

# Erfolgreiches Personalmanagement

## Projektbeispiele

**Anton Mayer**  
Training+Beratung  
im Personalmanagement

93053 Regensburg - Hanngasse 12 - Mobil 01520/98 20 807



### Mein Fokus:

Projekte in mittelständischen Unternehmen, bei denen fundierte Erfahrung im Personalmanagement erforderlich ist.

## **Berufliche Stationen**

- Trainer und Berater Führungskräfte- und Personalentwicklung, Akademie Bayerischer Genossenschaften
- Senior Berater Vergütungsmanagement, HayGroup GmbH
- Leiter Personal, Mittelbayerischer Verlag KG
- Projektleiter Vergütungsmanagement, Unternehmensgruppe Reinhausen

## **Ausbildungen**

- Zertifizierter Trainer und Berater, ADG/BDVT
- Systemischer Berater, Professio
- Konzeption von Vergütungssystemen, Stellenbewertung, HayGroup GmbH

## **Meine Erfahrungen**

- Über 20 Jahre praktische Erfahrung als Berater und Personalleiter/-manager in mittelständischen Unternehmen
- Fundierte arbeitsrechtliche Kenntnisse und Erfahrungen
- Ergebnisverantwortung für strategische und operative Personalmaßnahmen (Restrukturierung, Prozessoptimierung, Vergütung, Personalentwicklung etc.)
- Seit 8 Jahren erfolgreich selbständig als Trainer und Berater im Personalmanagement

# Praxisbeispiel 1: Gemeinsam Führungs-Kraft entwickeln

## Unternehmen

- Lokal geprägtes Familienunternehmen, forcierte Internationalisierung mit weltweiten Niederlassungen, starkes Wachstum, ca. 320 Mitarbeiter in Deutschland, weltweit ca. 500 Mitarbeiter

## Ziele

- Einen einheitlichen Rahmen und Bewusstsein für Führung schaffen und Führungsverantwortung sukzessive von der Geschäftsführung auf die Führungskräfte (Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Meister) übertragen
- Personalentwicklung systematisieren und forcieren, z.B. durch jährliches Mitarbeitergespräch

## Training

- **Kick-off + Baustein 1: Rolle, Aufgaben und Verantwortung als Führungskraft**
  - Mein Werkzeugkasten als Führungskraft
  - Ein gemeinsames Führungsverständnis im Unternehmen entwickeln und leben
- **Baustein 2: Kommunikation in der Führungspraxis**
  - Erfolgreiche Gesprächsführung und Information
  - Umgang mit Konflikten und kollegiale Praxisfallberatung
- **Baustein 3: Das jährliche Mitarbeitergespräch erfolgreich führen**
  - Als Basis für zielorientierte Führung und systematische Personalentwicklung nutzen
  - Training des Mitarbeitergesprächs
- **Baustein 4: Review Change-Prozess Führungskräfteentwicklung**
- **Kontinuierliche Begleitung:**  
Interne Praxistage, kollegiale Praxisfallberatung und Transferprojekte sowie Prozessbegleitung mit der Geschäftsführung.

# Praxisbeispiel 2: Führen in schwierigen Zeiten

## Unternehmen

- Regionales, mittelständisches Dienstleistungsunternehmen, das in einem intensiven Wettbewerb steht.
- Neugestaltung der Strukturen und Prozesse in einem zentralen Unternehmensbereich mit ca. 130 Mitarbeitern.

## Ziele

- Einführen von Führungsstrukturen, die bisher in dieser Form nicht vorhanden waren.
- Den Führungskräften das nötige Wissen und Können vermitteln und sie in ihrer neuen Rolle stärken.
- Alle Mitarbeiter in den gezielten Entwicklungsprozess einbeziehen und Akzeptanz und Erfolg sichern.

## Training/Begleitung

Der Prozess dauerte gut drei Jahre und wurde sukzessive entwickelt:

- **Start-Workshop:** Unsere Verantwortung als Führungsteam
- **Trainingsbaustein 1:** Führung leben – Haltung und Handwerkszeug
- **Trainingsbaustein 2:** Führen von Teams
- **Trainingsbaustein 3:** Veränderungen professionell gestalten
- **Change-Begleitung 1:** Qualität und Produktivität sichern – Von „Jeder kann alles“ zur Spezialisten-Organisation
- **Change-Begleitung 2:** Alle Mitarbeiter an der Weiterentwicklung beteiligen – 10 Teamworkshops

# Praxisbeispiel 3: Führen in Veränderungssituationen

## Unternehmen

- Mittelständisches, familiengeführtes Unternehmen im Bereich Elektrotechnik, weltweit tätig, ca. 1.400 Mitarbeiter
- Erfolgskritisch: Qualität, Innovation und rationelle Herstellung
- Herausforderung: Die neue Strategie wirksam umsetzen!

