

Zusammenfassung Integriertes Personal-Management

Das Modell hat drei Bestandteile:

1. die ganzheitliche Unternehmensvision
2. das Kreislaufkonzept der visionsorientierten Personal-Gewinnung, -Beurteilung, -Honorierung, und -Entwicklung
3. die integrierende innerbetriebliche Kommunikation, Kooperation und Erfolgsevaluation.

Ganzheitliche Unternehmensvision

Damit die Vision eine sinngebende und bindende Funktion für Kunden, Mitarbeiter, Mitbürger, und Eigentümer ausüben kann:

- Inhaltlich müssen die Grundsätze unternehmensspezifisch, umfassend und langfristig ausgerichtet sein.
- Gestaltung: „So einfach wie möglich, aber nicht einfacher!“
- Um die Akzeptanz und den Erfolg der Unternehmensvision sicherzustellen, muss sie im Konsens entwickelt werden.
- Anschliessend muss sie an die situativen Bedingungen angepasst werden.

Unternehmensentwicklung =

Objektive Analyse der Unternehmensum- und inwelt
(*Ist-Zustand*)

*

Partizipative Erarbeitung einer ganzheitlichen Unternehmensvision
(*Soll-Zustand*)

*

Visionsgerechte Ableitung, Verwirklichung und Erfolgskontrolle von Aktionsleitsätzen
(*Aktion*)

Ein Management-Workshop-Programm gliedert sich in 3 Phasen:

1. Analyse der Ausgangslage (Umwelt-, Kunden-, Konkurrenz-, Unternehmensanalyse)
2. Erarbeitung eines Entwurfs einer Unternehmensvision
3. Ableitung von Funktionsleitsätzen.

Die Unternehmensvision muss vierdimensional ausgerichtet sein:

- Kunden
- Mitwelt
- Eigentümer
- Mitunternehmer (Mitarbeiter)

➔ Glas-Pyramidenkonzept

(je einen Leitsatz postulieren)

Um das Ermittelte mit der Unternehmenspraxis zu vergleichen sollte periodisch ein Follow-Up-Workshop durchgeführt werden. Dabei müssen aber zuvor auf allen vier Ebenen objektive *Diagnosen* durchgeführt werden:

- Kundenorientierte Dimension: Portfolio- und Marktanteilanalysen
- Eigentümerorientierte Dimension: finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse
- Öffentlichkeitsorientierte Dimension: externe Firmen-Image-Umfrage
- Personalorientierte Dimension: standardisiertes Austrittsinterview (Individual-Ebene), standardisiertes Mitarbeitergespräch (Abteilungs-Ebene), periodische Personal-Kurzumfrage (Unternehmens-Ebene)

Kreislaufkonzept des visionsorientierten Personalmanagements

Die vier zentralen Funktionskonzepte:

- Personal-Gewinnung
- Personal-Beurteilung
- Personal-Honorierung
- Personal-Entwicklung

In der Mitte: Das Unternehmen im Dienste der:

- Kunden
- Mitarbeiter
- Eigentümer
- Mitwelt

Träger des Personalmanagements:

Gesamtheit der Entscheidungsorgane im Human-Ressource.

Hauptträger:

1. Unternehmensführung:
Verantwortlich für personalpolitische Leitlinien, partizipative Entwicklung, Einführung und Erfolgsevaluation der Personalmanagementkonzepte.
2. Direkten und indirekten „Vorgesetzten“:
Zuständig für Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter.

Adressat des Personalmanagements:

Gesamtheit der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Ganzheitliche Personalgewinnung

Ziel:

Personal-Bedarfsermittlung

Annahme: Die meisten Positionen in einem grösseren Unternehmen weisen nach einer bestimmten Zeit 3 Teile auf:

- Erster Teil der Funktion: Wird auch in Zukunft für das Unternehmen wichtig sein und umfasst interessante Aufgaben.
- Zweiter Teil: in Zukunft für das Unternehmen von Bedeutung, ist aber monoton.
➔ Diesen repetitiven Teil automatisieren.
- Dritter Teil: In Zukunft nicht mehr wichtig. ➔ Aufheben, Entbürokratisieren.

