

# **Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen**

**Ein Praxisratgeber**

**Zusatzmaterial zum Buch**

<http://www.springer.com/de/book/9783662564769>

Autoren: Pekruhl, Ulrich, Vogel, Christoph, Strohm, Oliver

## Anhang Kapitel 2: Integriertes Personalmanagement - Kleine Unternehmen als Hochleistungsorganisationen

Vorlage Tab. 2.1 Fragen zur Erfassung des Entwicklungsbedarfs.

Leitfrage	Aktuell	Für künftige Aufgaben	Mögliche PE-Maßnahme
	<b>Bereichs- / Geschäftsleitung</b>	<b>Vorgesetzte Person des Teams</b>	<b>Selbstreguliertes Team</b>
Gibt es Kompetenzdefizite, durch welche die Effizienz eingeschränkt wird?			
Gibt es Kompetenzdefizite, durch welche die Kundenbedürfnisse eingeschränkt werden?			
Gibt es Kompetenzdefizite, durch welche die Qualität eingeschränkt wird?			
Gibt es Kompetenzdefizite, durch welche aktuell Fehler verursacht werden?			
Gibt es Kompetenzdefizite, durch welche die Flexibilität eingeschränkt wird?			
Gibt es Kompetenzdefizite bei Produkten, Einrichtungen oder Anschaffungen?			
Welche methodischen und fachübergreifenden Kompetenzen fehlen den Mitarbeitenden?			
Welche sozialen Kompetenzen fehlen den Mitarbeitenden?			
Welche kommunikativen Kompetenzen fehlen den Mitarbeitenden?			
Welche sprachlichen Kompetenzen fehlen den Mitarbeitenden?			
Wo fehlt es an Innovativität?			
Welche neuen Märkte, Geschäftsbereiche und Trends erfordern Kompetenzentwicklung?			
Welche wichtigen Kompetenzen werden aktuell von der Konkurrenz aufgebaut?			
Durch welche vorhandenen Kompetenzen ergeben sich Vorteile			



Vorlage Tab. 2.7 Sammlung von Sekundäraufgaben.

[illegible]

Vorlage Tab. 2.8 Kompetenzen und Verantwortungsbereiche eines selbstregulierten Teams.

Kompetenzen und Verantwortungsbereiche	Zuweisung der Verantwortung		
Definition von Leistungsaufträgen für die Teams			
Jahresziele für die Teams			
Budgets für die Teams			
Ergebnis- und Fachverantwortung in den Teams			
Finanz- / ergebnisbezogenes Reporting			
Finanz- / ergebnisbezogenes Controlling			
Investitionen des Teams (im Budgetrahmen)			
Arbeits- und Auftragsplanung im Team			
Personaleinsatzplanung im Team			
Bestimmen des Teamsprechers / der Teamsprecherin			
Rekrutierung von Mitarbeitenden			
Ausschluss von Teammitgliedern			
Durchführung von Mitarbeitendengesprächen			
Planung der Personalentwicklung im Team			
Kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Team			
Entsenden von Personen in übergreifende Projekte			
a) = Hauptentscheid / -verantwortung			
b) = Mitsprache / -Verantwortung			

Vorlage Tab. 2.10 Zielbereiche und Indikatoren für die Arbeit in selbstregulierten Teams (in Anlehnung an Strohm, 1999).

Zielbereiche	Indikatoren
Zufriedenheit interner und externer Kunden	
Produkt- / Ergebnisqualität	
Kosten	
Termintreue	
Arbeitssicherheit	
Prozessbeherrschung	
Flexibilität des Teams	
Teamübergreifende(s) Initiative und Engagement	
Verhalten des Teams	



Vorlage Tab. 2.16 Entwicklungsplan eines selbstregulierten Teams (in Anlehnung an Strohm, 1999).

[illegible]

Vorlage Tab. 2.17 Ideenkarte.

