



Silke Eilers / Gaby Wilms
Ernst-Boehe-Str. 4

67059 Ludwigshafen

Dokumentation des 4. Netzwerktreffens am 13. Juni 2013

Keynote Speaker:

Heiko Fischer, Resourceful Humans Consulting GmbH



Vita (Auszug)

03/2011 – heute

Resourceful Humans (Geschäftsführer)
Branche: Unternehmensberatung

2008 – 2011

Crytek (Head of Resourceful Humans)
Branche: Computerspiele

Keynote Speaker:

Heiko Fischer, Resourceful Humans Consulting GmbH



Anschließendes Erarbeiten von Handlungsempfehlungen





Diskussion

1. Fragestellung

„Eine konsequente Individualisierung der Personalarbeit wird vor dem Hintergrund der wachsenden Fachkräftelücke in einigen Branchen und Berufszweigen zum Schlüsselthema.“



Diskussion

1. Fragestellung

Welche Möglichkeiten und Grenzen sind in der Umsetzung von individualisierten Modellen in KMU gegeben?



① Eine Konsequente Individualisierung der Personalarbeit wird vor dem Hintergrund der wachsenden Fachkräftelücke in einigen Branchen und Berufszweigen zum Schlüsselthema.

Welche Möglichkeiten und Grenzen sind in der Umsetzung von individualisierten Modellen in KMU gegeben?

Grenzen

- HR Ressource?
- größere Eigenverantwortung (Überforderung)
- rechtliche + tarifliche Grenzen
- monetäre Grenzen
- mangelnde Infos / Zukunftssicherheit

Möglichkeiten

- schnellere Entscheidung (Management) → flache Hierarchien
- größere Eigenverantwortung
- transparenteres Handeln
- Abgrenzung von Konkurrenz (Arbeitsmarkt)
- (informelle) Kommunikation
- Handlungskompetenz

Ergebnisse

Möglichkeiten	Grenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Schnellere Entscheidungen (Management → flache Hierarchien) • Größere Eigenverantwortung • Transparenteres Handeln • Abgrenzung von Konkurrenz (Arbeitsmarkt) • (Informelle) Kommunikation • Handlungskompetenz (z. B. dem Mismatch bei Bewerbungsunterlagen entgegnetreten: 2 Seiten Lebenslauf ← → 18 Seiten Zeugnisse) 	<ul style="list-style-type: none"> • HR Ressourcen • Größere Eigenverantwortung (Überforderung) • Rechtliche und tarifliche Grenzen • Monetäre Grenzen • Mangelnde Informationen / Zukunftsorientierung



Diskussion

2. Fragestellung

***„Gerät der Mittelstand gegenüber
Großunternehmen im Wettbewerb um
qualifizierte Mitarbeiter/innen ins
Hintertreffen?“***



Diskussion

2. Fragestellung

Was macht KMU attraktiv gegenüber Großunternehmen und wie könnten sie sich (noch) besser als Arbeitgeber positionieren?



② Gerät der Mittelstand gegenüber Großunternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeit/innen ins Hintertreffen?

Was macht KMU attraktiv gegenüber Großunternehmen und wie könnten sie sich (nah) besser als Arbeitgeber positionieren?

- schnelle Entscheidungsstrukturen vs.
- breiter Aufgaben- u. Verantwortungsbereich vs. klare Rahmen
- persönliche Nähe von GF bis zur „untersten“ Ebene
- größere Kreativität / „kreatives Chaos“
- meist flexible Entlohnungsformen
- Möglichkeit der persönlichen Entwicklung
- schnellere Umsetzbarkeit von Ideen

Ergebnisse

Vorteile gegenüber Großunternehmen 1/2

- Schnellere Entscheidungsstrukturen
- Kurze Wege
- Breiteres Aufgaben- und Verantwortungsfeld vs. klarer Rahmen
- Persönliche Nähe des Geschäftsführers (bis zur „untersten Ebene“)
- Größere Kreativität / „Kreatives Chaos“
- Meist flexible Entlohnungsformen
- Möglichkeit der persönlichen Entwicklung
- Schnellere Umsetzbarkeit von Ideen
- „Echte“/authentische Unternehmenskultur (Unternehmenskultur wächst bzw. „lebt“)

Ergebnisse

Vorteile gegenüber Großunternehmen 2/2

- Verbesserung der Außenwirkung / Personalmarketing
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Stärkere Vernetzung im HR-Bereich (und im Rest des Unternehmens)
- Arbeitgebermarke (aus Regionalmarke eine Arbeitgebermarke entwickeln)
- Regionale Vernetzung
- Transparenz (Wer arbeitet an welchem Projekt?)
- Mitarbeiter ist ein „Werbeträger“ nach außen
- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Motto: „Jeder Mitarbeiter bringt einen neuen mit“ / Wer kennt jemanden, der ins Team passen würde?
- KMU vorteilhaft für „Macher“



Diskussion

3. Fragestellung

„Wissensarbeiter wollen Mitunternehmer sein, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sie den Wert ihrer Entwicklung & Employability mitgestalten können. Intrinsische Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit sind die Treiber dieser Kultur der Mitverantwortung.“

Heiko Fischer



Diskussion

3. Fragestellung

Welche Selbstverantwortung tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um „Mitunternehmer“ im Unternehmen zu sein?



