

Markus Tschopp
Dipl. Supervisor, Coach und Organisationsberater BSO
Goldmattweg 6
6060 SARNEN
Mobile 079-361 86 66
Telefon 041-660 15 17
e-mail tschopp.coaching@bluewin.ch
www.tschoppcoaching.ch

Wir gehen der Frage nach:

Was ist Personal- Management?

Definition-①

Rita-Maria Züger, Personalmanagement-Management Basiskompetenzen, Compendio Bildungsmedien, 2004

Mit dem Begriff „Personal“ sind alle Mitarbeitenden sämtlicher Hierarchiestufen und Funktionsbereiche gemeint, die in einem Unternehmen aufgrund einer vertraglichen Regelung tätig sind.

Personalmanagement als Begriff hat sich in Anlehnung zum amerikanischen Human Resources Management (HRM) gebildet. Damit wird betont, dass es sich bei Personalmanagement um einen Teil des strategischen Managements eines Unternehmens handelt, um jenen, der sich mit der Ressource Personal beschäftigt.

Management bedeutet zugleich, dass Personalaufgaben im Wesentlichen Führungsaufgaben sind.

Der Begriff Personalmanagement steht für die Gesamtheit an Personalaufgaben, die in einem Unternehmen anfallen.

Definition-2

Martin Hilb, Integriertes Personalmanagement, Luchterhand-Verlag, 2008

Unter „Personal“ verstehen wir das gesamte Humanpotenzial eines produktiven Sozialen Systems (einschliesslich der Mitglieder der Unternehmensleitung), d.h. „die Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft (Mitarbeitende und Führungskräfte mit Ihrem Wissen, Können, Verhalten und ihren Werthaltungen), aus der die Unternehmung besteht“.

„Personalmanagement“, das wir im Unterschied zur amerikanischen Praxis dem „Management der Human-Ressourcen“ gleichsetzen, stellt die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden prägen.

Definition-③

D. Linderer-Lohmann, F. Lohmann, U. Schirmer, Personalmanagement, Physica-Verlag, 2007

Unter Personalmanagement versteht man die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen.

Dabei gilt es, sowohl den Bedürfnissen des Unternehmens als auch den Interessen der Mitarbeiter nachzukommen.

Daraus entwickelt sich ein Zielgeflecht, da ökonomische, ökologische, soziale Ziele sowie individuelle Ziele der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen, um die Unternehmensleistung erfolgreich herstellen und vertreiben zu können.

Ziele des Personalmanagements

Nach : D. Linderer-Lohmann, F. Lohmann, U. Schirmer, Personalmanagement

Wirtschaftliche Ziele

Das ökonomische Ziel betont die Sicht der Kapitalgeber, die an Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Gewinn interessiert sind. Um dies zu erreichen streben Unternehmen in der konkreten Umsetzung in erster Linie nach langfristiger Gewinnmaximierung oder einer Kostenminimierung.

Die menschliche Arbeitskraft wird als Produktionsfaktor verstanden. In Kombination mit den Übrigen Produktionsfaktoren soll eine möglichst hohe Effizienz beim Einsatz der Humanressourcen erreicht werden.

Ökologische Ziele

Ökologische Ziele der Unternehmung umfassen die Umweltverträglichkeit der Produkte, d.h. Herstellung, Vertrieb und Entsorgung erfolgen nach ökologischen Massstäben. Im Mittelpunkt stehen die effiziente und Ressourcen schonende Nutzung von Energie und Rohstoffen.

Ökologische Ziele zu verfolgen erbringt für die Unternehmen nachweislich Vorteile, beispielsweise was ihren Unternehmenswert angeht (vgl. Balik/Frühwald 2006).

Ein Zielkonflikt zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen kann im personal-wirtschaftlichen Kontext etwa daraus erwachsen, dass ökologische Zielbeiträge für die Erzeugung vergleichsweise hoher Produktionskosten verantwortlich zeigen können.

Soziale Ziele ①

Soziale Ziele umfassen die Erreichung bestmöglicher Arbeitsumstände für die Mitarbeitenden (vgl. Jung 2006, S.14). Dabei lassen sich mittelbare und unmittelbare Faktoren unterscheiden.

Mittelbar werden Arbeitsumstände eines Mitarbeitenden dadurch verbessert, dass sein Arbeitsplatz sicher ist, er leistungsgerecht bezahlt wird oder etwa Arbeits-Zeitverkürzungen bei vollem Lohnausgleich angeboten werden.

Unmittelbar lassen sich dagegen die Arbeitsumstände beeinflussen, indem Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld mitarbeitergerecht gestaltet, Arbeitsinhalte und – Organisation optimiert, soziale Kontaktmöglichkeiten im Kollegenkreis erweitert werden oder sich auch nur die Qualität in der Kantine verbessert.

Soziale Ziele ②

In welchem Ausmass ein Mitarbeiter eher die unmittelbare oder die mittelbare Ziel-Eben fokussiert, ist von vornherein nicht eindeutig zu beantworten.

Betrachtet man die Situation eines Berufsanfängers, so treten oftmals Arbeitsplatz-Sicherheit oder ein hohes Gehalt zu Gunsten Arbeitsinhalt und – Umfeld in den Hintergrund. Hingegen wird bei einem Mitarbeiter, auf dessen Verdienst es für das familiäre Wohl ankommt, weit mehr um leistungsgerechte Bezahlung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes gehen.

Die gewandelte Einstellung in der Gesellschaft zwischen „Arbeit“ und „Leben“ hat sich dahin verschoben, dass verstärkt den Aktivitäten ausserhalb der beruflichen Tätigkeit Bedeutung geschenkt wird.

Wirtschaftliche Ziele und auch ökologische Ziele stehen sozialen Zielen teilweise konträr gegenüber. Eine ökologisch sinnvolle Einschränkung des Braunkohleabbaus kann zu ökonomischen Schwierigkeiten und schlussendlich zum Arbeitsplatzabbau führen.

Individuelle Ziele ①

Individuelle Ziele gewichten auf der Basis eines jeden einzelnen Mitarbeiters die sozialen Ziele neu, bzw. greifen Aspekte auf, die nicht zum sozialen Zielgeflecht gehören. Manche Mitarbeiter streben etwa in Verstärkung der sozialen Ziele in ihrem sozialen Arbeitsumfeld nach grosser Harmonie. Ihr individuelles Ziel besteht darin, mit möglichst vielen Mitarbeitern gut auszukommen, da Konflikte die Arbeits-Zufriedenheit in extremer Weise einschränken (vgl. Wege/Dick 2006, S. 27ff.).

Ein Beispiel für ein individuelles Ziel, welches nicht zum sozialen Zielgeflecht gehört, besteht darin, im eigenen Arbeitsumfeld immer Meinungsführer sein zu wollen. Dieses individuelle Ziel kann in einer konfliktträchtige Beziehung zu den sozialen Zielen (Verschlechterung des Arbeitsumfeldes für Kollegen) und auch zu den ökonomischen Zielen (Verringerung der Motivation und damit der Produktivität der Kollegen) stehen.

Individuelle Ziele ②

Je nachdem, welche Protagonisten bzw. Träger des Personalmanagements man betrachtet, sind die eigenen Bedürfnisse unterschiedlich ausgeprägt und werden teils divergente Ziele verfolgt (vgl. Holterbrügge 2005, S. 33ff.) :

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung trifft grundlegende Entscheidungen über personalpolitische Ziele und integriert sie in das Zielsystem des gesamten Unternehmens. Ihre Ziele sind primär wirtschaftlicher Natur. Es würde aber zu kurz greifen rein ökonomische Ziele zu verfolgen, zumal die Erfüllung eines Mindestmasses an ökologischen und sozialen Zielen die Voraussetzung dafür ist, ambitionierte ökonomische Ziele erreichen zu können.

Vorgesetzte

Vorgesetzte haben die Aufgabe, wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele für ihre Mitarbeiter und individuelle Ziele für sich selbst. Sie haben das Problem, in ihren unterschiedlichen Rollen mit unterschiedlichen Zielsystemen arbeiten zu müssen.

Personalabteilung

Die Personalabteilung ist für die Planung und Verwaltung personalwirtschaftlicher Fragen zuständig und folglich beteiligt an der Umsetzung wirtschaftlicher, ökologischer, sozialer und teils auch individueller Ziele.

Unter 4000 Mitarbeitenden und Führungspersonen zwischen 25 und 49 Jahren, die Towers Perrin 2005 im Rahmen einer Europa-Studie in Deutschland befragt hat, **was Arbeitgeber attraktiv mache**, lauteten die Antworten nach ihrer Wichtigkeit :

1	Herausfordernde Arbeit
2	Hohes Mass an Selbständigkeit
3	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
4	Positive finanzielle Situation des Unternehmens
5	Aufstiegsmöglichkeiten
6	Work-Life-Balance
7	Abwechslungsreiche Arbeit
8	Vergütung mit individueller Leistungsverknüpfung
9	Reputation (gesellschaftliche Wertschätzung) des Unternehmens
10	Leistung und Qualität der Kollegen

Horizontale Karriere wird zum Ziel

Arbeit wird zunehmend als Prozess verstanden und die horizontale Karriere wird nicht als Schmach gesehen, sondern als Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten oder sich Auszeiten zu nehmen für andere Erfahrungen wie Familienarbeit, soziale und freiwillige Engagements, Weiterbildungen und Kreativpausen.

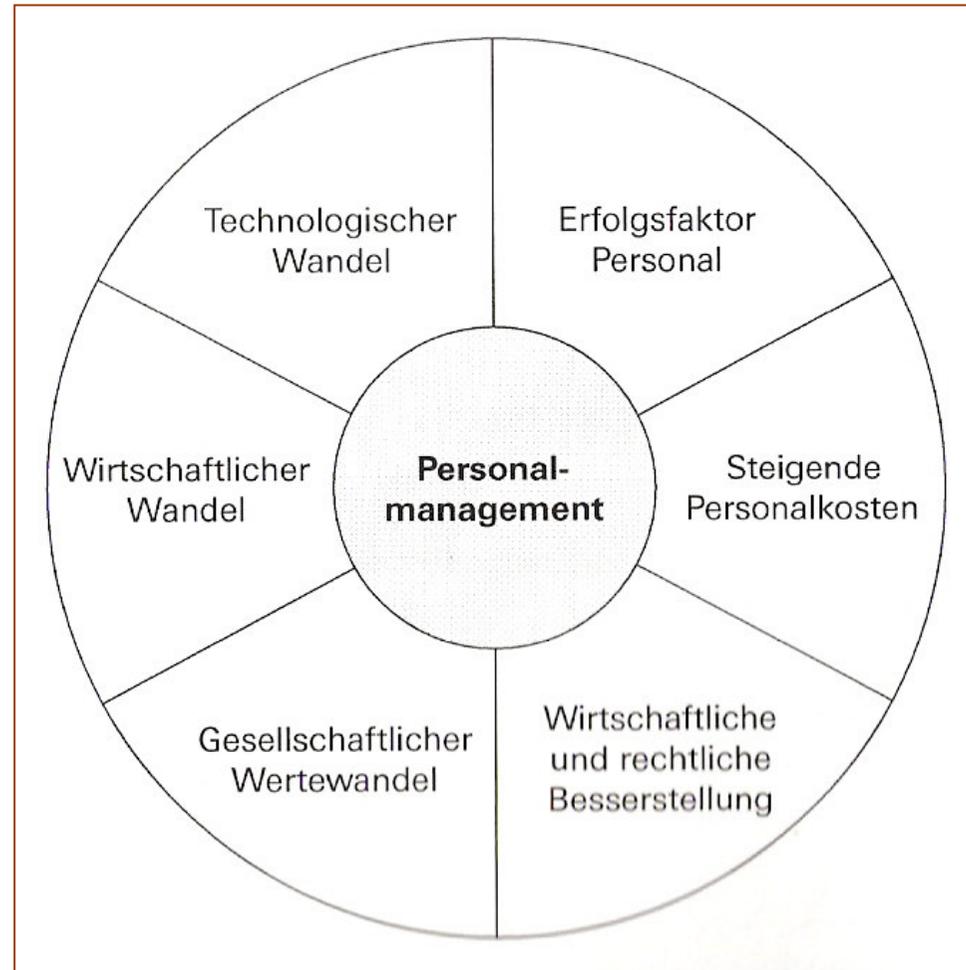
Wichtiger als ein Aufsteigen in der Hierarchie oder das Ausüben von Macht werden die menschlichen Erfahrungen bei der Arbeit eingestuft.

Quelle : Management und Qualität 12/2007

Die Einflüsse auf das Personalmanagement

Rita-Maria Züger
Personalmanagement-Management Basiskompetenzen

Die sechs wichtige Einflussfaktoren



Nach : Rita-Maria Züger, Personalmanagement-Management Basiskompetenzen

Erfolgsfaktor Personal

Heute ist unbestritten : Der Erfolg und das Wachstum eines Unternehmens hängen wesentlich von den Leistungen und der Qualifikationen der Mitarbeitenden ab. Sie stellen einen „produktiven Erfolgsfaktor“ dar, der gewonnen, erhalten und weiterentwickelt werden muss. Dies gelingt nur, wenn die Mitarbeiter- und Unternehmensziele möglichst gut miteinander in Einklang gebracht werden.

Steigende Personalkosten

Die Personalkosten machen zunehmend einen grösseren Anteil an den Gesamtkosten der erzeugten Güter und Leistungen aus. Dabei spielen nicht nur die direkten Personalkosten, d.h. die Löhne eine immer grössere Rolle, auch die Personalzusatzkosten sind in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen. Zu diesem „unsichtbaren Lohn“ gehören v.a. die Arbeitgeberanteile der gesetzlichen Sozialversicherung, die bezahlten Abwesenheitszeiten und Ferien und die Lohnfortzahlung bei Krankheit, Unfall und verschiedene Prämien an die Mitarbeitenden.