Ergebnisse:

- soziale Ebene: Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt.
- marktorientierte Ebene: Automatisierungsmassnahmen
- wirtschaftliche Ebene: überflüssige Bürokratie abgebaut
- ökologische Ebene: durch Bürokratieabbau Umweltkosten vermieden (Papier, Strom, etc.)

Personal-Werbung

- Ein positives Image im Arbeitsmarkt aufbauen und erhalten.
- Potentielle Mitarbeiter für das Unternehmen interessieren und für eine Mitarbeit gewinnen.
- Jene besonders ansprechen, die den visionsgerechten Eigenschafts- und Rollenkriterien der vakanten Position entsprechen.

Personal-Auswahl

- Ziel: grösstmögliche Übereinstimmung des Eignungsprofils der Bewerber mit dem visionsgerechten stellenspezifischen Anforderungsprofil.
- Auswahl nach dem ökonomischen Prinzip.
- Die Auswahl ist für alle Beteiligten motivierend, vertraulich und in nicht-diskriminierender Weise durchzuführen.
- Das ökologische Bewusstsein und die entsprechende Betroffenheit als Muss-Anforderung.

Personal-Anstellung

Personal-Einführung

Erst mit einer umfassenden Personal-Einführung kann das Hauptziel der Personal-Gewinnung als erfolgreich abgeschlossen gelten.

Strategie:

Vorgehen für Personalauslese:

Eindeutige Definition der visions- und aufgabenspezifischen Anforderungskriterien

Systematik:

- Persönlichkeits-Kompetenz
- Fach-Kompetenz
- Sozial-Kompetenz
- Führungs-Kompetenz

Systematische Strukturierung des Interviewverlaufs

Mindestens 3 Interviewer den Bewerber getrennt interviewen.

Ermittlung von konkretem früheren Verhalten, um künftiges Verhalten abzuschätzen

Verhaltensdreiecksfragen:

1. Was?
Frage nach der Situation, in der das Verhalten geäussert wurde.
2. Wie?
Frage nach dem Vorgehen, d.h. wie der Bewerber in der obigen Situation vorgegangen ist.
3. Ergebnis?
Frage nach der Auswirkung, die das Verhalten gezeitigt hat.

Motivierende und zweckmässige Gliederung des Interviewablaufs

- Präsentation des Unternehmens
- Selbstpräsentation des Bewerbers
- Gezielte Befragung bezüglich aller visions- und stellenspezifischen Anforderungskriterien
- Präsentation der Stelle
- Schluss

Konsens-Sitzung der Interviewer zur Auswertung der Bewerberinformationen

Instrumentarium

siehe S.76-78

Ganzheitliche Personalbeurteilung

Ziel:

Motivation der Mitarbeiter

Durch gezielte immaterielle und materielle Belohnung des positiven Leistungsverhaltens, das visionsgerecht immer gleichzeitig, eigentümer-, mitarbeiter-, mitwelt- und kundenorientiert ausgerichtet sein muss.

Entwicklung der Mitarbeiter

Optimale Ausschöpfung der Begabungs- und Leistungsreserven der Mitarbeiter durch gezielte Schulung der Fähigkeiten und des Verhaltens.

↪ 360°-Leistungsbeurteilung

Eine ganzheitliche Personalbeurteilung umfasst:

- qualitative Dimension: Ziel- und Wegbeurteilung
- quantitative Dimension: periodische Gesamtbeurteilung und eine laufende Beurteilung des täglichen Arbeitsablaufes.
- zeitliche Dimension: Vergangenheitsbeurteilung und Zukunftsbeurteilung
- bezugsgruppenorientierte Dimension: Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung

Strategie:

360°-Konzept:

- Stufe 1: Selbstbeurteilung des Mitarbeiters
- Stufe 2: Fremdbeurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten
- Stufe 3: Einsicht des nächsthöheren Vorgesetzten in die Konsensbeurteilung
- Stufe 4: Fremdbeurteilung des Mitarbeiters durch die Geführten
- Stufe 5: Fremdbeurteilung des Mitarbeiters durch die Arbeitskollegen
- Stufe 6: Fremdbeurteilung des Mitarbeiters durch interne und externe Kunden.

