

April 2010

# news

- 2 Personalentwicklung  
«Talent-Coaching»
- 3 Interview
- 4 Intern



## Talententwicklung Return on Investment von HR-Entwicklungsmaßnahmen

Die heutige Zeit – geprägt von gegensätzlichen und kurzfristigen Bewegungen und Ereignissen – ist nicht gerade Vorbild für Nachhaltigkeit. Menschen und Unternehmen sind immer wieder aufs Neue gefordert. Lässt sich überhaupt noch von nachhaltiger Talententwicklung sprechen, wenn sich die Realitäten für Organisation und Mitarbeitende praktisch über Nacht verändern? Lohnt es sich auch in Zeiten grosser Veränderungen, das Human Resources Development (HRD) zielgerichtet und konsequent aufrecht zu erhalten oder gar noch zu erweitern? Ist es doch oft verlockender, kurzfristig zu optimieren und teurere Aus- und Weiterbildungen oder Coachings zu verschieben.

Unsere Erfahrung zeigt, dass unsere Kunden Entwicklungsmaßnahmen zwar stärker hinterfragen, gerade in Bezug auf Notwendigkeit oder Nutzen, grundsätzlich jedoch weiter gezielt ins Human Capital investieren. Manchmal wird anstelle einer längeren und umfassenderen Ausbildung einer kürzerfristig wirksamen und gezielteren Massnahme der Vorzug gegeben.

Der Return on Investment für eine HR-Entwicklungsmaßnahme lässt sich nicht nur in Geld messen. Investitionen in die Talententwicklung lohnen sich langfristig, sichern aber auch kurzfristig die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden. Führungskräfte und Mitarbeitende nehmen dann oft die neuen Herausforderungen selbstsicher,

einsatzfreudig und flexibel an und tragen aktiv zum Erfolg der Unternehmung bei. Dies ist ein wesentliches Element der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Und wir beobachten, dass sich eine grosse Zahl unserer Kunden gerade im gegenwärtigen Umfeld sehr erfolgreich behauptet.

Investitionen ins Human Resources Development lohnen sich also auf jeden Fall. Durch eine gezielte Auswahl der richtigen Massnahme, die Sicherstellung des Lerntransfers in den Betrieb und die aktive Umsetzung neuer Ideen profitieren schliesslich alle. Die Mitarbeitenden spüren die Wertschätzung, die Organisation bewegt sich, die Unternehmung positioniert sich als verantwortungsvolle und langfristig engagierte Arbeitgeberin.

Wir als Dienstleister im HRD sorgen dafür, dass Sie die richtigen HRD-Massnahmen zur Verfügung haben. Dies ist uns Herausforderung und Verpflichtung. In der aktuellen Ausgabe unserer News finden Sie Beispiele nachhaltiger Entwicklungsarbeit. Wir freuen uns darauf, Ihnen einen gemäss Ihren Anforderungen massgeschneiderten Lösungsvorschlag zu unterbreiten.

Rolf Erny, dipl. Betr. Oek. FH,  
Geschäftsführer, VRP,  
r.erny@transm.ch

### Kommentar



Der aktuelle Newsletter dokumentiert einen Meilenstein in der Geschichte der trans<sub>m</sub> AG. Was vor zehn Jahren begann, hat sich zu einer Unternehmensberatungsfirma entwickelt, die in den Bereichen Management of Change und Development mit den spezifischen Feldern Leadership, Performance und Customer Focus Dienstleistungen im In- und Ausland für ihre Kunden erbringt. Ohne Sie gäbe es uns in dieser Form heute nicht. Ein ganz herzliches Dankeschön für Ihr Vertrauen, die Aufträge, aber auch für alle persönlichen und sachlich bereichernden Begegnungen mit Ihnen und Ihren Mitarbeitenden.

Wir haben uns die Frage gestellt: Sollen wir feiern? Und wenn ja wie?

Wir haben uns, etwas ungewöhnlich, für kein Fest, sondern für eine externe Evaluation in Zusammenarbeit mit der Uni Zürich entschieden. Wir wollen vertiefte Erkenntnisse darüber gewinnen, wie Sie, die Verantwortlichen in Unternehmen und Organisationen, den Return on Human Resources Development beurteilen und welchen Stellenwert HRD hat. Die Ergebnisse werden wir Ihnen zur Verfügung stellen.

Wir freuen uns auf Ihre neuen Herausforderungen. Es ist unser Ziel, Sie mit unseren Dienstleistungen immer wieder aufs Neue begeistern zu können.

