

Für jeden die richtige HR-Weiterbildung

Seminare und andere Weiterbildungsformen für Personalisten

HR-Mitarbeiter sind gefordert, sich ein Berufsleben lang weiterzubilden. HR-Seminare bieten die Möglichkeit, sich einen Überblick zu verschaffen, sich gezielt in ein Thema zu vertiefen oder schlicht auf dem Laufenden zu halten. Für jede Anforderung ist das Richtige dabei.

Von Eva Selan

Weiterentwicklung der Mitarbeiter, ein wichtiger Punkt in jeder Human-Resource-Abteilung. Jeder soll up to date sein, fachliche Weiterbildung und persönliche Entwicklung, das geht die Mitarbeiter genauso an wie das Management. Schön, gut, wichtig. Und richtig spannend wird es, wenn es um die eigene Entwicklung geht: die Weiterbildung der Mitarbeiter der Personalabteilung!

In der Ausgabe 6/06 berichteten wir über HR-Lehrgänge. Diese bieten meist einen umfangreichen Bogen der für die Personalarbeit relevanten Themen. Oft behandeln sie klassische Themen wie Personalentwicklung, Arbeitsrecht und dergleichen und werden durch andere Wirtschaftsbereiche ergänzt wie Strategie, Organisationsentwicklung, Führung, Projektmanagement etc. All jene Themen können auch mit einzelnen Seminaren abgedeckt werden, doch eine Gesamtausbildung lässt einen roten Faden durch alle Bereiche laufen und verknüpft die Inhalte miteinander. Daher macht ein umfangreicher Lehrgang für Personalisten Sinn. Die nicht ganz so positive Seite hält entgegen, dass ein umfassender Studiengang einen hohen Aufwand an Zeit, Energie und finanziellen Mitteln bedeutet. Dieser Aufwand ist in vielen Fällen sicherlich gerechtfertigt. Dennoch muss ihn nicht jeder in der HR-Abteilung auf sich nehmen und er muss auch nicht für jeden HR-Mitarbeiter finanziert werden. HR-Seminare geben generellen Überblick, bieten einen Einstieg in die Materie, halten up to date, können gezielt selektiert und eingesetzt werden und sind darüber hinaus zeitlich und finanziell im Rahmen. Daher widmet sich dieser Artikel speziell den HR-Seminaren.

Einsteigerseminare

Der Human-Resource-Bereich ist umfangreich und nicht in einem einzelnen Seminar abbildbar. Dennoch muss irgendwo



begonnen werden, vor allem wenn bei HR-Neulingen noch kein fachspezifisches Wissen vorhanden ist. Welche grundlegenden Seminare sollten HR-Neulinge besuchen, welches Wissen ist grundlegend, auf welche Inhalte sollte der Fokus zu Beginn gelegt werden?

Mag. Andrea Jindra (Bereichsleitung, Red-Ed) meint dazu grundsätzlich: „Personen, die neu ins Personalwesen einsteigen, empfehlen wir eine Ausbildung, die fundierte Methoden und Instrumente modernen Human-Resource-Managements in sehr praxisnaher Form näher bringt. Ein Neuling braucht zunächst einen guten Überblick über sein neues Fachgebiet, sozusagen die theoretische Basis. Sinnvoll wäre in einem ersten Ausbildungsschritt ein Lehrgang, der alle Bereiche des Personalmanagements umfasst und somit das HR-Management in seiner Gesamtheit mit all seinen Zusammenhängen aus einem Guss vermittelt. Dabei sollten nicht aktuelle Moden im Vordergrund stehen, sondern vielmehr bereits in der Praxis etablierte Methoden und Instrumente. Die Inhalte sollten reichen von den funktionalen Aufgaben des Personalmanagements und einer persönlichen Standortbestimmung im eigenen Unternehmen, über professionelle Recruitinginstrumente, strategisches Personalmarketing, Personalcontrolling und Kennzahlensysteme, Vergütungssysteme, arbeitsrechtliche Grundlagen bis zu einem umfassenden Überblick über die Schritte des Personalentwicklungskreislaufs.“

