

Einführung Personalmanagement

Mitarbeitergespräche und –Beurteilung

Mitarbeiterentlohnung

Grundsätze bei der Personalauswahl

Hans Hofmann

Lic. oec. HSG, ehemaliger HR Manager
bei ETH Zürich, Fides (CS Group) und
IBM Research

Grundlagen des modernen Personalmanagements

Ansprüche der Unternehmensleitung

– Personalpolitik - Vision

- Was wollen wir mittel- bis langfristig erreichen?
- Zielorientiert
- Werteorientiert
- Balance zwischen Intuition und Rationalismus
- Grundlage für Unternehmensplanung
- Konzentration auf das Wesentliche
- Unternehmensspezifisch
- Einfach
- Partizipative Erarbeitung

Ansprüche der Unternehmensleitung

- Personalpolitik – Wichtigste Inhalte
 - Verhältnis Unternehmen – Mitarbeitende
 - Attraktivität als Arbeitgeberin (Employer of Choice)
 - Kommunikation
 - Personalführung
 - Personalmarketing
 - Arbeitsgestaltung
 - Mitarbeitenden-Beurteilung
 - Personalentwicklung
 - Honorierung (Compensation) – immaterielle Anerkennung
 - Arbeitsplatzsicherheit / Arbeitsmarktfähigkeit (Employability)
 - Mitsprache / Mitwirkung

Mitarbeitergespräche und - Beurteilung

- **Ziele**

- Motivation der Mitarbeitenden durch gezielte immaterielle und materielle Belohnung des positiven Leistungsverhaltens
- Entwicklung der Mitarbeitenden durch optimale Ausschöpfung der Begabungs- und Leistungsreserven (Förderungsmaßnahmen)
- Trennungsgespräch

- **Strategie**

- Mehrstufige Beurteilung (früher 360°-Beurteilung genannt) mittels Selbstbeurteilung, direkten Vorgesetzten, ev. interne oder externe Kunden, Arbeitskollegen, bei Vorgesetzten durch Mitarbeitende. Einsicht durch nächst höheren Vorgesetzten

Grundlagen für eine gute Leistungsbeurteilung

- **Leistungsstandards**
 - Zielvorgaben und Messung daran (Management by Objectives)
 - Individuelle Standards
 - Bekanntgabe und Funktionsweise des Systems im Voraus
 - System soll einfach, transparent, leistungsdifferenzierend und möglichst objektiv sein
 - Zielkongruenz, Verständlichkeit, Beeinflussbarkeit
 - Partizipatives Vorgehen
 - Erreichbarkeit

Mitarbeiter- Beurteilungsgespräch

- **Wie man Leistungen anerkennt**
 - Die richtige Gelegenheit nutzen
 - Kritik oder Lob sind nötig
 - Unter vier Augen
 - Nicht delegierbar
 - Abwesende nicht vor Kollegen loben
 - Ohne Verzug
 - Kein Lob vor Kritik
 - Das Leistungsziel nennen
 - Keine Superlative
 - Gut dosieren

Mitarbeiter-Beurteilungsgespräch

- **Wie man Leistungen anerkennt (Fortsetzung)**
 - Vergleiche sind gefährlich
 - Anerkennung muss ehrlich verdient sein
 - Auch Normalisierung ist zu loben
 - Vorurteile begraben
 - Mit Einfühlung (Empathie) geht's besser
 - Anerkennung bei Betriebsfesten, Jubiläen, Weihnachtsfeiern werden nie ganz ernst genommen
 - Anerkennung soll nicht erst erfolgen, wenn ein Sondereinsatz nötig ist

Psychologische Aspekte des Beurteilens

- Fehlerquellen

- Subjektive Faktoren (Zeitdruck, „Montagslaune“, etc.)
- Halo-Effekt (Ueberstrahlungseffekt)
- Ueberformung
- Gegenseitige Steuerung (Sympathie-Fehler)
- Situationen und Störungen