③ Heiko Fischer: „Wissensarbeiter wollen Mitunternehmer sein, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sie den Wert ihrer Entwicklung & Employability mitgestalten können. Intrinsische Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit sind die Treiber dieser Kultur der Mitverantwortung.“

Welche Selbstverantwortung tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um „Mitunternehmer“ im Unternehmen zu sein?

Zukunftssicherung des Unternehmens
↳ Eigensicherung des Arbeitsplatzes.

↓ Verantwortungsbehaftet-
sein für das Unternehmen
als „Mein Unternehmen“

Informationstransparenz einfordern
+ Wissen weitergeben

Selbstfürsorge (intern und extern)

Toleranz

Teamorientierung (Netzwerke bilden + nutzen)

für die eigene Qualifizierung
sorgen - know-how

Ergebnisse

Selbstverantwortung der Mitarbeiter 1/2

- Zukunftssicherung des Unternehmens → Eigensicherung des Arbeitsplatzes
- Verantwortungsbewusstsein für das Unternehmen als „mein Unternehmen“
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Erarbeitung/Änderung von Unternehmensstrategien und Unternehmenszielen
- Ressourcenbewusstsein / Wertschöpfung / Kostenbewusstsein („arbeiten, wie daheim“), z. B. ständiges Drucken in höchster Auflösung vermeiden / „Kostet mich ja nichts Einstellung“ verhindern
- Informationstransparenz einfordern
- Wissen weitergeben

Ergebnisse

Selbstverantwortung der Mitarbeiter 2/2

- Selbstfürsorge
- Toleranz
- Teamorientierung
- Netzwerke bilden und nutzen (intern und extern)
- Für die eigene Qualifizierung sorgen (Know-how, Handlungskompetenz)
- Bereichsübergreifendes Denken
- Neue Ideen einbringen
- Entscheidungen innerhalb des Handlungsspielraums treffen
- Flexibilität
- Ergebnisorientierung
- Veränderungsbereitschaft



Diskussion

4. Fragestellung

„Wissensarbeiter wollen Mitunternehmer sein, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sie den Wert ihrer Entwicklung & Employability mitgestalten können. Intrinsische Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit sind die Treiber dieser Kultur der Mitverantwortung.“

Heiko Fischer

Diskussion

4. Fragestellung

Mit welchen Instrumenten können Unternehmen ein Arbeitsumfeld, geprägt durch „Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit“, herstellen?





④ Heiko Fischer: „Wissensarbeiter wollen Mitunternehmer sein, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sie den Wert ihrer Entwicklung & Employability mitgestalten können. Intrinsic Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit sind die Treiber dieser Kultur der Mitverantwortung“

Mit welchen Instrumenten können Unternehmen ein Arbeitsumfeld „geprägt durch „Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit“ herstellen?

- „Fehler“ erlauben
- TIA-befragung
- betriebl. Ideenmanagement
- Weiterbildung
- Anerkennung
- so viele Standards wie nötig (aber nicht mehr) → Freiräume für eigene Entscheidungen
- Tätigkeiten → Zusammenhang zum Unternehmensziel transparent machen
- „Warum machst du das, was du machst“
- „Warum ist das wichtig, was du machst“
- flexible Arbeitszeiten/-orte
- M.F. tut das was er will und kann
- Entwicklung des Individuums durch „Neh und Doppelte Rollen“ fördern
- Freiheiten aufbauen
- Mut machen und geschütztes Gelingen erleben
- Darstellung Strategie + Zielen des Unter (auch Bereichsstrategien)
- eine aktiv gelebte Unternehmenskultur (Unternehmenskultur) → Zielvereinbarungen (nicht Bonus)
- Transparenz + Info zum Thema „Sinnhaftigkeit“

Ergebnisse

Instrumente 1/2

- „Fehler“ erlauben
- So viele Standards wie nötig (jedoch nicht mehr)
- Freiräume für eigene Entscheidungen lassen
- Tätigkeiten: Zusammenhang zum Unternehmensziel transparent machen
- Warum machst du das, was du machst.
- Warum ist das wichtig, was du machst.
- Flexible Arbeitszeiten/-orte
- Idealfall: Mitarbeiter tut das was er will und kann.
- „Wollen“ und „Können“ voll ausschöpfen bzw. in Einklang bringen
- Entwicklung des Individuums durch „Netz und doppelten Boden“ fördern
- Fehlerkultur aufbauen („Schritt zurück“ bei Herausforderungen ermöglichen)

