

# Mitarbeiterpotenziale heben: Innovative Personalentwicklung mit EFQMplus

**VITNESS-Workshop**  
**„Wettbewerbsfähig durch Mitarbeiterbindung  
und Potenzialentwicklung“**

**5. Mai 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:

- Produktionszuwächse
- > 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:  
„Maßgeschneiderte betriebliche 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 EFQM
3. Auftaktworkshop: Präsentation der Selbstbewertungs-  
ergebnisse, 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)
- Konzept zur Verbesserung der Einsatzflexibilität (1)
- Mitarbeitergespräche mit Leistungszielen (2)
- Mitarbeitergespräche mit Kompetenzentwicklungszielen (2)
- Anforderungsprofile / Kompetenzmatrix (2)
- Verbesserung der strategischen Planungskompetenz (1)
- Aufgabenverteilung zwischen den Hierarchieebenen (1)

### OED - Maßgeschneiderte Personalentwicklung

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

## Vorläufige Schlussfolgerungen

- „Ergebnisorientierung“ und „maßgeschneiderte Personalentwicklung“ sind Thematiken von hoher aktueller personalwirtschaftlicher und unternehmensstrategischer Relevanz, die auch sehr gut mit kleinen und mittleren Unternehmen kommunizierbar sind.
- Diese Thematiken 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 EFQM zur Verfügung stellt, (Selbstbewertungs-, Priorisierungs- und Projektmanagement-systematiken) 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.
- Großunternehmen geben dem Problem, ihre verschiedenen QM-Systeme wieder kohärent miteinander zu verbinden, oft eine höhere Priorität als deren arbeits- und personalwirtschaftlicher Erweiterung.