

Wege zur HR-Exzellenz im Mittelstand

Kooperationen ein Schlüssel zum Erfolg

Small is beautiful, aber für gewisse HR-Aufgaben ist der Aktionsradius in kleineren Unternehmen begrenzt. Vor allem im Talent Management gibt es Engpässe. Hilfe können hier gezielte regionale Kooperationen von mittelständischen Unternehmen leisten.

1. Personalarbeit im Mittelstand: Der fehlende Resonanzkörper ist eine Chance!

Die Personalarbeit der Unternehmen ist im Aufbruch. Als Markierung gilt der Klassiker von Dave Ulrich „Human Resource Champions“¹, der vor mehr als zehn Jahren den Personalabteilungen eine „neue Agenda“ verordnete: sich auf wertschöpfende Aufgaben konzentrieren, allen Bereichen des Unternehmens ein Partner des Geschäfts sein, Ergebnisse liefern. Damit hatte das „Personalwesen“ seine Vision und seinen Platz gefunden: Es gehört an den strategischen Tisch, es ist „Business Partner“ und im Zentrum des Unternehmensgeschehens. Seine Agenda lautet: Bei der strategischen Architektur des Unternehmens mitwirken, über die Pipeline der Talente wachen, den Balanceakt zwischen Kultur und Veränderung austarieren, als Verbündeter des Geschäfts mit HR-Kompetenzen dort sein, wo das Geld verdient wird.

In der Tat: Human Resources Management ist im 21. Jahrhundert angekommen. Interne Arbeitsmärkte werden liberalisiert. Konzernweites Talent Management, konzernweite Stellenwechsel, konzernweite Karrierewege werden der Normalfall. Interne Barrieren werden abgebaut, die „Außenkante“ des Unternehmens ist neue Demarkationslinie für Belegschaftsgröße, Kompetenz, Leistung, Loyalität. Hier wird der „war for talents“ – der Kampf um die besten Köpfe – geführt, hier atmet das Unternehmen durch Transfer- und Personalservice-Gesellschaften. Unternehmensuniversitäten verknüpfen Lernen und Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters eng mit der Strategie und den Geschäftsprioritäten; sie werden Motor kontinuierlicher Organisationsentwicklung und Plattform für Veränderungsmanagement. Das Outsourcing standardisierter HR-Leistungen erfolgt an interne Service-Zentren oder gar jenseits der Außenkante.

Die Früchte dieser HR-Modernisierung werden vom gesamten Unternehmen geerntet: Absicherung strategischer Schlüsselkompetenzen, gefüllte Talentpools und frühzeitiges Gegensteuern bei Engpässen, Quali-

tätssprünge und verlässliches Erbringen im täglichen HR-Geschäft und das konsequente Management der Personalkosten schaffen Werte, Erfolg und Zukunftssicherung am Markt.

Dies alles trifft bei weitem nicht nur auf Großunternehmen zu. Auch der Mittelstand hat im Spannungsfeld der Globalisierung, des Kampfes um die guten Köpfe und eines gnadenlosen Kostendrucks den Kraftakt der HR-Modernisierung unternommen. Während allerdings Konzerne getreu dem Schengen-Prinzip ihre internen Grenzen schleifen, um für zukunftsweisende Initiativen ausreichend kritische Masse zu erzeugen, stoßen kleinere und mittlere Unternehmen zum Teil an die Handicaps des Mittelstands: zu geringer Resonanzkörper für die Multiplikation interner „Best Practices“, zu kleine Volumina für die Bündelung von Expertise und Spezial-Know-how, fehlende Größe für „Economies of Scale“. Unser Vorschlag: Warum es den Großen nicht gleich tun? Warum nicht Grenzen zwischen Gleichgesinnten schleifen? Warum sich nicht für klar definierte (HR-) Aufgaben zu einem Konsortium zusammenschließen und dadurch

- kritische Masse erzeugen;
- „Best Practices“ des Kerngeschäfts zusammenbringen, von denen alle profitieren;
- Initiativen auf den Weg bringen, die man „eigentlich schon lange“ tun müsste, aber alleine nicht tun kann;
- mehr geschäfts- und erfolgsrelevantes Spezial-Know-how im Human Resources Management verfügbar machen und damit dessen Wertschöpfung massiv erhöhen;
- HR-Qualitätssprünge in der Geschäftsunterstützung realisieren
- und dies alles dauerhaft und nachhaltig verankern.

