

2. Auflage

**Hermann Neher
Meinulf Kolb**

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

**Innovatives Personalmanagement
in der Praxis**

Verlag Wissenschaft & Praxis





Hermann Neher
Meinulf Kolb

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Innovatives Personalmanagement in der Praxis

2. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89673-217-X

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2004
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Vorwort zur 2. Auflage

Die intensive Nachfrage nach unserem Buch hat uns überrascht und gefreut.

Inzwischen arbeiten wir mit Hochdruck an einem Folgeband, der die strategischen Aspekte des Personalmanagements thematisiert: Unternehmerische Steuerung – einschließlich Balanced Scorecard und Return on Intellectual Capital –, Prozessoptimierung, organisatorische Aufstellung, Controlling und Weiterentwicklung des Human Resources Managements.

Aus diesem Grund haben wir uns für die zweite Auflage darauf beschränkt, offensichtliche (Druck)Fehler zu korrigieren.

Esslingen und Bretten im November 2003

Meinulf Kolb

Hermann Neher

Vorwort zur 1. Auflage

Die Publikation „Mitarbeiter als Erfolgsfaktor - Innovatives Personalmanagement in der Praxis“ greift eine aktuelle Thematik auf, die unter den Schlagworten „Werteorientierte Unternehmenssteuerung“, „Performance Management“ und „Führen mit Zielen“ zur Zeit besondere Aufmerksamkeit erhält.

Anliegen der Veröffentlichung ist es, jeweils Grundlagen wissenschaftlich untermauert, aber gut verständlich zu präsentieren und die spezifischen Vorgehensweisen, Instrumente und Erfahrungen eines Unternehmens darzustellen; hierbei dient die Festo AG & Co. KG als Anwendungsbeispiel. Es geht also nicht um „best practices“ aus verschiedenen Betrieben, die schlussendlich schwer zusammenzubringen bzw. zu integrieren sind, sondern um ein geschlossenes Gesamtkonzept. Eine weitere Besonderheit liegt darin, dass das vorliegende Buch in erster Linie das Personalmanagement und die Führung von Mitarbeitern/innen im Tarifbereich ins Au-

ge fasst – und nicht die Außertariflichen und die Leitenden Führungskräfte, obgleich die dargestellten und besprochenen Themen mit geringfügigen Anpassungen auch für diesen Mitarbeiter/innenkreis anwendbar sind und bei Festo auch eingesetzt werden. Die Originalzitate aus den Unterlagen von Festo sind grau hinterlegt.

Der/die Praktiker/in profitiert als Führungskraft bzw. als Verantwortlicher im Personalmanagement von der zugrundeliegenden Systematik und den positiven Erfahrungen. Der/die Student/in bzw. Wissenschaftler/in wird mit den konkreten Verfahrensweisen und Besonderheiten eines anerkannt innovativen Unternehmens vertraut gemacht. In der Synthese von Theorie und Praxis und in den konkreten Arbeitsmaterialien liegt der besondere Reiz dieses Buchs. Der/die interessierte Leser/in erfährt im Sinne eines Benchmarking schlussendlich, wo die Reise hingehen wird.

Dieses Buchprojekt ist aus langjährigen Kontakten zwischen Festo und der Hochschule für Wirtschaft in Pforzheim entstanden: Ein mehrwöchiger Aufenthalt im Rahmen eines Forschungssemesters (von mk) im Personalbereich, regelmäßige Praktika von Studenten/innen der Fachhochschule Pforzheim sowie Diplomarbeiten, ein gemeinsames Projektseminar zum Thema „Controlling und Balanced Scorecard im Personalbereich“ und nicht zuletzt die mehrjährige Zusammenarbeit im „Arbeitskreis Personal“ an der Hochschule – das waren (bisher) die highlights der für beide Seiten ergiebigen Kooperation.