Weil die Personalkosten meist ein Grossteil des Gesamtkostenbudgets ausmachen, rücken Personalragen auch dann ins Zentrum, wenn es um mögliche Einsparungs-potentiale geht. So wird heute als Hauptziel bei fast allen Rationalisierungsvorhaben die Senkung von Personalkosten genannt.

Wirtschaftlichkeit und rechtliche Besserstellung

Es ist eine wichtige Führungsaufgabe, für Arbeitsbedingungen zu sorgen, unter denen sich die Mitarbeitenden voll und ganz engagieren. Die wirtschaftliche und die rechtliche Besserstellung der Mitarbeitenden in den letzten Jahren haben wesentlich zum Selbstbewusstsein und zu einem neuen Rollenverständnis beigetragen. Der anhaltende wirtschaftliche Aufschwung nach dem zweiten Weltkrieg führte zu einer Personalknappheit und in der Folge zu beträchtlichen Lohnsteigerungen. Zusätzliche materielle Sicherheit brachte die staatliche Sozialpolitik mit der Einführung der AHV, der IV, der Pensionskasse, etc. Die Parteien, die sich um die Arbeitnehmer kümmerten, besonders die Gewerkschaften gewannen an Einfluss. Neue Gesetze und Vereinbarungen bewirkten die rechtliche Besserstellung der MA. Auch die sozialen und persönlichen Bedürfnisse an die Arbeit trat stärker ins Bewusstsein. Dank des Wohlstandes und der zunehmenden Rationalisierung der Arbeit erhielt die Freizeit einen höheren Stellenwert in der Lebensgestaltung.

Gesellschaftlicher Wandel

Mit wachsendem Wohlstand, aufgrund politischer und gesellschaftlicher Veränderungen, hat ein Wertewandel stattgefunden. Unternehmen werden heute nicht mehr unter ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet, sondern in ihrer ethischen Verantwortung kritisch hinterfragt.

Im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen zunehmend die Bedingungen, unter denen bestimmte Produkte hergestellt werden, wie z.B. ökologische Folgeschäden, die Arbeitsbedingungen, etc.

Wirtschaftlicher Wandel

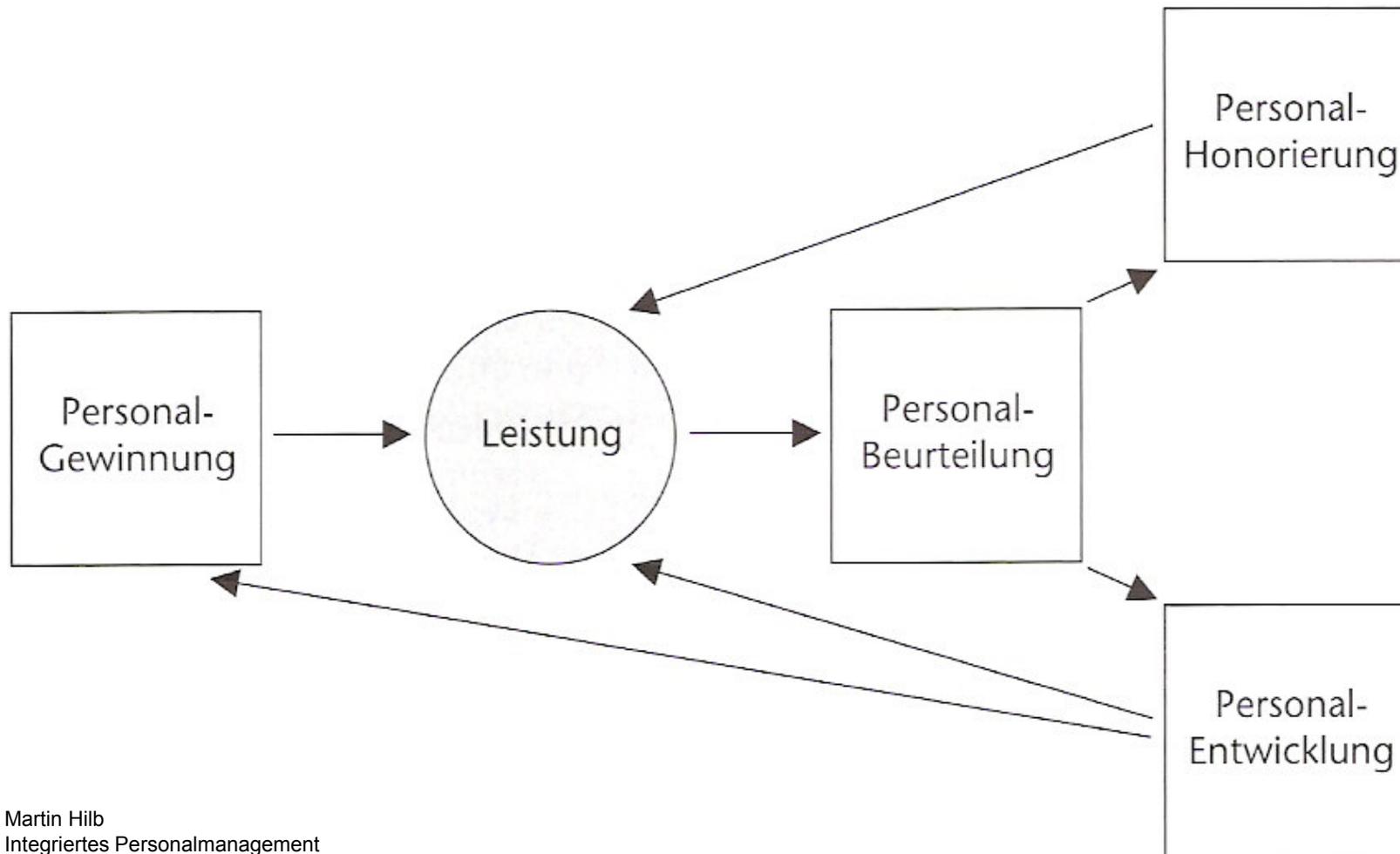
In der Wirtschaft wechseln sich die Hochkonjunktur-, Rezessions- und Stagnationsphasen immer rascher ab. Bislang erfolgreiche Wirtschaftszweige werden in kurzer Zeit in ihrer Existenz bedroht. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen, immer rascher und wirkungsvoller auf die sich ändernden Wirtschaftsbedingungen zu reagieren. Mit der Globalisierung der Märkte wird ein solches Management des ständigen Wandels heutzutage immer wichtiger. In diesem vom Wandel und von permanenten Reorganisationsprozessen geprägten Zeit braucht es ein wirkungsvolles Personalmanagement mit den entsprechenden Planungs- und Entwicklungsmassnahmen, um rechtzeitig die notwendigen MA mit den erforderlichen Qualifikationen einsatzbereit zu haben.

Technologischer Wandel

Mit dem wirtschaftlichen Wandel geht ein rasanter technologischer Wandel einher. Die Entwicklungen in den Bereichen der Automatisierung und Computerisierung haben einen tiefgreifenden Strukturwandel in der Arbeitswelt bewirkt. Zunehmend werden manuelle oder personalintensive Arbeiten durch Computer, Maschinen und Roboter übernommen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Berufsleute. Heute gibt es einen wachsenden Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften, die verantwortungsvolle Führungs- und Managementaufgaben übernehmen. Die gezielte Aus- und Weiterbildung ist eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements.

Die Aufgaben und die Prozesse des Personalmanagements

Die vier Teilfunktionen des Michigan-Ansatzes



Martin Hilb
Integriertes Personalmanagement
Luchterhand-Verlag, 2008

Personalgewinnung	Es werden diejenigen Personen ausgewählt, deren Eignungsprofile den Anforderungsprofilen am besten entsprechen.
Personalbeurteilung	Die erbrachte Arbeitsleistung wird durch die Personalbeurteilung erfasst und bewertet.
Personalthonorierung	Die Beurteilungsergebnisse dienen als Informationsgrundlage zur leistungsgerechten Entlohnung und Anreizgestaltung, womit motivierende Effekte erzielt werden.
Personalentwicklung	Die Personalentwicklung greift ebenfalls die Ergebnisse der Beurteilung auf, um durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Leistung der Mitarbeiter zu steigern.

Die Schwachstelle dieses Integrationsansatzes liegt darin, dass dem Personalmanagement lediglich eine reaktive Rolle zugemessen und dass die Unternehmensvision als Bestimmungsfaktor der vier Personalmanagementfunktionen im Modell nicht berücksichtigt wird.

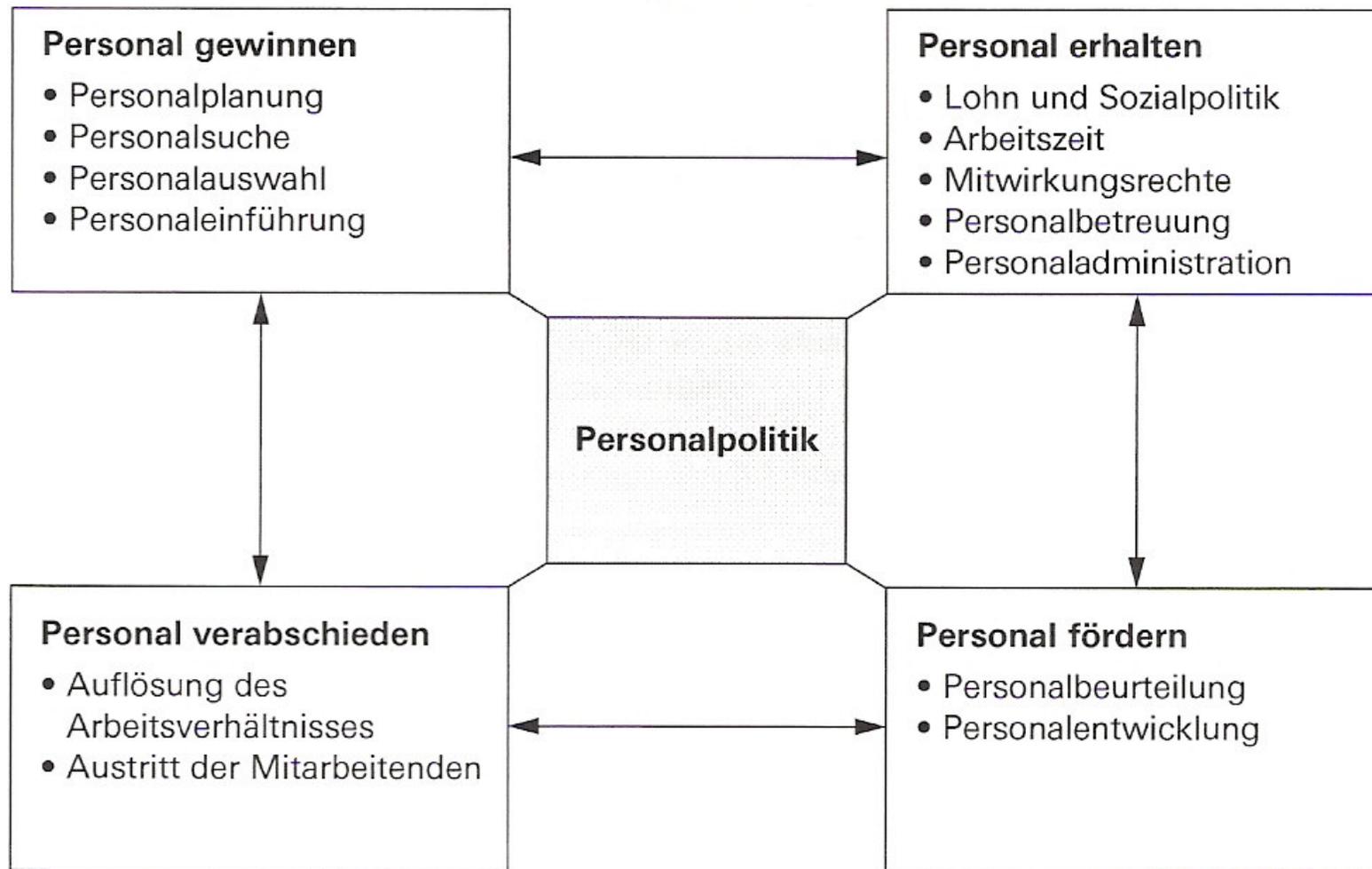
Martin Hilb, Integriertes Personalmanagement, Luchterhand-Verlag, 2008

Die Prozesse

Unter den Prozessen des Personalmanagement verstehen wir die Summe aller Entscheidungen und Massnahmen, die den einzelnen MA und seinen Arbeitsplatz, aber auch die Zusammenarbeit mit anderen betreffen.

Das Personalmanagement ist so ein wichtiger Bestandteil des gesamten Führungsprozesses im Unternehmen. Die langfristigen Ziele und Grundsätze, die in der Personalpolitik definiert werden, bilden die Vorgaben sowohl für die Personalabteilung wie auch für die Linienvorgesetzte.

Nach Rita-Maria Züger, Personalmanagement-Management Basiskompetenzen



Kein Bereich steht für sich, sondern jeder ist eng verknüpft mit den übrigen Bereichen.

Personal gewinnen

Sämtliche Prozesse und Massnahmen, die mit der Gewinnung von neuen MA zusammenhängen.

Mit der **Personalplanung** werden die personellen Ressourcen bestimmt, die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind. Je nach Situation kommt es zu einem Ersatzbedarf, zu einem Neubedarf oder zu einem Abbau von personellen Ressourcen.

Die **Personalsuche** geschieht grundsätzlich über zwei Wege : unternehmensintern durch die Versetzung oder Beförderung von mA, oder auf dem externen Arbeitsmarkt.

Die **Personalauswahl** setzt sich zum Ziel, die für eine bestimmte Aufgabe am besten geeignete MA anzustellen. Dazu werden verschiedene Auswahlverfahren angewendet.

