

Der unternehmerische Erfolg hängt immer mehr davon ab, ob es gelingt, die Mitarbeiter zu echten Leistungsträgern zu entwickeln. Solche Leistungsträger erwarten vor allem persönliche Förderung und leistungsgerechtes Entgelt, weil sie sich sonst auch berufliche Alternativen vorstellen können. Um den Leistungsträger und dessen Know-how nicht an den Mitbewerber zu verlieren, sind neue Ansätze zur Personalentwicklung und -führung notwendig. Selbst modernen Personalmanagementkonzepten aufgeschlossene Unternehmen verfügen kaum über eine klare Vorgehensmethodik. Wie sollen nun Unternehmen dieses wichtige Thema erfolgreich aufbereiten?

VOM MITLÄUFER ZUM LEISTUNGSTRÄGER

7H-VORGEHENSMETHODIK

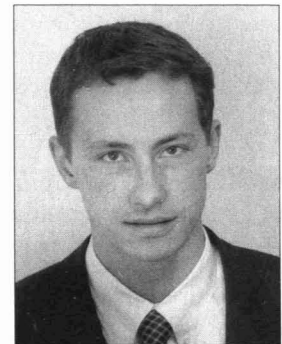
Die Entwicklung von Unternehmen zu Hochleistungsorganisationen ist derzeit geprägt von Prozeßverbesserung im Sinne eines Business Process Redesign (BPR) oder kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) und der Implementierung von zeitgemäßen Informationssystemen. Der Faktor „Mensch“ wird dabei kaum berücksichtigt. Vielmehr werden nur die ohnehin notwendigen Personalreduktionen realisiert. Für die verbleibenden Mitarbeiter wird nichts getan. Ohne gezielte Investitionen in diese Mitarbeiter greifen reine Prozeßgestaltungs-, Optimierungs- und Informatikprojekte nur kurz und erfüllen nicht die in sie gesteckten Erwartungen.

UMFASSENDE KOMPETENZ-ENTWICKLUNG

Die Herausforderungen ans Personalmanagement bestehen heute darin, die Mitarbeiter auf die derzeitigen und künftigen Anforderungen vorzubereiten und für neue und erweiterte Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu entwickeln. Das bedeutet nicht nur, die fachspezifischen Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters auf ein Höchstmaß zu steigern, sondern darüber hinaus auch die sozialen und persönlichen Kompetenzen für die be-

triebliche Gemeinschaft zu erweitern. Die Kompetenzentwicklung zum Leistungsträger ist deshalb umfassend anzugehen (siehe Abbildung 1). Beispielsweise werden Organisationsformen wie Gruppenarbeit als besonders produktiv eingeschätzt und deshalb auch immer öfter in die Praxis umgesetzt. Jedoch setzt die Gruppenarbeit Mitarbeiter voraus, die sich durch Teamfähigkeit und durch ein Miteinander statt Gegeneinander auszeichnen.

Neue Organisationsformen sind durch ein maßgeschneidertes Belohnungs- und Sanktionssystem zu unterstützen. Bei der Entgeltung sollten deshalb die individuellen Qualifikationen statt der Arbeitsplatzbewertungen maßgebend sein. Damit sich jemand neue Qualifikationen aneignet, sind Anreize über die sogenannte „horizontale“ Karriere zu schaffen. Gerade die horizontale Karriereleiter verhindert das traditionelle Gegeneinander, da die Anzahl der Positionen für Höherqualifizierte nicht durch Organigramme oder Stellenpläne beschränkt wird. Genauso ist die erbrachte Leistung im richtigen Maß abzugelten. Wird Team- oder Gruppenarbeit praktiziert, dann ist entsprechend auch die Team- oder Gruppenleistung heranzuziehen.



HANSJÖRG KAINZ

Dipl.-Ing.; Studium zum Wirtschaftsingenieur an der TU-Graz; nach dem Studium SAP-Berater im Bereich Logistik; derzeit Berater der HPO Management Consulting AG, Schweiz, mit dem Schwerpunkt Business Process Redesign und Change Management.