Sibylle Wachter-Benedikt (Kundenberatung/Produktmanagement, Hernstein International Management Institute) reflektiert aus Sicht des Management-Instituts: „Grundsätzlich hängt die Seminarempfehlung von der jeweiligen Position des HR-Mitarbeiters ab. Für Personalisten mit Führungsagenden empfehlen wir z.B. Grundlagen in Führung und Management. Personalentwickler sollten auch gruppendynamische Kenntnisse vorweisen, um die persönliche Wahrnehmung von Dynamiken in Gruppen zu schärfen und um zu erkennen, welche Zusammenhänge bei Führung in Gruppen bestehen. Auf jeden Fall sollten Personalisten Erfahrungen mit Potenzialanalyse-Instrumenten sammeln. Zum einen, um die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, zum anderen, um das Tool im HR-Bereich einsetzen zu können.“

„Das HR-Management ist ein sehr vielfältiges Aufgabengebiet. Zu den Kernkompetenzen gehören auf jeden Fall Arbeitsrecht, Recruiting, Personalentwicklung, Perso-

nalcontrolling, Vergütungssysteme und das Grundverständnis für die Personalverrechnung“, konkretisiert Mag. Armand Kaáli-Nagy (Bildungsmanagement, öPWZ – Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum). „Das öPWZ bietet eine Basisausbildung in all diesen Bereichen an, die in 15 Tagen die Grundlage erfolgreicher Personalarbeit schafft. Zusätzlich sollten je nach Tätigkeitsschwerpunkt auch die weiterführenden Seminare und Trainings besucht werden. Personalentwicklung ist ja wesentlich mehr als die Vermittlung von Seminaren. Mitarbeiter-

gespräche, Potenzialanalysen und der Aufbau eines Nachfolgemanagements gehören in diesen Bereich. Personalcontrolling als ein wichtiges Steuerungs- und Evaluierungsinstrument wird viel zu oft mit reinen ‚Zahlenspielen‘ verwechselt. Auch das Verständnis für die Personalverrechnung ist für Neulinge im HR-Management wichtig, um mit zielgerichteten Fragen zu wichtigen Informationen zu kommen oder Auskünfte erteilen zu können.“

Grundlegendes zu Beginn der HR-Karriere, um einen Überblick zu bekommen und sich Orientierung zu geben. Leider ist das

Wer neue Sichtweisen in Betracht zieht, erfährt eine einzigartige Horizonterweiterung.

MBA INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



Johannes Kepler University Business School



LIMAK

Innovatives MBA Programm für neuen Mind-Set im **Human Resource Management, 19 Monate, berufsbegleitend**

Umfassend

- Innovative Vernetzung der Kompetenzfelder General Management und Human Resource Management

Persönlich

- Führende Experten als Lead Trainer

International

- Exklusive TrainerInnenfakultät, Best Practice Beispiele und Auslandstrainings

INTERESSIERT? ICH BERATE SIE GERNE:

Mag. Ulrike Rinderhofer, Programm Management
+43-732-66 99 44-121, e-mail: ulrike.rinderhofer@limak.jku.at
www.limak.at



Ulrike Rinderhofer



Henrik Schmidt



Andrea Jindra



Armand Kaáli-Nagy



Sibylle Wachter-Benedikt



Clemens Stieger

„Grundlegende“ so weit gestreut, dass auch hier bereits eine Selektion stattfinden muss.

„Must-have“ versus „nice-to-have“

Mit der ersten grundlegenden fachlichen HR-Ausbildung ist es noch nicht getan. Abgesehen davon, dass das Feld des Personalwesens so breit ist, dass man allein dafür bereits langfristige Weiterbildungsaktionen beanspruchen könnte, entwickelt es sich auch zusehends weiter. Welche Seminare muss ein Personalist besuchen, welche sind „nice to have“?

Sibylle Wachter-Benedikt meint dazu: „Muss-Seminare sind Beratungskompetenz, Moderation und Gesprächsführung:

Neuer MBA HR

Neues Programm für neuen Mind-Set im Human-Resource-Management: Der neue MBA International-Human-Resource-Management verknüpft strategisches Verständnis mit internationaler Human-Resource-Kompetenz.

