



Unsere Werte

# PUBLIKATION

## HR mit System im Mittelstand

Copyright und Erstveröffentlichung

Personalwirtschaft  
Ausgabe 5/2016, S. 55 - 57



## HR mit System im Mittelstand

Dass die zeitgemäße Gestaltung und ein pragmatischer Einsatz von Personalinstrumenten kein Widerspruch sind, zeigt die Entwicklung eines ganzheitlichen HR-Systems beim rheinländischen Mittelständler Rahm.

Mit über 580 Mitarbeitern und über 34 Filialen zählt Rahm Zentrum für Gesundheit zu den größten Sanitätshäusern in Deutschland. Der familiengeführte Spezialist für Leistungen rund um Hilfsmittel und Orthopädietechnik blickt auf eine über 60-jährige Geschichte zurück, die seit Jahren durch starkes Wachstum geprägt ist. Die organisatorischen und personellen Strukturen wuchsen nicht in gleichem Maße mit, zudem nahm in einigen Bereichen die Fluktuation spürbar zu. Diese Diskrepanz zu überwinden, war erklärtes Ziel der gemeinsamen Arbeit. Ergebnis sollten Eckpunkte einer systematischen und nachhaltigen Personalpolitik sein, die sowohl rasch umsetzbar ist als auch auf Basis moderner Personalinstrumente nachhaltig Wirkung entfalten kann.

### Nachhaltiger Einsatz und spürbare Wirkung

Im Vordergrund der gemeinsamen Projektarbeit standen drei wesentliche Kriterien, denen das neu entwickelte HR-System gerecht werden sollte. Zum einen wurde mit der Strukturierung der Kern-tätigkeiten das Ziel verfolgt, Führungskräften und Mitarbeitern mehr Orientierung zu geben: Welche Aufgaben sind Kernanforderungen an die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Funktionen, wel-

che spezifischen Erwartungen werden somit an den Mitarbeiter gestellt und sind damit auch maßgeblich für die Einordnung der Funktion in das Gesamtgefüge?

Da die Rekrutierung von neuem, qualifiziertem Personal insbesondere bei Neueröffnungen von Filialen einen Engpass darstellte, sollte das neue System zum anderen auch dazu beitragen, die Arbeitgeberattraktivität von Rahm weiter zu erhöhen: Dies wurde durch das Aufzeigen von Entwicklungswegen und Qualifizierungen sowie der Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses der Aufgabenschwerpunkte insbesondere in personalkritischen Bereichen erreicht. Dies transportiert schon in der Recruiting- und Onboarding-Phase potenziellen Mitarbeitern transparent ihren möglichen Entwicklungshorizont bei Rahm.

Drittes Ziel war die nachhaltige Wirkung, an der sich die Etablierung der neuen Personalinstrumente messen lassen musste. Die Instrumente sollten aufeinander aufbauen, miteinander vernetzt und praxisgerecht gestaltet werden sowie in der Anwendung ohne zu viel Formalismus und „Papiertiger“ auskommen. Die frühzeitige Einbindung der Führungsmannschaft, der Vertrauenspersonen und aller Mitglieder der Geschäftsführung von Anfang an wurde als

wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der geplanten Neugestaltung umgesetzt.

### Am Anfang steht die Struktur

Bei der Entwicklung einer nachhaltigen HR-Strategie gilt es, zunächst eine Struktur zu etablieren und an dieser dann die weiteren Aktivitäten zu orientieren und auszurichten. In diesem System stehen die einzelnen personalwirtschaftlichen Instrumente miteinander in Beziehung und bedingen sich gegenseitig.

Mit der Entwicklung von Jobstrukturen wurden zunächst die wesentlichen Aufgabenfelder und Entwicklungsmöglichkeiten in Technik, Vertrieb und Verwaltung definiert und in Funktionsbeschreibungen dokumentiert. Diese treffen für die bei Rahm entscheidenden Geschäftsfunktionen Aussagen über die Ziele und wesentlichen Verantwortungen einer Funktion, beschreiben aber darüber hinaus auch die geforderten Fach- und Methodenkenntnisse, notwendige soziale und persönliche Fähigkeiten sowie Kriterien für erfolgreiches Arbeiten in dieser Funktion.

Damit bilden die Funktionsbeschreibungen ein vielseitig nutzbares Kernelement der neuen Struktur bei Rahm. Die Etablierung des Jobstrukturmodells ohne hunderte pflegeintensive Stellenbeschreibungen ist somit ein Gewinn für Rahm, da

Elemente der Personalarbeit bei Rahm

Abbildung



Quelle: Lurse AG

Bei der Entwicklung einer nachhaltigen HR-Strategie gilt es, zunächst eine Struktur zu etablieren und an dieser dann die weiteren Aktivitäten zu orientieren und auszurichten.

nach innen und nach außen wesentliche, schnelle und vor allem handhabbare Ergebnisse erzielt wurden, die für einen Mittelständler maßgeblich sind, insbesondere die neuen Funktionsbeschreibungen kommen in jedem Bewerbungsgespräch sowie für alle Mitarbeiter im Rahmen der Leistungsbewertung rege zum Einsatz.