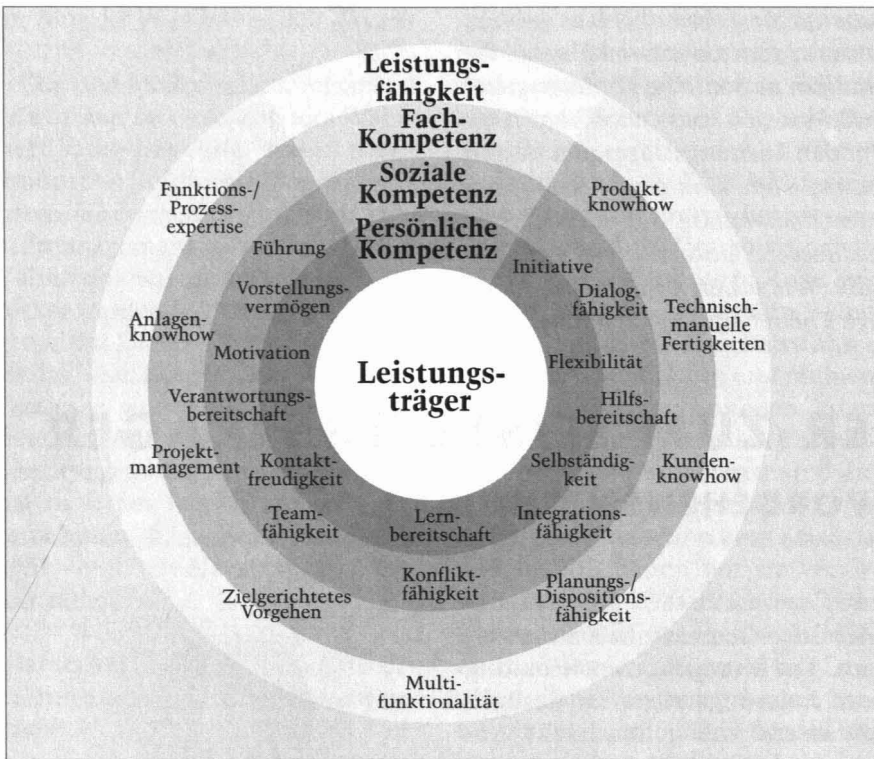


ABB. 1: KOMPETENZKREISE EINES LEISTUNGSTRÄGERS (BEISPIEL „BAUSTOFFPRODUZENT“)

Manche der hier angesprochenen Aspekte gehören vielerorts heute nach wie vor zum betrieblichen Tabubereich, wie beispielsweise Änderung des Entgeltsystems, Neueinstufungen oder neue Jobprofile.

TOP-DOWN-VORGEHENS-METHODIK

Damit Objektivität gewahrt wird und die Leistungsträger an die strategische Ausrichtung des Unternehmens angebunden werden, ist das Sollanforderungsprofil im Sinne eines Top-down-Vorgehens schrittweise zu erarbeiten. Eine solche Vorgehensmethodik stellt Abbildung 2 dar. Diese wurde von HPO entwickelt und bereits in mehreren Projekten praktisch eingesetzt. Ausgehend von den zukünftigen Markterfordernissen wurden damit das Profil des erfolgreichen Leistungsträgers unternehmensspezifisch maßgeschneidert und die Vorgaben für die Personalentwicklung definiert.

Der 7H-Humanplan umfaßt sieben Schritte und liefert folgende Ergebnisse:

1. Head: In diesem ersten Schritt wird das unternehmerische Umfeld der Zukunft, in dem der Leistungsträger aktiv sein wird, geklärt. Dabei werden die Markt- und Kundenbedürfnisse der nächsten drei bis fünf Jahren erarbeitet sowie die Positionierung des Unternehmens innerhalb dieses Marktes festgelegt. Insbesondere wird auch die eigene Geschäftstätigkeit festgehalten („Was tun wir? Was tun wir nicht?“). Für dieses Geschäft wer-

den einige wenige Erfolgsfaktoren besonders wichtig sein. Ebenso werden die relevanten Geschäftsprozesse erarbeitet.