Tips für ein erfolgreiches Kritikgespräch

- Geben Sie dem Mitarbeitenden die Gelegenheit zu reagieren
- Nie persönlich werden
- Nie über Telefon oder Email kritisieren
- Zur Wahrheit ermutigen
- Brücken bauen
- Nur unter vier Augen
- Niemals Dritte mit der Uebermittlung beauftragen
- Ideen im Kritikgespräch helfen
- Kritik keinesfalls am Tag danach relativieren
- Kein Griff in die Mottenkiste
- Sachlich, schonend, positiv, konstruktiv

Partnerorientiertes Verhalten im Beurteilungsgespräch

- Sich dem Partner zuwenden und sich voll auf ihn konzentrieren
- Sich für den Partner als Menschen interessieren
- Dem Partner eine positive Einstellung entgegen bringen
- Die Emotionen des Partners verbalisieren (Statement, vertiefende Fragen, partnerschaftliche Wiederholungen)
- Die eigenen Emotionen verbalisieren (Ich-Aussagen)

Bewertungs-Systeme bei der Mitarbeitendenbeurteilung

- Bewertung mit Zahlenratings, meistens 3 bis 5 Kategorien, z.B. 1, 2+, 2, 3 oder 1, 2, 3 oder 1, 2, 3, 4, 5
- Bewertung mit Buchstabenratings, meistens nur 3 Kategorien (A, B, C)
- Ranglistenwertung (sog. Ranking). Der beste Mitarbeitende erhält z.B. Rang 1, etc.
- Verbindung zum Salärssystem: in der Regel direkt gekoppelt an variablen Teil (Bonus), indirekt aber auch Einfluss auf das Basissalär
- Mitarbeitende mit dem tiefsten, auf der 5-er Skala auch mit der zweittiefsten Bewertung erhalten meistens keinen Bonus und oft auch keine Erhöhung des Basissalärs
- Beim Ranking wird ein Schnitt gemacht, z.B. erhalten jene im letzten Drittel keinen Bonus
- Jene mit einer besseren Bewertung sollen einen höheren Bonus erhalten als jene mit der nächst besseren: z.B. jeder mit einer Bewertung 1 erhält einen höheren Bonus als auch der Beste mit der Bewertung 2

Mitarbeiterentlohnung

- Anforderungen an ein modernes Entlohnungssystem
 - Anforderungsgerechtigkeit
 - Marktgerechtigkeit
 - Erfolgs- und Leistungsorientierung
 - Motivationswirkung
 - Einfachheit
 - Wirtschaftlichkeit
 - Flexibilität und Individualität
 - Transparenz
 - Akzeptanz

Modulares Entlohnungsmodell

- **Basisgehalt**

- Struktur-, Markt- und Stelleninhabergerecht
- Wertigkeit der Funktion, Fremderfahrung, Erfahrung in der Stelle, Markt und individuelles Leistungsniveau

- **Variables Gehalt (Bonus)**

- Unternehmenserfolg, Erfolg der Organisationseinheit und individueller Leistung
- Gezielte Motivationswirkung erzeugen
- Unternehmerisches Denken und Handeln fördern, Leistung verbessern, Teamdenken fördern
- Partizipation am Unternehmenserfolg ermöglichen
- Lohnkosten dem Geschäftsgang anpassen

Modulares Entlohnungsmodell

- **Sonderprämien**

- Aussergewöhnliche persönliche Leistung und / oder besonderes Engagement auszeichnen
- Entscheidungsspielraum der Führungskräfte vergrössern
- Spontane Motivationswirkung erzeugen

- **Fringe Benefits**

- Attraktivität der Unternehmung zum Ausdruck bringen
- Monetäre Entlohnung ergänzen und begrenzen
- Steuereinsparungen
- Mitarbeitende ans Unternehmen binden
- Begrenzung der direkten Personalkosten