Bei der Erstellung dieses Buchs haben wir intensive Unterstützung erfahren. Besonders bedanken wollen wir uns bei Marc Kimmerle, Matthias Kolb, Michael Leyendecker, Helga Schibat, Klaus Utfeld und Christina Zügel-Stoll für die vielfältigen inhaltlichen Anregungen, die zum Teil in die Nähe einer Mitautorenschaft gingen. Marcus Bingenheimer-Zimmermann, Monika Durst und Susanne Stumm haben die aufwändigen Schreib- sowie Formatierungsarbeiten äußerst zuverlässig durchgeführt. Dr. Detlef Jürgen Brauner war für uns zu jedem Zeitpunkt ein angenehmer Verleger.

Über Anregungen und Kommentare von Lesern freuen wir uns sehr!

Esslingen und Bretten im September 2002

Meinulf Kolb
Hermann Neher

kolb@fh-pforzheim.de
neh@festo.com

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	9
1. Praxisfeld	11
1.1 Ausgangssituation	12
1.2 Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen	15
1.3 Management der Human Resources	19
2. Unternehmensführung	29
2.1 Managementtrends	31
2.2 Werte und Leitlinien, Visionen und Strategien	33
2.3 Balanced Scorecard	37
2.4 Führen mit Zielen als Verknüpfung von Unternehmens- und Mitarbeiterführung	41
3. Führen mit Zielen als Kern des mitarbeiterbezogenen Erfolgsmanagements	51
3.1 Bestandteile des Mitarbeiterorientierten Erfolgsmanagements	51
3.2 (Mitarbeiter/innen)Führung mit Zielen	54
4. Beratungs- und Fördergespräch (BFG) und Mitarbeiterbeurteilung	71
4.1 Ziele des BFG	72
4.2 Systemarchitektur	74
4.3 Beurteilungsverfahren	79
4.4 Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung	85
5. Flexible Vergütung	97
5.1 Grundfragen der Vergütungsgestaltung	99
5.2 Ergebnisbezogene Individual- und Teamvergütung	105
5.3 Erfolgsbeteiligung, Altersversorgung und Sozialleistungen	110
6. Personalentwicklung	115
6.1 Ermittlung und Deckung des Personalentwicklungsbedarfs	118
6.2 Bildungscontrolling	130
6.3 Organisationsentwicklung	133
6.4 Systematische Personalbeschaffung und -auswahl als Voraussetzung der Personalentwicklung	138

7. Informationsbasis und Controlling	153
7.1 Idee, Arten und Notwendigkeit des Personal-Controlling.....	153
7.2 Möglichkeiten und Grenzen des Bereichs- bzw. Funktions-Controlling	162
7.3 Personalwirtschaftliches Informations- und Kommunikationssystem (PIK)	165
8. Ausblick	175
Anhang	179
Quellenverzeichnis	193
Stichwortverzeichnis	199