Instrumentarium:

Anforderungen an das Instrumentarium:

1. Partizipative Erarbeitung, Einführung und Erfolgsevaluation von motivierenden, systematischen und umfassenden *Beurteilungsbogen* nach dem Konzept der überlappenden Arbeitsgruppen.
Bei der Erarbeitung der Beurteilungsbogen sollten sowohl Verhaltensmerkmale (Input-Elemente), als auch Leistungsziele (Output-Elemente) berücksichtigt werden.
2. Durchführung von internen Management-Workshops zur Einübung von konstruktiven und zukunftsgerichteten *Beurteilungsgesprächen*.
3. Konsequente Erarbeitung und vor allem Verwirklichung der aus dem Beurteilungsgespräch abgeleiteten *Aktionspläne*.

Zu 1. (Beurteilungsbogen):

Es können 3 Leistungs- und Verhaltens- Wahrnehmungen unterschieden werden:

- So wie wir uns selbst sehen.
- So wie wir von unseren Interaktionspartnern gesehen werden.
- So wie wir wirklich sind.

Zu 2. (Entwicklungsgespräch):

➔ *„Johari“-Konzept:*

Geht davon aus, dass jeder Interaktionspartner verschiedene Persönlichkeitsbereiche aufweist:

- A) Arena-Bereich der Persönlichkeit: Bereich der ihm und seinem Vorgenetzten bekannt ist.
- B) Selbstblindheits-Bereich: Bereich, der dem Vorgenetzten, nicht aber dem Mitarbeiter selbst bekannt ist.
- C) Fassaden-Bereich: Bereich, der dem Mitarbeiter selbst bekannt, seinem Vorgenetzten jedoch nicht bekannt ist.
- D) Das Unbewusste der Persönlichkeit: Bereich, der weder dem Mitarbeiter noch seinem Vorgenetzten bekannt ist.

➔ Ein Entwicklungsgespräch ist in der Regel umso erfolgreicher, je grösser die Durchschnittsarena aus Sicht der Vorgenetzten und Mitarbeiter bewertet wird.

Eine grosse Arena-Fläche kann erreicht werden durch:

- die Fähigkeit, Ich-Botschaften abzugeben
- sowie
- die Fähigkeit, aktiv zuzuhören.

Ganzheitliche Personalhonorierung

Ziel:

Man kann die wichtigsten Ziele der Personalhonorierung anhand des „*Magischen Dreiecks der Verteilungsgerechtigkeit*“ darstellen:

- (1) Interne Verteilungsgerechtigkeit
 - ➔ Anforderungsgerechtigkeit
 - ➔ Leistungsgerechtigkeit
 - ➔ Sozialgerechtigkeit
- (2) Personalmarktpreisgerechtigkeit
- (3) Unternehmenserfolgsgerechtigkeit

Das Ziel besteht darin, dass jeder Mitarbeiter das Gefühl hat, intern, extern sowie unternehmenserfolgsgerecht honoriert zu werden.

Das Konzept bezweckt, die Honorierung der Mitarbeiter gemäss dem Kreislaufkonzept:

- auf die Unternehmensvision auszurichten,
- mit den anderen Personalmanagementkonzepten durch ein visionsgerechtes Funktionsbewertungsprogramm zu integrieren und
- einer periodischen Erfolgsevaluation zu unterziehen.

Mit diesem Konzept soll der Beitrag der Mitarbeiter zur Schaffung und Steigerung des Nutzens für

- Eigentümer
- Mitarbeiter
- Kunden
- Umwelt

visionsgerecht belohnt und gefördert werden.

Strategie:

Um das Ziel des „Magischen Dreiecks“ zu erreichen:

Phase 1

Entwicklung einer visionsorientierten und konkurrenzfähigen Honorierungspolitik.

Phase 2

visionsgerechte vernetzte Darstellung der Aufbauorganisation.

Phase 3

Partizipative Entwicklung und Einführung eines einfachen ganzheitlichen Funktionsbewertungskonzeptes.

Phase 4

Einbeziehende Entwicklung und Einführung eines 360°-Personalbeurteilungskonzeptes.

Phase 5

Partizipative Entwicklung, periodische Erfolgsevaluation und Anpassung eines Sozialleistungsprogramms.