## Trainingsziele

- Veränderungen professionell führen: Strategie- und Zielorientierung
- An konkreten Veränderungsprojekten praxisnah lernen und arbeiten
- Das Netzwerk der Change-Akteure intensivieren und methodisch weiter entwickeln

## Teilnehmer

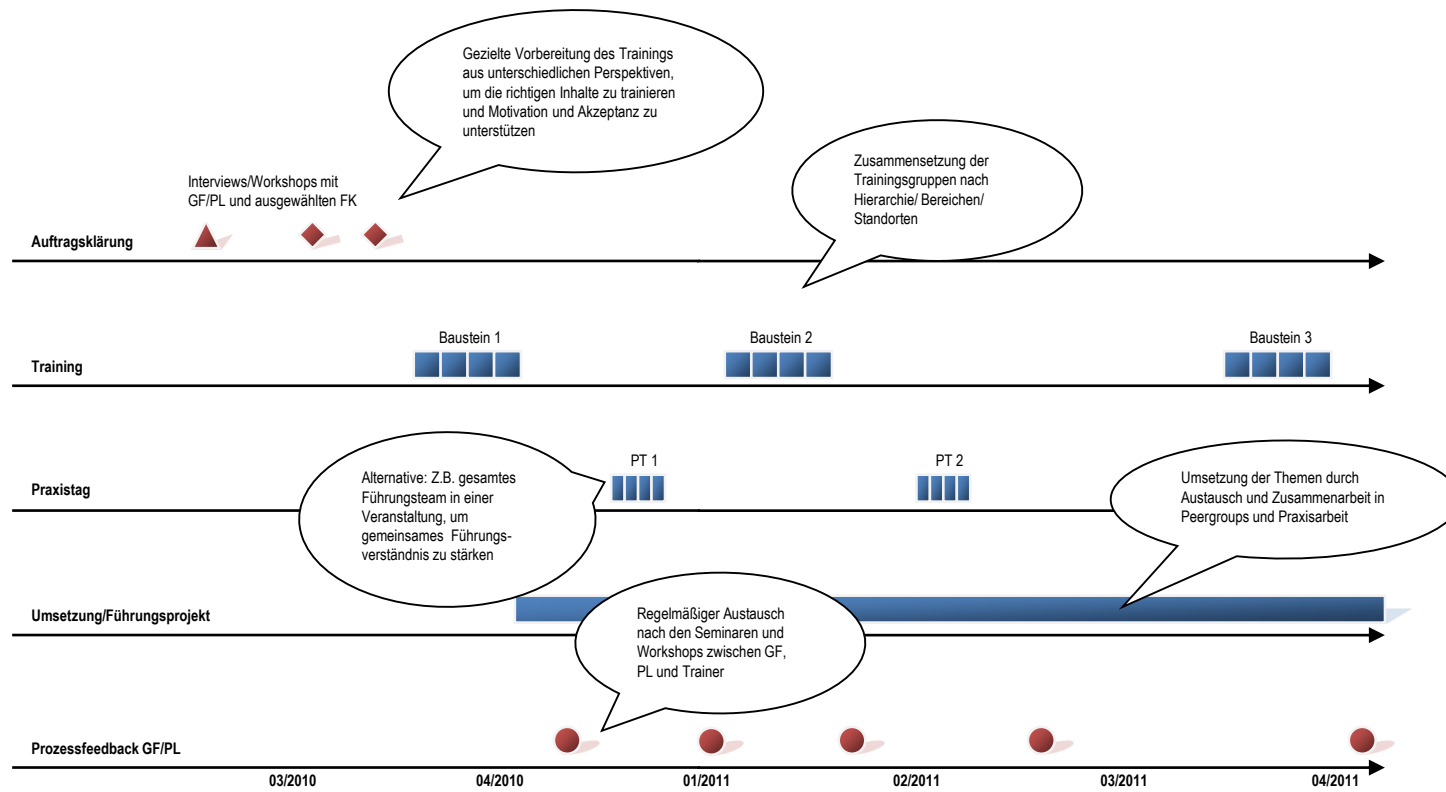
- 25 Akteure in Veränderungsprojekten (Führungskräfte, Projektleiter, Spezialisten) in einer großen Gruppe, um den persönlichen Kontakt der Veränderungsakteure über das gesamte Unternehmen aufzubauen und zu stärken.