Welche HR-Bereiche eignen sich besonders für eine solche unternehmensübergreifende Zusammenarbeit? Und wie muss sich diese erfolgreich gestalten?

¹ Ulrich, Dave: Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Harvard Business School Press 1997.

HR-Kooperationen im Mittelstand

Abbildung 1



Mit einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von mittelständischen Firmen lassen sich in ausgewählten HR-Themenfeldern größenbedingte Nachteile in der Personalarbeit ausgleichen.

2. Kooperation und Kompetenz: Zwischen Trivialem und strategischem Herzstück liegt reichlich Mehrwert!

Moderne HR-Arbeit verbindet bereits heute auch im Mittelstand Make- und Buy-Ansätze, Ansätze des Selbermachens und des Einkaufens von HR-Leistungen. Aus ökonomischem Kalkül oder um die eigenen Anstrengungen auf erfolgskritische Aufgaben zu fokussieren, werden sogenannte „nicht-strategische“ Aktivitäten an externe Dienstleister vergeben. Zum Beispiel werden Standard- und Fachschulungen von Trainingsinstituten erbracht, die Personalsuche an Personalberatungen vergeben, die Gehaltsabrechnung von spezialisierten Payroll Services-Unternehmen übernommen. Diese Entscheidungen sind richtig, aber auch trivial: In allen Bereichen des Wirtschaftens wird Fertigungstiefe reduziert, übernehmen externe Spezialisten Teile der Wertschöpfung; warum nicht auch in Funktionen wie Human Resources?

Diese triviale Entwicklungen erzwingen für HR als Partner des Geschäfts allerdings strategisch klare Analysen und Entscheidungen: Was sind die Kernkompetenzen des Unternehmens, die es zu sichern, auszubauen und mit aller Macht zu verteidigen gilt? Wo liegt hier der HR-Beitrag? Wie eng ist dieser mit der Strategie und den Geschäftsprioritäten verknüpft, so dass er nicht beliebig anderen überlassen werden darf?

Dies ist der springende Punkt für kleinere und mittlere Unternehmen: Das „strategisch Delikate“ gibt man besser nicht nach draußen – und macht vieles dann häufig wegen fehlender Kapazität gar nicht. Der Mehrwert unternehmensübergreifender Konsortien liegt in der Grauzone zwischen strategisch unerlässlichen „Musts“ und den trivialen „Just-do-its“ – dort wo in vertrauensvoller Zusammenarbeit über Unterneh-

mengengrenzen hinweg strategischer und direkter finanzieller Mehrwert geerntet werden kann.

3. Ein detailliertes Beispiel: Talent Management/strategische Personalentwicklung im Konsortium

Unternehmen, auch solche mit exzellenter, weltweiter Reputation, stehen heute vor der Herausforderung, eine jederzeitige Nachfolge für ihre erfolgskritischen Schlüsselpositionen sicherzustellen – sei es im Management, sei es in Expertenaufgaben. Gute Leute werden knapp. Deshalb wird die Bedeutung eines systematischen Prozesses zur Identifizierung von internen Kandidaten, ihrer Zuordnung zu möglichen künftigen Aufgaben, ihrer beschleunigten Entwicklung und ihrer robusten Bindung an das Unternehmen weiter wachsen. Dieses sogenannte Talent Management hat als „Spitzensport der Personalentwicklung“ in Unternehmen erhebliche strategische Qualität; sichert es doch die Besetzung derjenigen Positionen des Unternehmens ab, welche die Kernkompetenzen und den zukünftigen Erfolg ausmachen.

Das Problem für kleinere und mittlere Unternehmen: „Talentpipelines“ sind löchrig; Talente entwickeln sich anders als geplant oder „gehen verloren“. Konsequentes Talent Management produziert deshalb Talentüberschuss. Ausreichend kritische Masse ist hierfür unabdingbar, und Mittelstandskonsortien können den vermeintlichen Nachteil gegenüber Konzernen ausgleichen.

Die Chance für kleinere und mittlere Unternehmen: Schließen sich diese zu einem Verbund, einem Konsortium zusammen, können sie nicht nur vermeintliche Größennachteile ausgleichen, sondern ihre Unterschiedlichkeit sogar in einen Vorteil ummünzen.