Phase 6

Periodische Durchführung von Honorierungsumfragen mit relevanten Personalmarktkonkurrenten.

Phase 7

Partizipative Entwicklung bzw. Anpassung der Vergütungsstruktur.

Phase 8

Einbeziehende Erarbeitung an der Vision zu orientierender und aufeinander abzustimmender Anreizkonzepte.

Phase 9

Entwicklung und Einführung eines Konzepts zur Jahresplanung und -budgetierung der Honorierung.

Phase 10

Information des Personals über die Honorierungspolitik.

Phase 11

Periodische Vergütungsaudits und Erfolgsevaluation der Honorierungspolitik.

Phase 12

Erarbeitung und Einführung eines Aktionsplanes zur Weiterentwicklung der Honorierungspolitik und -praxis.

Ganzheitliche Personalentwicklung

Ziel:

Warum?

Sicherung zukünftiger Erfolgspotentiale. →erwerbslebenslange Weiter-Entwicklung der Mitarbeiter.

Was?

Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Entfaltung der eigenen Potentiale mit den Entwicklungsbedürfnissen der Unternehmenseigentümer, der Kunden und der Mitwelt in Einklang bringen.

Die Arbeit soll den Mitarbeitern persönlichen und gesellschaftlichen Sinn, Befriedigung und Freiraum bieten.

→Selbstentwicklung

Wer?

Verantwortung für die Personalentwicklung →Subsidiaritätsprinzip:

- Primär: jeder Mitarbeiter selbst
- Sekundär: der direkte Vorgesetzte

Wer?

Zielgruppe der Personalentwicklungsmassnahmen: alle Mitarbeiter auf allen Ebenen.

Woher?

- Primär: Berücksichtigung interner Bewerber
- Sekundär: in berechtigten Ausnahmefällen auch externe Bewerber

Wohin?

Arbeitsplatzbezogene Massnahmen, die durch betriebliche Bildungsaktivitäten ergänzt werden.

In Zukunft erfolgsversprechendsten Personalentwicklungs-Massnahmen:

- Funktionsbereicherung und Job-Rotationen
- Präventive Outplacement-Massnahmen
- Outsourcing von Funktionen
- Vom Mitarbeiter gewünschte Rückkehr in frühere Funktionen
- Mitwirkung in multifunktionalen und/oder multinationalen Projektgruppen.

Wie?

Alle Personalentwicklungsmassnahmen ohne Diskriminierung nach sozialen Daten.

Womit?

Ermittlung des Zukunfts-Potentials und der Vergangenheits-Leistung → Portfolio-Ansatz.

- Erstes Ziel: Mitarbeiter mit Entwicklungspotential einstellen und die Phase der Einführung möglichst kurz halten.
- Zweites Ziel: Durch Angebot von Sinn, Spielraum und Spass möglichst lange in Wachstumsphase.
- Drittes Ziel: In der Phase der Reife sollten die Mitarbeiter so lange die gleiche Funktion ausüben, wie sie gutes Leistungsverhalten zeigen.
- Viertes Ziel: Mitarbeitern, die in die Phase der Sättigung gelangt sind, sollte man entweder eine neue Position, mit der sie sich wieder identifizieren können, anbieten oder eine Präventiv-Outplacement-Beratung zukommen lassen.

Was danach?

Aufgrund der ganzheitlichen Leistungs- und Potentialbeurteilung kann der Mitarbeiter seinen Entwicklungspfad mit einer angestrebten Balance von Lern-, Arbeits- und Frei-Zeit gestalten.

Strategie:

Phasenplan:

Phase 1:

Erarbeitung eines Personalentwicklungs-Konzeptes durch die oberste Unternehmensleitung.

Phase 2:

Gezielte Auswahl von Nachwuchskräften.

Phase 3:

Partizipative Erarbeitung und Einführung eines 360°-Beurteilungskonzeptes

Phase 4:

Einführung eines Potential-Beurteilungskonzeptes

Phase 5:

Alljährliche Aufnahme von einfachen Personal-Inventaren aller Mitarbeiter.

Phase 6:

Alljährliche Durchführung von Personal „Portfolio“-Analysen. → Grundlage für zukünftige Personalentwicklungsmassnahmen.