Die Personaleinführung in Form von Einarbeitungsplänen und Einführungsmassnahmen in die Neue Funktion, das Team und die Unternehmenskultur beeinflusst wesentlich, ob die neuen MA im Unternehmen verbleiben.

Personal erhalten

Sämtliche Prozesse und Massnahmen, die zur Personalerhaltung beitragen.

Dazu gehören attraktive Arbeitsbedingungen wie :

- leistungs- und anforderungsgerechte Löhne
- grosszügige Sozialleistungen
- flexible Arbeitszeitenregelung
- Mitbestimmungs- bzw. die Mitwirkungsrechte der MA

Die Umsetzung des Personalmanagements zeigt sich auch im reibungslosen Funktionieren der Personaladministration und in der Personalbetreuung, die ausserhalb der Führungsaufgabe stattfindet.

Personal fördern

Sämtliche Prozesse und Massnahmen, die zur Förderung der MA beiträgt.

Die Mitarbeiterqualifikation. Ein objektive Qualifikation der Leitung, des persönlichen Potentials und des Arbeitsverhaltens. Für die MA schafft dies Anreize für die künftige Leistungsbereitschaft und für die FP ist es ein Anstoss und eine Verpflichtung zugleich, sich intensiv mit dem eigenen Führungsverhalten un mit der Führungsrolle, sowie mit der Teamarbeit auseinander zu setzen.

Die **Personalentwicklung** umfasst alle Massnahmen, mit denen die Fähigkeiten und die Kompetenzen der MA und somit auch des Unternehmens verbessert werden. Man unterscheidet Bildungsbezogene Entwicklungsmassnahmen = Aus- und Weiterbildung und stellebezogene Entwicklungsmassnahmen = systematische Laufbahnplanung und arbeitsbezogene Massnahmen.

Personal verabschieden

Sämtliche Prozesse und Massnahmen bei der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses.

Die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses durch Kündigung, natürliche Abgänge oder Personal-Abbau lösen eine ganze Reihe von Personalaufgaben aus. Dabei muss die Einhaltung arbeitsrechtlicher Bestimmungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Aufgaben und Funktionsbereiche

Personalbedarfsplanung	Beschäftigt sich damit, wie viele MA dem Unternehmen mit welcher Qualifikation bereitstehen sollen.
Personalbeschaffung	Falls die Personalbedarfsplanung zeigt, dass Arbeitskräftebedarf nötig ist, muss Personal rekrutiert werden.
Personaleinsatz und -verwaltung	Personaleinsatz ist die inhaltliche Leistung einer Tätigkeit an einem bestimmten Ort und unter bestimmten Bedingungen.
Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik	Auf der Basis des Arbeitsvertrages sind die Arbeitgeber zur Arbeitsleistung und die Arbeitnehmer zur Zahlung für die Leistung verpflichtet.
Personalentwicklung	Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist die systematische Kompetenzentwicklung der MA : Engagement im Bereich der beruflichen Erstausbildung, Angebote von Bildungsmassnahmen, Nachwuchsplanung und Führungskräfteentwicklung.
Personalabbau	Im Focus bei diesem Thema steht zuerst die Frage : wie kann direkte Personalfreisetzung vermieden werden ? Kommt es zu Entlassungen ist auf eine arbeitsrechtlich korrekte Umsetzung zu achten. Die MA werden durch Neuorientierungsprozesse unterstützt.
Personalcontrolling	Umfasst die Planung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Aktivitäten und Prozesse (Kennzahlssysteme).

Quelle : D. Linderer-Lohmann, F. Lohmann, U. Schirmer, Personalmanagement, Physica-Verlag, 2007

Entwicklungstendenzen in der Personalpolitik

Quelle : D. Linderer-Lohmann, F. Lohmann, U. Schirmer, Personalmanagement, Physica-Verlag, 2007

Wertewandel

Für das Personalmanagement war in den letzten beiden Jahrzehnten des zwanzigsten Jahrhunderts die Postmaterialismus-Hypothese von Bedeutung. Zu postmateriellen Werten zählen insbesondere Selbstverwirklichung, interessante Tätigkeit sowie Verantwortungsübernahme. Parallel ist die Bedeutung von Pflicht- und Akzeptanzwerten rückläufig. Dies äussert sich beispielsweise darin, dass MA eine geringere Bereitschaft haben, Autoritäten anzuerkennen. Die genannten Tendenzen lassen den Trend zur Individualisierung (vgl. Simonson 2004) erkennen.

Selbstentfaltung und Individualisierung beziehen sich nicht nur auf die Arbeitsumgebung, sondern auf die ganze Lebenswelt des Individuums. Zentral sind in diesem Kontext Familie und Arbeitswelt.

Für die Personalarbeit ergeben sich so Konsequenzen in der MA-Führung und in der personalwirtschaftlichen Gestaltung (z.B. Lohngestaltung oder Arbeitszeitenregelung).

Auch bei den Führungskräften wird ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und privaten Lebensbereichen (Work-Life-Balance) immer wichtiger.

Abb. 2: Personalarbeit und Wertewandel

Funktionsbereiche des Personalmanagements	Implikationen bei folgenden Fragestellungen (Auswahl)
Personalbedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarf an Trendsettern zur Antizipation bzw. Umsetzung geänderter Wünsche externer Kunden
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung postmaterieller Werte beim Aufbau des Arbeitgeberimages • Veränderung Stellschnitte/Verantwortungsbereiche
Personaleinsatz und -verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitflexibilisierung zur Gewährleistung der „Work-Life-Balance“
Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Fortwährende Wichtigkeit von Entlohnung trotz Strebens nach postmateriellen Werten • Pluralität an auch nicht-monetären Zusatzleistungen
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Einforderung von Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Beschäftigten
Personalabbau	<ul style="list-style-type: none"> • Rückgang des Musters der „Lebensstellungen“
Personalcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderung an das Controlling von weichen Faktoren, z.B. Arbeitszufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung.

Demografie

Niedrige Geburtenrate und steigende Lebenserwartung führen zu Alterung und schliesslich zu einem Rückgang der Bevölkerung. Es stellt sich die Frage, wie sich die Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung auf die Erwerbstätigkeit auswirkt.

Der skizzierte Wandel führt dazu, dass das Arbeitskräftepotential geringer ausfällt. Es stellt sich das Problem der Rekrutierung junger Fachkräfte. Die Arbeitsbedingungen müssen an verlängerte Erwerbsbiografien angepasst werden.

Abb. 3: Personalarbeit und demografischer Wandel

Funktionsbereiche des Personalmanagements	Implikationen bei folgenden Fragestellungen (Auswahl)
Personalbedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit der Gewährleistung einer - aus Unternehmenssicht - anforderungsgerechten Altersstruktur (z.B. viele Tätigkeiten auf „Junior-Level“, aber die meisten Mitarbeiter „Seniors“)
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Arbeitgebermarke • Rekrutierung junger Fachkräfte
Personaleinsatz und -verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit • Erhaltung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit • Arbeitsorganisation für altersgemischte Teams • Einbindung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund
Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Entlohnungsmodelle im Alter • Finanzierung von Pensionsverpflichtungen/betriebliche Altersvorsorgemodelle
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Lebensalter (Lebenslanges Lernen) • Nachfolgeregelungen • Systematischer Wissenstransfer
Personalabbau	<ul style="list-style-type: none"> • U.U. problematische Ersatzbeschaffung • Indirekte Abbaustrategien (z.B. Reduktion der Arbeitszeit im Alter)
Personalcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Altersspezifische Kennzahlen (direkt: beispielsweise Altersstruktur; indirekt: beispielsweise Patente pro Altersgruppe zur Prüfung der Innovationskraft)

Quelle: eigene Darstellung.

Politik / Staat

Der Staat hat über das Mittel der Gesetzgebung die Möglichkeit, wichtige Rahmenbedingungen für die Personalarbeit zu setzen (Oechsler 2006, S. 40ff.). Es geht vor allem um Arbeitsschutz (Arbeitszeitregelung, Unfallverhütungsvorschriften), persönlichen Sonderschutz (Kündigungsschutz, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall) oder der Schutz der sozialen Sicherung (Sozialleistungen).

Bei den geschilderten gesetzlichen und tariflichen Regelungen handelt es sich um eher stabile Rahmenbedingungen.

Abb. 4: Personalarbeit und die Rolle der Politik

Funktionsbereiche des Personalmanagements	Implikationen bei folgenden Fragestellungen (Auswahl)
Personalbedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Politischer Einfluss auf Standortentscheidungen und damit Personalbedarf • Abhängigkeit der Geschäftstätigkeit und damit des Personalbedarfs von Unterstützungen/Subventionen • Abhängigkeit der Personalkapazität von Arbeitszeitregelungen
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Ausbildung • Erleichterung des oft kostenintensiven Rekrutierungsprozesses durch die Inanspruchnahme flexibler Erwerbsformen • Betreiben eines aktiven „Employer Branding“ zur Bindung von wertvollen Leiharbeitern
Personaleinsatz und -verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Politischer Einfluss auf Standortentscheidungen und damit Personaleinsatz • Motivation der „Randbelegschaft“ zur Identifizierung mit dem Unternehmen
Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestlohndebatte • Investivlohndebatte • Förderung von Altersvorsorgemodellen
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Staatliche Förderung von Weiterbildung • Wissensmanagement zur Konservierung des durch die hohe Fluktuation der „Randbelegschaft“ drohenden Wissensverlustes
Personalabbau	<ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsverbote /-restriktionen • Kündigungsschutzdebatte
Personalcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivität von mit staatlichen Mitteln unterstützter Mitarbeiter (z.B. 1-Euro-Jobs)

Quelle: eigene Darstellung.

Internationalisierung und Globalisierung

Im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel besteht die Notwendigkeit, Personen mit Migrationshintergrund in das Unternehmen zu integrieren. Dies ist ein Teil des Diversity Managements (vgl. Voigt 2007; Becker/Seidl 2006).

Eine europaweite Befragung von über 900 Unternehmen im Sommer 2005 erhoffen sich 43% der Unternehmen durch den Personal-Mix Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir bzw. einen Vorteil bei der Gewinnung von hochqualifizierten MA.

Die Folgen für das Personalmanagement beziehen sich im internationalen Kontext vor allem auf die Gewährleistung interkultureller Kompetenz, d.h. Fähigkeiten, interkulturelle Unterschiede wahrzunehmen, sie beschreiben, erklären und sich in interkulturellen Situationen adäquat verhalten zu können. Die Fähigkeiten interkulturell Handeln zu können ist auch für die bereits bestehenden MA unabdingbar.

Die interkulturelle Kompetenz von MA mit Migrationshintergrund kann dadurch gefördert werden, dass ihnen speziell entwickelte Eingliederungs-, Einarbeitungs- und Mentorenprogramme zur Seite gestellt werden.

Abb. 5: Personalarbeit und Internationalisierung

Funktionsbereiche des Personalmanagements	Implikationen bei folgenden Fragestellungen (Auswahl)
Personalbedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarf an geografisch mobilen Mitarbeitern
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Stellenwert interkultureller Kompetenz bei der Personalauswahl • Besondere Bedeutung des familiären Hintergrunds (vor dem Hintergrund internationaler Verwendung)
Personaleinsatz und -verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Auslandseinsätzen • Steigerung der Verwaltungskomplexität
Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Gerechte Entlohnung
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot (inter)kultureller Trainings • Veranstaltungen für interkulturelle Teams
Personalabbau	<ul style="list-style-type: none"> • Unverzichtbarkeit von Mitarbeitern auf Grund von spezifischem Know How
Personalcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von kulturellen Aspekten in Steuerungsparameter

Quelle: eigene Darstellung.

Technologischer Wandel

Der Zusammenhang zwischen dem dynamischen technologischen Wandel mit verkürzten Lebenszyklen für Produkte und Märkte und der Personalarbeit ist offensichtlich. Es bedarf eines höheren Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte, um mit diesem technologischen Wandel Schritt halten zu können. In diese Richtung müssen daher die Personalentwicklungsmassnahmenzielen.

Es sind insbesondere zwei Funktionsbereiche betroffen : die Produktion und der Service. In der Produktion gibt es Fertigungsstrassen, die rein mit Robotern bestückt sind. In der Logistik werden ganze Lagerhallen nur noch mit technischer Hilfe verwaltet. Im Service konnten z.B. die Banken die Personalkapazität am Schalter durch Geldausgabeautomaten reduzieren.

Der Fortschritt der Technisierung hat nicht nur Auswirkungen auf die inhaltliche Dimension (Qualität und Quantität der MA) des Personalmanagements (PM), sondern auch auf die formale Dimension, d.h. die Organisation des PM. Personalinformationssysteme, Softwareprogramme zur Unterstützung einzelner Personalprozessschritte werden zunehmend wichtig. Aber auch bei Planungsprozessen, der Entwicklung von MA, Vergütungsmodellen, flexibler Arbeitszeitgestaltung etc. bieten neue Technologien Unterstützung oder ermöglichen gar erst operativ handhabbare Lösungen wie : Telearbeit, Online-Bewerbung, Führung flexibler Arbeitszeitkonten.