Ergebnisse

Instrumente 2/2

- Mut machen und gleichzeitig Grenzen setzen
- Darstellung der Unternehmensstrategie und –ziele (auch Bereichsstrategien)
- Zielvereinbarungen inkl. Boni
- Aktiv gelebte Unternehmenskultur (darf nicht erzwungen sein)
- Transparenz und Informationen zum Thema „Sinnhaftigkeit“
- Mitarbeiterbefragung
- Betriebliches Ideenmanagement
- Weiterbildung
- Anerkennung



Diskussion

5. Fragestellung

„Führungskräfte sind oft das „Zünglein an der Waage“, wenn es um die Umsetzung personalpolitischer Veränderungen geht, da sie als Schnittstelle zu den Mitarbeitern in der Regel den direkten Kontakt zu diesen haben und sie am besten kennen.“

Diskussion

5. Fragestellung

Was zeichnet Führungskräfte aus, die es ihren Mitarbeitern ermöglichen, Mitunternehmer zu werden und wie kann das Personalmanagement die Führungskräfte für diese Rolle sensibilisieren und vorbereiten?



⑤ Führungskräfte sind oft das "Züngeln an der Waage", wenn es um die Umsetzung personalpol. Veränderungen geht, da sie als Schnittstelle zu den MitarbeiterInnen in der Regel den direkten Kontakt zu diesen haben und sie am Besten kennen.

1) WAS zeichnet FÜHRUNGSKRÄFTE aus, die es ihren MitarbeiterInnen ermöglichen, MITUNTERNEHMER zu werden und ^② wie kann das Personalmanagement die Führungskräfte für diese Rolle sensibilisieren und vorbereiten?

- ① Verantwortung abgeben
 - ↳ loslassen
 - ↳ Rückendeckung
 - ↳ Förderung Selbständigkeit TRA's
- ② Leistungsdenken im Unternehmen fördern
- ① Vertrauen in das Team
- ① Coach, Entwickler sein
 - Zuhören und hören
 - Feedback regelmäßig, mehrmals
- ① "Führungskompetenz" stehen im Vordergrund, Persönlichkeit
- ① Zeit für Führung

Ergebnisse

Eigenschaften der Führungskraft

- Fähigkeit, Verantwortung abzugeben (loslassen können)
- Rückendeckung geben
- Förderung der Selbständigkeit der Mitarbeiter (Übertragung zulassen)
- Wie viel Verantwortung kann ich Mitarbeiter XY übertragen?
- Vertrauen in das Team
- Coach bzw. Entwickler sein
- Ziele geben und erhalten
- Regelmäßiges Feedback einholen (Feedbackgespräche)
- Führungskompetenzen stehen im Vordergrund (Persönlichkeit)
- Zeit für Führung haben und auch nehmen
- Kommunikation und Information (Führungskraft \leftrightarrow Mitarbeiter)
- Führung = überzeugen

Ergebnisse

Möglichkeiten zur Sensibilisierung und Vorbereitung durch das Personalmanagement

- Langfristiges Denken im Unternehmen fördern
- Personalstrategie verdeutlichen
- Detailliertes Anforderungsprofil für Führungskräfte entwickeln
- Auswahlprozess für Führungskräfte
- Entwicklungsprogramm für Führungskräfte
- Transparentes Talentmanagement
- Werte leben / Führungskultur stärken
- Regelmäßige Feedbackgespräche mit Führungskräften durchführen

Diskussion der Ergebnisse 1/3



Diskussion der Ergebnisse 2/3



Diskussion der Ergebnisse 3/3



Nächstes Netzwerktreffen am 12.09.2013

Anregungen und Wünsche

- Wie können einzelne Schritte bei der Umsetzung innovativer Ansätze im Personalmanagement (ähnlich wie von Heiko Fischer vorgestellt) abgesichert werden (Fallstricke) und was muss geschaffen werden, um von Schritt A nach Schritt B zu gelangen?
- Was zeichnet eine gute Führungskraft aus und wie beurteile ich das?
- Wechselwirkungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter analysieren (Was müssen beide Seiten an Einstellungen, Erwartungen und Kompetenzen mitbringen, damit das Miteinander gelingt?)



Veranstaltungstermine 2013



Termine 2013

Termine Netzwerktreffen (NWT):

12.09.2013	5. NWT
11.12.2013	6. NWT

Termine Branchenforen:

10.09.2013	Chemie
N.N.	Handwerk

Termin Aktionstag:

N.N.	Unternehmen 2030
------	------------------

Näheres unter

www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de

Wir danken Ihnen herzlich
für Ihr Vertrauen und
die ideenreiche Zusammenarbeit 😊

Viel Erfolg und
Spaß bei der
Umsetzung!

