

Innovative Personalentwicklung mit EFQMplus: Beispiele aus den VITNESS-Pilotunternehmen

**4. VITNESS-Workshop:
„Von der Anwesenheits- zur Ergebnisorientierung – mit
Erfahrungsberichten aus VITNESS-Pilotunternehmen“**

26. September 2011

Dr. Thomas Hoffmann
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
Kompetenzzentrum



Die personalwirtschaftlichen EFQMplus- Module:

1. ROWE (Results Only Work Environment)

Arbeitsorganisatorisches Konzept aus den USA, das auf strikte Ergebnisorientierung (statt auf Anwesenheitsorientierung) setzt. Damit es funktionieren kann, müssen sich Führungskräfte intensiv um entsprechende Rahmenbedingungen kümmern. Das Konzept stammt aus der Praxis und ist vielfältig erprobt und evaluiert.

In den USA nachgewiesene Effekte:

- Produktivitätszuwächse
- > Mitarbeiterzufriedenheit
- < Fehlzeiten und Fluktuation

Anschlussfähiger Begriff für Unternehmen in Deutschland:
„**Verbesserung der Ergebnisorientierung**“

2. OED (Overall Employment Deal)

Personalentwicklungskonzept aus den USA, das darauf zielt, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu unterstützen und zu diesem Zweck monetäre Anreizsysteme mit Maßnahmen auf den verschiedenen personalpolitischen Handlungsfeldern auf kohärente Weise miteinander zu verbinden.

Anschlussfähiger Begriff für Unternehmen in Deutschland:
„Mitarbeiterorientierte, individualisierte Personalpolitik“

Die 10 beteiligten, vom RKW akquirierten Unternehmen

20 – 50 Mitarbeiter	5
50 – 100	3
100 – 500	2
Gesamt	10

Dienstleister	3
Produktionsunternehmen	7

Vorgehensweise bei der Implementierung der EFQMplus-Module (1.10.2010 – 31.12.2011)

1. Erstgespräch im Unternehmen:
Akquise, VITNESS-Präsentation
2. Selbstbewertung nach EFQMplus
3. Auftaktworkshop: Präsentation der Selbstbewertungsergebnisse,
Entscheidung über EFQMplus Modul(e), Definition der
Einzelprojekte/-maßnahmen, Meilensteinplanung
4. Projektverlauf
5. Abschlussworkshop: Ergebnisbewertung
6. Wissenschaftliche Begleitung/Evaluierung

Die betrieblichen EFQMplus-Projekte

ROWE - Verbesserung der Ergebnisorientierung

- Arbeitszeitflexibilisierung differenziert nach Mitarbeitergruppen (1)
- Verbesserungsmanagement (3)
- Konzepte zur Verbesserung der Einsatzflexibilität (2)
- Mitarbeitergespräche mit Leistungszielen (2)
- Mitarbeitergespräche mit Kompetenzentwicklungszielen (2)
- Anforderungsprofile / Kompetenzmatrix (2)
- Verbesserung der strategischen Planungskompetenz (1)
- Aufgabenverteilung zwischen den Hierarchieebenen (2)

OED - Maßgeschneiderte Personalentwicklung

- Mitarbeiterbefragung und Ableitung eines Maßnahmenkataloges (1)
- Teamleiterbefragung zur Verbesserung der Einsatzflexibilität und Ableitung eines Maßnahmenplanes (1)



Beispiel 1: Düsing GmbH & Co KG, Gelsenkirchen

- Garten- und Landschaftsbau, Traditionsunternehmen
- Breitgefächertes Produktspektrum für Groß- und Einzelhandel (Maschinen, Geräte, Pflanzenschutz u. Dünger, Pflanzen, Holz u.a.)
- Markt stabil bis leicht wachsend, Saisongeschäft
- 50 Mitarbeiter, 8 Abteilungen mit Bereichsleitern
- Ergebnisse der EFQMplus-Selbstbewertung: Flexibilitätsdefizite im Einsatz der Mitarbeiter sowie relevante Verbesserungspotenziale in der Führung und Koordination der verschiedenen Organisationsbereiche (EFQMplus-Modul „Verbesserung der Ergebnisorientierung“)
- Bisheriges Vorgehen: Intensivinterviews mit den Bereichsleitern (Themen: sinnvolle Leistungsziele und Kennzahlen für die Bereichsteams bzw. -leiter, Erweiterung des Handlungsspielraum der Bereichsleiter, Verbesserungsvorschläge der Bereichsleiter), Ergebnispräsentation vor dem Führungskreis