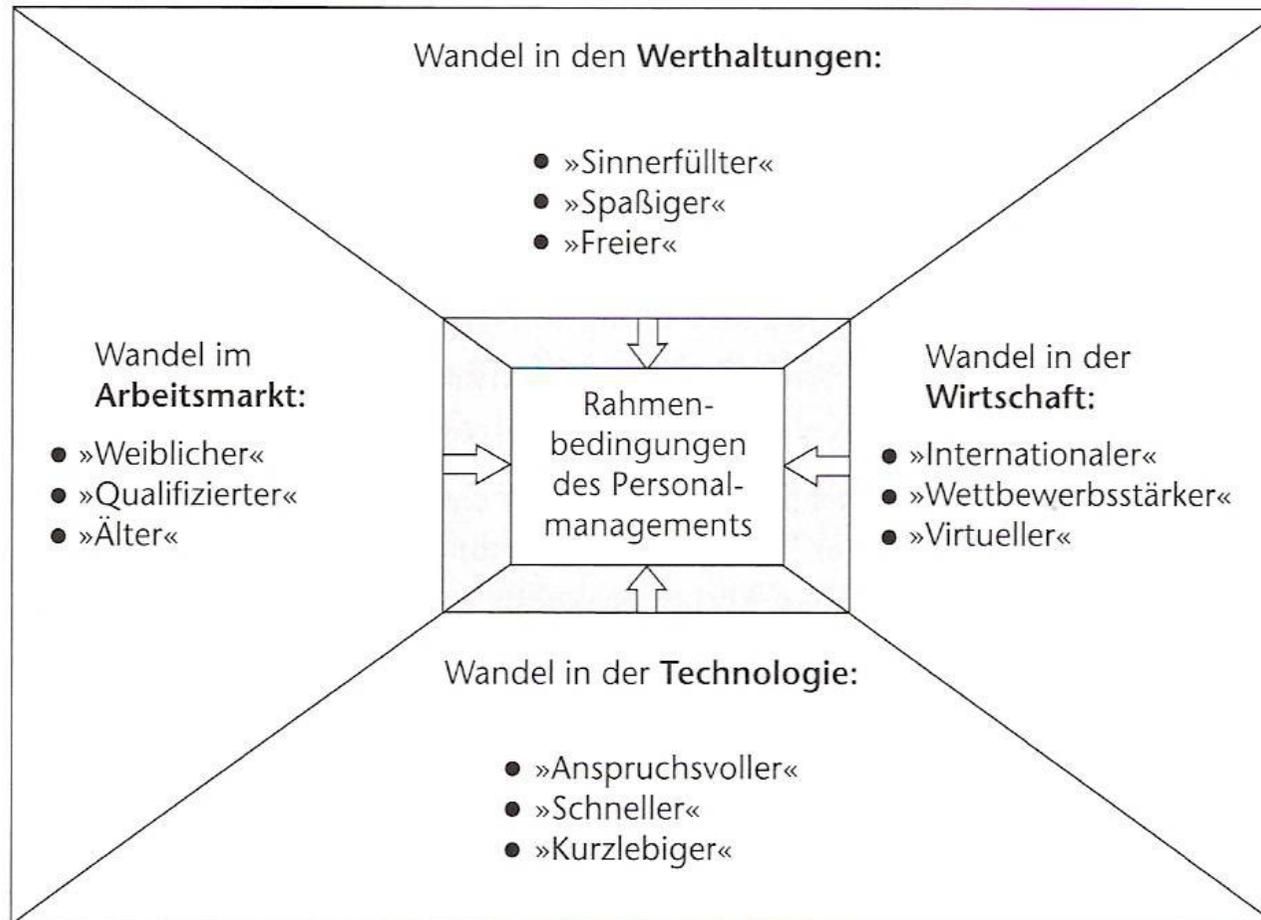
Abb. 7: Personalarbeit und Technisierung

Funktionsbereiche des Personalmanagements	Implikationen bei folgenden Fragestellungen (Auswahl)
Personalbedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Computergestützte Simulationen (Abbildung unterschiedlicher Bedarfsszenarien)
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Recruiting
Personaleinsatz und -verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Computergestützte Einsatzplanung • Mitarbeiter als Administrator der eigenen Bestandsdaten
Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Gehaltsabrechnung inklusive elektronischer Übermittlung entsprechender Daten an Finanzinstitute und Behörden
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Computergestützte Laufbahnplanung • Computergestützte Nachfolgeplanung
Personalabbau	<ul style="list-style-type: none"> • PC-gestützte Sozialauswahl
Personalcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • DataWarehouses • Personalinformationssysteme

Quelle: eigene Darstellung.

Grundvoraussetzungen für das Gelingen von nachhaltigem Personalmanagement

Rahmenbedingungen anhand von Entwicklungstrends



Martin Hilb, Integriertes Personalmanagement, Luchterhand-Verlag, 2008 / Vgl. Oertig 1993, S. 2ff.

Daraus lassen sich folgende Voraussetzungen für ein erfolgreiches integriertes Personalmanagement-Konzept ableiten :

1. Die Mitglieder der Geschäftsleitung weisen eine Vorbildfunktion auf und bilden ein Team humaner Unternehmenspolitik.
2. Damit wird eine innovative Vertrauenskultur auf allen Ebenen erst ermöglicht und langfristig sichergestellt.
3. Die föderalistische und netzförmige Struktur verbindet die Vor-Genetzten, statt Vor-Gesetzten und Mit-Unternehmer, statt Unter-Ebenen mit möglichst breiten „Vertrauens-“ (statt Kontroll-) Spannen.
4. Die im Konsens relevanter Anspruchsgruppen kaskadenartig und partizipativ entwickelte, ganzheitliche Unternehmensvision bezweckt, gleichzeitig den Mitarbeitenden, Kunden, Eigentümern und Mitwelt (Öffentlichkeit und Natur) Nutzen zu stiften. Es geht um Sinnförderung und nicht um autoritäre Sinnvermittlung.

Wer „managt“
das Personal?

Begriff Management

Herkunft:

lateinisch: manum agere „an der Hand führen“

Bedeutungen:

[1] Tätigkeit, Vorgang, Prozess zur Leitung eines Unternehmens

[2] Abteilung oder Gruppe von Personen, die mit [1] betraut sind

Quelle : Wiktionary

Management :

(engl. *manage* von it. *maneggiare* „an der Hand führen“, dies von lat. *manus* „Hand“; die engl. Bedeutung wurde im 17./18. Jh. durch franz. *ménagement* beeinflusst) steht für: Managementprozess, Managementlehre, Unternehmensführung, Geschäftsführung.

Quelle : Wikipedia,

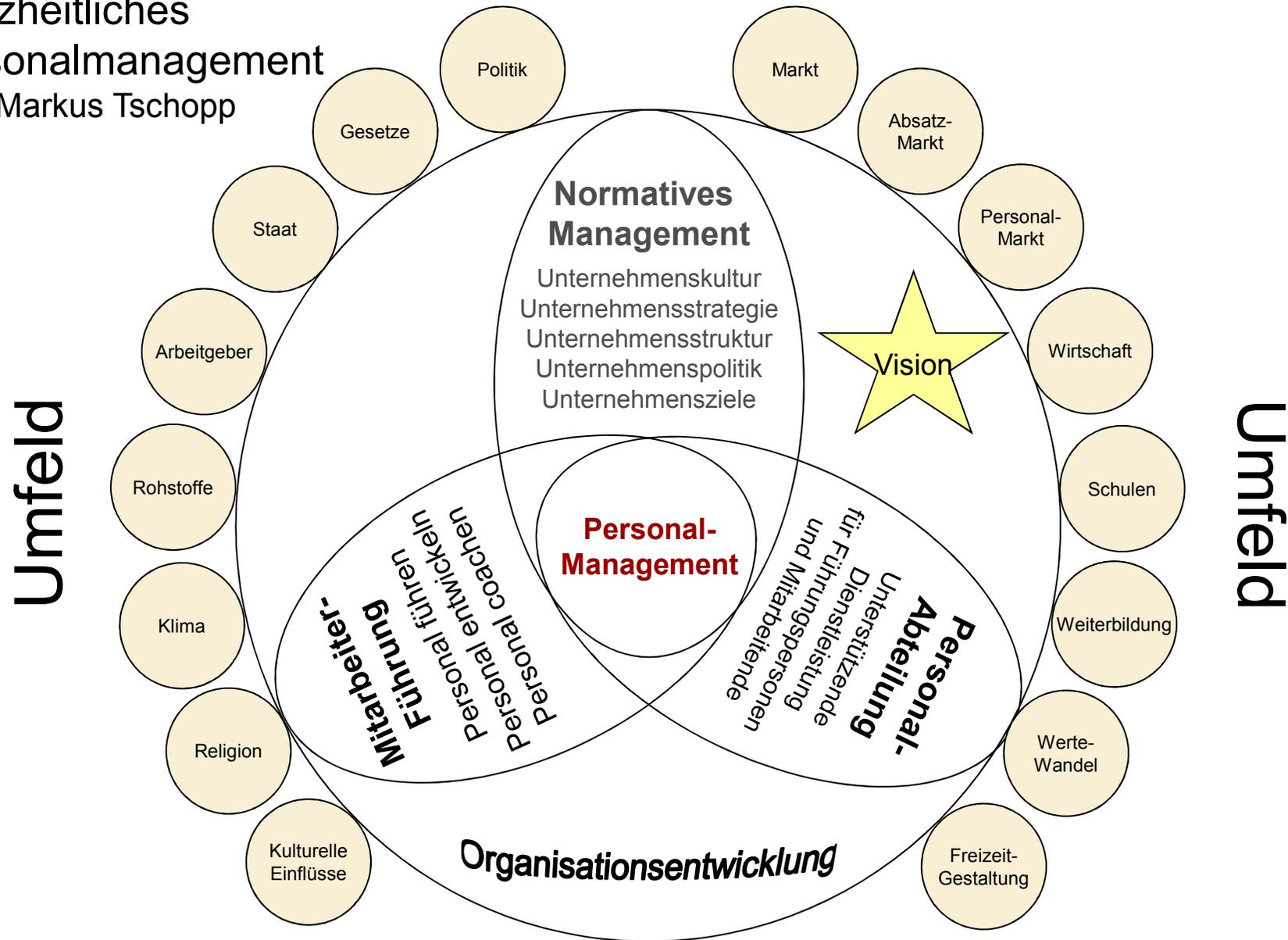
Personalmanagementstellt die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden prägen.