Gemeinsame Programme in der Führungskräfte- oder Expertenentwicklung können auf den besonderen, jeweils einzigartigen Stärken und Wettbewerbsvorteilen der Konsortialunternehmen aufsetzen. Das Lernen des Einzelnen findet dann nicht (nur) an den theoretischen Modellen oder an anonymisierten Fallstudien von Trainern oder Professoren, sondern am lebendigen Ernstfall der Partner statt. Die Logik dabei: Die Entwicklung der Potentialträger und die Weiterentwicklung von Geschäft, Strategie und Unternehmen gehen Hand in Hand, sind die zwei Seiten derselben Medaille.

Als Beispiel sei das „Greifensee Best Practice Konsortium“, ein Mittelstandskonsortium in der Schweiz, genannt². Es umfasst folgende Elemente:

- **Team / Konsortium:** Mehrere erfolgreiche, nicht konkurrierende mittelständische Unternehmen der Schweiz verbinden sich, um ihren Top-Talente geschäftsorientiert weiterzuentwickeln. Das Konsortium ist als kontinuierlicher Prozess über einige Monate angelegt. Jedes Unternehmen stellt vier bis fünf vielversprechende Nachwuchskandidaten.
- **CEO Challenges:** Der CEO jedes Unternehmens gibt seinem eigenen Nachwuchs ein Projekt. Es bezieht sich einerseits auf konkrete Herausforderungen des eigenen Unternehmens und andererseits auf die Wettbewerbsstärken der anderen Konsortialpartner. Dadurch entsteht eine Win-Win-Situation: Das Unternehmen erhält konkrete, praxiserprobte Lösungen für eigene Fragestellungen; der Managementnachwuchs wird durch Mitarbeit an kritischen Unternehmensaufgaben intern sichtbar.
- **„Best Practice Academy“:** Die CEO Challenges werden in mehreren Seminarmodulen untermauert: zum einen theoretisch durch Experten/Hochschulpromessoren, zum anderen
- von „Leaders as Teachers“, denn die besten Lehrer

der Praxis sind die Praktiker. Vertreter der Konsortialunternehmen kommen mit deren Wettbewerbsstärken zu Wort: Wie sie aufgebaut wurden, wie sie verteidigt werden, welche Optionen man für die Zukunft hat usw. Zu diesem Zweck findet die Module der Best Practice Academy jeweils in einem der beteiligten Unternehmen statt. Dies hat einen zusätzlichen Charme: Die „Teachers“ aus den Unternehmen – in der Regel deren Führungsmannschaft – zwingen sich selbst zu einer tiefgehenden Analyse und theoretischen Auseinandersetzung mit ihren Stärken und Wettbewerbsvorteilen; sie machen sich einmal mehr bewusst, warum sie im Markt so erfolgreich sind.

- **„Cross-Company Shadowing“:** Um das Lernen an den Partnerunternehmen weiter zu vertiefen, bringt jeder Teilnehmer eine gewisse Zeit in einem anderen Unternehmen, begleitet einen gastgebenden Kollegen und recherchiert für die eigene CEO-Challenge. Das ist nicht „Lerntransfer im Hörsaal“, sondern aus der Praxis in die Praxis.
- **„CEO-Day(s)“** mit den Chefs aller beteiligten Unternehmen schließen das Programm ab.

Die Zielsetzungen sind,

- den vielversprechenden Nachwuchs zu professionalisieren, weiterzuentwickeln und robust an das eigene Unternehmen zu binden,
- und dies entlang der wirklichen Herausforderungen der Unternehmen,
- dabei die Stärken der Partner als Lernfelder konsequent zu nutzen
- und damit zugleich Geschäft, Strategie und Unternehmen voranzubringen.

² Vgl. auch www.peoplexpert.eu.

Elemente des Greifensee-Konsortium (Schweiz)

Abbildung 2

Greifensee Best Practice-Konsortien: 5-6 erfolgreiche mittelständische Unternehmen schließen sich auf Zeit mit dem Ziel zusammen, ihre Top-Talente geschäftsorientiert weiterzuentwickeln. Das Konsortium ist als kontinuierlicher Prozess angelegt. Er dauert je nach Absprache der Konsortialpartner 6-18 Monate.

