

Qualifizierung von HR-Referenten

Unternehmen

Großunternehmen, Elektroindustrie

Auftrag

- Stärkung der Personalreferenten in der Wahrnehmung ihrer Aufgabe als Business Partner, insbesondere auch stärkere Fokussierung auf strategische Themen
- Standortbestimmung der eigenen, gelebten „Personalerrolle“
- Erkennen der Verknüpfung von strategischen und operativen Themen
- Verbesserung der Diagnostikfähigkeiten, besonders hinsichtlich Potenzialaussagen.
- Personalreferenten sollen in der Lage sein, Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu beraten und zu unterstützen

Projektschritte

Mit dem Auftraggeber wurden 3 Workshops à 1,5 Tage vereinbart.

1. Workshop „Treiber statt Getriebene“ mit folgenden Schwerpunkten

- * Gehirnforschung und HR-Arbeit
- * Standortbestimmung auf Grundlage des Herrmann Denkstilpräferenzinstruments
- * Welche besonderen Denk- und Verhaltensweisen machen meine Einzigartigkeit aus? Was hat dies für einen Einfluss auf meine Tätigkeit als HR-Referent?
- * In welchen Rollen bin ich als HR-Referent derzeit unterwegs? Verständnis zum Thema HR-Businesspartner
- * Wie werden wir von außen wahrgenommen? Welche Anforderungen haben meine Business Partner an mich?
- * Ableitung von konkreten ersten Schritten hinzu einer gelebten Businesspartnerschaft

2. Workshop „Führungskräfte erfolgreich machen“ mit folgenden Schwerpunkten

- * Woran mache ich die Führungskompetenzen der von mir betreuten Führungskräfte fest?
- * Wie aussagefähig bin ich zu den konkreten Kompetenzen der Führungskräfte und Standortbestimmung auf Grundlage des Herrmann Denkstilpräferenzinstruments
- * Wie kann ich feststellen, ob die Führungskraft ihre Mitarbeiter a) differenziert einschätzen kann und b) auch alle Mitarbeiter (d.h. nicht nur die Potenzialträger, sondern auch die große Gruppe der „Normalleister“) konsequent entwickelt?
- * Kompetenz und Potenzial: Welche Möglichkeiten habe ich als HR-Referent Potenzial von Führungskräften zu diagnostizieren?
- * Bestehende Personalinstrumente werden unter dem Aspekt der Business Partner Rolle beleuchtet.
- * Ableitung von konkreten Schritten, die es ermöglichen, die Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer Führungsrolle zu unterstützen.

3. Workshop „Potenzialdiagnostik: Führen von Entwicklungsinterviews nach dem Kompetenzmodell“

Im Unternehmen existiert ein Kompetenzmodell, das aber nicht stringent für die Potenzialdiagnostik genutzt wird. Folgende Themen waren daher Schwerpunkte des dritten Workshops:

- * Ableitung von konkreten Fragen und Verhaltensbeispielen aus dem Kompetenzmodell
- * Sicherheit in der Führung von Interviews und Feedbackgesprächen
- * Erhöhung der Diagnostikvalidität (anhand von live-Interviews)
- * Ableitung von konkreten Entwicklungsschritten, die die eigene Interviewkompetenz „learning by doing“ nachhaltig verbessern.

Projektdauer

Die drei Workshops fanden innerhalb von 4 Monaten statt.

Ergebnisse

- HR-Referenten haben die Herausforderungen ihrer veränderten Rolle hin zum HR-Businesspartner verinnerlicht und die bestehenden Kernaufgaben hinsichtlich ihrer strategischen Tragweite analysiert.
- Durch die Arbeit mit dem Hermann Denkstilpräferenzmodell sind jedem Referenten seine eigenen Vorlieben und Entwicklungsfelder in der Ausübung seiner HR-Rolle bewusst geworden und Grundlage für die individuelle Entwicklung.
- Es wurde deutlich, dass keine fundierten Einschätzungen zur konkreten Führungsleistung der zu betreuenden Führungskräfte vorliegen. Hier wurden Ideen diskutiert und ein Vorgehen verabschiedet, um dieses „Gap“ zu schließen.
- Die HR-Referenten erhielten differenziertes Feedback zu ihren Interviewkompetenzen und klare Anregungen, wie sie ihre Aussagekräftigkeit in Interviews erhöhen können.