Quelle : Martin Hilb, Integriertes Personalmanagement, Luchterhand-Verlag, 2008

Modell Ganzheitliches Personalmanagement

© by Markus Tschopp

Modell
 Ganzheitliches
 Personalmanagement
 © by Markus Tschopp

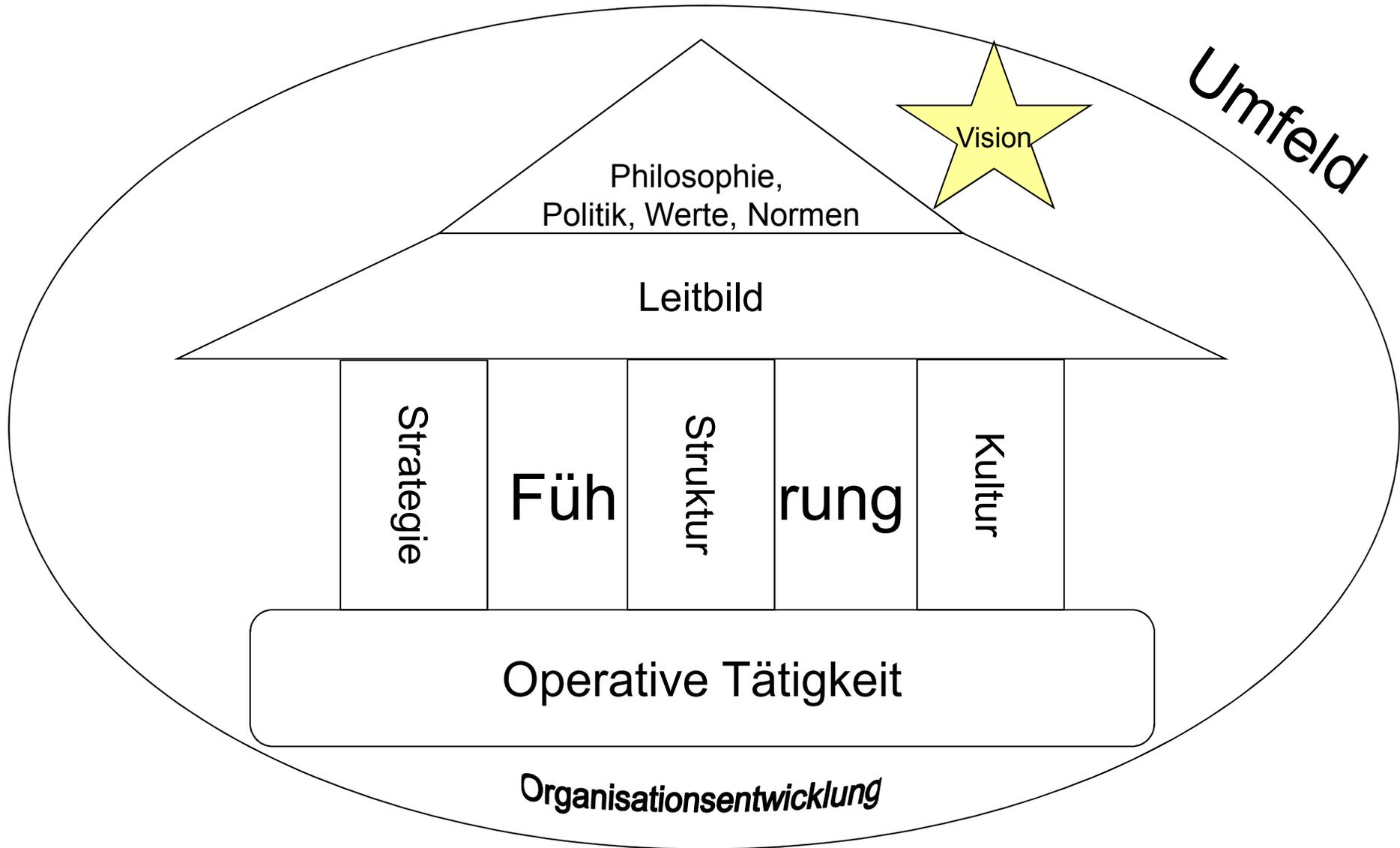


Modell ganzheitliches Personalmanagement

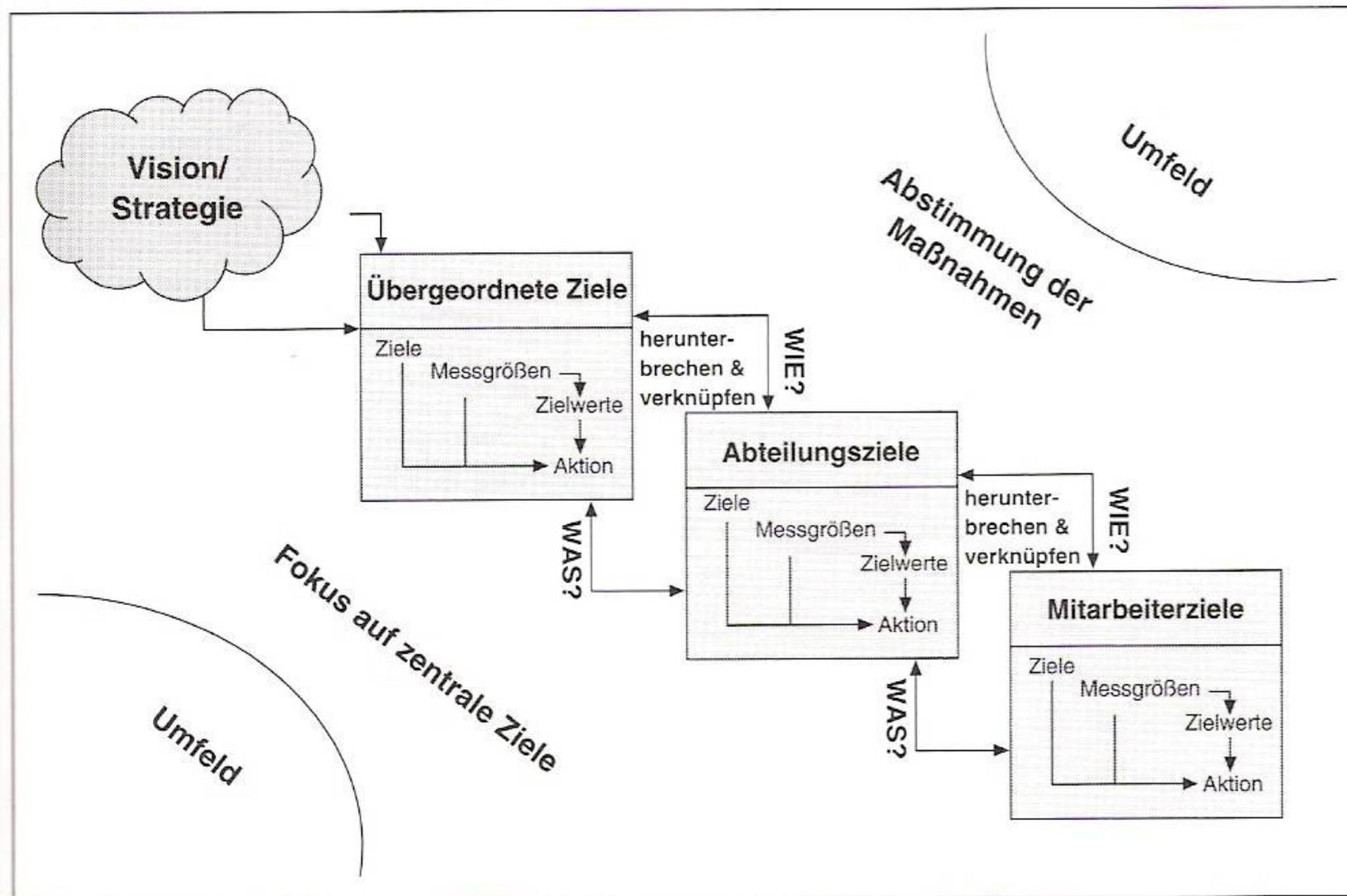
© by Markus Tschopp

Normatives Management	Vision, Kultur, Strategie, Struktur, Leitbild Wer sind wir ? Wofür stehen wir ? Wohin wollen wir ? Was wollen wir ? Wie wollen wir es tun ? Welche Ressourcen sind erforderlich ?
Personalabteilung	Entwicklung, Einführung und Evaluation von Konzepten, Modellen, Programmen und Werkzeugen zur Gewinnung, zur Erhaltung, zur Förderung und zur Verabschiedung der Mitarbeitenden.
Mitarbeiterführung	Mitarbeitende führen, Mitarbeitende entwickeln, Mitarbeitende coachen. Von der Personalbedarfsplanung bis zur Abschiedsfeier.
Organisationsentwicklung	Wirkung eines ganzheitlichen Personalmanagements auf den Wandel der Organisation. Change Management Prozesse als Führungsaufgabe → Kontinuität zu sichern und Veränderungen und Innovation zu initiieren.

Ganzheitliches Personalmanagement



Ganzheitliches Personalmanagement



Personalabteilung

Unterstützende Dienstleistung
für Führungspersonen
und Mitarbeitende

1. Personalbetreuung

Die Personalbetreuung hat zwei Aufgabenschwerpunkte :

- Die bewusste Gestaltung der Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen.
- Die Hilfestellung bei Fragen- und Problemstellungen als unterstützende Dienstleistung für die Führungspersonen und Mitarbeitende.

Rita-Maria Züger, Personalmanagement-Management Basiskompetenzen

Aufgaben der Personalbetreuung

- In Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung → Definition der Personalpolitik
- Informations- und Einführungsveranstaltungen für neue MA
- Mitwirkungsprogramme im Unternehmen (Projekte)
- Gleichstellungsprogramme für Frauen und Männer
- Integrationsprogramme für Behinderte, fremdsprachige MA, etc...
- Suchtpräventionsprogramme
- Betreuungsprogramme für pensionierte MA
- Sozialberatung
- Beraten und coachen von Führungspersonen und MA
- Unterstützung der FP bei der Rekrutierung und Selektion
- Unterstützung und Beratung der FP in der Personalentwicklung
- Entwicklung, Einführung und Pflege von Personalmanagementinstrumenten, wie Beurteilungs- und Lohnsystem
- Stellt Weiterbildungs- und Ausbildungskonzepte zur Verfügung
- Mitarbeiterbefragung durchführen
- Einhalten der arbeitsrechtlichen, steuerrechtlichen und der sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften und Auflagen.

2. Die Personaladministration

Unter die administrativen Aufgaben im Personalwesen fallen alle Tätigkeiten im Zusammenhang mit den Arbeitsverhältnissen zwischen dem Unternehmen und dem Personal :

- Bearbeiten und gegebenenfalls Vorselektion von Bewerbungen
- Ausfertigen von Arbeitsverträgen
- Verwaltender Personalakten
- Ausführen der Lohn- und Gehaltzahlung
- Pflegen und Auswerten von Personaldaten
- Liefert notwendige Datenmaterial für wichtige Personalentscheidungen mit
- Liefern Statistiken und Indikatoren z.B. bei Fluktuation des Personals, beim Erkennen von Schwachstellen in der Personalpolitik oder bei der Überprüfung von getroffenen Personalmassnahmen.
- Durch das Personalinformations- und Managementsysteme lassen sich aufwändige Routinearbeiten, wie die Lohn- und Gehaltsberechnung einfach und effizient verwalten.

Rita-Maria Züger, Personalmanagement-Management Basiskompetenzen

**Meine Erkenntnis:
Personalmanagement
ist eine
Führungsaufgabe**

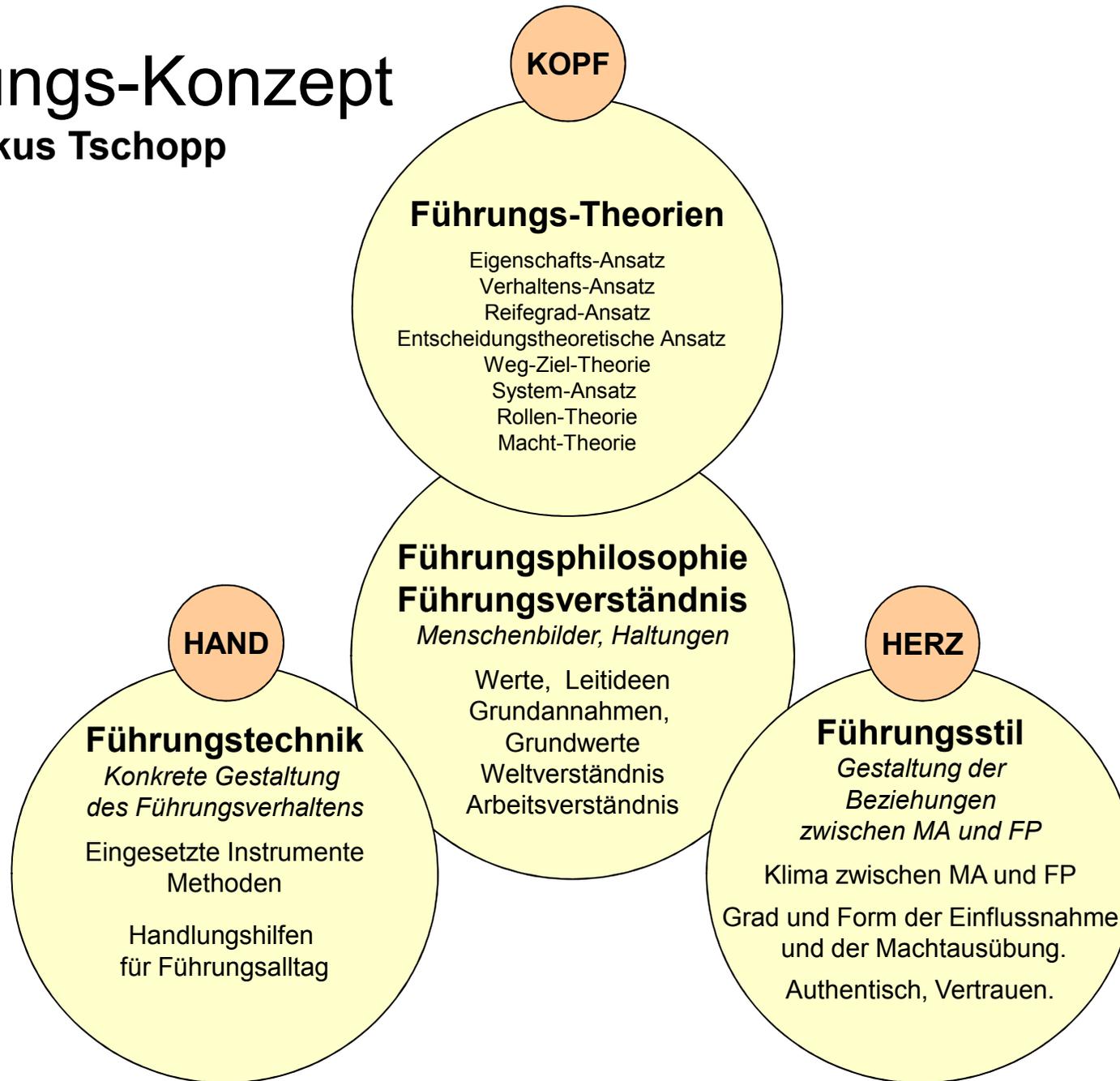
Grundvoraussetzungen für das Gelingen nachhaltiger Führung