## Ablauf

- 3 Seminarmodule und 2 Praxistage (insgesamt 9 Trainingstage); geleitet von 2 Trainern
- Fokus: Sich praktisches und persönliches Rüstzeug erarbeiteten, um Veränderungsprojekte erfolgreich zu führen
  - Change-Kompetenz, Prozesskompetenz, Kommunikative Kompetenz, Persönliche Kompetenz
- Die Geschäftsleitung absolvierte selbst das etwas komprimierte Curriculum, um den Lernprozess gezielt unterstützen zu können.

# Erfolgsfaktoren: Gezielte Planung der Inhalte und des gesamten Trainingsprozesses

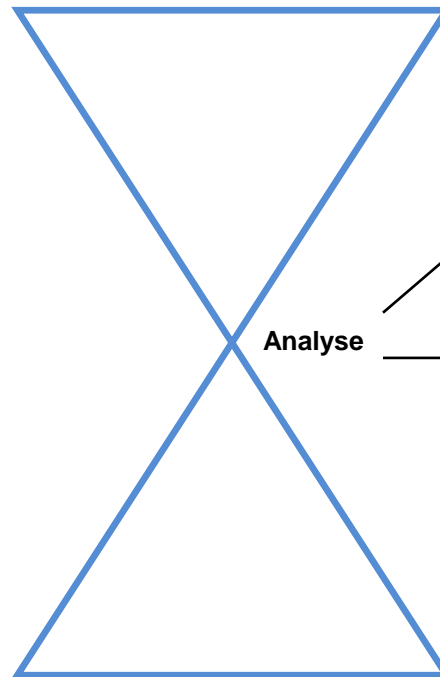
## Beispiel:



# Wirksames Change Management: Auftragsklärung

## Ausgangssituation

- Präses Problem
- Idee: „Wir müssten doch mal...“
- Gewünschtes Vorgehen
- „Dringend!“, „Wichtig!“



## Zielsetzung

- Wie sieht das gewünschte Ergebnis aus?
- Konkret:  
Wer macht dann was wie anders?  
Mit welcher Wirkung?

## Kontext des VP

- Warum jetzt? Warum so?
- Warum ich/wir?
- Bisherige Versuche und Ergebnisse?

## System

- Hardfacts:
  - Zahlen, Daten, Fakten, Strukturen, Prozesse
- Softfacts:
  - Gewohnheiten, Kultur, Kraftfelder
  - Historie, Erfahrungen

## Akteure + Betroffene

### Change-Rollen

- Initiator, Sponsor
- Projektleiter, -mitarbeiter
- Stakeholder

### Betroffene

- Führungskräfte, Mitarbeiter
- Schnittstellen, Sonstige (Kunden, Lieferanten...)

## Interventionen

- Architektur
  - Rollen, Kompetenzen, Entscheidungswege, Informations- und Teiligungsformate
- Design und Methoden
  - Interviews, Coaching, Workshops...
- Ebenen
- Wechselwirkungen
- Lern- und Feedbackschleifen