„Learning Around Business Strengths“: Der Lern- und Entwicklungsprozess des Konsortiums organisiert sich um die Wettbewerbsstärken der beteiligten Unternehmen („Best Practices“).

„CEO Challenges“: Auftrag jedes CEO an „seine“ Teilnehmer für begleitende Projekte, die die Best Practices der Partnerunternehmen auf ihre Eignung für und ihre Übertragbarkeit auf das eigene Unternehmen prüfen.

„Best Practice Academy“: Modulares Managementprogramm mit einer führenden Business School; inhaltlich stehen die definierten Best Practices der beteiligten Unternehmen im Mittelpunkt.

„Leaders as Teachers“: Wesentliche Teile der Best Practice Academy werden durch Führungskräfte und Experten der beteiligten Unternehmen vermittelt.

„Cross-Company Shadowing“: Jeder Teilnehmer verbringt 2 x 1 Woche in einem anderen Unternehmen und begleitet einen gastgebenden Kollegen in seiner täglichen Arbeit.

„CEO Day“: Abschluss des Konsortiums mit Präsentation der Ergebnisse der CEO Challenges vor den CEOs.

4. Ein weiteres Beispiel: Karrieren im Verbund

Diese auf die Nachwuchsentwicklung und -bindung fokussierte, befristete Initiative lässt sich zu einer dauerhaften, vertrauensvollen Zusammenarbeit ausbauen. Eine gemeinsame Karrieresystematik im Verbund kann die Begrenzungen von Karrierewegen sprengen, die sich aus der Geschäftstätigkeit in regionaler, funktionaler und inhaltlicher Hinsicht für das einzelne Unternehmen ergeben mögen. Sie eröffnet Leistungsträgern und vielversprechendem Nachwuchs hochattraktive Karrierewege, die denen eines Großkonzerns um nichts nachstehen. Es muss ja nicht gleich „der große Wurf“ sein; die Partner können mit kleinen Schritten starten und diese, wenn sie sich bewähren, weiter ausbauen:

- Der erste Schritt greift das oben erwähnte „Shadowing“ als eigenständigen Karrierebaustein auf. Die Konsortialpartner verständigen sich darauf, einer definierten Mitarbeitergruppe in Schlüsselfunktionen die Möglichkeit zu eröffnen, einige Tage oder mehrere Wochen in einem Partnerunternehmen mitzuarbeiten. Zielsetzung seitens des Geschäfts ist es, Best Practices der Partner für sich selbst nutzbar zu machen. Die Vorgesetzten des Mitarbeiters erteilen einen klaren Auftrag, was der Mitarbeiter während seiner Hospitanz für das eigene Unternehmen lernen soll. Ein Mentor des Gastunternehmens begleitet den Mitarbeiter und seinen Auftrag. Vorgesetzter und Mentor stimmen sich dazu eng ab.
- Eine „mittlere Version“ weitet den Einsatz von Mitarbeitern auf mehrwöchige oder gar mehrmonatige Projekte im Partnerunternehmen aus. Der Gast arbeitet in einem Projekt des Gastgebers mit, zu dem er aufgrund seiner persönlichen Kompetenzen und der Kompetenzen seines Unternehmens einen wichtigen Beitrag leisten kann.
- Die „große Version“ basiert auf gemeinsamen, unternehmensübergreifenden Karrierewegen für definierte Funktionen. Um im eigenen Unternehmen weiter aufsteigen zu können, müssen Mitarbeiter eine Position in einem Partnerunternehmen ausgefüllt haben. Der Mitarbeiter ist damit eine längere Zeit für seinen Arbeitgeber „verloren“ – kommt aber mit erheblich erweiterter Erfahrung zurück. Diese Version bedarf natürlich klarer Absprachen zwischen den Partnern und eines gewachsenen Vertrauens.

Alle drei Versionen sind nicht reine Personalentwicklung, sondern bringen zugleich das eigene Unternehmen voran. Durch den Einsatz in klar definierten Gebieten lernen die Konsortialpartner voneinander dort, wo sie gegenseitig am meisten von den Stärken der anderen Partnerunternehmen profitieren können.

Für alle Beteiligten – für die Partnerunternehmen, für den Mitarbeiter – entsteht ein System, bei dem alle gewinnen.