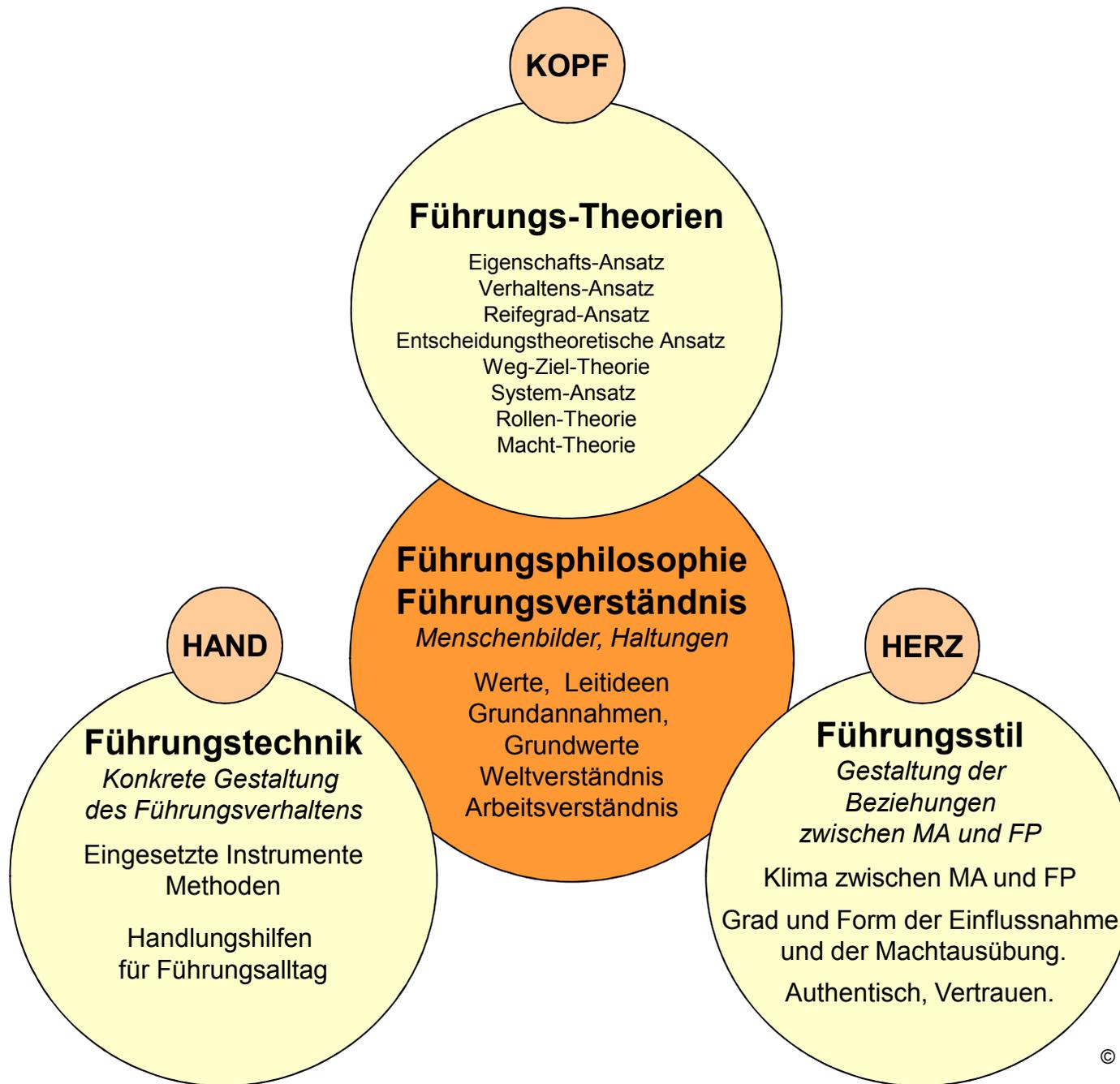
Modell Führungs-Konzept

© by Markus Tschopp

Führungs-Konzept

© by Markus Tschopp

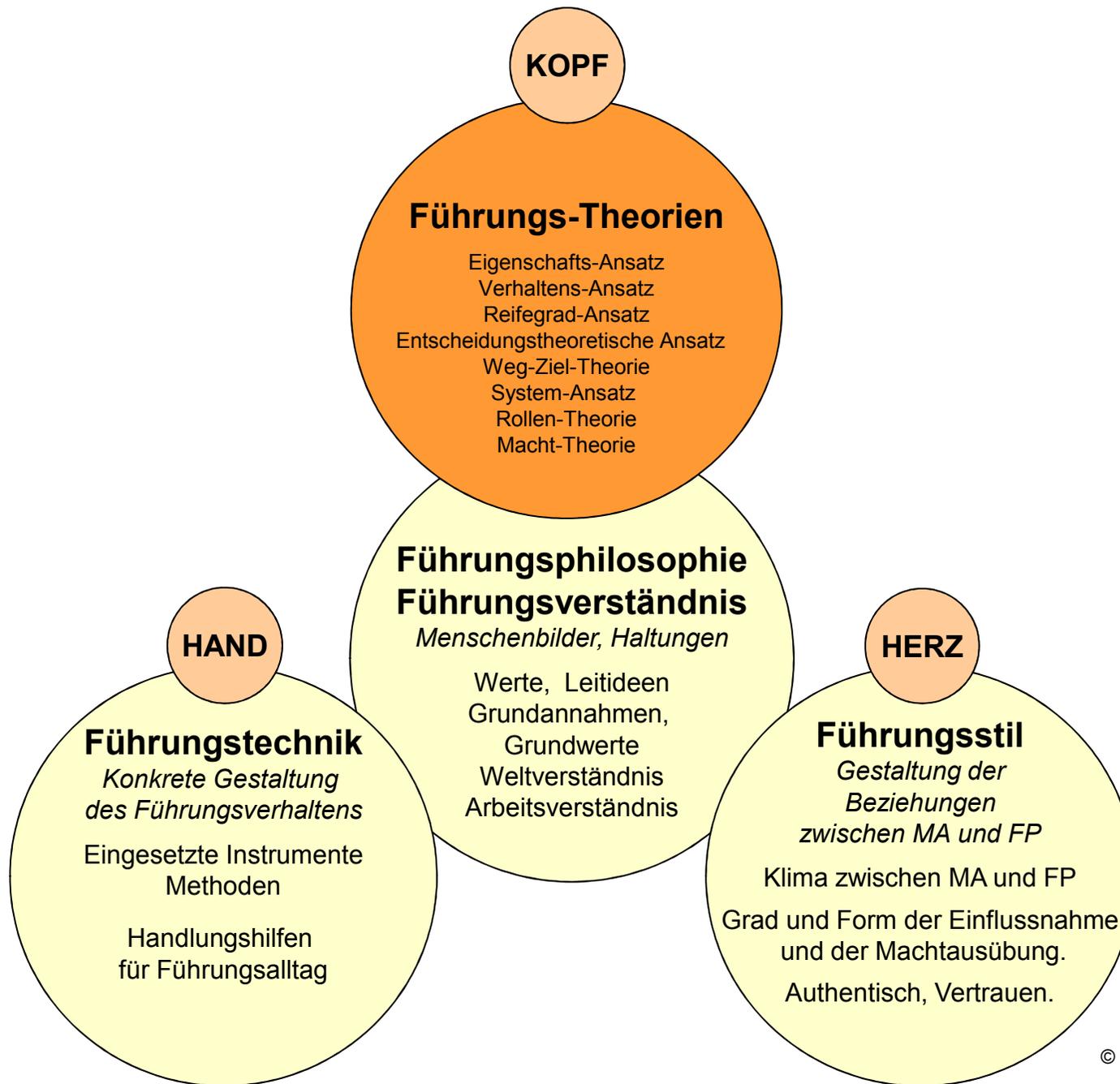




Führungs-Grundsätze

- Gute Führungskräfte orientieren sich an den Ergebnissen ihrer Arbeit, nicht an der Arbeit selbst. Anstrengung ohne Ergebnis ist verlorene Mühe.
- Gute Führungskräfte achten darauf, im Sinne des ganzen Unternehmens zu handeln und nicht nur ein Spezialgebiet voranzutreiben.
- Qualifizierte Führungskräfte konzentrieren sich auf die wesentlichen Tätigkeitsfelder. Sie wehren sich gegen die ständige Gefahr, in Details aufzugehen und ihre Kräfte zu verzetteln.
- Erfolgreiche Führungskräfte stützen sich auf die Stärken, die sie selbst und ihre Kolleginnen und Mitarbeitende haben. Menschen leisten dann Aussergewöhnliches, wenn ihre Stärken optimal zu den Aufgaben passen.
- Kompetente Führungskräfte wissen, dass sie alles tun müssen, um das Vertrauen im Unternehmen zu gewinnen und zu erhalten. Dazu brauchen sie persönliche Integrität und eine Haltung der Wertschätzung.
- Nicht zuletzt gehen gute Manager an Situationen positiv und konstruktiv heran. Es gilt auch in schwierigen Situationen die vorhandene Chancen zu nutzen und nicht in Pessimismus zu verfallen.

Handbuch Organisationen gestalten, Hans Glatz, Friedrich Graf-Götz, Beltz Verlag, 2007



Führungs-Theorien

Praktische Bedeutung seit :	Theorie-Ansatz	Bezugsrahmen der Theorie
20er Jahre	Eigenschaftsansatz	Persönlichkeitsmerkmale Führungseigenschaften
30er Jahre	Verhaltensansatz	Führungsstil Verhalten der Führungskraft in seiner Beziehung zum Mitarbeiter
60er Jahre	Situationsansatz	Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im Zusammenhang mit der Führungssituation
80er Jahre	Systemansatz	Führungskraft und Mitarbeiter im Kontext der Organisation als offenes System : ein komplexer Situationsbegriff
Heute existieren alle in unterschiedlicher und wechselhafter Bedeutung nebeneinander weiter		

Handbuch der angewandten Psychologie für Führungskräfte, Th. Steiger und E. Lippmann, Springer Verlag, 1999

Definition von Führung

- 60% Kommunikation
- 20% Unerwartetes
- 20% klassische Führungs-Aufgaben

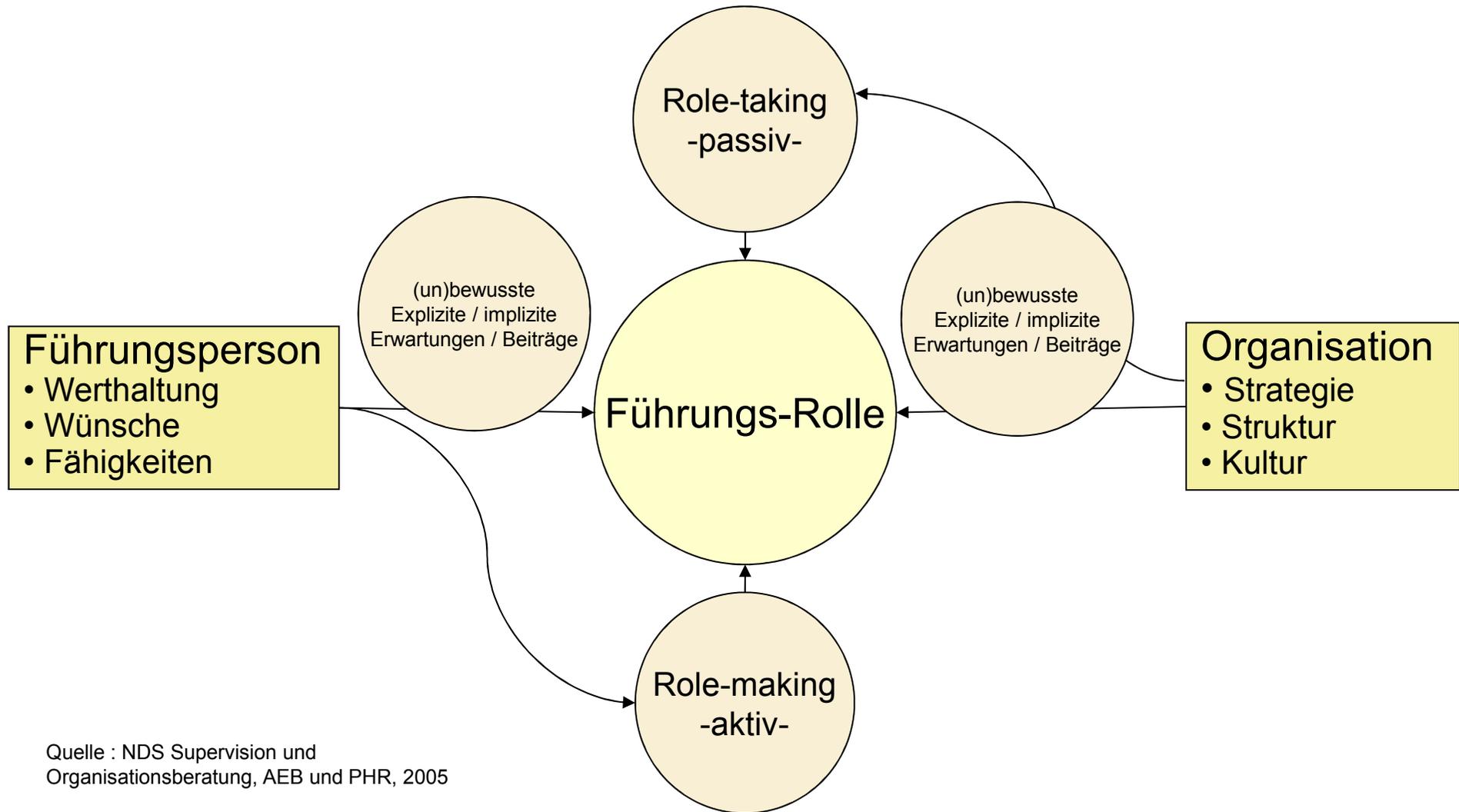
Quelle : NDS Supervision und Organisationsberatung, AEB und PHR, 2005

Themen in der Führung

Nähe	Distanz
Macht	Ohnmacht
Zugehörigkeit	Abgrenzung
Vertrauen	Misstrauen
Rationalität	Emotionalität
Authentizität	Künstlichkeit
Stabilität und Sicherheit	Unsicherheit
Selbstorientierung	Teamorientierung
Kontrolle	Vertrauen
Konkurrenz-Wettbewerb	Kooperation und Harmonie
Gestern Kollegin	Heute Vorgesetzte
Gleichbehandlung	Individualität