Beispielsweise steht der Baustoffhersteller B – trotz Weltmarktführerschaft in industriellen Baustoffen – vor massiv zunehmendem Wettbewerb, den er zukünftig nicht mehr durch Produktdifferenzierung, sondern einzig durch Kostenführerschaft mit kürzesten Lieferzeiten und hoher Sortimentsbreite gewinnen kann. Als wichtigste Geschäftsprozesse haben sich unter anderem die weltweit dezentralisierte Auftragsgewinnung und die an wenige Standorte gebundenen Produktionsprozesse herausgestellt.

Ergebnis dieses ersten Schrittes ist das Bewußtmachen von zukünftigen Herausforderungen. Wichtig ist, daß man sich mit dem sich in den nächsten Jahren entwickelnden Umfeld auseinandersetzt, damit die Rollen- und Aufgabendefinition der Leistungsträger in den Geschäftsprozessen auch längerfristig und nicht bald schon wieder überholt sind.

2. Humanize: In diesem Schritt werden die wertschöpfenden Aufgaben und die zukünftigen Arbeitsbedingungen der Leistungsträger erarbeitet. Als wertschöpfend werden jene Aktivitäten betrachtet, die vom Kunden entsprechend auch

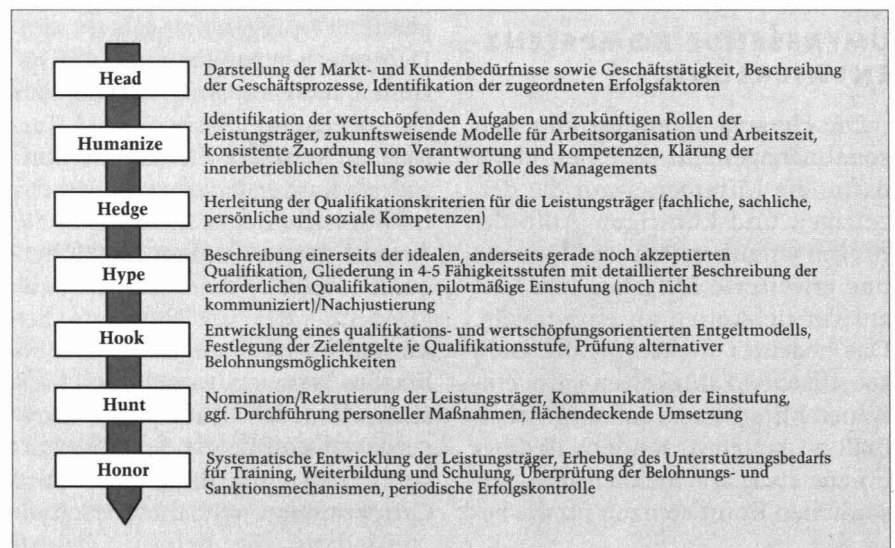


ABB. 2: 7H-HUMANPLAN DER HPO ZUR ENTWICKLUNG DER LEISTUNGSTRÄGER

honoriert werden. Konsequenterweise wird der Leistungsträger ausschließlich mit wertschöpfenden Aufgaben und den dazu notwendigen Kompetenzen betraut, damit er auch die damit verbundene Verantwortung übernehmen kann. Beim Leistungsträger in der Baustoffproduktion würde dies beispielsweise die Aufgaben Feinplanung, Materialdisposition, Qualitäts- und Prozesssteuerung, Abpackung, Versand sowie die Instandhaltung der Mischanlagen umfassen. Dieses große Spektrum an Aufgaben erfordert vom Leistungsträger eine generalistische Ausrichtung statt der bisherigen arbeitsplatzgebundenen Spezialisierung.

Dabei sind die Arbeitsbedingungen insofern zu gestalten, als der Leistungsträger diese umfangreichen Aufgaben auch erfüllen kann. Diese Arbeitsbedingungen sollen sich am Menschen orientieren, dabei die subjektiv wahrgenommenen Arbeitsanstrengungen minimieren und die Arbeitszufriedenheit gewährleisten. Darüber hinaus sind diese Arbeitsbedingungen so auszuarbeiten, daß sowohl die Leistungsfähigkeit erhöht als auch die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit gefördert werden. Dies wird durch das Schaffen von denkbar

großen Handlungsspielräumen, durch neue Arbeitsorganisationsformen und neue Arbeitszeitmodelle ermöglicht. Beim Baustoffproduzenten bedeutet dies einen Einsatz im Prozessteam und eine flexible Arbeitszeit im Rahmen von wöchentlich schwankenden Auftragsmengen. Dadurch können Produktionsspitzen abgefangen und unnötige Präsenzzeiten vermieden werden.