Ideenkarte				
Titel der Idee				
Skizze der Idee				
Mehrwert				
Art der Idee	Idee zur Behebung eines Problems / zur Minimierung von Risiken		<input type="checkbox"/>	
	Idee zur weiteren Verbesserung von Arbeitspraktiken / für die Nutzung von Chancen		<input type="checkbox"/>	
Nutzen der Idee	Kundennutzen		<input type="checkbox"/>	
	Effizienzsteigerung		<input type="checkbox"/>	
	Kostenreduktion		<input type="checkbox"/>	
	Qualitätsverbesserung		<input type="checkbox"/>	
	Nutzen noch unbekannt		<input type="checkbox"/>	
Notwendige Ressourcen (Schätzung)			Zeit (h)	
			Kosten	
			Material	
			Wissen	
Personen mit der Kompetenz für die Ideenumsetzung				
Dringlichkeit	gering		<input type="checkbox"/>	
	mittel		<input type="checkbox"/>	
	hoch		<input type="checkbox"/>	
Name				
Eingabedatum				
Von verantwortlicher Person auszufüllen:				
Status	eingegangen		<input type="checkbox"/>	
	erste Prüfung und Rückmeldung an Ideenfinder / Ideenfinderin erfolgt		<input type="checkbox"/>	
	wird direkt umgesetzt	<input type="checkbox"/>	wird von höherer Instanz geprüft	<input type="checkbox"/>
			wird umgesetzt	<input type="checkbox"/>
	wurde umgesetzt		<input type="checkbox"/>	
	wird nicht umgesetzt (Begründung an Ideenfinder / Ideenfinderin erfolgt)		<input type="checkbox"/>	
Begründung				

Vorlage Tab. 2.25 Problemlösungen.

[illegible]

## Anhang Kapitel 3: Mitarbeitende finden und fördern

Vorlage Tab. 3.3 Vorgehen bei der Suche nach dem Arbeitgeberversprechen (Employer Value Proposition; EVP).

Schritt 1: Sammlung Arbeitgeberstärken	Schritt 2: Zielgruppenpräferenz?	Schritt 3: Keine Stärke von Wettbewerber?	Schritt 4: Arbeitgeberver- sprechen (EVP)

Vorlage Tab. 3.6 Anforderungsprofil.

	Ebene Kriterium	Art der Bewertung	Gewichtungsfaktor	Resultat
Ausschlusskriterien				
Fähigkeitszeugnisse	Ergebnis	(Ausschluss)	-	
(Bestimmte) Berufserfahrung	Ergebnis	(Ausschluss)	-	
Schulnote	Ergebnis	(Ausschluss)	-	
Pensum mind. 80%	allgemein	(Ausschluss)	-	
(...)				
(...)				
Erfüllung Ausschlusskriterien				
Allgemeine Anforderungskriterien				
Jahre Berufserfahrung	Ergebnis	(1-7)	(1-3)	
(Bestimmte) Weiterbildung	Ergebnis	(1-7)	(1-3)	
(Bestimmte) Kenntnisse	Ergebnis	(1-7)	(1-3)	
Interesse an (...)	Verhalten	(1-7)	(1-3)	
Auftreten	Verhalten	(1-7)	(1-3)	
Leistungsbereitschaft	Persönlichkeitseigenschaft	(1-7)	(1-3)	
(...)				
(...)				
Zwischenresultat Allgemeine Anforderungskriterien				
Erfolgskritische Situationen				
Ergebnis erfolgskritische Situation (1)	Ergebnis	(1-7)	(1-3)	
(...)				
(...)				
Zwischenresultat Erfolgskritische Situationen				
Möglicher Starttermin				01.08.(...)
Pensum in %				
Bemerkungen				

Vorlage Tab. 3.17 Entscheidungsmatrix.