Zukunftstendenzen in der Personalentlohnung

- Mitarbeiterbeurteilung (MbO) als Basis
- Mehr Leistungsbezogenheit
- Gleichbleibende oder sinkende variable Anteile
- Bedeutsamere Fachhierarchie
- Vermehrter Einsatz als Führungsinstrument und damit vermehrte Ausrichtung von Sonderprämien
- Häufigere Anwendung strategischer Kriterien
- Keine generellen Lohnerhöhungen
- Kein Teuerungsausgleich
- Eher sinkende Bedeutung der Fringe Benefits

Grundsätze bei der Personalauswahl

- Priorität der internen Selektion (Geringere Kosten, kleineres Risiko, Personalförderungsmöglichkeit)
- Überprüfen des Stellenprofils (Ziel der Stelle, Organisationsbereich, Stellenbezeichnung, Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung, Anzahl/Art der zugeordneten Stellen, Kontakte/Information/Zusammenarbeit, etc.)
- Erarbeiten des Anforderungsprofils (Ausbildung, Fachwissen und Berufserfahrung, geistige Fähigkeiten, Arbeitsverhalten, Sozialverhalten, Vorgesetzteigenschaften, körperliche Anforderungen, Belastbarkeit, etc.)
- Beschaffung (interne und externe Kanäle, Kontakttreffen, Personalberater, etc.)
- Stelleninserat (Tendenz zur Ausschreibung auf dem Internet). Ansprüche: prägnant, kurz und klar, leicht verständlich, inhaltsreich, konzentriert, lebendig und gewinnend, präzise, wahrheitsgetreu

Instrumente zur Personalauswahl

- Instrumente zur Ermittlung der Anamnese-Daten
 - Bewerbungsschreiben
 - Lebenslauf
 - Bewerbungsbogen
 - Ausbildungszeugnisse
 - Arbeitszeugnisse
 - Arbeitsproben
- Instrumente zur Ermittlung der Interview-Daten
 - Gezielte Selektionsgespräche
 - Gezielte Referenzgespräche

Instrumente zur Personalauswahl

- Instrumente zur Ermittlung der Test-Daten zur Ueberprüfung
 - Persönlichkeitsfragebogen
 - Assessments
 - Tests zum Arbeits- und Führungsverhalten
 - Schriftpsychologisches Gutachten

Das Bewerbergespräch

- Verhaltensdreieck

- Was? Frage nach der Situation, in der ein bestimmtes Verhalten geäußert wurde
- Wie? Frage nach dem Vorgehen des Bewerbers in der Situation
- Ergebnis? Frage nach der Auswirkung, die das Verhalten gezeitigt hat

- Der Bewerber sollte mindestens 75% des Gesprächs bestreiten

Gliederung des Gesprächsablaufs

- Präsentation des Unternehmens (Geschichte, Vision, Produkte, Organisation, Personalpolitik)
- Selbstpräsentation durch Bewerber
- Gezielte Befragung bezüglich Anforderungskriterien (offene, konkrete, vor allem Dreiecksfragen)
- Präsentation der Stelle (Darstellung, Diskussion des Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereichs sowie der Anstellungsbedingungen)
- Gesprächsabschluss (Dank, Vereinbarung des weiteren Vorgehens)

Was muss bei Gesprächsschluss klar sein?

- Was kann er/sie? Qualifikationen, intellektuelle Fähigkeiten, Denken, Wissen, Leistungsfähigkeit, Produktivität, Fertigkeit, Belastbarkeit
- Will er/sie? Arbeitsverhalten, Energie, Wille, Selbständigkeit. Motivation/Leistungsbereitschaft, Erwartungen, Bedürfnisse, Zielvorstellungen, Neigungen, Interessen, Ansichten, Ueberzeugungen
- Passt er/sie? Persönliche Eigenart, Erscheinung, Temperament, Auftreten, Sprache. Sozial- und Kontaktverhalten. Kompatibel mit Unternehmenskultur und Teamstruktur, Selbsteinschätzung des Bewerbers