Wie weit es allerdings gelingt, die optimalen Arbeitsbedingungen zu schaffen, hängt wesentlich vom zukünftigen Rollenverständnis und der Führungskultur des Managements ab. Beim Baustoffhersteller wurden gleichzeitig im Rahmen eines Organisationsprojektes die Managementaufgaben im Sinne einer Coachfunktion definiert und die verbleibende Hierarchie verflacht.

3. Hedge: Mit dem dritten Schritt werden die Kriterien für den Qualifikationskatalog der Leistungsträger erarbeitet. Die Festlegung dieser Merkmale erfolgt in Anlehnung an den Kompetenzkreis in sachliche, fachliche, soziale und persönliche Kriterien. Die Definition dieser vier Kompetenzkreismerkmale sollte sich an den gewünschten Anforderungen an die Leistungsträger ori-

entieren; eine annähernd gleichmäßige Verteilung stellt eine möglichst umfassende Entwicklung der Mitarbeiter sicher. Aus Sicht des Baustoffproduzenten stellen Leistungsbeitrag mit Multifunktionalität, Prozeßverständnis, Produkt- und Marktkenntnis, persönliche und soziale Kompetenz mit allen Facetten die Kriterien zur Beurteilung der Leistungsträger dar.

4. Hype: Im vierten Schritt erfolgt die detaillierte Beschreibung der einzelnen Qualifikationskriterien. Dazu werden vier bis fünf Fähigkeitsstufen definiert, beginnend mit der gerade noch akzeptierten Qualifikation bis zur Idealqualifikation der Leistungsträger. Aufgrund praktischer Erfahrungen ist es empfehlenswert, zunächst das äußerst anspruchsvolle Idealprofil und erst danach das gerade noch akzeptierbare Minimumprofil zu entwerfen. Die Beschreibung muß eine eindeutige und klare Zuordnung der derzeitigen Mitarbeiter gewährleisten, mögliche Überschneidungen von einer Stufe zu einer anderen sollten vermieden werden. Ein Mitarbeiter wird dann einer Fähigkeitsstufe zugeordnet, wenn dieser alle Beschreibungsmerkmale sowohl der jeweiligen als auch der vorangehenden Stufe(n) erfüllt. Diese Ein-

Fähigkeitsstufe	Leistungsbeitrag	Prozeßverständnis	Produkt-/Marktkenntnis	Persönliche Kompetenz	Sozialkompetenz
A	Beherrscht mindestens zwei Aufgaben*) im Prozeß mit überdurchschnittlichem Leistungsvermögen.	Versteht sämtliche technischen Zusammenhänge des Prozesses. Erkennt proaktiv Instandhaltungsbedarf.	Erkennt selbständig Verpackungs- und Versandfehler.	Handelt verantwortlich. Arbeitet sich gerne in neue Aufgaben ein. Läßt sich zeitlich flexibel einsetzen.	Integriert sich leicht in die Gruppe. Hilft anderen und trägt zur Teamleistung bei.
B	Beherrscht mindestens drei unterschiedliche Aufgaben im Prozeß.	Kann Aufträge disponieren. Versteht die techn.-ökonom. Zusammenhänge. Macht Vorschläge zur Prozeßverbesserung**).	Erkennt rasch Rezepturfehler. Interpretiert Qualitätsprüfungen sicher.	Läßt sich freiwillig in allen Aufgaben im Prozeß einsetzen. Erledigt alle Aufgaben selbständig.	Wird bevorzugt als Gruppensprecher von den anderen anerkannt. Übernimmt Verantwortung für andere.
C	Beherrscht, steuert und disponiert alle Aufgaben im "Baustoff"-Prozeß.	Arbeitet selbständig Vorschläge zur Prozeßverbesserung aus.	Versteht Rezepturfehler zu beheben oder Chargen umzuwidmen. Versteht die Produktanwendungen und den Kundennutzen.	Trägt in Projekten zur „Leistungssteigerung“ aktiv bei. Ist zur Job-Rotation in anderen Prozessen bereit.	Handhabt Konflikte konstruktiv. Kann sich dank persönlicher Autorität durchsetzen.
D	Beherrscht, steuert und disponiert alle Aufgaben im "Sinter"-Prozeß.	Plant und überwacht selbständig Prozeßverbesserungsvorhaben. Macht Vorschläge zur Produktgestaltung.	Versteht Rezepturen zu überrechnen.	Leitet Projekte zielführend und effizient. Trägt aktiv zur Entwicklung bzw. Förderung von Leistungsträgern bei.	Verfügt über ausgezeichnete Kontakte zu benachbarten Unternehmensteilen.
E	Unterstützt den Konzern beim Aufbau neuer Standorte für die Baustoffproduktion vor Ort.	Wird branchenweit als Spezialist für die Produktion des Baustoffes XY anerkannt.	Partizipiert aktiv an der Entwicklung von Produktstrategien.	Repräsentiert ein Vorbild („Role model“) für alle Leistungsträger.	Verfügt über ausgezeichnete Kontakte zu einschlägigen Spezialisten außerhalb des Konzerns.