Kriterium aus Anforderungsprofil	Person A	Person B	Person C
Erfüllung Ausschlusskriterien			
Allgemeine Anforderungskriterien			
Erfolgskritische Situationen			
Endresultat			
Möglicher Starttermin			
Pensum in %			
Priorität			
Bemerkungen			
Kontaktdaten			
Weiteres Vorgehen			

## Mitarbeitendenförderung, Mitarbeitendenbeurteilung, Mitarbeitendenentwicklung

- Erwartungen formulieren
- Ziele vereinbaren
- Mitarbeitende motivieren
- Mitarbeitende fördern und entwickeln
- Mitarbeitende beurteilen
- Feedback geben und nehmen

### 1. Formale Aspekte und Gesamtbeurteilung

Vorlage Tab. 3.28 Gesamtbeurteilung.				
Kalenderjahr				
Name, Vorname				
Funktion				
Abteilung				
Vorgesetzte Person				
Unterschrift				
Gesamtergebnis aus dem Jahresbeurteilungsgespräch	<b>Gesamtbeurteilung</b>			
	A+	A	B	C
	Begründung:			
	Schlussfolgerung:			
Unterschrift zum Jahresbeurteilungsgespräch	Datum und Unterschrift vorgesetzte Person:			
	Datum und Unterschrift Mitarbeiter / Mitarbeiterin:			

## 2. Funktion und Stelle

Vorlage Tab. 3.25 Vereinbarung und Beurteilungen auf der Dimension „Funktion und Stelle“.

Beschreibung der Tätigkeiten und Aufgaben (inkl. zeitliche Gewichtung in %)		%	Kommentare und Beurteilung			
1.						
			A+	A	B	C
2.						
			A+	A	B	C
3.						
			A+	A	B	C
Beurteilung der Funktions- und Stellenerfüllung		Beurteilung				
		A+	A	B	C	
		Begründung der Beurteilung:				

### 3. Ziele

Vorlage Tab. 3.26 Vereinbarung und Beurteilungen auf der Dimension „Ziele“.

Beschreibung der Ziele		Relevante Indikatoren	Kommentare und Beurteilung						
1.									
			A+	A	B	C			
2.									
			A+	A	B	C			
3.									
			A+	A	B	C			
Beurteilung der Zielerreichung		Beurteilung							
		A+		A		B		C	

#### 4. Verhalten und Kompetenzen

Vorlage Tab. 3.27 Vereinbarung und Beurteilungen auf der Dimension „Verhalten und Kompetenzen“.

Beschreibung der Verhaltensanforderungen		Kompetenzbereich		Kommentare und Beurteilung					
1.		o	Fach						
			o					Sozial	
		o	Selbst						
			o					Unternehmen	
		o	Führung	A+	A	B	C		
2.		o	Fach						
			o					Sozial	
		o	Selbst						
			o					Unternehmen	
		o	Führung	A+	A	B	C		
3.		o	Fach						
			o					Sozial	
		o	Selbst						
			o					Unternehmen	
		o	Führung	A+	A	B	C		
Beurteilung des Verhaltens und der Kompetenzen		Beurteilung							
		A+		A		B		C	
		Begründung der Beurteilung:							

## 5. Feedback der Mitarbeitenden zur Arbeitssituation

Vorlage Tab. 3.29 Beurteilung der Arbeitssituation aus Sicht der Mitarbeitenden.

Themenbereiche		Beurteilung				Kommentare
1.	Arbeitsfunktion, -rolle, -aufgaben, Verantwortung	A+	A	B	C	
2.	Teamqualität, Zusammenarbeit, Kollegialität	A+	A	B	C	
3.	Führung und Führungsstil durch direkten Vorgesetzten	A+	A	B	C	
4.	Wertschätzung, Anerkennung	A+	A	B	C	
5.	Beanspruchung, Belastung, Gefordert sein	A+	A	B	C	
6.	Anstellungsbedingungen und Lohn	A+	A	B	C	
7.	Infrastruktur und IT-Unterstützung	A+	A	B	C	
8.	Information, Transparenz, Eingebunden sein	A+	A	B	C	
9.	Persönliche Entwicklungsperspektiven	A+	A	B	C	
10.	Arbeitszufriedenheit insgesamt	A+	A	B	C	
Ergänzende Hinweise, Kommentare aus dem Jahresvereinbarungsgespräch		Vorgesetzte Person:				
		Mitarbeiter / Mitarbeiterin:				

## Anhang Kapitel 4: Organisation des Personalmanagements in kleinen Unternehmen

Vorlage Tab. 4.1 HR-Monitor light.

		Frage / Ausprägung	1	2	3	4	5
		<i>Wie sehr kannst Du folgenden Aussagen zustimmen? In unserem Unternehmen...</i>	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme weder zu noch nicht zu	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Engagement	1a	<i>...fühle ich mich bei der Arbeit voller Energie.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1b	<i>...bin ich von meiner Arbeit begeistert.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1c	<i>...verfliegt die Zeit, wenn ich arbeite.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsklima	2a	<i>...erhalten wir Mitarbeitenden Anerkennung, wenn wir gute Arbeit geleistet haben.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2b	<i>...vertraut die Geschäftsleitung den Mitarbeitenden, dass sie gute Arbeit leisten.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2c	<i>...herrscht eine gute Zusammenarbeit zwischen mir und meinen Kollegen/Kolleginnen.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2d	<i>...vertrauen die Mitarbeitenden der Geschäftsleitung.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2e	<i>...werde ich motiviert, mein Bestes zu geben.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Frage / Ausprägung	1	2	3	4	5
		<i>Wie häufig...</i>	immer	meistens	manchmal	selten	nie
Belastung	3a	<i>...hast Du Stress bei der Arbeit?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3b	<i>...fühlst Du Dich nach der Arbeit erschöpft?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3c	<i>...machst Du Dir wegen Deiner Arbeit Sorgen, auch wenn Du gerade nicht arbeitest?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Durchschnitt Kleinbetriebe D-A-CH:

1a: 3.8 / 1b: 3.7 / 1c: 4.0 / 2a: 4.0 / 2b: 4.2 / 2c: 4.3 / 2d: 4.1 / 2e: 3.7 / 3a: 3.1 / 3b: 3.0 / 3c: 4.1

Vorlage Tab. 4.2 Verschiedene Personalprozesse und die damit verknüpften Ziele und Leistungsindikatoren.

Personalprozesse	Ausgewählte Ziele	Ausgewählte Leistungsindikatoren
Personalplanung		
Personalmarketing		
Personalselektion		
Personaleinsatz		
Personalentwicklung		
Personalhonorierung		
Personalbetreuung		
Personaltrennung		
Personaladministration		

Vorlage Tab. 4.4 Stellenbeschreibung.

Bezeichnung der Stelle	
Stellenumfang	
Vorgesetzte Person	
Direkt Unterstellte	
Stellvertretung durch	
Ziele der Stelle	
Kommunikation intern	
Kompetenzen	
Aufgaben	

Vorlage Tab. 4.5 Definition eines Personalprozesses.

Relevante Ziele	Subprozesse		Qualitätsindikatoren
Aufgaben	Rollenteilung		Prozessbezogene Standards
	Personal- management	Linie	

Vorlage Tab. 4.6 Einordnungen zur Ausgangslage und Weiterentwicklung von Personalprozessen.

Persona lprozess	Relevante Gegebenheiten der aktuellen Praxis	Vorteile, positive Aspekte der aktuellen Praxis	Nachteile, negative Aspekte der aktuellen Praxis	Einordnung			
				Strategische Relevanz			
				gering	mittel	hoch	
				Handlungsbedarf			
				gering	mittel	hoch	
				Prozessverantwortliche Person			
				Weiterführende Entwicklungsmaßnahmen			