Phase 7:

Entwicklung, Einführung und Erfolgskontrolle von individuellen Laufbahnplänen für Mitarbeiter.

Phase 8:

Einleitung von Entwicklungsmassnahmen aufgrund der Phasen 5 und 7 durch gezielte Funktions-Rotation, -Bereicherung oder Beförderung.

Phase 9

Periodische Erfolgsevaluation aller Personal-Entwicklungsmassnahmen.

Instrumentarium

Es besteht aus vier aufeinander abzustimmenden Entwicklungshilfsmittel:

- (1) Konzept zur Potentialbeurteilung
- (2) Konzept zur Nachfolgeplanung
- (3) Konzept des Personal-Portfolios
- (4) Konzept zur Beurteilung der Funktionseignung

(1) Potentialbeurteilungs-Konzept:

Der systematische Versuch

- die momentan vorhandenen, allerdings noch brachliegenden Fähigkeiten (d.h. das offene Potential) und
- die noch nicht erkannten bzw. noch nicht ausgebildeten Fähigkeiten (d.h. das verborgene Potential)

durch mehrerer Beurteiler im Arbeitsalltag gezielt zu beobachten, um gültige Voraussagen über künftiges Verhalten zu ermöglichen.

Anforderungen an das Konzept:

- Ableitung der Kriterien aus der Unternehmensvision
- Koordination der Kriterien mit denjenigen der Personalgewinnung
- Integration des Konzepts in die Nachfolgeplanung
- Konzentration auf wenige Kriterien, die für alle Positionen gültig sind
- Auswertung möglichst vieler relevanter Informationsquellen
- Konzentration auf verhaltensorientiertes Verfahren.

Helikopterfähigkeit:

Fähigkeit, immer gleichzeitig im Dienste der Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer und Umwelt zu handeln.

Sozial-Potential ➔ Optimistischer Realismus

Fach-Potential ➔ Unternehmertum

Führungs-Potential ➔ Führungsvorbild

Persönlichkeits-Potential ➔ Verhaltensethik (höchste Bedeutung für Potentialbeurteilung)

(2) Personal-Nachfolge-Planung

Dabei nehmen die Abteilungsleiter alljährlich für alle ihre Mitarbeiter mit Hilfe eines Personal-Planungs-Bogens eine

Leistungs-,

Potential- und

Nachfolgebeurteilung vor.

Personal-Ressourcen-Planungskonzepte erreichen erst dann ihre volle Wirksamkeit, wenn anschliessend Fördermassnahmen eingeleitet werden.

(3) Personal-Portfolio-Konzept

Aufgrund der Personal-Ressourcen-Planung kann ein Personal-Portfolio erstellt werden.

Die Matrix informiert die Geschäftsleitung über den Ist-Zustand der Leistungsfähigkeit und des Begabungspotentials des Personals.

(4) Konzept zur Beurteilung der Funktionseignung

Phase 1:

Eindeutige Definition stellenspezifischer Anforderungskriterien.

Phase 2:

Systematische Strukturierung des Auswahlverfahrens.

Dabei sollten verschiedene Beurteiler die Kandidaten beurteilen.

Phase 3:

Ermittlung von konkretem früheren Verhalten, um künftiges Verhalten abzuschätzen.

➔ "Verhaltensdreieckfragen"

Phase 4:

Konsenssitzung der Beurteiler

Kommunikationskonzept zur Integration des visionsorientierten Personalmanagements

Ganzheitliches Personal-Informationsmanagement

Als Situationsbedingung werden alle Variablen

(A) aus dem sozialen, technologischen, ökonomischen und ökologischen Bereich der Unternehmensumwelt sowie

(B) aus dem marktleistungs-, finanz-, personal- und umweltorientierten Bereich der Unternehmensinwelt,

die mit dem innerbetrieblichen Kommunikationssystem verbunden sind, betrachtet.

Die Unternehmensumweltbedingungen wirken sich vor allem auf

- die Schichtung (sozio-kulturelle Differenzierung)
- die Arbeitsteilung (Berufsrollen-Differenzierung)
- die Machtverteilung (politische Differenzierung)

innerhalb der Belegschaft aus.