# Wirksames Change Management: Ebenen der Veränderung

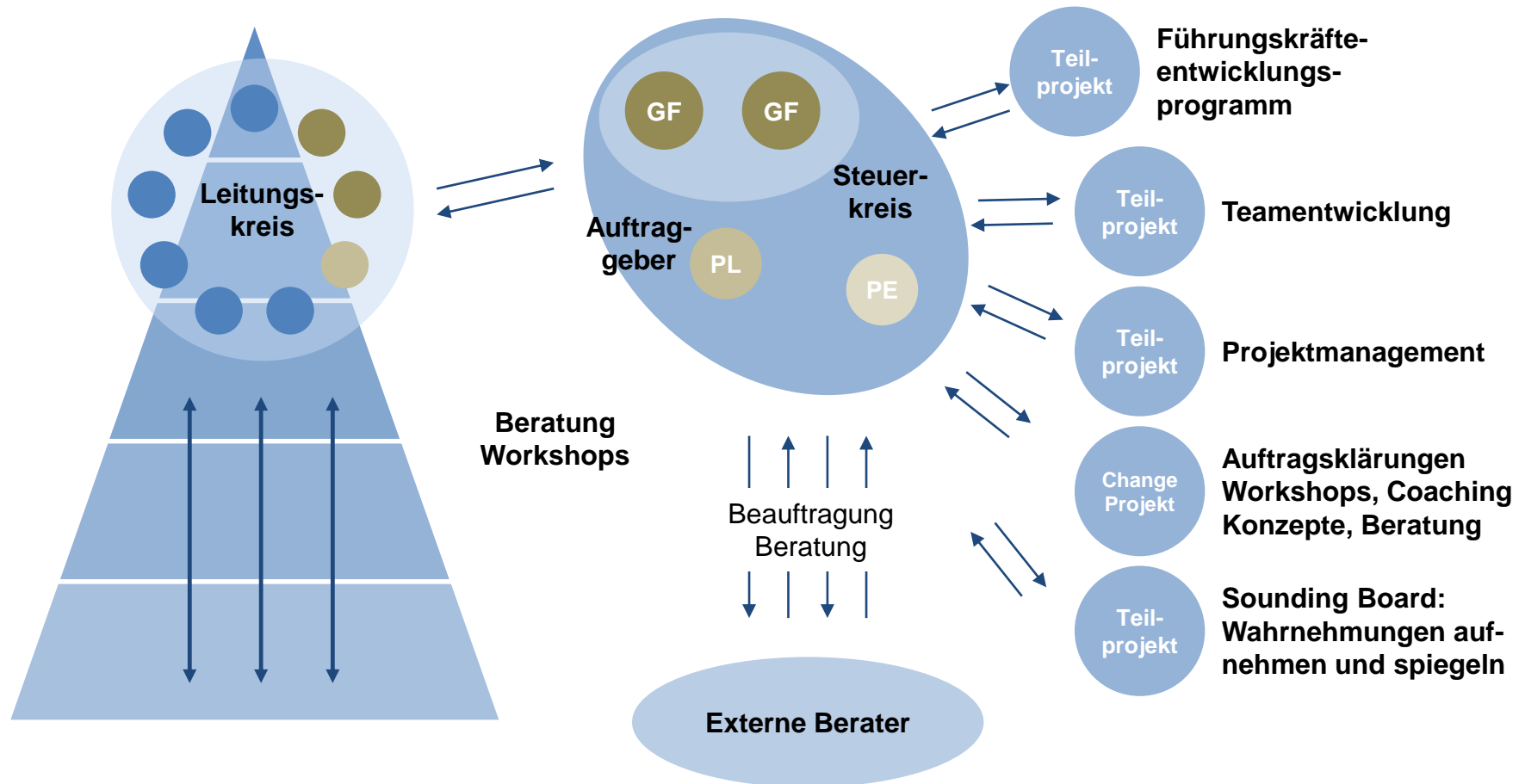
ANTON MAYER

Training+Beratung  
Personalmanagement



Nach F. Glasl

# Wirksames Change Management: Kooperationsdiagramm



# Wirksames Change Management: Projekt- und Maßnahmenplan

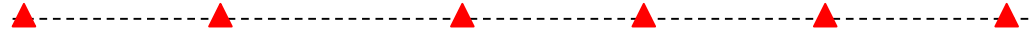
## Rollierende Projektplanung – auf der Inhalts- und Prozess-Ebene

- **Gemeinsames Bild/Orientierung entwickeln:**

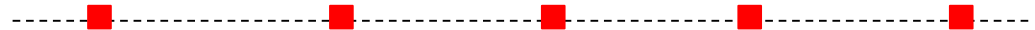
Wenn die Strategie erfolgreich umgesetzt ist, was ist dann wie (anders)? Wer macht dann was?

- **Nutzung Know-how der Mitarbeiter**
- **Information und Kommunikation**
- **Akzeptanz**
- **Abgestimmtes Handeln**