* Aufgaben: Feinplanung, Materialdisposition, Prozeßregulierung, Abpackung, Instandhaltung, Versand
 ** Prozeßverbesserung bezüglich Produktivität, Prozeßsicherheit, Verfügbarkeit und Produktqualität

ABB. 3: FÄHIGKEITSMATRIX

teilung aller Mitarbeiter in die Matrix wird pilotmäßig durchgeführt, ohne noch die Ergebnisse an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Dadurch können eventuelle Nachjustierungen von Beurteilungskriterien oder Neubeschreibungen dieser durchgeführt werden. Der Baustoffproduzent hat sich für die fünfstufige Fähigkeitsmatrix wie in Abbildung 3 entschieden.

5. Hook: Der fünfte Schritt beinhaltet die Entwicklung eines zukünftigen Entgeltmodells. Eine Orientierung des Modells sowohl an der vom Mitarbeiter erbrachten Leistung als auch an dessen Qualifikation ist für eine leistungsgerechte Belohnung unentbehrlich. Je Qualifikationsstufe werden neue Zielentgelte festgelegt, sodaß sich daraus ein zu erwartendes Salärband ergibt. Dieses Band ist die Summe der Entgelte aller Leistungsträger, die den neuen Fähigkeitsstufen und somit dem neuen Entgeltmodell zugeordnet wurden. Dadurch werden Leistungsträger nicht mehr nach ihrem Arbeitsplatz sondern nach ihren Fähigkeiten in bezug auf Leistung und Qualifikationen bezahlt. Die Prüfung alternativer Belohnungsmodelle ist natürlich durchzuführen, um so die für das Unternehmen zukünftige Personalkostenstruktur abzuschätzen. Im speziellen handelt es sich um die Aufteilung von einem der Fähigkeitsstufe entsprechenden Grundlohn und einem der effektiven Leistung entsprechenden variablen Lohnanteil. Der Baustoffproduzent beispielsweise legte jährliche Ziellöhne fest, die sich um den Faktor 5 zwischen der niedrigst- und höchstqualifizierten Fähigkeitsstufe unterscheiden. Zudem hat er sich für einen progressiven variablen Anteil entschieden, der auf der Stufe A nur 5%, auf der Stufe E jedoch 25% des gesamten Jahresziellohnes beträgt. Auch wenn durch die Fähigkeitsstufe kein Hierarchieverhältnis geschaffen wird, bringt der Baustoffproduzent die Zugehörigkeit zu den drei höchstqualifizierten Stufen mit Firmentitel zum Ausdruck.