5. Weitere Aktivitätsfelder: Gemeinsame Arbeitsmärkte und gemeinsames Management der Verbundgrenzen

Nahmen die beiden bisherigen Beispiele eher den „Spitzensport“ der HR-Arbeit in den Blick, lässt sich der Ansatz von Konsortien in der HR-Arbeit des Mittelstands auch auf die breite Mitarbeiterschaft übertragen. Warum sollten kleinere und mittlere Unternehmen einer Region sich nicht ihre internen Arbeitsmärkte gegenseitig öffnen und so einen gemeinsamen Binnen-Arbeitsmarkt schaffen? Die Vorteile für die beteiligten Unternehmen liegen auf der Hand:

- Die Personalsuche über eine „Konsortial-Jobbörse“ ist schneller, weniger reguliert und weniger aufwendig als der Weg über den externen Arbeitsmarkt.
- Die Qualität der Bewerber ist leichter abschätzbar und kann durch Standards zusätzlich abgesichert werden.
- Der Verbund ist attraktiv für hochqualifizierte Arbeitnehmer. Talente werden von außen angezogen und lassen sich im Verbund besser halten und binden.
- Der größere Arbeitsmarkt kann geschäftsbedingte Schwankungen in der Belegschaftsgröße der beteiligten Unternehmen kompensieren oder zumindest dämpfen.
- Die beteiligten Arbeitgeber erhalten in ihrer Region mehr Gewicht und Stimme in beschäftigungsrelevanten Themen.

Und auch die Vorteile für die Arbeitnehmer sind nahelegend:

- Ein größerer Arbeitsmarkt bietet Möglichkeiten, seine berufliche Entwicklung in einem überschaubaren und im Laufe der Zeit vertrauten Netzwerk an Arbeitgebern zu gestalten.
- Der frühere Arbeitgeber kann nach Stationen bei Konsortialpartnern an einem bestimmten Punkt der Karriere durchaus wieder eine interessante Option sein.
- Präferieren die Arbeitgeber den Binnen-Arbeitsmarkt vor dem anonymen externen Markt, erhöht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Bewerbung im Konsortium.

Vereinbarte Regeln müssen natürlich sicherstellen, dass sich zum Beispiel Gehälter nicht unverantwortbar hochschaukeln oder auch Transfer- und Wechselzeitbedingungen vorher verabredet sind. Wenn dann noch

Pensionspläne oder andere Sozialleistungen transferierbar wären, hätte man einen Quantensprung geschafft.

Fraglos wirkt ein größerer Konsortial-Arbeitsmarkt bereits per se attraktiver auf die im regionalen „war for talents“ umworbenen Arbeitnehmer. Diese Attraktivität lässt sich durch gemeinsame Anstrengungen und ein koordiniertes Personalmarketing an der „Konsortialkannte“ weiter steigern. In der Vorfeldrekrutierung können potentielle Mitarbeiter durch gemeinsame Veranstaltungen und Aktionen umworben werden, gemeinsame Auftritte an den Schulen, Universitäten, Bewerbermessen können Image und Attraktivität der heimischen Unternehmen als Arbeitgeber und „gute Bürger“ steigern. In einer „Junior Management Academy“ können die Unternehmen bereits Oberschülern erstes Rüstzeug für den Weg in die Wirtschaft vermitteln und zugleich für sich selbst als attraktive Arbeitgeber werben.³ Selbst in ausgewählten Ausbildungen haben sich Kooperationen bereits bewährt: Wo das Wissen der gesamten Wertschöpfungskette eines Berufsbilds nicht mehr im eigenen Unternehmen vermittelt werden kann – IT-Berufe! –, werden einzelne Ausbildungsabschnitte in einem Partnerunternehmen absolviert.

6. By the way: Konsortien funktionieren auch für Teilbereiche der Unternehmen.

Der Vollständigkeit halber sei das Naheliegende explizit ergänzt: Konsortien im Mittelstand funktionieren natürlich auch für Teilbereiche im Unternehmen, z.B.

- als „Mittelstandsakademien“ für den Vertrieb oder die vertriebsnahen Bereiche, für Schlüsselfunktionen in der Entwicklung, für IT-Spezialisten ...⁴
- für Querschnittsfunktionen, etwa den Personalbereich: Gemeinsame HR-Talentpools, unternehmensübergreifende HR-Projekte, ein gemeinsamer Arbeitsmarkt für HRler machen die Unternehmen attraktiver für HR-Talente und erhöhen so auf Dauer die Qualität dieser wichtigen Unternehmensfunktion.