**Geschäfts-  
führung**



**Strategie-  
team**



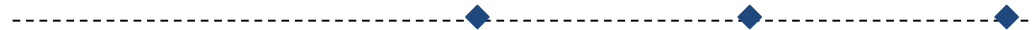
**Teil-  
projekte**



**Führungs-  
team**



**Mit-  
arbeiter**



Auftrags-  
klärung  
+  
Projekt-  
konzeption



Vision  
Unternehmens-  
strategie

Teilstrategie  
Länder, Produkte,  
Prozesse,

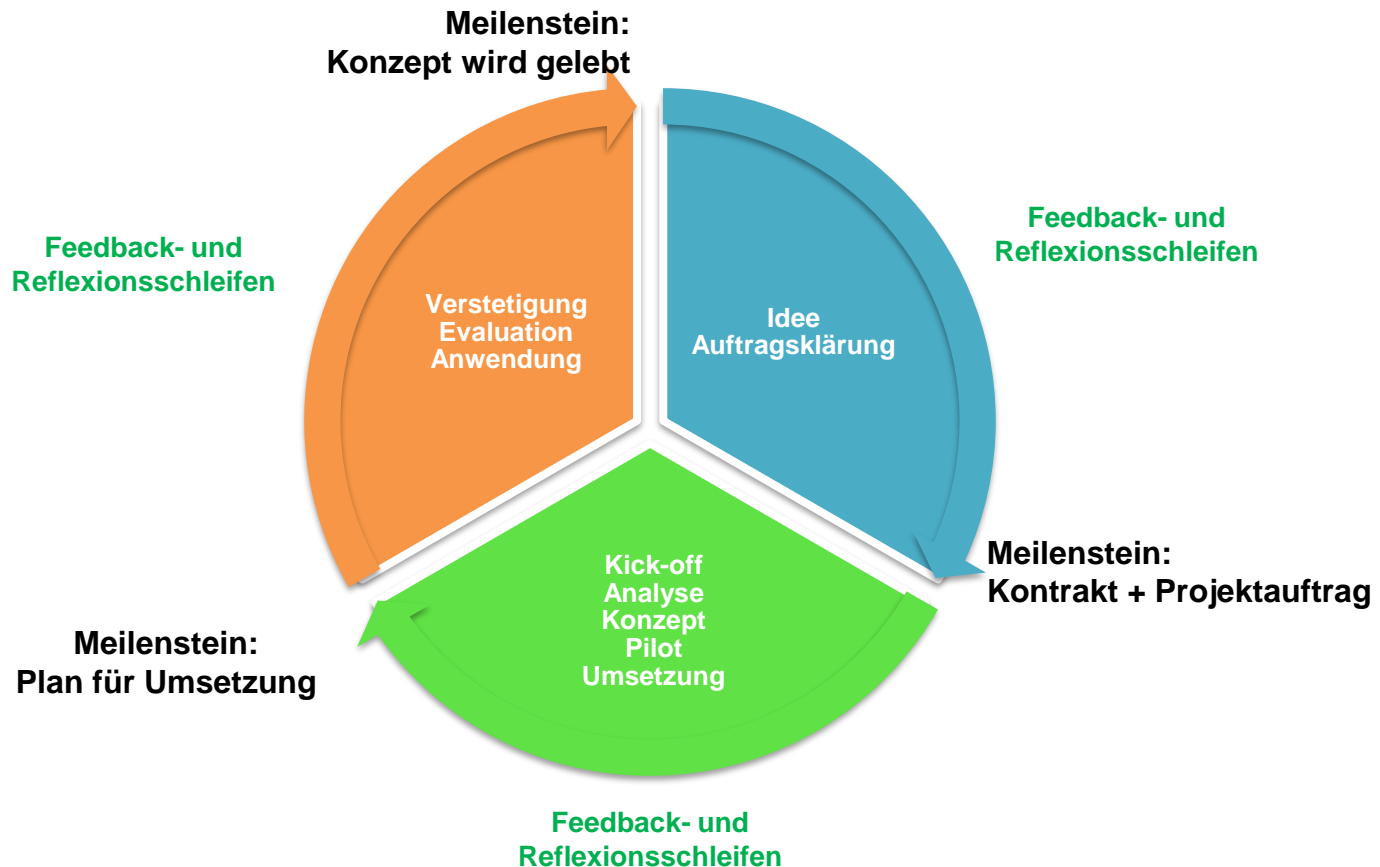
Ziele + Umsetzung  
(Balanced  
Scorecard)