Quelle : Trigon
Entwicklungsberatung

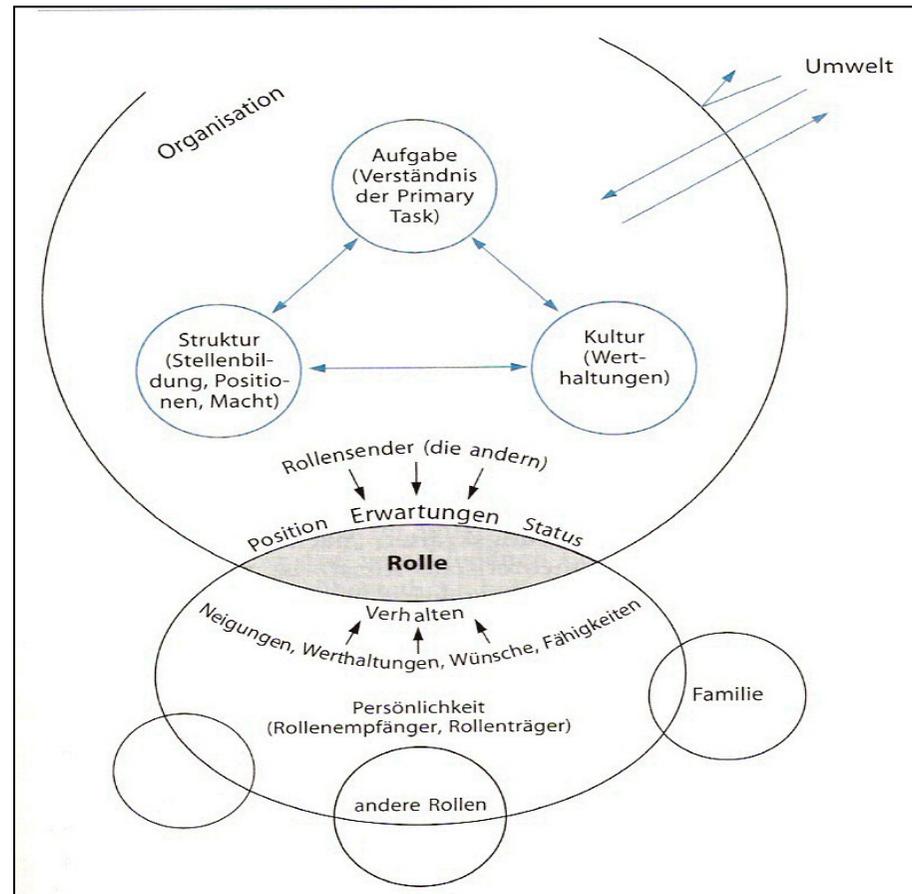
Rollenkonzept



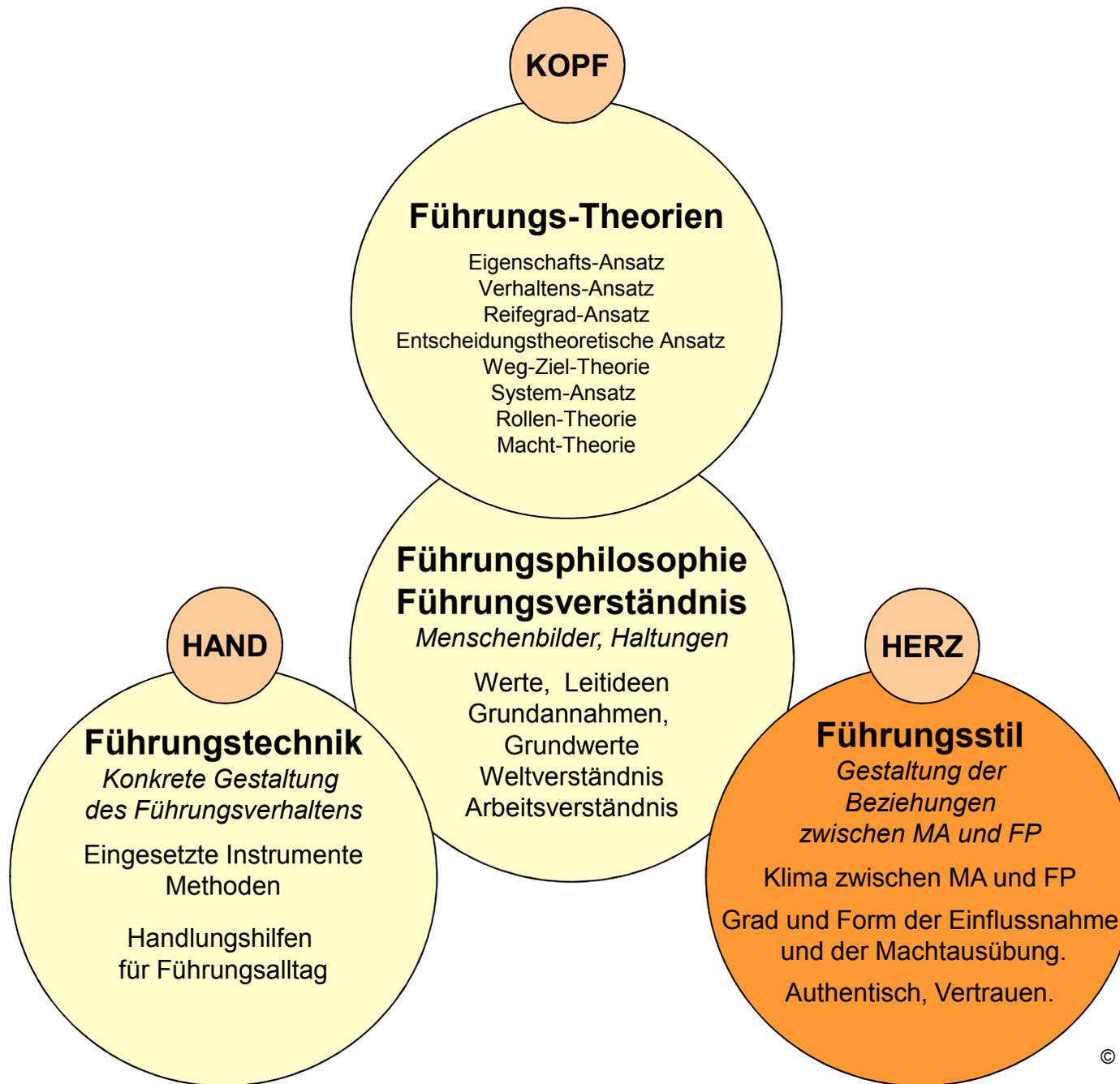
Quelle : NDS Supervision und Organisationsberatung, AEB und PHR, 2005

Das Rollenkonzept ist erfolgreich, wenn :

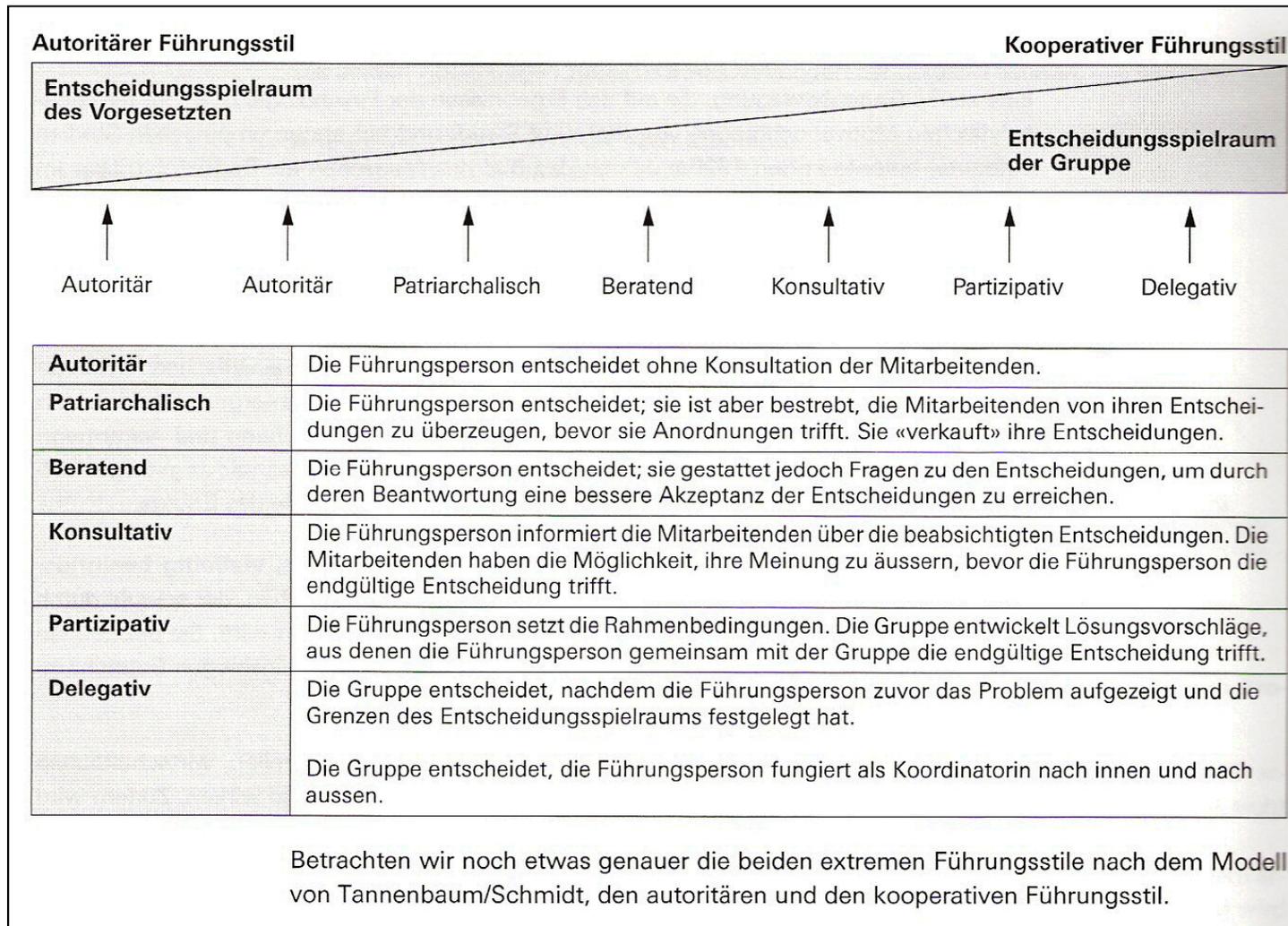
Ergebnis eines Aushandlungsprozesses von (impliziten und expliziten) Rollenerwartungen.
Lebendiges, gemeinsames und dynamisches Ausgestalten der Führungs-Rolle.



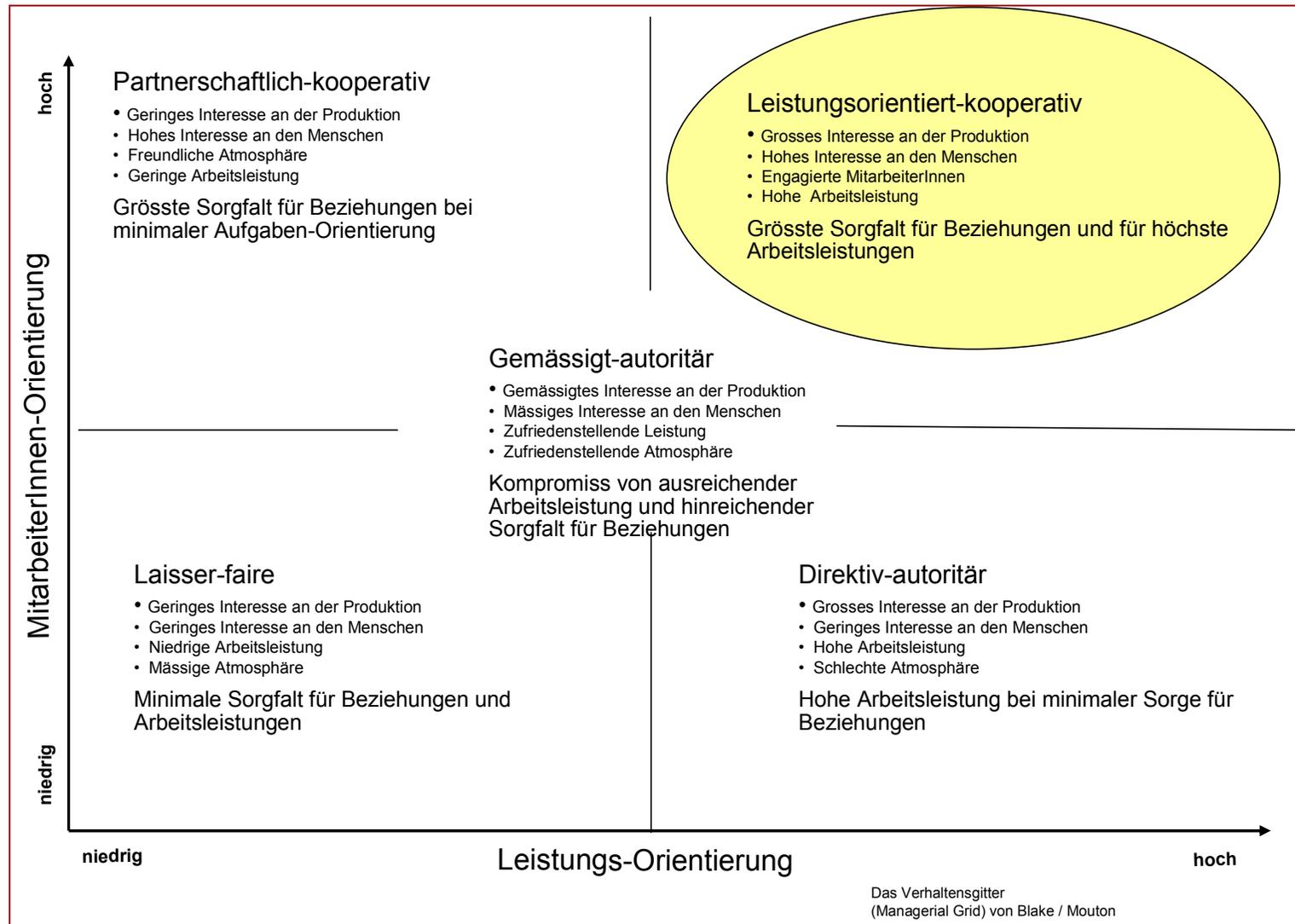
Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Th. Steiger, E.Lippmann