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Forschungsgegenstand des FERAVI-Gesamtprojektes	13
Abb. 1.2: Forschungsgegenstand der Festo AG & Co. KG.....	14
Abb. 1.3: Festo im Aufwind	16
Abb. 1.4: Stammhaus in Esslingen Berkheim.....	17
Abb. 1.5: Produktion Zylinder Customer Service Center in St. Ingbert- Rohrbach	17
Abb. 1.6: Branchenspezifische Produkte und Dienstleistungen.....	18
Abb. 1.7: HRM-Ziele im Gesamtzusammenhang	22
Abb. 1.8: HRM-Zielestruktur.....	23
Abb. 1.9: Leitzielportfolio	26
Abb. 1.10: Leitziel: Effizienz / Kostenoptimierung.....	27
Abb. 2.1: Anforderungen an die Unternehmensführung	29
Abb. 2.2: Verbindung der Früherkennung und Unternehmenssteuerung.....	30
Abb. 2.3: Philosophie des Lernunternehmens	38
Abb. 2.4: Perspektiven der Balanced Scorecard	40
Abb. 2.5: Return on Investment.....	42
Abb. 2.6: Top-Down mit Balanced Scorecard.....	43
Abb. 2.7: Europäisches Modell für umfassendes Qualitätsmanagement (EFQM)	44
Abb. 2.8: Ansätze für Zieldefinition über eine Hierarchie.....	46
Abb. 2.9: Top-Down / Bottom-Up	47
Abb. 2.10: Festo Lösungsansatz: Top-Down und Bottom-Up im Gegenstrom	48
Abb. 2.11: Jahresplanung und Zielvereinbarung	48
Abb. 2.12: Performance Management bei Festo im Gesamtzusammenhang	49
Abb. 3.1: Mitarbeiterorientiertes Erfolgsmanagement bei Festo	52
Abb. 3.2: Performance Management bei Festo	53
Abb. 3.3: Steuerung von Arbeitsergebnissen	55
Abb. 3.4: Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument.....	56
Abb. 3.5: Formblatt Zielanalyse.....	62
Abb. 3.6: Trends und Schwerpunkte beim Führen mit Zielen	64
Abb. 3.7: Risiken bzw. Grenzen der Führung mit Zielen.....	65
Abb. 3.8: Zwecke der Führung mit Zielen.....	66
Abb. 4.1: Trends bei der Mitarbeiterbeurteilung.....	78
Abb. 4.2: Festlegung der Beurteilungsmerkmale.....	84
Abb. 4.3: Beratungs- und Fördergespräch (B+F-Gespräch).....	86

Abb. 5.1: Materielle und immaterielle Anreize	98
Abb. 5.2: Wirkungen variabler Vergütung	99
Abb. 5.3: Fixe und variable Vergütung	102
Abb. 5.4: Ergebnisorientiertes Vergütungssystem	104
Abb. 5.5: Projektschritte zur Einführung „ergebnisorientierte Teamvergütung“	113
Abb. 5.6: Vor- und Nachteile von Cafeteria-Systemen	114
Abb. 6.1: Ziele der Personalentwicklung	116
Abb. 6.2: Arten des Bildungsbedarfs	120
Abb. 6.3: Einflussfaktoren auf den Personalentwicklungsbedarf	121
Abb. 6.4: Bildungs-Bedarfsdeckung bei Festo	124
Abb. 6.5: Bedarfsdeckung bei Festo – Personalentwicklungs- maßnahmen	125
Abb. 6.6: Zielgruppen des Esslinger Modells	127
Abb. 6.7: Lernmodule im Esslinger Modell	129
Abb. 6.8: Controlling der Personalentwicklung	131
Abb. 6.9: Strategien des Lerntransfers	132
Abb. 6.10: Von der Unwissenheit zum Widerstand	136
Abb. 6.11: Festlegung der Anforderungsmerkmale	140
Abb. 6.12: Strategische Unternehmensplanung und Personalplanung ..	143
Abb. 6.13: Zuordnung der Stellen zu Zielgruppen	146
Abb. 6.14: Zuordnung der Auswahlmethoden zu Zielgruppen	147
Abb. 7.1: Controlling als Querschnittsfunktion im HRM	155
Abb. 7.2: Vorgehensweise bei der Überprüfung der Qualität der Personalarbeit	159
Abb. 7.3: Ermittlung der Erwartungen der Mitarbeiter zur Personalbetreuung	160
Abb. 7.4: Gesamtbewertung des Personalbereichs	161
Abb. 7.5: Unternehmerisches Personalcontrolling	166
Abb. 7.6: Hauptfenster des Führungskräfte Handbuchs	170
Abb. 7.7: Suchergebnis Führungskräfte Handbuch	170
Abb. 7.8: Detail-Themen Führungskräfte Handbuch	171
Abb. 7.9: Inhaltsverzeichnis BFG-Handbuch	171