Review +  
Folgendermaßnahmen

# Wirksames Change Management: Big Picture und Lernen auf dem Weg

ANTON MAYER

Training+Beratung  
Personalmanagement



Zielklärung mit  
Geschäftsführung  
und Personal;  
Projektmanagement



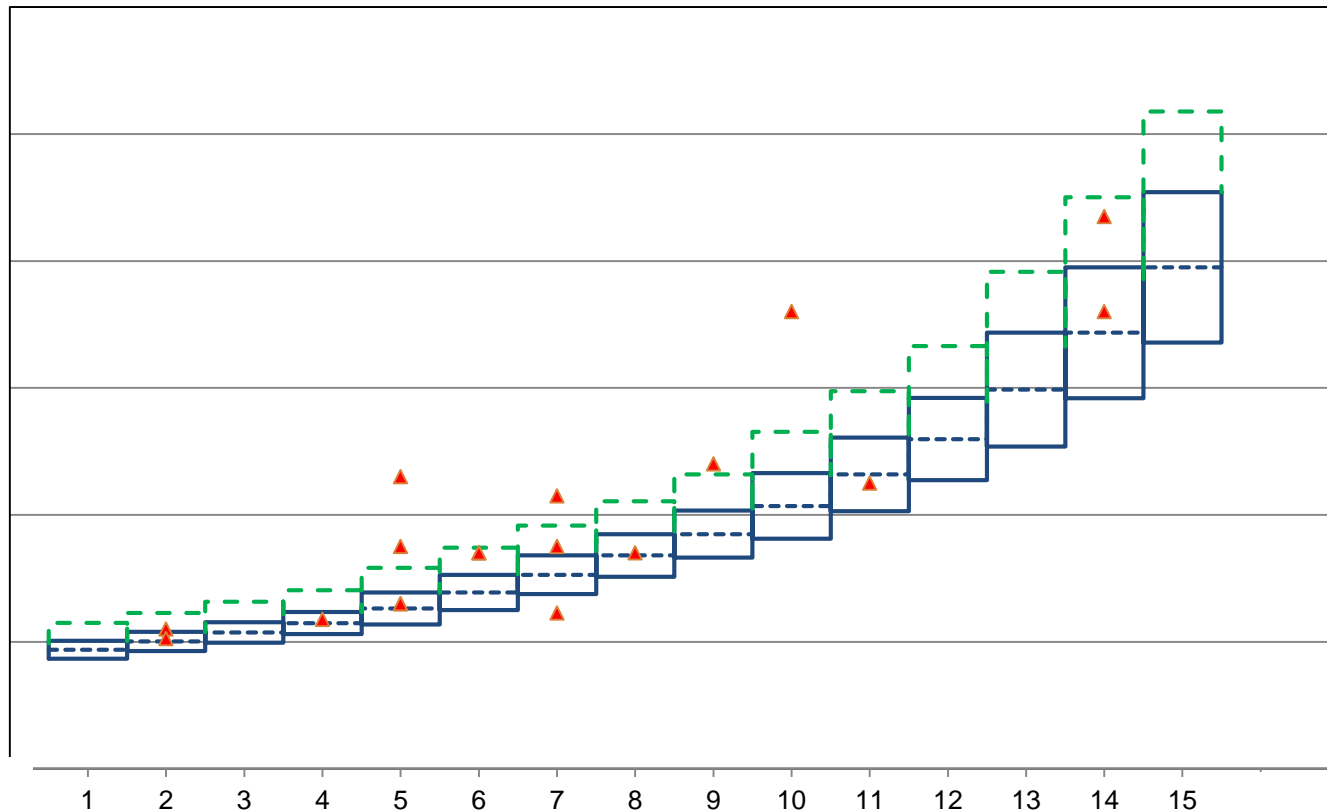
Informations- und Kommunikationskonzept entwickeln und begleitend umsetzen