Ziel des MBA ist es, Human-Resource-Manager und Führungskräfte mit entsprechendem Fokus auf „people management“ zum unverzichtbaren Impulsgeber in strategischen Entscheidungsprozessen zu qualifizieren und sie zum anerkannten Business-Partner der Unternehmensleitung zu positionieren.

Die drei Programmabschnitte – Human Resource Development, General Management und International Human Resource Management – sind aufeinander aufbauend und miteinander verknüpft.

Studiengang: MBA International Human Resource Management

Beginn: November 2007

Dauer: 19 Monate, berufsbegleitend

Kosten: € 29.700,-

Ort: Wien, Linz, USA, Asien

Info: www.limak.at

Edgar Schein hautnah

Eine hervorragende Möglichkeit, Theorie hautnah zu erleben, ist zweifelsohne mit Koryphäen der Wissenschaft hautnah zu diskutieren. Beispielsweise im September mit Prof. Edgar Schein im Zuge eines HR-Forums.

Praxis ohne Theorie kann funktionieren, gefestigter ist sie allerdings mit theoretischem Unterbau und wissenschaftlichem Hintergrund.

Prof. Edgar Schein ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen und verscrieb sich der Organisationsentwicklung, der Organisationskultur und begründete unter anderem den Begriff der Karriereanker. Geboren 1928 ist er heute Professor für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge.

Forum: Annual Human Resource Managers' Forum: Cross-cultural Leadership and the Role of HR

Datum: 20.-21. September 2007

Kosten: € 600,- (inkl. Steuer)

Ort: Bled School of Management, Bled, Slovenien

Info: www.iedc.si

- Beratung ist eine zentrale Fähigkeit im Personalbereich. Die Gespräche sind häufig heikler Natur: Wie berate ich diese Führungskraft oder Mitarbeiter? Wie vermittele ich im Konfliktfall? Wie übermittele ich schlechte Nachrichten?
- Präsentationstechniken, Rhetorik & Moderation: Diese Seminare unterstützen Präsentationen zu perfektionieren bzw. Meetings effizient zu moderieren.
- Gesprächsführung: Das Training verschiedener Gesprächssituationen ist für Personalisten sicherlich hilfreich. Personalentwickler sollten auf die jeweiligen Gesprächsanforderungen gelassen eingehen können.

Nice to have sind sicherlich Seminare im Bereich der Personal Performance. Wie

verkaufe ich mich selbst ist eine Frage, die auch Personalisten beschäftigt. Trainings für Stimme & Gehör bzw. Körpersprache sind hier zu empfehlen.“

Weniger generell sieht es Andrea Jindra, sie würde die Weiterbildung konkret an künftigen Aufgabenstellungen ausrichten: „Die Weiterbildungsschritte sind sicher sehr stark vom Aufgabenspektrum bzw. den geplanten HR-Projekten des HR-Mitarbeiters abhängig. Handelt es sich um einen Generalisten im HR-Bereich, wären regelmäßige Updates quer über die einzelnen Bereiche des Human-Resource-Managements angebracht. Angefangen von rechtlichen Änderungen im Arbeits- und SV-Recht, über Entwicklungen und Methoden im Recruiting und der Personalentwicklung bis zu Vergütungssystemen. Handelt es sich um einen Spezialisten im HR-Bereich mit einem stark eingeschränkten Aufgabenspektrum, dann wären laufende Updates und Vertiefungen in seinem Spezialgebiet erforderlich.

Keine Ausbildungsmaßnahme sollte lediglich ‚nice-to-have‘ sein, sondern sollte für den Mitarbeiter und für das Unternehmen einen direkt umsetzbaren Nutzen haben. Sowohl das Training als auch die Zeit des Mitarbeiters kostet dem Unternehmen Geld, daher sollten die gelernten Inhalte entweder persönlich oder für die unmittelbare berufliche Tätigkeit einsetzbar sein. Wurden früher noch Trainings als Incentive angesehen, so erkennt man heute schon den Gesinnungswandel in Unternehmen. Hat der Teilnehmer dann die Möglichkeit, das Gelernte wirkungsvoll in seiner beruflichen Praxis umzusetzen, hat sich das Investment in die Weiterbildung gelohnt.“