1. Praxisfeld

Die Unternehmen sehen sich im heutigen Wettbewerb einem zunehmenden globalen Druck ausgesetzt, der sich teilweise in einer erschreckenden Geschwindigkeit vergrößert. Die Auswirkungen sind beinahe täglich in der Presse nachzulesen: Erfolg haben nur die Wenigen, die sich wesentlich von der Konkurrenz abheben. Dabei genügt es nicht mehr der Schnellste und Größte in der Innovationsweltmeisterschaft zu sein, um den anderen dadurch den stets entscheidenden Schritt voraus zu sein. Unternehmer wissen, dass es gilt, daneben viele andere wesentliche Faktoren zu berücksichtigen, um sich als Erfolgreicher und Schrittmacher von den Erfolglosen abzugrenzen. Rationalisierung, Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung und Produktivitätssteigerungen sind in diesem Zusammenhang nur einige Schlagworte, die in der jüngeren Vergangenheit z.T. (zu Zauberbegriffen) hochstilisiert worden sind.

Erfolge Anderer abzukupfern ist aber nicht die richtige Vorgehensweise, vielmehr benötigt jeder Unternehmer sein individuelles Erfolgsrezept. Ein gutes Rezept zeichnet aus, dass es aus außergewöhnlichen Zutaten besteht – allein dadurch stellt sich aber kein Erfolg ein. Erst die optimale Dosierung und Reihenfolge aller Zutaten führt zu einem guten Ergebnis. Damit es aber hervorragend wird, bedarf es eines Meisters, der auf seine ur-eigenste Art und Weise die Zutaten variiert und seine Prise Besonderes hinzufügt. Erst dadurch kann er mit einem guten Rezept ein meisterhaftes Ergebnis erzielen, das ihn von anderen seines Fachs abhebt.

Unbestritten bleibt die Tatsache, dass die Ressource Mensch mit seinem Wissen und Können in jedem Unternehmen ein absolutes Alleinstellungsmerkmal darstellt. Diese Ressource stellt im übertragenen Sinn die Prise Besonderes dar, durch deren Management es gelingen kann nachhaltig Erfolge zu erzielen. Dazu bedarf es, das vorhandene Potenzial zielorientiert nutzbar zu machen und zu vermehren, bzw. ständig zu erneuern. Dies gelingt nur, wenn das menschliche Potenzial eines Unternehmens ausreichend ideenreiche Köpfe und schöpferische Hände aufweist und es gelingt, die Menschen mit den Herzen zu motivieren.

1.1 Ausgangssituation

Dieses Buch beschäftigt sich im folgenden sehr praxisorientiert mit dem innovativen Human Resources Management bei der Festo AG & Co. KG.

Dort ist es gelungen, die auch im Rahmen eines Forschungsprojekts gewonnenen Erkenntnisse in die Realität umzusetzen, also Bewährtes mit Neuem zu verbinden und so zum Erfolg zu führen. Auch wird deutlich werden, dass es nicht genügt, sich nur auf bestimmte Details zu konzentrieren, vielmehr geht es darum, den menschlichen Erfolgsfaktor ganzheitlich, integriert zu betrachten im Sinne eines „Work-lifecycle Managements“.

Die Erkenntnisse wurden im Rahmen des Verbundvorhabens „FERAVI“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gewonnen. FERAVI steht dabei für Früherkennung von Chancen und Risiken zur ergebnisorientierten Navigation von Unternehmen. Das Forschungsprojekt FERAVI beschäftigte sich mit der Herausforderung zunehmend turbulenter Märkte mit dem Ziel, diesen Einflüssen durch ein integriertes Konzept von Früherkennung, Navigation, Personal- und Organisationsentwicklung zu begegnen.

Im Teilprojekt (TP) 3 waren fünf Industriepartner vertreten, die sich mit den unterschiedlichsten Lösungsansätzen befassen – eben ihrem individuellen Erfolgsrezept. Die Partner tauschten sich regelmäßig über den jeweiligen Forschungsstand aus und konnten dabei die Erkenntnisse der anderen bei Bedarf in ihr Konzept einbinden.