# Transparente Stellenstruktur

## Jobmodell/Quervergleich

| Pos. Code | Job-Code | Beschreibung | Job group        | Job name                                     | Einzelbezeichnung             | Strukturbezeichnung | Project Management            | Program Management            | Sales & Marketing               | Engineering             | Manufacturing              | Quality               | Logistics             | Business Administration    | Central Engineering         | Quality, Mktg. Proc.     | Strategy Planning & Controlling | Finance & Accounting          | IT Management                      | Human Resources          | Facilities             | Job level                 |                        |                               |     |  |  |    |  |    |
|-----------|----------|--------------|------------------|--|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------------|-----|--|--|----|--|----|
| F1        | E1       |              | Head             | Head 1                                       | Head 1                        |                     |                               | Head of Business Unit Group   |                                 |                         |                            |                       |                       |                            |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           |                        |                               |     |  |  | E1 |  |    |
| F2        | E2       |              | Head             | Head 2                                       | Head 2                        |                     |                               | Head of Business Unit         |                                 |                         |                            |                       |                       |                            |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           |                        |                               |     |  |  |    |  | E2 |
| F3        | ML1      | ML1          | Director         | Senior Director                              | Senior Director               |                     | Club. Prog. Manager 1         | Club. Prog. Manager 1         |                                 |                         |                            |                       |                       | Sen. Dir. Business Admin.  |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           | ML1                    |                               |     |  |  |    |  |    |
| F4        | ML2      | ML2          | Director         | Director                                     | Director                      |                     | Club. Prog. Manager 2         | Club. Prog. Manager 2         |                                 | Dir. Application Eng.   |                            |                       |                       |                            | Dir. Central Engineering    | Dir. Central Quality     |                                 | Dir. Finance & Controlling    | Director Central IT                |                          |                        |                           | ML2                    |                               |     |  |  |    |  |    |
| F5        | ML3      | ML3          | Manager/Expert   | Senior Manager/ Senior Expert                | Senior Manager/ Senior Expert |                     | Programs Manager 1            | Programs Manager 2            |                                 |                         |                            | Sen. Manager Quality  | Sen. Man. Logistics   |                            |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           | ML3                    |                               |     |  |  |    |  |    |
| F6        | ML4      | ML4          | Manager/Expert   | Manager 1/ Expert 1                          | Manager 1/ Expert 1           |                     | Programs Manager 1            | Programs Manager 1            | Manager 1 Sales                 | Manager 1 Engineering   | Manager 1 Man. Eng.        | Manager 1 Quality     | Manager 1 Logistics   | Manager 1 Purchasing       |                             |                          |                                 |                               | Manager 1 System Adm.              |                          |                        |                           | ML4                    |                               |     |  |  |    |  |    |
| F7        | ML5      | ML5          | Manager/Expert   | Manager 2/ Expert 2                          | Manager 2/ Expert 2           |                     | Senior Project Leader         | Senior Project Leader         | Manager 2 Logistics Sales & Car | Manager 2 Engineering   | Manager 2 Engineering      |                       |                       |                            | Expert 2 Engineering        |                          | Expert 2 Controlling            | Expert 2 Customs-Exp. Control | Manager 2 Bus. Application         | Manager 2 IT Engineering |                        |                           | ML5                    |                               |     |  |  |    |  |    |
| F8        | T1       | E1           | Specialist       | Senior Specialist/ Team Leader               | Team Leader                   | Senior Specialist   | Project Leader (Teilprojekte) | Project Leader (Teilprojekte) | Team Leader Sales & Car         | Sen. System Engineering |                            |                       | Team Leader Logistics | Sen. Spec. Calc. + Pricing |                             |                          |                                 |                               | Sen. Spec. Bus. Proc. Cont.        | Sen. Spec. HR            |                        |                           | T1                     |                               |     |  |  |    |  |    |
| F9        | T2       | 10           | Specialist       | Spezialist 1 (E/NH Leader 1)                 | Spezialist 1                  |                     |                               |                               |                                 | Spec. 1 Prod. Eng.      | Spec. 1 System Eng.        | Spec. 1 Quality       | Spec. 1 Logistics     | Spec. 1 Controlling        | Spec. 1 Adm. Engineering    |                          | Spec. 1 Controlling             |                               | Spec. 1 SW Dev. Eng. IT/ Microsoft | Spec. 1 HR               |                        |                           | T2                     |                               |     |  |  |    |  |    |
| F10       | T3       | 9            | Specialist       | Spezialist 2 (E/NH Leader 2)                 | Spezialist 2                  |                     |                               |                               |                                 | Spec. 2 System Eng.     | Spec. 2 Man. Eng.          | Spec. 2 Quality Eng.  | Spec. 2 Logistics     | Spec. 2 Calc. + Pricing    | Spec. 2 Adm. Engineering    | Spec. 2 Adm. Tools       | Spec. 2 PM Systems              | Spec. 2 Controlling           | Spec. 2 Purchasing                 | Spec. 2 Bus. Proc. Cont. | Spec. 2 Application PM | Spec. 2 Engineering Appl. | Spec. 2 HR             | T3                            |     |  |  |    |  |    |
| F11       | T4       | 8            | Administrator    | Senior Administrator (E/NH Line Leader)      | Senior Administrator          |                     |                               | Sen. Admin. Marketing         | Sen. Admin. Sales               | Sen. Admin. Design Eng. | Sen. Admin. Engineering    | Sen. Admin. Man. Eng. | Sen. Admin. Quality   | Sen. Admin. Logistics      | Sen. Admin. Calc. + Pricing |                          | Sen. Admin. Controlling         |                               | Sen. Admin. IT Syst. Coord.        |                          |                        |                           | Assistant to CEO       | T4                            |     |  |  |    |  |    |
| F12       | T5       | 7            | Administrator    | Administrator 1/ Technican 1 (E/NH Leader 1) | Administrator 1/ Technican 1  |                     |                               | Admin. 1 Sales                | Admin. 1 Marketing              | Admin. 1 Design Eng.    | Admin. 1 Engineering       | Admin. 1 Man. Eng.    | Admin. 1 Logistics    |                            | Admin. 1 Accounting         |                          |                                 | Admin. 1 System Admin.        | Admin. 1 Netw. + Com.              | Admin. 1 HR              |                        |                           | Assistant to CEO       | T5                            |     |  |  |    |  |    |
| F13       | T6       | 6            | Administrator    | Administrator 2/ Technican 2 (E/NH Leader 2) | Administrator 2/ Technican 2  |                     |                               | Admin. 2 Sales                | Admin. 2 Marketing              | Admin. 2 Design Eng.    | Admin. 2 System Eng.       | Admin. 2 Quality      | Admin. 2 Logistics    | Admin. 2 Calc. + Pricing   | Admin. 2 Purchasing         | Admin. 2 Technology Eng. |                                 |                               | Admin. 2 Local IT                  | Admin. 2 HR              |                        |                           | Assistant to RM Mgmt.  | T6                            |     |  |  |    |  |    |
| F14       | T7       | 5            | Clerk/Technician | Clerk 1/ Technican 1                         | Clerk 1/ Technican 1          |                     |                               | Clerk 1 Sales                 |                                 |                         | Clerk 1 Techn. Calculation |                       |                       |                            | Clerk 1 Accounting          |                          |                                 | Clerk 1 System Administration | Clerk 1 Local IT                   |                          |                        |                           | Professional Assistant | T7                            |     |  |  |    |  |    |
| F15       | T8       | 4            | Operator         | Clerk 1/ Technican 4                         | Clerk 1/ Technican 4          |                     |                               |                               |                                 |                         |                            | Technician 4 Quality  | Clerk 2 Warehouse     |                            |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           | Team Assistant         | Assistant Facility Management | T8  |  |  |    |  |    |
| F16       | T9       | 3            | Operator         | Operator 1                                   | Operator 1                    |                     |                               |                               |                                 |                         |                            |                       |                       |                            |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           |                        |                               | T9  |  |  |    |  |    |
| F17       | T10      | 2            | Operator         | Operator 2                                   | Operator 2                    |                     |                               |                               |                                 |                         |                            | Operator 2 Quality    |                       |                            |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           |                        |                               | T10 |  |  |    |  |    |
| F18       | T11      | 1            | Operator         | Operator 3                                   | Operator 3                    |                     |                               |                               |                                 |                         |                            |                       |                       | Operator 3 Warehouse       |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           |                        |                               | T11 |  |  |    |  |    |
| TA        | 0        |              | Trainee          | Trainee                                      | Trainee                       |                     |                               |                               |                                 |                         |                            |                       |                       |                            |                             |                          |                                 |                               |                                    |                          |                        |                           |                        | TA                            |     |  |  |    |  |    |