Herzliche Grüsse  
Ihr Rolf Erny

# Personalentwicklung Geschäftsziele dank Personalentwicklung erreichen

Eine umfassende und im Unternehmen fest verankerte Personalentwicklung führte trans\_m bei einem Pharmaunternehmen durch. Das Unternehmen war in einem sich rasch verändernden Markt vielseitig herausgefordert und fasste daher eine unternehmensweite Personalentwicklung ins Auge.

Zunächst wurde die trans\_m beauftragt, eine Potenzialanalyse des gesamten Führungsteams und wichtiger Key-Players vorzunehmen. Diese offenbarte einerseits die personellen Ressourcen und zeigte andererseits auch das Entwicklungspotenzial auf. Bei diesem Prozess wurde auf folgende Erfolgskriterien gesetzt: Die Analyse wurde an bestehende Unternehmensprozesse angebunden und die relevanten Vorgesetzten einbezogen. Dadurch flossen die Erkenntnisse direkt in den Unternehmensalltag ein und konnten dort

durch die Führungskräfte kompetent unterstützt werden. Die trans\_m begleitete diese Umsetzung durch vorbereitende Gespräche, Moderation und konkrete Entwicklungsempfehlungen.

## Zu Veränderungen beitragen

Die Potenzialanalyse hat besonders ein Entwicklungsthema hervorgebracht: das Kommunikations- und Konfliktlösungsverhalten im Unternehmen. Die trans\_m wurde damit beauftragt, dieses Thema im Rahmen von Mitarbeiterworkshops aktiv anzugehen. Dabei ging es einerseits um die Vermittlung von konkreten Inhalten und andererseits wollte die Geschäftsleitung aber auch mehr über die Führungswirkung bei den Mitarbeitenden erfahren.

Die Erkenntnisse flossen danach in einen Leadership Workshop ein und führten zu konkreten Aktionen bei der Führungsscrew. Die Ergebnisse wurden laufend an die Mitarbeitenden kommuniziert, sodass bei ihnen die Überzeugung wuchs, ernst genommen zu werden und zu Veränderungen beitragen zu können.



Eine erste Evaluation machte die erfreulichen Ergebnisse der bisherigen Schritte sichtbar: Die ambitionierten Geschäftsziele wurden trotz schwieriger Marktumstände erreicht und es mussten keine Abbaumassnahmen vorgenommen werden. Der Geschäftsführer führt diese Erfolge sehr direkt auch auf die Personalentwicklungsmassnahmen zurück.

*Sandra Fischer Christen  
MSc Psychologin UZH, Senior Consultant  
s.fischerchristen@transm.ch*

Talententwicklung auf fruchtbarem Boden  
Das Management muss sich bei einer wirkungsvollen Talententwicklung eine wichtige Frage stellen: Wen entwickle ich wofür? Es gibt zwar gewisse globale Talentindikatoren (wie beispielsweise Intelligenz), ob diese aber in einem bestimmten Setting auch zum Tragen kommen, hängt weitgehend mit der Übereinstimmung der inneren Antreiber einer Person und den Anforderungen des Umfelds zusammen. Anhand eines Tests von Hogan Assessment Systems können Sie die Antreiber einer Person erkennen und diese mit Ihrem Umfeld abgleichen. So schaffen Sie die Grundvoraussetzung dafür, die Potenzialträger Ihrer Organisation nachhaltig zu fördern und bei diesen ein grosses Commitment für Ihr Unternehmen zu erreichen.

Lassen Sie sich von uns über die Einsatzmöglichkeiten von Hogan Assessment Systems beraten.

## «Talent-Coaching» Coaching in der Talententwicklung

Es ist allgemein bekannt, dass wir nur einen geringen Teil unseres Potenzials ausschöpfen. Vieles liegt brach, vieles wird gar nie aktiviert. Gezieltes Coaching ermöglicht es, verborgene Talente ans Licht zu bringen und diese Fähigkeiten zum Wohl und Erfolg der Firma einzusetzen. Bei High Potentials geht es dabei oft um die Entwicklung von Führungsqualitäten, um das bewusste Arbeiten an wichtigen Aspekten der Kommunikation im zwischenmenschlichen Bereich.