7. Wie müssen HR-Konsortien im Mittelstand gestrickt sein?

Die Herausforderung von Konsortien der geschilderten Art ist es, die Unterschiedlichkeit der Partner als konstitutive Stärke und gemeinsame Interessen als notwendige Voraussetzung der Zusammenarbeit im Gleichgewicht zu halten. Dabei genügt es nicht, nur darauf zu achten, dass die beteiligten Unternehmen auf den Absatz- und Leistungsmärkten nicht in Konkurrenz miteinander stehen. Es wäre naiv zu glauben,

Nichtwettbewerber stünden „nicht im Wettbewerb“ – um die besten Köpfe, um externe Dienstleistungen, um regionalen Einfluss, um die beste Infrastruktur. Die Trennlinie für Konsortien der geschilderten Art verläuft nicht zwischen „Cooperation“ und „Competition“; sie erfordert die Kunst des „Coopetition“ – des klugen Austarierens zwischen vertrauensvoller Zusammenarbeit und gesunder Konkurrenz. Auch wenn die konkrete Zusammensetzung eines Konsortiums von Zielsetzung, Zweck und Verfügbarkeit der Partner abhängt, lassen sich einige Grundregeln von Partnerschaften der geschilderten Art aufstellen:

- Damit ein Konsortium ausreichend kritische Masse für seine Zielsetzung erzeugt, sollte es aus mindestens einem halben Dutzend Mittelständlern bestehen; damit es sich weitgehend selbst steuern kann, sollten es andererseits nicht deutlich mehr Partner sein.
- Um den erforderlichen Aufwand für Abstimmungen und für den gegenseitigen Einsatz der Mitarbeiter in Grenzen zu halten, sollten alle Mitglieder in derselben Region beheimatet sein.
- Der Wille zum Konsortium muss auf der obersten Ebene der Mitglieder verankert sein.
- Die Konsortialmitglieder sollten aus unterschiedlichen Branchen kommen, aber beim Konsortialzweck hohe Gemeinsamkeiten besitzen. Die Mitglieder des oben erwähnten Greifensee-Konsortiums wenden sich bei aller Unterschiedlichkeit ihrer Produkte zum Beispiel allesamt an Kunden des gehobenen Konsumgüterbereichs. Sie haben unterschiedliche Wettbewerbsstärken, die im Zentrum des „Voneinanderlernens“ stehen.
- Es gibt nicht das Konsortium für alle Felder der HR-Zusammenarbeit. Geboten ist der Fokus auf Felder mit hohem Nutzen für alle beteiligten Konsortialunternehmen, damit das Konsortium nicht mit zu vielen Aktivitäten überladen wird und dadurch Zweck und Zielsetzungen an Klarheit verlieren.

Empfehlenswert ist eine externe Konsortialkoordination, die das Konsortialmanagement übernimmt:

- Sie koordiniert die Abstimmungsprozesse bei der Bildung des Konsortiums: Zusammenarbeitsfelder, Definition der „Must-Nots“, Erarbeitung eines Code of Conduct ...
- Sie bereitet den Konsortial-Steuerungskreis vor, in dem die Mitglieder regelmäßig über das Konsortium beraten.
- Sie koordiniert und organisiert alle vereinbarten Elemente des Konsortiums.

³ Vgl. hierzu z.B. auch die Junior Management School unter www.juniormanagementschool.de.

⁴ Vgl. hierzu auch die KeyLargos-Initiative unter www.keylargos.de.

Erfolgsregeln für HR-Konsortien im Mittelstand

Abbildung 3

- 5-10 Konsortialmitglieder
- alle Konsortialfirmen in derselben Region
- Verankerung des Konsortiums auf oberster Managementebene
- unterschiedliche Branchen, aber beim Konsortialzweck große Gemeinsamkeiten
- Besser mehreren Konsortien angehören, als ein einziges mit zu vielen Aktivitäten zu überladen.
- externe Konsortialkoordination empfehlenswert

- Sie steuert externes Knowhow, soweit für den Konsortialzweck erforderlich.
- Sie unterliegt strikter vertraglicher Diskretion.