Ziel des Vorhabens bei Festo war es, die Integration von Navigation und Personal- bzw. Organisationsentwicklung zu realisieren. Es galt, geeignete Instrumente und Methoden zu konzipieren und einzuführen. Konsequenterweise war auch ein Entgeltsystem zu entwickeln, das monetäre Anreize für die Erreichung der vereinbarten Ziele bietet. Wir wollen hier unser integriertes Konzept des innovativen Human Resources Management vorstellen, das aus den dargestellten Teilen besteht. Die wesentliche Leistung besteht aber in der innovativen Verknüpfung der Einzelteile zu einem integrierten und damit stimmigen Ganzen.

Festo definiert sich selbst als Lernunternehmen und verbindet damit das Ziel, miteinander und füreinander lebenslang zu lernen, um dadurch ein sich selbstorganisierendes, selbststeuerndes und sich ständig selbsterneuerndes globales Unternehmen zu verwirklichen. Wir sind davon überzeugt, dadurch den Verpflichtungen gegenüber den Kunden auf dem weltweiten Markt am besten gerecht zu werden.

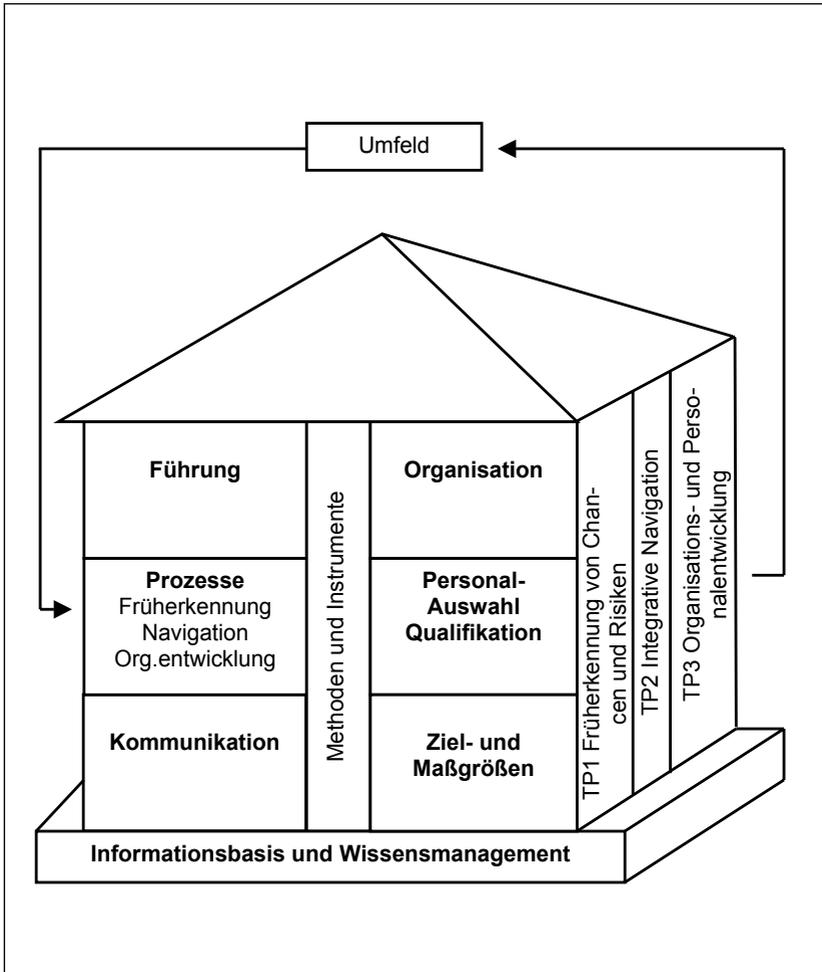


Abb. 1.1: Forschungsgegenstand des FERAVI-Gesamtprojektes

Unser Auftrag lautet daher: Begleiten wir Festo durch unser gemeinsames Handeln und Tun „auf dem Weg zum Lernunternehmen“.

Diese Vision des Lernunternehmens wurde durch die Unternehmensleitung bereits vor einigen Jahren weltweit publiziert und verankert. Doch wie