Besonders befriedigend ist Talent-Coaching dann, wenn ein Mensch dadurch in seinen Kernkompetenzen gestärkt wird oder gar seine Berufung findet. So begleitete ich eine Personalfachfrau während einiger Monate auf ihrer Suche nach einer neuen, erfüllenden Aufgabe. Sie hatte eigentlich einen Traum, aber vorerst nicht den Mut, einen radikalen Wechsel zu vollziehen. Als sie dann schliesslich den Schritt wagte, ging alles

ganz schnell: Sie startete eine mehrjährige berufsbegleitende Ausbildung, fand eine Teilzeitstelle, die sich mit dem Studium vereinbaren liess und ist heute voller Begeisterung und Zuversicht über die neuen Perspektiven.

Eines wurde mir durch die jahrelange Erfahrung im Talent-Coaching klar: Ein Mensch vollbringt vor allem dann Topleistungen, wenn er Aufgaben anpacken und lösen kann, die mit seinen Talenten und Fähigkeiten im Einklang stehen. Wir empfinden es als Vorrecht, Menschen in allen beruflichen Situationen mit Engagement und Leidenschaft in der Talent-Entwicklung begleiten zu können!

*Barbara Jakob  
MSc in Mentoring and Coaching SHU,  
Business Development und Senior Consultant  
b.jakob@transm.ch*



## Interview

# «Individuelles Coaching hat einen hohen Stellenwert»

Rolf Erny im Gespräch mit Dr. Hans C. Werner, HR Vice President Europe North & East, Schindler Management Ltd., Ebikon

*Herr Werner, Sie haben die trans\_m für ein Coaching geholt, warum?*

Das Coaching ist für mich ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterentwicklung, mit dem ich gute Erfahrungen gemacht habe. Daher setze ich Coachings in verschiedensten Situationen sehr bewusst und gezielt ein.

*Welches Resultat haben Sie sich erhofft?*

In der erwähnten Situation ging es darum, dass ein Mitarbeiter eine neue, sehr anspruchsvolle, breite Führungsverantwortung zu übernehmen hatte. Mir war es ein Anliegen, dass sich der Mitarbeiter zusammen mit einem Sparringpartner auf die konkreten bevorstehenden Herausforderungen vorbereiten konnte. Zudem wollte ich das Führungsverständnis des Mitarbeitenden erweitern, er sollte lernen, neben der Sachebene auch auf der Ebene der zwischenmenschlichen Beziehung zu arbeiten und zu handeln.

*Was wurde schliesslich erreicht?*

Dank eines sehr gut strukturierten Prozesses und des hohen Engagements sowohl auf der Seite des Mitarbeitenden als auch auf der Seite des Coaches konnten die gesteckten Ziele erreicht und eine komplexe Umstrukturierung erfolgreich vollzogen werden.

*Wie sind Sie bei der Wahl des Coaches vorgegangen?*

Ich arbeite nicht exklusiv mit einem einzigen Coach zusammen. Vielmehr konzentriere ich mich auf einige wenige Personen, deren Persönlichkeit und Arbeitsweise ich genau kenne. Nicht zuletzt ist es mir auch ein Anliegen, dass die Chemie zwischen Coach und Coachee in der Art funktioniert, dass eine vertrauliche Zusammenarbeit möglich ist.

*Warum haben Sie sich für einen externen Coach entschieden?*

Der externe Coach hat den Vorteil, dass er in der Thematik unvoreingenommen und neutral unterstützen kann. Der gecoachte Mitarbeitende weiss, dass die vertraulichen Informationen beim externen Coach bleiben und kann sich dementsprechend besser öffnen.

*Könnte man bei der Schindler Gruppe von einer Coaching-Kultur sprechen?*

Schindler betreibt ein Business, das auf langfristigen Kundenbeziehungen basiert. Diese Langfristigkeit widerspiegelt sich auch in unserem Verhältnis zu den Mitarbeitern. Schindler offeriert ein Umfeld, in dem Training und persönliche Weiterentwicklung von grosser Bedeutung sind. Dementsprechend hat auch das individuelle Coaching einen hohen Stellenwert.

*Gab es Erwartungen, die nicht erfüllt wurden?*

Meine Erwartungen wurden voll und ganz erfüllt. Wichtig ist jedoch, dass man keine unrealistischen Erwartungen hat. Coaching kann keine Wunder bewirken und ist sowohl für den Gecoachten als auch für den Coach harte Arbeit.

