan – die Fußgängerzone.**

**LuPe:** Sie mögen Fußgängerzonen im Allgemeinen und die Baden-Badener ganz besonders. Was zieht Sie an diesen verkehrsberuhigten Zonen an?

**Petra Götz:** Viele sagen ja, bei den Innenstädten gleicht eine immer mehr den anderen. Ich kann das nicht nachempfinden. In der Fußgängerzone zeigt sich für mich der Charakter einer Stadt. Jede sieht anders aus und man atmet eine ganz eigene Atmosphäre. Die einen verlaufen geradlinig, die anderen haben verwinkelte Gassen. In Freiburg bummelt man entlang der kleinen „Bächle“. In Karlsruhe sorgt die Straßenbahn für ständige Bewegung. In Baden-Baden verbreiten beispielsweise die Stadtvillen ein ganz besonderes Flair.

**LuPe:** Man hört schon, Fußgängerzonen sind für Sie mehr als Konsummeilen. Was machen Sie dort am liebsten?

**Petra Götz:** Klar, ich gehe schon auch einkaufen. Aber darauf kommt es in erster Linie gar nicht an. Fußgängerzonen sind Orte, an denen man sozusagen im Vorübergehen Neues entdecken und Ideen auf sich wirken lassen kann. Man sieht hier etwas und da etwas. Man flaniert und genießt das Treiben rundum.

**LuPe:** Was zeichnet die Baden-Badener Fußgängerzone in Ihren Augen aus?

**Petra Götz:** Sie lebt. Ich bin fast jeden Tag in der Mittagspause hier und es tut sich immer wieder etwas anderes. Während des New Pop Festivals zieht sich ein roter Teppich durch die ganze Fußgängerzone. In der Weihnachtszeit ist sie sternenerleuchtet. Und wenn Wochenmarkt ist, schwingt immer ein urbadisches Gefühl durch die Straßen. Gleichzeitig wird das Ganze von einer gewissen Weltläufigkeit begleitet. Als Bäderstadt ist Baden-Baden ein traditionsreiches Reiseziel, so dass einem in der Innenstadt Menschen unterschiedlichster Kulturen begegnen. Hinzu kommt das stilvolle Ambiente. Alte und neue Architektur fügen sich gut zusammen und das Gesamtbild wird von den vielen kleinen inhabergeführten Geschäften geprägt.

**LuPe:** Was bedeutet Ihnen die Baden-Badener Fußgängerzone?

**Petra Götz:** Ich fühle mich heimisch. Es gibt keinen Lärm, keine Hektik. Die Fußgängerzone ist nicht zu groß und nicht zu klein. Meine Mittagspausen werden hier zu kleinen, wohltuenden Auszeiten.

**LuPe:** Was wünschen Sie Ihrer Lieblingsfußgängerzone?

**Petra Götz:** Dass sie ihren Charme und ihre Besonderheit behält. Dass auch künftig elegante Boutiquen statt Warenhausketten dominieren. Und dass sich an der wunderbaren Mischung aus Läden, Restaurants und Cafés, die gleichermaßen zum Promenieren, Schauen, Verweilen und Genießen einladen, nichts ändert. Das wäre schön.



Die Baden-Badener Fußgängerzone ist verzweigt und läuft sternförmig auf den Mittelpunkt der Stadt, den Leopoldsplatz, zu. Hier sitzt Petra Götz, Vorstandsassistentin bei Liebich & Partner, gerne in einem der Cafés oder Restaurants, immer mit Blick auf das spannende und zugleich kultivierte Leben rundum.