8. Und was bringt das alles?

Für die Unternehmen erhöht der Konsortialansatz die Attraktivität als Arbeitgeber, steigert ihre Reputation in der Öffentlichkeit, professionalisiert die HR-Arbeit und senkt Kosten. All das wirkt auf bessere Marktleistungen, mehr Geschäft, mehr Erfolg.

Für die Arbeitnehmer verbessert der Konsortialansatz die beruflichen Perspektiven und für ihre Familien die Stabilität. Für Nachwuchstalente eröffnet er hochattraktive Karriereoptionen in flexiblen, überschaubaren Strukturen und doch vergleichbar jener in großen Konzernen.

Die Region macht der Konsortialansatz als Wohnort für hochqualifizierte Arbeitnehmer und deren Familien attraktiver und entlastet zudem die regionalen Arbeitsmärkte. Die Attraktivität der Region steigt.

Der Konsortialansatz im Mittelstand erzeugt, klug und in richtiger Dosierung eingesetzt, eine fundamentale Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

Die Autoren:

Heinz Fischer ist Honorarprofessor der Hochschule Pforzheim und Gastdozent an der Fachhochschule Ludwigshafen. Er hält Vorlesungen/Vorträge bei weiteren nationalen und einigen internationalen Hochschulen (u.a. EBS, IDC Israel, SIBFI Shanghai). Seine Karriere startete er bei der Firma Hewlett-Packard, wo er während seiner 26 jährigen Zugehörigkeit zahlreiche Verantwortlichkeiten im Controlling-, Finanz-, Administrations- und Personalbereich hatte (z.B. Arbeitsdirektor und Geschäftsführer Finanzen und Verwaltung der Hewlett-Packard GmbH, Deutschland oder Europäischer Personalleiter der Hewlett-Packard S.A., Genf). Von 1996-2004 war Herr Fischer bei der Deutschen Bank AG, Frankfurt und dort Bereichsvorstand Personal. Er ist nun Berater, Business Partner HR für

einige Firmenkunden und Coach und Berater für Einzelpersonen.

Honorarprofessor Heinz Fischer war Mitglied der Hartz Kommission, Mitglied des Verwaltungsrates der Bundesagentur für Arbeit, Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, ebenfalls Mitbegründer und Vorsitzender der Initiativgruppe „Wege zur Selbst GmbH“, jetzt ist er dort Ehrenvorstand. Er wurde von dem internationalen Personalmagazin „Personnel Today“ zu einem der 40 besten HR-Direktoren der Welt gewählt sowie in Deutschland vom Personalmagazin zu einem der besten 10 Personalleiter Deutschlands, späterhin zu einem der besten 10 Personalberater Deutschlands. Er ist Verfasser zahlreicher Veröffentlichungen.

Dr. Michael Heuser lehrt Unternehmensführung und Personalmanagement an der privaten Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) in Bergisch Gladbach und Mettmann. Er ist Partner der Beratungen PeopleXpert.eu und KeyLargos. Heuser besitzt langjährige Erfahrung im Personalmanagement, in der Personal-, Führungskräfte- und Expertenentwicklung großer Unternehmen. Im Laufe seines Berufslebens hat er eine Reihe von unternehmensübergreifenden Konsortien, Allianzen und Kooperationen auf unterschiedlichen HR-Feldern initiiert und geleitet.

Bei T-Systems verantwortete Heuser 2002-2009 die weltweite Personalentwicklung von 55.000 Mitarbeitern. Davor hatte er ab 1997 für die Deutsche Lufthansa AG die erste Corporate University in Deutschland zur Forcierung der fundamentalen strategischen Neuausrichtung des Unternehmens aufgebaut und geleitet. 1988-2002 hatte Heuser während seiner Tätigkeit an der heutigen European School of Management and Technology Lehraufträge in Deutschland, den USA und auf den Philippinen inne.

Heuser ist gelernter Bankkaufmann und besitzt akademische Abschlüsse der Universität St. Gallen (Dr. oec. HSG) und der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Diplom-Volkswirt, M.A. in Publizistik). Er ist verheiratet und Vater einer Tochter. Er lebt mit seiner Familie in Seeheim-Jugenheim nahe Darmstadt. Michael.Heuser@peopleXpert.eu