

## Referenzprojekte aus meiner Zeit als Personalleiter

---

**Wachstumsorientierte  
Neuausrichtung Vertrieb und  
Marketing, hier die Rolle des  
Personals (2006)**

**Aufbauorganisation und Rolle des Bezirksdirektors,  
Kernaufgaben: Rekrutierung und „Verkaufen des  
Unternehmens“**

**Ergebnis: Erhöhung der Bewerberanzahl. Neustrukturierung des  
Auswahlprozesses. Reduzierung der Fluktuation von  
neueingestellten Handelsvertretern.**

---

**„Mit Führung Zukunft“  
(2012/2014)**

Konzeption und Organisation von Großveranstaltungen mit allen  
Führungskräften und dem Vorstand. Zielsetzung: das Unterneh-  
men zukunftsfähig nach vorne bringen und die Führungskultur  
weiterentwickeln.

**Ergebnis:** Einbindung der Führungskräfte in Veränderungspro-  
zesse, deshalb Mittragen der Entwicklung. Stärkung des  
Führungsverständnisses.

---

**Bereichsspezifische  
Führungskräfteentwicklung  
(2012/2013/2014/2015)**

Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen erarbeiteten  
die Führungskräfte relevante Themen in Zusammenarbeit mit  
dem Personalbereich.

**Ergebnis:** Entwicklung eines bereichsspezifischen Konzepts, das  
Teamentwicklung und spezielle Trainings umfasst.

---

**Kontinuierlicher  
Verbesserungsprozess (KVP)  
(2013 - 2017)**

Analyse von Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Kosten-  
reduzierung in Einzelbereichen, sowohl im Betrieb als auch im  
Vertrieb. Bildung von KVP-Teams aus den Mitarbeiterbereichen.

**Ergebnis:** Steigerung der Effizienz, Straffung der Prozesse,  
Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie Kosteneinsparung.

---

**Mitarbeiterbefragung  
(2012/2014/2016)**

Alle zwei Jahre erfolgte in Zusammenarbeit mit einem externen  
Institut eine Mitarbeiterbefragung im Unternehmen. Ergebnisse,  
Rückmeldungen und offene Kommentaren führten zu Verbesse-  
rungsbedarfen/-ideen. Bearbeitung nach folgendem Muster:  
- Ausgangssituation – Zielsetzung – Umsetzung - Ergebnis.

**Ergebnis:** Ergebnisbesprechung in bereichsspezifischen  
Workshops. Vereinbarung von Maßnahmen und Umsetzung von  
Konsequenzen.

---

**Entwicklungsprogramm für  
angehende Führungskräfte  
(2010/ Überarbeitung 2016)**

Konzipieren eines Entwicklungsprogramms zur Qualifizierung von  
Mitarbeitern aus Betrieb und Vertrieb für zukünftige  
Führungsaufgaben.

**Ergebnis:** Die Mitarbeiter entwickelten ihr Führungswissen und  
handelten entsprechend. Vakanten Führungspositionen konnten  
fast ausschließlich mit diesen Mitarbeitern besetzt werden.

---

**Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
(2014, kontinuierliche Weiterentwicklung bis 2017)**

Einführung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit der privaten Lebenssituation mit dem Arbeitsplatz:

- Sehr flexible Arbeits- und Teilzeitmodelle
- Rückkehrgarantie auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz nach der Elternzeit
- Ermöglichen von Auszeiten
- Mobiles Arbeiten
- Beratungs- und Betreuungsleistungen für Kinder und pflegebedürftige Angehörige
- Paket- und Reinigungsservice

**Ergebnis:** Belegt durch Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung stieg die Arbeitgeberattraktivität bei Mitarbeitern und Bewerbern.

---

**Einführung von Blitzlichtrunden für Führungskräfte  
(2011 – 2018, jährliche Wiederholung)**

Ablauf: pro Team vier Stunden. Kernfragen: Was stärkt/fördert? Was schwächt/hemmt? Was sollte sich wie ändern? Erfahrungsaustausch zu Führung und Führungsselbstverständnis.

**Ergebnis:** Aus den anonymisierten Ergebnissen entwickelte der Vorstand Handlungsfelder. Negative Rückmeldungen reduzierten sich deutlich.

---

**Bedarfsgespräche mit den Bereichen  
(2014, jährliche Wiederholung)**

Gezielte Personalunterstützung zur Bedarfserkennung, Führungskräfteentwicklung, Aufnahme von Trends, Sensibilisierung für wichtige Themen.

Die Bereichsleiter legten ihre Visionen, Ideen oder Leitgedanken für die Entwicklung ihres Bereiches dar. Wo will der Bereich in drei bis fünf Jahren stehen? Dabei flossen folgende Aspekte ein: Marktanforderungen, Kernaufgaben, Mitarbeiter- und Führungskräftequalifikation sowie Personalbedarf/-veränderungen.

**Ergebnis:** So vorbereitet konnte die Personalabteilung frühzeitig auf zukünftige Maßnahmen und Veränderungen reagieren.

---

**Einführung Mitarbeiterbeurteilung  
(2012, 2015 Relaunch)**

Konzepterarbeitung auf Grundlage eines Kompetenzmodells. Vier bzw. fünf Kompetenzfelder und diese heruntergebrochen auf 15 Einzelkompetenzen. Verhandlungen mit dem Betriebsrat über eine Betriebsvereinbarung. Training der Führungskräfte.