Die Unternehmensinweltbedingungen (durch Eigentümer und Unternehmensleitung bestimmt) wirken sich auf

- den technologischen Entwicklungsstand,
- die Organisationsaufgaben,
- die Mentalität der Organisationsmitglieder
- die Gleichgewichtslage zw. Unternehmens-Umwelt und -Inwelt-Bedingungen

aus.

Eckpunkte des Adäquanzdreiecks:

1. Ziel
2. Vorgehen
3. Instrumentarium

Endogene Bestimmungsfaktoren des innerbetrieblichen Kommunikationskonzepts:

1. Unternehmensleitung
2. Personal
3. Erfolgsevaluation

Funktionsgebundenes Personal-Informationsmanagement

Diagnose, Planung, Durchführung und Kontrolle der Gewinnung, Verarbeitung und Speicherung von funktionsbezogenen Nachrichten, die beim Personal arbeitsplatzrelevante Unsicherheit beseitigen oder reduzieren.

Das Modul des „Personalcontrollings“ beinhaltet drei Informationsebenen:

Die Zielebene:

Personal-Effektivitäts-Controlling → Evaluation der Ausrichtung der Personalarbeit auf die Unternehmensvision.

Die Resultat-Ebene:

Personal-Effizienz-Controlling → Evaluation der Optimierung der Personalarbeits-Produktivität.

Die Wirtschaftlichkeits-Ebene:

Personal-Wirtschaftlichkeits-Controlling → Evaluation der Kostengerechtigkeit der Massnahmen.

Kreislaufkonzept des Personalcontrollings

- Controlling der Personalgewinnung
- Controlling der Personalbeurteilung
- Controlling der Personalthonorierung
- Controlling der Personalentwicklung

Ziel: Alle qualitativen und quantitativen Daten bereitstellen.

Funktionsungebundenes Personal-Informationsmanagement

Bestimmung der Ziele, Strategien und Instrumente, die das Publizitätsverhalten des Unternehmens und die Beziehungspflege der Unternehmensleitung gegenüber den Mitarbeitern systematisch und langfristig regeln.

Ziele:

Inhaltsziel:

Förderung der Informationstransparenz beim Personal

Beziehungsziel:

Schaffung einer echten Vertrauens- und Lernkultur.

Strategie:

Das informationspolitische Verhalten sollte sich grundsätzlich nach folgenden vier Prinzipien richten:

1. Vollständigkeit
2. Objektivität
3. Verständlichkeit
4. Rechtzeitigkeit

Instrumentarium:

Zwei Hauptgruppen von Kommunikationsmitteln:

- Primäre (grundlegende) Kommunikationsmedien, die den direkten mündlichen Kontakt zwischen den Mitarbeitern ermöglichen.
- Sekundäre (ergänzende) Kommunikationsmedien, bei denen spezielle Informationsinstrumente zur Informationsübermittlung benutzt werden.

System der überlappenden Kommunikationsgruppen

Stufe 1:

Die jährliche Personal-Kommunikations-Vollversammlung

Stufe 2:

Die monatliche Geschäftsleitungs-Kommunikations-Sitzung

Stufe 3:

Die monatliche Bereichs-Kommunikations-Sitzung

Einteilung des Instrumentariums:

(1) nach der Rezeptionsart:

- visuelle Instrumente
- auditive Instrumente
- audiovisuelle Instrumente

(2) nach der Übertragungsart:

- Konserven-Medien
- Live-Medien

(3) nach Qualitätsmerkmalen

Ganzheitliche Kooperationsgestaltung

Zwei Faktoren, die Leistung und Arbeitszufriedenheit gleichermassen positiv beeinflussen:

- Tätigkeiten, die persönlichen und gesellschaftlichen Sinn, Befriedigung und Freiraum bieten sowie
- Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, die von Vertrauen und gegenseitiger Achtung geprägt sind.

Zielsetzung:

Inhaltsziel:

Schaffung eines eigentümer-, personal-, kunden- und umweltorientierten Denkens und Handelns innerhalb aller Arbeitsteams im Unternehmen.

Beziehungsziel:

Schaffung harmonischer Beziehungen und einer Vertrauenskultur innerhalb und zwischen den Arbeitsteams des Unternehmens.