### Struktur Grundentgelt + Leistungsentgelt



- Welche Leistung (Verhalten, Ergebnisse) wollen Sie fördern und honorieren?
- Mit welcher Methode? In welcher Kombination?

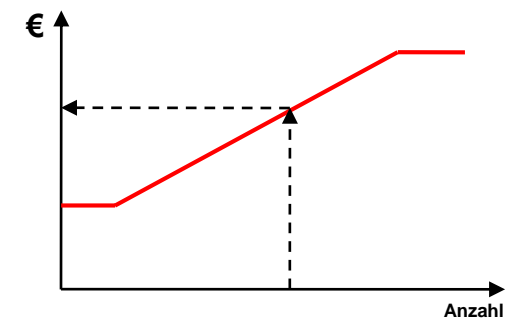
Zielvereinbarung



Leistungsbeurteilung

|                       | A | B | C | D | E |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| Effizienz             |   |   | X |   |   |
| Qualität              |   |   |   | X |   |
| Persönlicher Einsatz  |   |   |   | X |   |
| Methodisches Arbeiten |   |   | X |   |   |
| Zusammenarbeit        |   |   |   | X |   |

Prämie



- Zentrale Voraussetzungen:
  - Zum Unternehmen passendes Konzept
  - Kein Führungsersatz!



- **Akademie Bayerischer Genossenschaften**
- **Braunschweiger Zeitung**
- **BWI Informationstechnik GmbH**
- **emz Hanauer GmbH & Co KG aA**
- **ERBE Medizintechnik**
- **E-T-A Elektro-technische Apparate GmbH**
- **GEFASOFT Automatisierung und Software GmbH**
- **Mediengruppe Oberfranken**
- **Infineon Technologies AG**
- **Krones AG**
- **Langnese**
- **Maschinenfabrik Reinhausen GmbH**
- **Max Frank GmbH & Co. KG**
- **Münchener Hypothekenbank eG**
- **Offits GmbH**
- **Passauer Neue Presse Druck GmbH**
- **Salewa Sportgeräte GmbH**
- **Ratisbona Handelsimmobilien**
- **Siemens AG, Building Technologies**
- **Siemens AG, Health Care**
- **Swiss Caps GmbH**
- **Toshiba Europe GmbH**
- **Unilever-Schafft**
- **Verband Bayerischer Zeitungsverleger**
- **Verband Nordwestdeutscher Zeitungsverlage**
- **Walhalla Kalk, Regensburg**
- **Yazaki Europe Ltd**