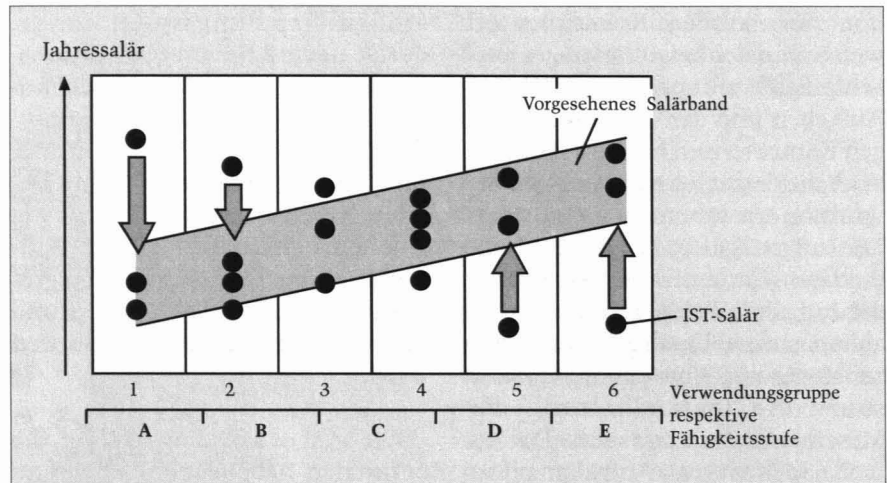


ABB. 4: IST-SITUATION UND VORGESEHENES SOLL-SALÄRBAND

Bis zum fünften Schritt sind von Einzelpersonen unabhängige Vorbereitungen getroffen worden, um ein objektives und transparentes Personalmanagement in Zukunft zu gewährleisten.

6. Hunt: Im sechsten Schritt werden die Leistungsträger endgültig nominiert bzw. rekrutiert. Dies erfolgt unter Bekanntmachung der einzelnen Einstufungen der Leistungsträger. Eine verstärkte Kommunikation ist in diesem Schritt zwischen den Mitarbeitern und dem verantwortlichen Management besonders notwendig, um keine Mißstimmung unter den Leistungsträgern aufkommen zu lassen. Im speziellen unter jenen, die aufgrund der neuen Fähigkeitseinstufung ein geringeres Entgelt erhalten als bisher. Denn bei größeren Ist-Soll-Abweichungen sind wie beim Baustoffproduzenten etwa 3% Änderungskündigungen unumgänglich. Die dabei eingesparte Lohnsumme wurde für Lohnverbesserungen der Besserqualifizierten eingesetzt. Dadurch konnte sogar die Zustimmung des Betriebsrates erreicht werden (Abb. 4).

Durch die konsequente Umsetzung wird vor allem Glaubwürdigkeit gewonnen. Als zusätzlicher Motor dienen nun Besserverdienende, die ihre Leistungsfähigkeit auch honoriert sehen. Zudem wird durch eine flächendeckende Umsetzung eine Gemeinschaftsstim-

mung erzeugt, die sich positiv auf die innerbetriebliche Zusammenarbeit auswirkt, weil sich kein Mitarbeiter bevorzugt oder benachteiligt behandelt fühlt.

7. Honor: Der siebente Schritt hat zum Ziel, die Leistungsträger systematisch in ihrer Qualifikation weiterzuentwickeln. Dies geschieht durch konsequente und überlegte Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen. Aus der Zuordnung der Leistungsträger innerhalb der Fähigkeitsstufen können sofort jene Maßnahmen für einen Mitarbeiter abgeleitet werden, um ihn zur nächsten Stufe zu führen. Die laufende Beobachtung der Mitarbeiter und deren Einstufung ermöglichen weiters eine kontinuierliche Erfolgskontrolle, um für das Unternehmen aus Mitarbeitern der untersten Fähigkeitsstufe echte Leistungsträger der höherqualifizierten Stufen zu entwickeln.

Mit dem vorgezeichneten Leistungsträgerkonzept werden die Führungskräfte der Linie auch die Rolle als erste Ansprechperson für die Mitarbeiter in Personalangelegenheiten übernehmen müssen. Für die Personalchefs erwächst damit die Chance, ihren Aufgabenbereich auf die Konzeption von Leistungsträgermodellen und den damit verbundenen Entwicklungsleistungen zu erweitern.