**Ergebnis:** Die Führungskräfte beschäftigten sich sehr ausführlich mit jedem einzelnen Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter bekam ein persönliches Feedback und einen individuellen Entwicklungsplan.

---

**Telefoncoaching für Mitarbeiter im Kundenbereich  
(2013)**

Einführung von Telefoncoaching im gesamten Kundenbereich der Versicherung. Ausbildung von Telefoncoachs aus eigenen Reihen.

**Ergebnis:** Durch permanentes Coachen erhielten die Mitarbeiter ein individuelles Feedback zu ihrem Verhalten am Telefon.

---

**Betriebliche Altersversorgung  
(2014)**

Modernisierung der betrieblichen Altersversorgung unter mathematischen und rechtlichen Gesichtspunkten, aber auch unter Beachtung der Kosten.

---

	<p><b>Ergebnis:</b> Konzepterstellung mit Zuarbeit von Mathematikern und Juristen. Verhandlung und Abschluss einer Betriebsvereinbarung</p>
<p><b>Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz (2015)</b></p>	<p>Vorgehensweise: Der Ermittlung der Gefährdung im Untersuchungsbereich folgte die Bewertung unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte. Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat.</p> <p><b>Ergebnis:</b> Feststellung einer geringen Gefährdung. Zügige Umsetzung sinnvoller Maßnahmen mit Zustimmung des Betriebsrats.</p>
<p><b>Potenzialkonferenz (2017)</b></p>	<p>Welche Erwartungen stellt der Vorstand künftig an seine Führungskräfte? Anhand eines zukunftsorientierten Kompetenzmodells schätzte der Vorstand die oberen Führungskräfte ein und beurteilte sie. So entstand ein Gesamtbild bezüglich personaler Kompetenzen auf jeder Organisationsebene (z. B. Nachfolgeplanung, Identifikation von Potenzialträgern)</p> <p><b>Ergebnis:</b> Der Vorstand verabschiedete ein zukunftsfähiges Kompetenzmodell für die kommenden fünf Jahre.</p>
<p><b>Gehaltsvergleiche (erstmalig 2012, jährliche Wiederholung)</b></p>	<p>Teilnahme an der jährlichen Studie. Vergleiche zu mehr als 40 Versicherungsunternehmen. Analyse des Verhältnisses zwischen Gehalt und Funktion im Marktvergleich.</p> <p><b>Ergebnis:</b> Ableitung, in welchen Funktionsgruppen Optimierungsbedarf bestand. Die Datenergebnisse dienten auch als Grundlage für eine qualitative und quantitative Personalplanung.</p>
<p><b>Entwicklungsplan (2016)</b></p>	<p>Weiterentwicklung junger Mitarbeiter mit Potenzial: Aufzeigen eines Wegs, wie mit guter Leistung in einem gewissen Zeitraum Einkommenssteigerungen möglich sind. Aber auch die Weichenstellung, wie das Unternehmen bzw. die Führungskräfte den Mitarbeiter persönlich und fachlich weiterentwickeln.</p> <p><b>Ergebnis:</b> Der Arbeitgeber ging aktiv auf Mitarbeiter zu, die finanziell unter dem Benchmark lagen. Mit der jeweiligen Führungskraft plante man, den Mitarbeiter an den Benchmark heranzuführen. So entwickelte sich die Mitarbeiterzufriedenheit positiv.</p>
<p><b>Restrukturierung/ Reorganisation/ Betriebsübergang (2002/2010/2012/2016)</b></p>	<p>Unternehmerische Entscheidung herbeiführen. Aushandeln eines Sozialplanes/Interessenausgleiches mit dem Betriebsrat. Durchführung der Personalmaßnahmen. Anpassung der Organisation</p> <p><b>Ergebnis:</b> Einhaltung des vorgegebenen Zeitplans und Budgets.</p>
<p><b>Personaleinsatzplanung (2002/2003 und 2015/2016)</b></p>	<p>Konzeption einer Personaleinsatzplanung im gesamten Kundenbereich. Auswahl der Software.</p> <p><b>Ergebnis:</b> Verhandlung und Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Arbeitszeit und neuen IT-Systemen.</p>
<p><b>Quantitative/Qualitative Personalplanung (2015 -2017)</b></p>	<p>Konzepterarbeitung. Festlegung einer Analyse unter Beachtung der Risiken (Alters-, Kompetenz-, Kapazitäts-, Beschaffungsrisiko). Daraus Handlungsfelder und Konsequenzen je Bereich ableiten.</p>

**Ergebnis:** Aufzeigen der Risiken und Konsequenzen in den ausgewählten Bereichen. Festlegen der Handlungsfelder in den Einzelbereichen. Nach anfänglicher Skepsis sorgten die Ergebnisse für eine sehr gute Akzeptanz.

---

**Variable Vergütung/Zielprozesse  
(2002/2003 und 2010/2017)**

Konzepterstellung für unterschiedliche Funktionen. Festlegung von Zielprozess und Gewichtungen. Unterscheidung nach individuellen, Team- und Unternehmenszielen.

**Ergebnis:** Einführung des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung bzw. einer Vereinbarung mit Ausschluss der leitenden Angestellten. Änderung der Arbeitsverträge.

---

**Fachlaufbahn  
(2007/2015)**

Konzepterarbeitung für Fachspezialisten mit einer variablen Vergütung je nach Beförderungsstufe. Abschluss einer Betriebsvereinbarung.

**Ergebnis:** Hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern, die keine Führungslaufbahn einschlagen möchten. Förderung der Mitarbeiter mit fachlichem und persönlichem Potenzial.

---