Formelle Gestaltung:

Geschäftsleitungs-Innovationszirkel ➔ Hauptabteilungs-Innovationszirkel ➔ Abteilungs-Innovationszirkel

Materielle Gestaltung

S.175

Ganzheitliche Erfolgsevaluation

Eine ganzheitliche Erfolgsevaluation des Unternehmens ist nur möglich, wenn aufgrund einer ganzheitlichen Unternehmensvision auch die Diagnose auf allen vier Dimensionen vorgenommen wird.

- Ökologische Unternehmens-Diagnose
- Finanzwirtschaftliche
- Soziale
- Marktleistungswirtschaftliche

Diagnose auf Individual-Ebene - Das standardisierte Austrittsinterview

Austrittsinterview:

Ein planmässiges und systematisches Vorgehen der Personalabteilung mit dem Ziel, alle ausscheidenden Organisationsmitglieder durch eine Reihe gezielter Fragen zu veranlassen:

- möglichst objektive Informationen über die Austrittsgründe und die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie
- möglichst sinnvolle Verbesserungen vorzuschlagen.

3 Merkmale:

1. Die einheitliche Interviewsituation
2. Die Imagekarten als Hilfsmittel der Gesprächsführung
3. Die Folgemaassnahmen

Wertvoll an der Profilmethode ist, dass der Vergleich mit dem Vorjahresergebnis zur Erfolgskontrolle bisheriger Personalmassnahmen dienen kann.

Erweiterung:

Zufriedenheits-, Wichtigkeits- und Defizitprofil.

Diagnose auf Abteilungs-Ebene - Das standardisierte Mitarbeitergespräch

Die standardisierten Hilfsmittel:

- ein standardisiertes Gesprächsformular
- zwei durchnummerierte Kartensätze
- zwei Vorlageschablonen
- drei Auswertungsprofile
 - für jeden Befragten
 - für die befragende Organisationseinheit
 - für das Gesamtpersonal

Folgemaassnahmen:

Das Defizit-Profil dem Geschäftsleitungsteam vorstellen und das weitere Vorgehen festlegen.

Diagnose auf Unternehmens-Ebene - Die periodische Personal-Kurzumfrage

Ausgangssituation

S. 195f

Fragebogen

Folgemaßnahmen

Der praktische Nutzen des Mappings

Zeigt sich vor allem darin, dass sich die umfangreichen Umfrageergebnisse mit einem Blick erfassen lassen.

„Wichtigkeit-Mappings“

können uns klar aufzeigen, dass bei der Personalgewinnung und -entwicklung mit zielgruppenspezifischen Strategien vorgegangen werden muss.

Die partizipative Erarbeitung, Einführung und Erfolgskontrolle des Verbesserungsaktionsplans aufgrund der Umfrage-Ergebnisse

In den nach dem Konzept der überlappenden Kommunikationsgruppen durchgeführten Abteilungsinformations-Sitzung wird versucht,

1. unter der Leitung des Hauptabteilungsleiters einen Aktionsplan für die Hauptabteilung zu erstellen.
2. unter der Projektleitung des Personalverantwortlichen bei der Erarbeitung eines Aktionsplans für das gesamte Personal mitzuwirken.

Die partizipative Entwicklung und Realisation dieser Verbesserungsaktionspläne entscheidet im wesentlichen über Erfolg oder Misserfolg der Personalumfrage.

Förderung der freiwilligen Loyalität von internen und externen Arbeitspartnern

Von der fixen zur flexiblen Gestaltung unseres Lebenswegs

Traditioneller Lebensweg:

3 Phasen:

1. Vor-Berufs-Phase:
 - Frei-Zeit
 - Familien-Zeit
 - Lern-Zeit
2. Berufs-Phase:
 - Frei-Zeit
 - Familien-Zeit
 - Arbeits-Zeit
 - Lern-Zeit
3. Nach-Berufs-Phase:
 - Frei-Zeit
 - Familien-Zeit

Neues flexibles Konzept der Gestaltung der Lebensphasen:

Auch nach diesem Konzept wird die Lern-Zeit in der Vor-Berufs-Phase, die Arbeits-Zeit in der Berufsphase und die Frei-Zeit in der Nach-Berufs-Phase eine dominante Stellung einnehmen, allerdings werden alle Lebenszeiten während aller Phasen enthalten sein und die Übergänge erfolgen menschenwürdig flexibel.