Bisherige Ergebnisse und weiteres Vorgehen

- Definition eines Kataloges strategisch begründeter bereichsspezifischer Leistungsziele und Kennzahlen (z. B. Umsatz / Deckungsbeitrag pro Bereich und / oder Produktgruppe, produktspezifische Lagerbestandsoptimierungen, durchschnittliche Auftragsbearbeitungszeit ...)
- Entwicklung eines Leitfadens für Zielvereinbarungsgespräche des Geschäftsführers mit den Bereichsleitern
- Entwicklung eines Leitfadens für Mitarbeitergespräche der Bereichsleiter und Integration eines Verbesserungsmanagements
- Begleitende Workshops bei der Einführung
- Priorisierung der Verbesserungsvorschläge der Bereichsleiter und Definition entsprechender Umsetzungsprojekte für die saisonale Flautezeit

Beispiel 2: Giesecke GmbH, Göttingen

- Zungenstimmen und Labialpfeifen, Zulieferer für Orgelbau
- Entwicklung vom Industriebetrieb mit ca. 80 Mitarbeitern zur handwerklichen Manufaktur mit 25 (+4) Mitarbeitern, temporär Fachkräftemangel
- Qualitativ hochwertige Produkte in auftragspezifischer Einzelfertigung, hohe Fertigungstiefe, guter internationaler Ruf in der Branche, Markt weltweit und stabil
- Mitarbeiter benötigen umfangreiches und tiefes Erfahrungswissen und müssen sehr flexibel (auftragspezifisch) einsetzbar sein, keine passende Berufsausbildung vorhanden
- Ergebnisse der EFQMplus-Selbstbewertung: teilweise Kompetenz-, Flexibilitäts- und Motivationsdefizite bei den Mitarbeitern, erhebliche Defizite in der Mitarbeiterführung in der Fertigung – hohes Risiko für das Unternehmen (EFQMplus-Modul: „Ergebnisorientierung“)

Bisherige Ergebnisse und weiteres Vorgehen

- Erstellung und Kommunikation eines gültigen Organigramms (Fertigungsbereiche mit klaren Verantwortlichkeiten, zwei Produktionsleiter, darüber ein Betriebsleiter)
- Erstellung von Tätigkeitsbeschreibungen und Einführung einer Qualifikationsmatrix
- Entwicklung eines Leitfadens für Mitarbeitergespräche (als Regelkommunikation) mit den zentralen Inhalten Mitarbeiterbeurteilung (aktuelle Kompetenzstufe und Einsatzbreite) und individueller Schulungsplan
- Workshop mit den Vorgesetzten

Vorläufige Schlussfolgerungen

- „Ergebnisorientierung“ und „maßgeschneiderte Personalentwicklung“ sind von hoher aktueller personalwirtschaftlicher, unternehmensstrategischer und QM-Relevanz, die auch mit kleinen und mittleren Unternehmen sehr gut kommunizierbar sind.
- So gut wie immer geht es dabei um Themen der **(Regel-)kommunikation** (Wie kommuniziert der Arbeitgeber klar seine Erwartungen und strategischen Ziele? Wie ‚versorgt‘ sich das Unternehmen systematisch mit den - relevanten - Erfahrungen und Beobachtungen der Mitarbeiter?) und der **Einsatzflexibilität** der Mitarbeiter bzw. deren Voraussetzungen.
- Diese Themenn bedeuten für jedes Unternehmen jeweils sehr spezifische Inhalte, die jeweils in ein sehr spezifisches Maßnahmen-/ Projektportfolio umgesetzt werden müssen. Meist bedeuten dabei auch gleiche Überschriften nicht das gleiche.

- Die methodischen Systematiken, die EFQMplus zur Verfügung stellt, (Selbstbewertungs-, Priorisierungs- und Projektmanagementsystematiken) sind auch bei sehr unterschiedlichen Inhalten gut anwendbar.
- Damit QM den Unternehmen die erwartete Prozeßstabilität bringt und auch gelebt wird, sind die arbeits- und personalwirtschaftlichen - Flexibilität der Mitarbeiter unterstützenden - Ergänzungen, die EFQMplus zur Verfügung stellt, unverzichtbar.