Mit einer Differenzierung in Fach- und Führungslaufbahn wurden den Mitarbeitern zusätzlich mögliche Perspektiven aufgezeigt und durch Funktionsstufen die Wertigkeit von unterschiedlichen Tätigkeiten definiert.

**Leistung sichtbar machen und steuern**

Mitarbeiter leisten unterschiedlich und wollen dieses Engagement gewürdigt wis-

sen. Dies war wesentlicher Treiber bei der Einführung unternehmensweiter Leistungsbewertungsgespräche – in dieser systematischen Form Neuland bei Rahm. Detailliertes Feedback zur Leistung ist die Grundlage, dann aber geht es um zielgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung beziehungsweise Verstetigung des Leistungsverhaltens des Mitarbeiters. An der Unternehmensrealität ausgerichtete Kriterien mit pragmatischen Operationalisierungen ermöglichen eine summarische Gesamtbetrachtung der Leistung, ohne sich in Detailzielen und filigranen Messgrößen zu verlieren. Vergleichbare Funktionen sind marktgerechten Gehaltsbändern zugeordnet, sodass Gehaltsentwicklungen nun systematisch im Zusammenhang mit der Leistungsbewertung erfolgen können. Feedback zur Orientie-

rung und Weiterentwicklung steht jedoch im Vordergrund.

Unter Nutzung der Funktionsbeschreibungen führen Mitarbeiter und Führungskräfte nun ergebnisorientierte Feedback- und Entwicklungsgespräche – eine spürbare Erweiterung des „Feedbacks auf Zuruf“ wie es in mittelständischen Unternehmen durchaus noch üblich ist. Diese reifegradgerechte Vertiefung der Führungsbeziehung über die rein operative Arbeitsorganisation hinaus macht eine längerfristige Bindung der Mitarbeiter wahrscheinlicher.

**Führungskräfte in gemeinsamer Rolle stärken**

Mit der neuen systematischen Leistungsbewertung kommt den Führungskräften die entscheidende Rolle bei der Entwick-

lung ihrer Mitarbeiter zu, da sie Stärken wie Defizite erläutern und diskutieren sowie zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen erarbeiten. Umfangreiche Trainings zu den Themen Kommunikation, Führungsrolle und Gesprächsführung sowie die gemeinsame Erarbeitung von Informationsmaterialien für zukünftige Führungskräfte bei Rahm führten dazu, dass die Verantwortlichen sicher in der Handhabung sowie Botschafter der neuen Instrumente wurden. Beabsichtigter Nebeneffekt: Stärkung der Wahrnehmung als „Führungsmannschaft“.

Die Bedeutung der Vernetzung der Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensteilen rückt vor allem bei der Etablierung eines gemeinsamen Leistungsverständnisses bei Rahm in den Vordergrund, wie die aktuell durchgeführte Evaluation der erstmalig nach einheitlichem Prozess durchgeführten Leistungsbewertungsgespräche zeigt. „In den mit allen Führungskräften durchgeführten Review-Workshops zeigte sich, dass die Führungskräfte mit hohem Engagement in die Gespräche gegangen sind und die Mitarbeiter insbesondere den eingeräumten zeitlichen Raum und die intensive Vorbereitung ihrer Vorgesetzten als sehr wertschätzend wahrgenommen haben“, betont Klaus Meurer, Geschäftsführer bei Rahm. Ziel der Evaluation ist es, nicht nur die Wirkung der Leistungsbewertung, sondern auch die Zielsetzung der Funktionsstrukturen und -beschreibungen sowie die Transparenz im Gehaltsprozess zu überprüfen.

## Ausblick auf den weiteren Projektfortgang

Im Sinne der Harmonisierung der Arbeitsbedingungen und der allgemeinen vertraglichen Gestaltung wurde auch das Thema Zusatzleistungen einer ersten Prüfung unterzogen. Denn im Hinblick auf die Anforderung, die Wettbewerbsfähigkeit durch die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität zu sichern, rückt dieses Thema auch im Mittelstand zunehmend in den Fokus.

Dieser Bereich sowie die weitere Optimierung des Feedback-Prozesses, die Entwicklung des Gehaltsbandsystems und Stabilisierung des neuen HR-Systems mit weiteren Workshops zu speziellen Fragestellungen sowie die Etablierung eines jährlichen Führungsforums sind zentrale Arbeitspakete der Geschäftsführung im laufenden Jahreskalender. Dieser nimmt sich die Projektgruppe gerne an, um den Schwung und frischen Wind der nun moderneren Personalarbeit bei Rahm zu nutzen und das positive Feedback der Belegschaft zu würdigen.

Autoren

**Anton Stockhausen,**

Vorstand, Lurse AG, [astockhausen@lurse.de](mailto:astockhausen@lurse.de)

**Diana Pausch,**

Consultant, Lurse AG, [dpausch@lurse.de](mailto:dpausch@lurse.de)

**Meike Rahm,**

Geschäftsführerin, Rahm Zentrum für Gesundheit GmbH, Troisdorf,  
[meike.rahm@rahm.de](mailto:meike.rahm@rahm.de)