„Der Anspruch der Nutzenstiftung und strategischen Ausrichtung von HR bedeutet, dass die Verallgemeinerung von Inhalten immer schwieriger wird, weil die unternehmerische ‚Passung‘ an Bedeutung gewinnt“, unterstreicht Clemens Stieger, „es gibt keine allgemeinen Standards mehr, wie Mitarbeitergespräche aussehen müs-

sen, wie Potenzialanalyse funktioniert, wie Gehaltssysteme gestaltet sein sollen etc. Nachdem gerade die Entwicklungsthemen eine Eigenzeitlichkeit haben und nicht von heute auf morgen realisiert werden können, gilt es sich auch proaktiv mit möglichen Themen auseinander zu setzen und somit frühzeitig die richtigen Weichenstellungen vornehmen zu können. Das schaut dann manchmal wie ‚Nice-to-have‘-Themen aus, kann aber von hoher strategischer Bedeutung sein (z.B. sich mit Outplacement zu beschäftigen, obwohl dies – noch – nicht Thema ist). ‚Nice-to-have‘-Themen sind ansonsten aktuelle Modethemen sowie Themen, die das eigene Unternehmen eigentlich nicht zentral betreffen.“

HR-Seminare für „alte Hasen“

Leider kann sich auch der eingefleischteste Personalist nicht ruhig zurücklehnen, Weiterbildung wird ihn wohl sein Berufsleben lang begleiten. So kommt man nicht umhin, sich ständig weiterzubilden, um up to date zu bleiben.

Mag. Ulrike Rinderhofer (Produktentwicklung der LIMAK Johannes Kepler University Business School): „Für erfahrene Human-Resource-Manager sind Strategie- und Business-Know-how von zunehmender Bedeutung. Strategisches Management, Wissen über Unternehmenstransformationen, Stakeholder Management, Leadership, Value Based Management, Intellectual Capital Management sollten für erfahrene Human-Resource-Manager zum festen Portfolio gehören. Darüber hinaus spielt Know-how über HR-Arbeit in internationalen und transkulturellen settings eine zunehmend wichtigere Rolle. Know-how über Führung multikultureller Organisationen und Teams, Kommunikationsarchitekturen und Gestaltung von internationalen Changeprozessen zählt zum Pflichtprogramm für Human-Resource-Manager. Ergänzend und auffrischend geht es natürlich auch darum, über die aktuellsten Entwicklungen und Anforderungen im HR-Bereich up to date zu sein. In der Verknüpfung von internationalem Human-Resource-Know-how mit Know-how von Business-Strategien können neue Betrachtungsweisen entwickelt werden, die neue Wege für das gesamte Unternehmen aufzeigen und so den Wertschöpfungsbeitrag von HR für die Unternehmensleitung transparent machen.“

Sibylle Wachter-Benedikt unterstreicht: „Beratungskompetenz, Kommunikation

und Selbstmanagement-Themen sind auch für erfahrene Personalisten empfehlenswert. Rechtliche Themen, neue Erkenntnisse im Bereich Bildungscontrolling und Trends/Entwicklungen im Personalbereich sind ständig aufzufrischen.“

Mag. Clemens Stieger (Geschäftsführer GfP, Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH) streicht hervor: „Gerade in den letzten Jahren hat sich das Tätigkeitsfeld der Personalisten dramatisch verändert. Waren bis vor gar nicht langer Zeit die administrativen und verwaltungstechnischen Aktivitäten im Vordergrund, werden nun

zunehmend Umsetzungs- und Gestaltungsverantwortung, Beratungskompetenz und strategisches Denken gefordert. Changemanagement, Strategische HR, Beratungsskills, Human-Capital-Ansätze etc. sind daher typische Themen für erfahrene Personalisten. Allerdings haben sich auch die klassischen Themen inzwischen stark weiterentwickelt und professionalisiert. Wir erleben in den Ausbildungen immer wieder, dass gerade auch erfahrene HR-Personalisten aus der Auffrischung und Aktualisierung vorhandenen Know-hows „Aha“-Erlebnisse und großen Nut-



HR FORUM 2007

Treffen Sie weltbekannte Professoren und erfahrene Kollegen aus Österreich und Südosteuropa.