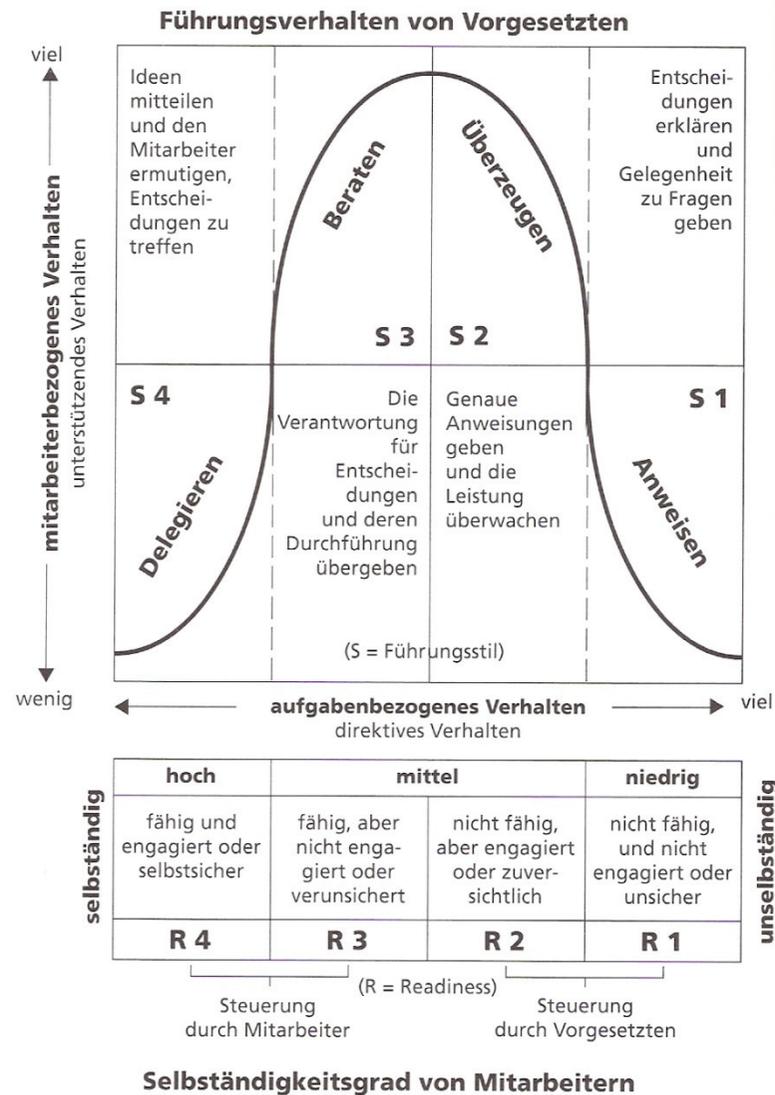
Modell Tannenbaum (1967) Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile



Modell Blake und Mouton (1964) Das Führungsstil-Gitter



Modell Ken Blanchard (1997) Die situative Führung



Ken Blanchard
Der one minute Manager
Pearson Business, 2008

Nachhaltig führen lernen
Hans Fischer
vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, 2004

<p>Führungsverhalten S 1 → Anweisen</p>	<p>Stark aufgabenbezogen / wenig mitarbeiterbezogen Das Verhalten ist durch einseitige direkte Verständigung charakterisiert, wobei die Führungsperson (FP) die einzelnen Rollen der MA definiert und ihnen genau vorgibt, was sie wie, wo und wann zu tun haben.</p>
<p>Führungsverhalten S 2 → Überzeugen</p>	<p>Stark aufgabenbezogen / stark mitarbeiterbezogen Das Verhalten der FP ist immer noch stark direktiv. Die Führungsperson versucht die MA durch einen Dialog und sozio-emotionale Unterstützung dazu zu bringen, dass sie ihr die Entscheidungen „abkauft“.</p>
<p>Führungsverhalten S 3 → Beraten</p>	<p>Stark mitarbeiterbezogen / wenig aufgabenbezogen Die FP und die MA treffen die Entscheidungen gemeinsam. Die FP tut dies mittels Dialog und viel förderndem Verhalten. Beim Selbstständigungsgrad besitzen die MA die Fähigkeiten und die Kenntnisse, um die Aufgabe praktisch allein zu erfüllen.</p>
<p>Führungsverhalten S 4 → Delegieren</p>	<p>Wenig mitarbeiterbezogen / wenig aufgabenbezogen Die MA arbeiten selbstständig. Die FP delegiert AVK.</p>

Ken Blanchard
Der one minute Manager
Pearson Business, 2008

Nachhaltig führen lernen
Hans Fischer
vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, 2004

Fazit

Situatives Führen

Die situative Führung beruht auf der Überzeugung, dass die Mitarbeitende sich entfalten können und wollen und es den besten Führungsstil nicht gibt, der diese Entfaltung fördern würde. Man sollte den Führungsstil auf die Situation abstimmen.

Beim Modell des situativen Führens handelt es sich also um ein dynamisches Konzept. Je nach Situation und Aufgabe kann einem MA heute eine Aufgabe delegiert werden, morgen dagegen muss man ihm genaue Anweisungen geben, weil ihm für eine Aufgabe sowohl die Fachkompetenz als auch die Motivation fehlt.

Die Effektivität einer FP resultiert aus der Abgleichung von Situation und Führungsverhalten. Beim Anweisen geht es darum, sich als FP stets genau zu überlegen, mit welchem Führungsverhalten (Führungsstil) dem Selbstständigkeitsgrad des MA begegnet werden soll. Dies setzt voraus, dass FP die Fähigkeit haben, Situationen zu erfassen und die verschiedenen Situationen professionell meistern zu können.

Ken Blanchard
Der one minute Manager
Pearson Business, 2008

Nachhaltig führen lernen
Hans Fischer
vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, 2004

Leader oder Manager

Leader = Führungspersönlichkeit

Manager = Führungskraft

	Management	Leadership
Rahmenbedingungen	Zielsetzung, Planung und Budgetierung	Angabe einer Entwicklungsrichtung, einer Vision
Ressourcen	Organisation und Personal	Einbinden der Mitarbeiter und Ausrichten auf die Vision
Umsetzung	Problemlösung und Controlling	Motivieren und begeistern, überwinden von Widerständen
Ergebnisse	Kontinuität und Ordnung	Innovation und Wandel

Quelle : Nachhaltig führen lernen, Hans Fischer, vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, 2004

Leadership

Als Leadership versteht man die Summe der Fähigkeiten einer Führungskraft, Mitarbeitende durch Vorbild und Überzeugungskraft dazu zu bringen, dass sie, in Übereinstimmung mit den Zielvorstellungen des Leaders, die Ziele gemeinsam erreichen.

„Leadership ist keine Technik. Leadership hat vielmehr mit der Entwicklung der Persönlichkeit zu tun.“ Ursula Nicolet

Management

«*Doing the things right*»

Administration

Unterhalt

Systeme

Strukturen

Kontrolle

«*Hard values*»

Leadership

«*Doing the right things right*»

Innovation

Entwicklung/Förderung

Individuum/Mitarbeiter

Teambildung

Vertrauen

«*Hard and soft values*»

Quelle : Nachhaltig führen lernen, Hans Fischer, vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, 2004

Management- und Leadership-Aktivitäten

Beispiele für *Management*

Ressourcen zuteilen, Strukturen, Ordnung und Berechenbarkeit schaffen

Budget erstellen und überwachen, Kosten- und Risikomanagement

Analysieren, planen, operationalisieren, organisieren, Prozesse und Personal koordinieren und kontrollieren

Mitarbeiter einsetzen, Verantwortung delegieren

Aktionspläne entwickeln, Einfluss nehmen, überzeugen, befehlen, umsetzen

Beispiele für *Leadership*

Vision, Mission, Glaube, Intuition, Werte, Leitbild entwickeln

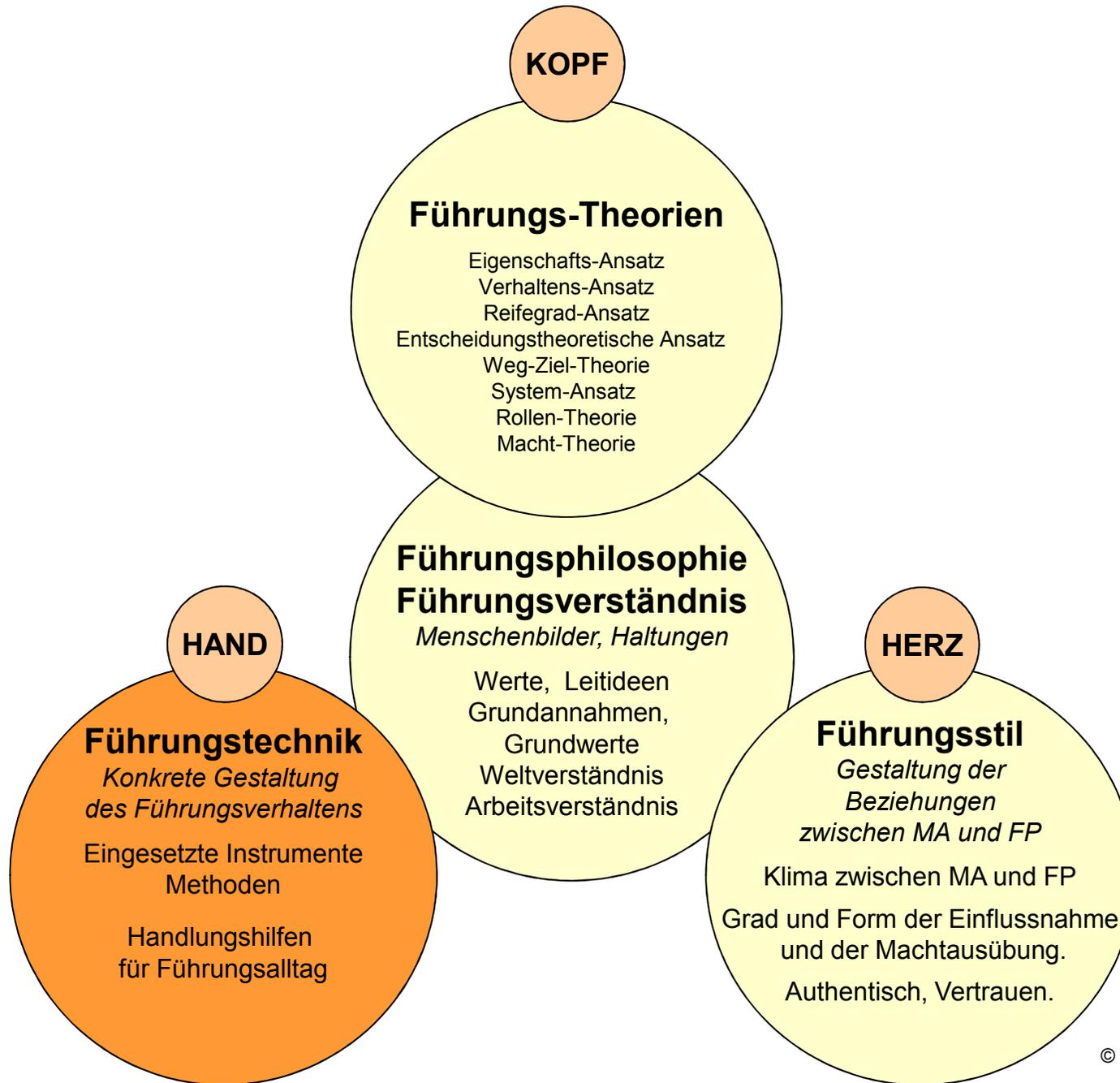
Unternehmergeist, Richtung festlegen und bekannt geben, Ertragsorientierung

Innovation, Strategien und Prozesse für den Wandel einleiten, investieren

Mitarbeiter auf eine Linie bringen, kommunizieren, motivieren, inspirieren

Emotionen zeigen und dazu stehen

Quelle : Nachhaltig führen lernen, Hans Fischer, vVdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, 2004



Kern-Kompetenzen der Führungsperson

1. Fachkompetenz
2. Strategische Kompetenz
3. Unternehmerische Kompetenz
4. Methodenkompetenz
5. Führungskompetenz
6. Soziale- und interkulturelle Kompetenz
7. Veränderungskompetenz
8. Persönlichkeits- oder Selbstkompetenz
9. Medienkompetenz

Führungs-Techniken

Management by Objectives, MbO → Führen durch Zielvereinbarung

Management by Control, MbC → Führen durch Kontrolle

Management by Delegation, MbD → Führen durch Delegation

Management by Exception, MbE → Führen durch Eingriff im Ausnahmefall

Management by System, MbS → Führen durch Systemsteuerung

Management by Ideas, Mbi → Leitbildorientiertes Führen

Nach : Handbuch Organisationen gestalten, Hans Glatz, Friedrich Graf-Götz, Beltz Verlag, 2007

Führungs-Werkzeuge

Initiative ergreifen	Kunden, Mitarbeitende und Vorgesetzte mit Ideen überzeugen und gewinnen. Ziele setzen und vereinbaren, klare Vorgaben machen. Ergebnisse einfordern, Gespräche und Sitzungen aktiv mitgestalten.
Delegieren	Sich selbst auf Wesentliches konzentrieren, die Fähigkeiten aller entwickeln, Mitarbeitende durch Aufgaben herausfordern und aufwerten, Rückdelegation nicht hinnehmen.
Verhandeln	Sachlich und Problemorientiert verhandeln. Den Partner fair behandeln und realistische Lösungen anstreben. Keine Verlierer zurücklassen.
Entscheiden	Klar und eindeutig, auf der Basis von Informationen entscheiden. Erkennen, wann Einzel- oder Teamentscheidungen sinnvoll sind.

Nach : Handbuch Organisationen gestalten, Hans Glatz, Friedrich Graf-Götz, Beltz Verlag,2007

Führungs-Werkzeuge

Fördern	Die Qualität der Mitarbeitenden erkennen und entsprechend fördern. Erfolgsmöglichkeiten bieten, persönlichen Erfolg mit Unternehmenserfolg verbinden.
Beurteilen	Faire, glaubhafte, sachliche Beurteilung von Leistungen, Fähigkeiten und Verhalten der Mitarbeitenden. Mit Fehlern konstruktiv umgehen, wirksam kritisieren und anerkennen.
Informieren	Regelmässig Gespräche mit Mitarbeitende führen. Aktuell, relevant und kurz informieren.
Kommunizieren	Mit Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten offen und direkt reden. Die Gesprächsbereitschaft auch in schwierigen Situationen aufrechterhalten.

Handbuch Organisationen gestalten, Hans Glatz, Friedrich Graf-Götz, Beltz Verlag, 2007

Wenn Sie wollen, dass jemand
gute Arbeit leistet, dann geben
Sie ihm einen guten
Arbeitsplatz!

Frederick Herzberg, 1959