*Wie verstehen Sie bei Schindler Return on Investment bei Human Resources Development Projekten?*

Bei Human Resources Development Projekten ist der Return on Investment nicht anders zu verstehen als bei anderen Investitionsprojekten. Das heisst, die Unterstützung von Mitarbeitenden muss so ausgerichtet sein, dass die Investition in Form einer gesteigerten Leistung wieder in das Unternehmen zurückfliesst.

Dr. Hans C. Werner  
HR Vice President  
Europe North & East  
Schindler Management Ltd.



[www.schindler.ch](http://www.schindler.ch)

*Wird der ROI on HRD gemessen, wenn ja wie?*

Die Schindler Gruppe setzt weltweit das Konzept der Strategic Job Families ein. Dabei wird in den strategisch wichtigen Jobkategorien regelmässig die Human Capital Readiness berechnet. Der ermittelte Prozentsatz drückt aus, inwieweit wir in diesen Bereichen zur Umsetzung der Businessstrategie «ready» sind. Die Steigerung der Human Capital Readiness dokumentiert somit, wie erfolgreich unsere Human Resources Development-Aktivitäten waren.

*Haben Sie Empfehlungen bezüglich des Coachings als Development Massnahme?*

Coaching sollte frühzeitig und immer nur dort eingesetzt werden, wo das entsprechende Potential und die notwendige Bereitschaft vorhanden sind. Zu oft kommt Coaching erst dann zur Anwendung, wenn eine Situation kaum mehr zu retten ist oder bei Personen, bei denen die Voraussetzungen für eine Position in Tat und Wahrheit nicht gegeben sind.

*Herr Werner, besten Dank für das Gespräch.*

# Intern



Raphael Bauhofer

## Raphael Bauhofer Menschen fördern – Wachstum fördern

Warum ich mich für die Arbeit als HR-Consultant entschieden habe? Meine berufliche Leidenschaft liegt in der Beratung und Begleitung von Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung. Ich finde es bereichernd, Menschen zu unterstützen, ihnen eine ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechende Jobposition zu finden sowie ihnen zu helfen, sich weiter zu entwickeln. Mit Instrumenten wie Coaching, Assessment Center sowie Führungskräfte- und Teamentwicklung können Mitarbeitende ihre Stärken optimal entfalten. Sie steigern so ihre Arbeitsproduktivität und schaffen damit einen Mehrwert für die Unternehmung. Und weil damit beide Seiten gewinnen, macht diese Arbeit nicht nur Spass, sondern auch Sinn!



Tina Maly



Annemarie Romanescu

Nach meinem Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich habe ich mich in einem mittelgrossen Unternehmen mit internationaler Rekrutierung sowie der Führungskräfte- und Teamentwicklung beschäftigt. Daneben habe ich eine Weiterbildung in systemisch-lösungsorientiertem Coaching an der FH Nordwestschweiz sowie einen Diplomlehrgang in Projektmanagement an der EB Zürich absolviert. In der Freizeit entspanne ich mich beim Fitnesstraining oder beim Lesen eines guten Buches.



Regula Kehl

## Tina Maly Auswahl neuer Mitarbeiter – keine Bauchentscheidung mehr

Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter gehen Unternehmen oft Kompromisse ein und müssen Fehlentscheide teuer bezahlen. Mit Hilfe von Hogan Assessment Systems kann die Personalselektion kosten- und zeitsparend professionalisiert werden. Bei trans\_m werde ich Ihre Ansprechpartnerin für Hogan Assessment Systems sein. Ich bin bestrebt, Sie bei der Mitarbeiterselektion optimal zu unterstützen.

Nach meinem Studium der Publizistikwissenschaft an der Universität Zürich war ich in internationalen Rekrutierungsunternehmen tätig. Mein beruflicher Schwerpunkt ist die Beratung von Unternehmen bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern. Als privater Ausgleich spiele ich Tennis oder geniesse das Leben bei einem guten Essen.

---

## Verstärkung in der Administration

Regula Kehl und Annemarie Romanescu unterstützen neu in einem Teilzeitpensum die Administration der trans\_m. Regula Kehl betreut das Marketing und bringt eine reiche Erfahrung aus mittelständischen und grossen Betrieben mit. Annemarie Romanescu übernimmt das Customer Relationship Management (CRM) und verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Kundenbetreuung der Reiseflugbranche.



**trans\_m**  
Transition Management

trans\_m AG  
Querstrasse 4  
CH-8304 Wallisellen  
Switzerland

phone +41 43 233 32 13  
fax +41 43 233 32 15  
e-mail office@transm.ch  
url www.transm.ch

Member of CNI CareerNet International