Um in Südosteuropa erfolgreich zu sein benötigen Sie Marktkenntnis und die richtigen Kontakte. Am IEDC Bled haben wir beides. Herausragende Professoren bilden hier seit über 20 Jahren jährlich internationale Manager aus mehr als 50 Ländern aus. Nützen Sie die Chance herauszufinden, warum führende österreichische Unternehmen dem IEDC sogar mit maßgeschneiderten Programmen für ihre besten Mitarbeiter vertrauen.

HR FORUM, 20. - 21. September:

Cross-Cultural Leadership and the Role of HR (in englischer Sprache)
Prof. Edgar Schein, MIT Sloan Fellows Professor of Management (Emeritus), USA
 Für mehr Informationen besuchen Sie www.iiedc.si/hrforum oder schreiben Sie an henrik.schmidt@iiedc.si.



IEDC-Bled School of Management, Bled, Slovenia, T: +386 4 5792 530

A School with a View



1/3 Frauenstipendium

Professional MBA

> Human Resource Management

Start des Lehrgangs: September 2007
 Abschluss: Master of Business Administration

Anmeldung: alexandra.sax@donau-uni.ac.at, Tel. +43 (0)2732 893-2132
www.mba-krems.at

Universität für Weiterbildung



zen ziehen. Das bedeutet, dass Personalisten selbst gefordert sind lebenslanges Lernen vorzuleben.“

Die Wichtigkeit, Wissen ständig zu aktualisieren, erwähnt Armand Kaáli-Nagy: „Wie in jedem Bereich gibt es auch im Personalmanagement Trends. Durch die Veränderungen am Arbeitsmarkt, die Expansionen ins Ausland und den schnelleren Informationsaustausch hat sich das HR-Management in den letzten Jahren von der Personaladministration zum Business-Partner gewandelt. Ebenso gibt es laufend Neuerungen und Änderungen im Arbeitsrecht wie auch in der Personalverrechnung. Erfahrene Personalisten sollten ihr Wissen immer auf dem letzten Stand halten. Dafür eignen sich besonders Spezialseminare wie auch Update-Seminare, in denen konkret und intensiv die verschiedenen Inhalte vermittelt werden. Gerade in den kommenden Monaten wird es eine Fülle von Gesetzesänderungen geben. Das Wissen um diese und darüber, wie Unternehmen mit den Veränderungen umgehen können, ist auch für erfahrene Personalisten ein wichtiger Weiterbildungsbestandteil.“

Um die Trends im HR-Bereich besser ausloten zu können sind HR-Netzwerke ein wichtiges Angebot für Personalmanager. Nur durch den persönlichen Erfahrungsaustausch mit Kollegen und den Besuch von Seminaren können HR-Manager auf dem Laufenden bleiben.“

Henrik Schmidt (Marketing Coordinator der IEDC-Bled School of Management) unterstreicht ebenfalls den informellen Erfahrungsaustausch: „Auch erfahrene Personalisten sollten sich regelmäßig mit internationalen Kollegen austauschen und persönlich mit führenden Lehrenden zusammentreffen. Eine internationale Perspektive auf HR-Themen hilft einen Tun-

neblick zu vermeiden und dem Wettbewerb eventuell einen Schritt voraus zu sein. Foren für das Senior-Management erlauben weiterhin einen Austausch und Lernen auf strategischem Niveau, was Seminare zu Einzelthemen nicht leisten können.“

Gesamtunternehmerische Kompetenz

Nach wie vor herrscht unter HR-Managern die Erwartung vor, als Business-Partner im Unternehmen gesehen zu werden. Hierzu ist es allerdings notwendig, nicht ausschließlich in seinem Fachgebiet – hier Human Resources – Spezialist zu sein, sondern das Unternehmen als Ganzes muss verstanden werden. Strategisches Know-how ist genauso wichtig wie Operations oder Finanzen. Daher reicht es nicht aus, sich ausschließlich auf Weiterbildungsthemen des HR zu spezialisieren, sondern der Blick muss bereits hier weiter gesteckt werden. Umfassende Studiengänge haben meist genau das zum Inhalt: wirtschaftliches Wissen kombiniert mit HR-spezifischem Fachwissen. Wer auf eine solche Weiterbildung verzichtet wird nicht umhin kommen, sich genau diese Inhalte in einzelnen Seminaren zu suchen, wenn der Anspruch besteht, als „kompetenter Businesspartner“ angesehen zu werden.