Voraussetzung:

Ablösung des traditionellen fixen legalistischen Arbeitsvertrages im Alltag durch einen flexiblen psychologischen Partnervertrag.

Von der fehlenden und abhängigen zur freiwilligen Loyalität

Die Mitarbeiter werden nur so lange bei einem Arbeitgeber freiwillig loyal bleiben, als die Rahmenbedingungen stimmen.

Der traditionelle fixe legalistische Arbeitsvertrag führt häufig:

- zum Verzicht vieler Mitarbeiter auf Engagement (kann nicht gehen; will gehen)
- zur freiwilligen Illoyalität aufgrund besserer Rahmenbedingungen konkurrierender Arbeitgeber (kann gehen; will gehen)
- zur abhängigen Loyalität aufgrund meist materieller Bindung an den Arbeitgeber (kann nicht gehen; will bleiben)

Ziel: freiwillige Loyalität (kann gehen; will bleiben)

Vom brutalen zum humanen (Mit-) Unternehmer

Humane (Mit-)Unternehmer unterscheiden sich von brutalen (Mit-)Unternehmern (Mafiosi) dadurch, dass sie über ausgeprägte Sozialkompetenz, d.h. über

- Emotionale Intelligenz
- Soziale Intelligenz und
- Integrität

verfügen.

↪ jamaikanisches Sprichwort:

„Never take a job or a project, you can't afford to lose.“

KISS-Prinzip:

KeeP it

Integrated (d.h. Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung der internen und externen Arbeitspartner sind miteinander integriert)

Strategic (d.h. sie bauen strategisch auf ganzheitlichen, gemeinsamen mit den Arbeitspartnern entwickelten Leitplanken auf)

Stimulating (d.h. sie wirken für alle relevanten Anspruchsgruppen, d.h. für Kunden, Eigentümer, Mit-Unternehmer und Mitwelt der Unternehmen stimulierend)

Voraussetzungen des flexiblen Managements von Arbeitspartnern

- Ein vorbildliches Leitungsteam,
- das innovative Vertrauenskultur ermöglicht,
- die nur durch Zelt-Struktur erhalten werden kann
- diese föderalistische Struktur ermöglicht es erst, anspruchsrgruppenorientierte Erfolgsmassstäbe für jede Zelt-Einheit zu entwickeln.

Kreislaufkonzept des flexiblen Managements von Arbeitspartnern

Gewinnung von Arbeitspartnern

- Statt Arbeitsplatz-Sicherheit wird gezielt die interne und externe Arbeits(markt)Fähigkeit gefördert.
- Statt fixer legalistischer Arbeitsverträge werden flexible Partner-Verträge angeboten.

Verschiedene Kategorien von internen und externen Arbeits-Partnern:

- wenige Kern-Mit-Unternehmer
- Selbständige Lebens-Unternehmer
- Temporär-Beschäftigte

Beurteilung von Arbeitspartnern

- Statt der Anwesenheits- und Input-Beurteilung vor allem Prozess- und Output-Beurteilung der internen und externen Arbeitspartner.
- Umfassende 360°-Beurteilung aus Sicht aller relevanten Anspruchsgruppen, auch der Familie.

Honorierung der Arbeitspartner

- Statt wie bisher fixe senioritätsorientierte Individualentlohnung vermehrt differenziert-variable kompetenz- und ergebnisorientierte Honorierung.
- Statt stetig wachsendes sicheres Einkommen vermehrt lebensphasengerechte Cafeteria-Honorierung.

Entwicklung von Arbeitspartnern

- Statt Fremdbestimmung Selbstbestimmung der Entwicklung der Arbeitspartner durch neue Rollenverteilung.
- Statt ungezielter Besuche von kostspieligen Seminaren, vermehrt gezielte on the job- und near the job-Massnahmen.

Erfolgsbewertung des flexiblen Managements von Arbeitspartnern

Integrierte periodische Bewertung der Ansprüche, der Zufriedenheit und der Loyalität

- der Kunden
 - der Aktionäre
 - der Arbeitspartner und
 - der Öffentlichkeit
- von Unternehmen.