

Innovative Personalentwicklung mit EFQMplus: Beispiel aus den VITNESS-Pilotunternehmen

5. VITNESS-Workshop:
„Erfolgreiche Führungskonzepte – exzellente Ergebnisse. Das EFQMplus-Modell: Grundsätzliches und Erfahrungsberichte aus VITNESS-Pilotunternehmen“

10. November 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: TKW Gebäudeservice GmbH, Nauheim

- Branchen: Glas- und Gebäudereinigung, Hausmeisterservice und Grünanlagepflege
- Breitgefächertes Dienstleistungsspektrum von Gebäudeinnen- und –außenreinigung, Industriereinigung, Grünanlagepflege bis hin zu Hausmeisterdiensten.
- Markt stabil bis leicht wachsend, zunehmend verschärfte Wettbewerbsbedingungen, weil (auch) die Wettbewerber immer besser werden.
- 680 Mitarbeiter (Kernbelegschaft und (operative) Reinigungskräfte).
- TKW ist in 2010 in der Kategorie mittlere Unternehmen mit dem Ludwig-Erhard-Preis ausgezeichnet worden (2. Platz).
- Ergebnisse der EFQMplus-Selbstbewertung: Weil Mitarbeiter mit dem geforderten Kompetenzprofil am Arbeitsmarkt für TKW zu wenig verfügbar sind, sieht das Unternehmen Verbesserungspotenzial zum einen in der strategischen Ausrichtung seiner Personalentwicklung und zum anderen in Bezug auf seine interne und externe Arbeitgeberattraktivität. In diesem Zusammenhang sind Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment und Führungsstil ein Thema im Rahmen der Beteiligung des Unternehmens an VITNESS. Erprobt wird also das EFQMplus-Modul OED.

Bisherige Ergebnisse und weiteres Vorgehen

- Durchführung einer Mitarbeiterbefragung für die beiden relevanten Mitarbeitergruppen: Reinigungspersonal und Stammbeslegschaft, mit jeweils unterschiedlichen Modulen / Konfigurationen des VITNESS-Gesamtmitarbeiterfragebogens.
- Später: Auswertungsworkshop und Ableitung personalwirtschaftlicher Konsequenzen im Führungskreis (darüber ist noch nicht endgültig entschieden).
- Aus dieser Basis ggf. Festlegung konkreter Schwerpunkte für ein VITNESS-Führungskräftetraining.

Vorläufige Schlussfolgerungen aus der Erprobung der EFQMplus-Module in kleinen und mittleren Unternehmen

- „Ergebnisorientierung“ und „Mitarbeiterorientierte, individualisierte Personalpolitik“ 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.