„Für erfolgreiche HR-Arbeit ist es von zentraler Bedeutung, nicht nur das ‚Kerngeschäft‘ professionell zu beherrschen, sondern darüber hinaus ein solides Geschäftsverständnis zu entwickeln. Kenntnisse über die Strategie, die Wertschöpfungskette gehören ebenso dazu wie über effektiven Umgang mit einzelnen Stakeholdern. Dieses Strategie- und Business-Know-how sowie internationale Human-Resource-Management-Kompetenz zeichnen einen erfolg-

reichen HR-Manager aus. Angebote, die diese Positionierung unterstützen, sind für alle Human-Resource-Manager und im Besonderen für erfahrene Personalisten ein ‚must have‘“, ist Ulrike Rinderhofer überzeugt.

HR-Seminare für Nicht-Personalisten

HR-Wissen ist nicht ausschließlich für Personalisten von Bedeutung, generell sollten sich Personen mit Personalverantwortung dafür interessieren. Armand Kaáli-Nagy bestätigt: „Das Wissen um Zusammenhänge im HR-Bereich ist für Führungskräfte sämtlicher Unternehmensbereiche ein wichtiges Asset. Zusätzlich sollten auch Führungskräfte arbeitsrechtliche Seminare besuchen, um über die Möglichkeiten und Grenzen, die ihnen das Arbeitsrecht bietet, Bescheid zu wissen.“

„Manager arbeiten täglich mit Menschen. Grundkenntnisse über Performance Management, Leistungssteuerung, Konflikte, Potenzialerkennung und -entwicklung, Strukturwandel im eigenen Verantwortungsbereich gehören zu den Kernkompetenzen von Führungskräften und sind ein absolutes Muss für Manager, die in ihrer Führungsarbeit und in der Strukturarbeit wirkungsvoll agieren wollen“, führt Ulrike Rinderhofer aus. Andrea Jindra meint dazu: „Auch hier gibt es nicht die eine für alle Personen gültige Antwort, sondern die Wahl der passenden Aus- und Weiterbildung ist stark von den jeweiligen geplanten Projekten im Unternehmen und den bereits vorhandenen oder fehlenden Fähigkeiten und Kenntnissen des Personalmanagers abhängig. Eine regelmäßige Auffrischung des eigenen Wissens sowie der laufende Austausch mit Fachkollegen sind aber für den Erfolg unabdingbar. Seminare oder Lehrgänge ermöglichen neben dem Erlernen fachlicher Inhalte noch den Kontakt zu Gleichgesinnten und erleichtern die Bildung eines Netzwerks für ständigen Erfahrungsaustausch.“

Clemens Stieger ergänzt: „Insbesondere Geschäftsführer von KMUs profitieren von diesem Know-how, weil sie oft auf keine internen Spezialisten zurückgreifen können. Für die HR-Arbeit ist es natürlich generell von Vorteil, wenn sich möglichst viele andere Funktionen neben HR mit diesen Themen beschäftigen würden.“

Somit werden nicht nur Personalisten lebenslang lernen, sondern auch Kollegen, die sich nicht in erster Linie auf HR spezialisiert haben, sind angehalten, sich mit diesen Themen laufend zu beschäftigen. **T**

HR: Seminare und Lehrgänge

ARS – Akademie für Recht & Steuern	www.ars.at
bfi – Berufsförderungsinstitut	www.bfi.at
Donau-Universität Krems	www.donau-uni.ac.at
GfP – Gesellschaft für Personalentwicklung	www.gfp.at
Hernstein International Management Institute	www.hernstein.at
Life and Career	www.lifeandcareer.eu/hr-skills_lehrgang
LIMAK Johannes Kepler University Business School	www.limak.at
MCI – Management Center Innsbruck	www.mci.edu/lgpersonal
MDI – Management Development Institute	www.mdi.at
RedEd – Österreichischer Wirtschaftsverlag GmbH	www.reded.at
ÖPWZ – Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum	www.opwz.com
PEF Privatuniversität für Management	www.pef.at
WIFI Österreich	www.wifi.at
WIFI Management Forum	www.wifiwien.at

Die Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit!