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** |
|  | **Bereichs- / Geschäftsleitung** | **Vorgesetzte Person des Teams** | **Selbstreguliertes Team** |
| 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 gegenüber der Konkurrenz? |  |  |  |

Vorlage Tab. 2.6 Kernaufgaben sowie ausgewählte Inputs, Transformationsprozesse und Outputs (Strohm, 1999, S. 173).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kernaufgaben (Beschrieb):** | | | | |
| **Inputs** | **Woher** | **Bearbeitungsschritte** | **Outputs** | **Wohin** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Vorlage Tab. 2.7 Sammlung von Sekundäraufgaben.

|  |  |
| --- | --- |
| **Bezeichnung der Sekundäraufgabe** | **Gegenstand der Sekundäraufgabe** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Vorlage Tab. 2.8 Kompezenzen 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 |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| * 1. = Hauptentscheid / -verantwortung   2. = 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. 2.15 Qualifizierungsmatrix für eine optimale Polyvalenz (in Anlehnung an Strohm, 1999).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Teammitglied** | | | | | | | |
| **Aufgabe oder Teilaufgabe** | | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** | **G** | **H** |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| V | = Teammitglied beherrscht Aufgabe vollständig | | | | | | | | |
| T | = Teammitglied beherrscht Aufgabe teilweise | | | | | | | | |
|  | = Teammitglied wird in der Aufgabe entwickelt | | | | | | | | |

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Lernziel?** | **Wer lernt von wem?** | **Bis wann?** | **Lernziel erreicht?** |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |
|  |  |  | □ |

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 | | | □ |
| Idee zur weiteren Verbesserung von Arbeitspraktiken / für die Nutzung von Chancen | | | □ |
| Nutzen der Idee | Kundennutzen | | | □ |
| Effizienzsteigerung | | | □ |
| Kostenreduktion | | | □ |
| Qualitätsverbesserung | | | □ |
| Nutzen noch unbekannt | | | □ |
| Notwendige Ressourcen (Schätzung) |  | | | Zeit (h) |
|  | | | Kosten |
|  | | | Material |
|  | | | Wissen |
| Personen mit der Kompetenz für die Ideenumsetzung |  | | | |
| Dringlichkeit | gering | | | □ |
| mittel | | | □ |
| hoch | | | □ |
| Name |  | | | |
| Eingabedatum |  | | | |
| Von verantwortlicher Person auszufüllen: | | | | |
| Status | eingegangen | | | □ |
| erste Prüfung und Rückmeldung an Ideenfinder / Ideenfinderin erfolgt | | | □ |
| wird direkt umgesetzt | □ | wird von höherer Instanz geprüft | □ |
| wird umgesetzt | □ |
| wurde umgesetzt | | | □ |
| wird nicht umgesetzt (Begründung an Ideenfinder / Ideenfinderin erfolgt) | | | □ |
| Begründung |  | | | |

Vorlage Tab. 2.25 Problemlösungen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Hindernis** | **Mögliche operative Problemlösung** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

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** | **Gewichtungs-faktor** | **Resultat** |
| Ausschlusskriterien | | | | |
| Fähigkeitszeugnis | 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) |  |
| Leistungs-bereitschaft | 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

1. Erwartungen formulieren
2. Ziele vereinbaren
3. Mitarbeitende motivieren
4. Mitarbeitende fördern und entwickeln
5. Mitarbeitende beurteilen
6. 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 | **Gesamtbeurteilung** | | | |
| 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. |  | | |  | Fach  Sozial  Selbst  Unternehmen  Führung | |  | | | | |
| A+ | A | | B | C |
| 2. |  | | |  | Fach  Sozial  Selbst  Unternehmen  Führung | |  | | | | |
| A+ | A | | B | C |
| 3. |  | | |  | Fach  Sozial  Selbst  Unternehmen  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-Unter-stützung | A+ | A | B | C |  |
| 8. | Information, Transparenz, Eingebunden sein | A+ | A | B | C |  |
| 9. | Persönliche Entwicklungs-perspektiven | A+ | A | B | C |  |
| 10. | Arbeitszufriedenheit insgesamt | A+ | A | B | C |  |
| Ergänzende Hinweise, Kommentare aus dem Jahresvereinbarungsgespräch | | Vorgesetze 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** |
|  |  | *Wie sehr kannst Du folgenden Aussagen zustimmen?*  *In unserem Unternehmen…* | stimme über-haupt nicht zu | stimme eher nicht zu | stimme weder zu noch nicht zu | stimme eher zu | stimme voll und ganz zu |
| **Engagement** | 1a | *…fühle ich mich bei der Arbeit voller Energie.* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1b | *…bin ich von meiner Arbeit begeistert.* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1c | *…verfliegt die Zeit, wenn ich arbeite.* | □ | □ | □ | □ | □ |
| **Betriebsklima** | 2a | *…erhalten wir Mitarbeitenden Anerkennung, wenn wir gute Arbeit geleistet haben.* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2b | *…vertraut die Geschäftsleitung den Mitarbeitenden, dass sie gute Arbeit leisten.* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2c | *…herrscht eine gute Zusammenarbeit zwischen mir und meinen Kollegen/Kolleginnen.* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2d | *…vertrauen die Mitarbeitenden der Geschäftsleitung.* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2e | *…werde ich motiviert, mein Bestes zu geben.* | □ | □ | □ | □ | □ |
|  |  | **Frage / Ausprägung** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  |  | *Wie häufig…* | immer | meistens | manch-mal | selten | nie |
| **Belastung** | 3a | *…hast Du Stress bei der Arbeit?* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 3b | *…fühlst Du Dich nach der Arbeit erschöpft?* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 3c | *…machst Du Dir wegen Deiner Arbeit Sorgen, auch wenn Du gerade nicht arbeitest?* | □ | □ | □ | □ | □ |
| 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.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Personalprozess** | **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** | | | | | |
|  | | | | | |