

Ganzheitliche Personalmanagement- und -Entwicklungsumsetzung mit dem MITO-Methoden-Tool



www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1. Einleitung

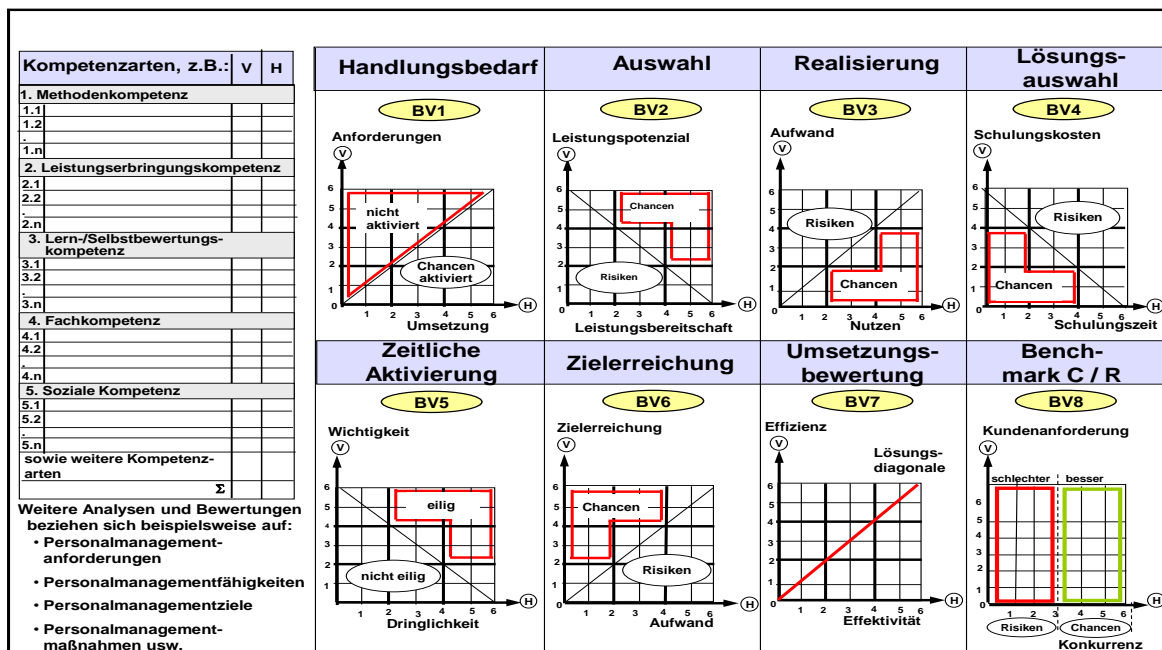
Unter den heutigen Marktbedingungen sind die Mitarbeiter der bestimmende Erfolgsfaktor zur nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens. Den Personal(Human Ressource)managern kommt deshalb eine hohe Bedeutung zu, die in Bezug auf Personalpolitik, Personalentwicklung, Personalbeurteilung und Personalförderung diese Herausforderungen meistern müssen. Hierzu bietet das generische MITO-Methoden-Tool eine ganz wesentliche Unterstützung für jeden HR-Manager. Mit Hilfe des MITO-Methoden-Tools können Unternehmen und Organisationen spezifisch in einem frei wählbaren Detaillierungsgrad beispielsweise in Bezug auf:

- Bereiche
- Abteilungen
- Prozesse
- Prozessschritte
- Arbeitssysteme

und andere Betrachtungsobjekte auf der Grundlage von bereits vorhandenen MITO-Templates und -Checklisten zeitlich umfassend und zielführend eine große Anzahl von Personalmanagement- und Personalentwicklungsaufgaben erfüllen.

2. MITO-HR-Referentemplates

Bei den MITO-HR-Referentemplates handelt es sich um vorbereitete Portfoliomatrizen mit Bewertungskriterien oder Auditfragen zu unterschiedlichen Themen, die zweidimensional nach frei wählbaren Bewertungsdimensionen analysiert werden. Unterschiedliche Bewertungsvarianten (BV) sind in Abbildung 1 gezeigt



Q-Meth-472dPPT

Abbildung 1: MITO-Tool-gestützte Personalmanagement-Portfolioanalysen/-bewertungsvarianten, z.B.:

In Bewertungsvariante 1 wird beispielsweise mit den Bewertungsdimensionen „V = Anforderungen“ und „H = Umsetzung“ ermittelt, welche Mitarbeiter am besten die gestellten Anforderungen umsetzen. Die Mitarbeiterauswahl in Bewertungsvariante 2 mit den Bewertungsdimensionen „Leistungspotenzial und Leistungsbereitschaft“ zeigt, welches die Leistungsträger im Unternehmen sind. In Bewertungsvariante 3 mit den Bewertungsdimensionen „V = Aufwand“ und „H = Nutzen“ kann in Bezug auf die Qualifizierungsrealisierung festgestellt werden, welche Umsetzungsaktivitäten hier für besonders geeignet sind. Bei der Auswahl in Bewertungsvariante 4 kann hinsichtlich der „Schulungskosten“ und „Schulungszeit“ eine Aussage getroffen werden, auf welche Schulungen man sich konzentrieren sollte. Die zeitliche Aktivierung oder Einplanung wird in Bewertungsvariante 5 in Bezug auf „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“ analysiert. Natürlich sollten die als wichtig und dringlich festgestellten Qualifizierungsarten dann auch umgehend umgesetzt werden. Die Zielerreichung bei der Umsetzung lässt sich in Bewertungsvariante 6 mit den Bewertungsdimensionen „V = Zielerreichung“ und „H = Aufwand“ feststellen. Die größten Chancen dabei liegen im linken oberen Portfoliodiagrammsegment mit dem höchsten Grad der Zielerreichung bei geringstem Aufwand. Eine weitere Form der Umsetzungsbewertung wird in Bewertungsvariante 7 mit den Bewertungsdimensionen „V = Effizienz“ und „H = Effektivität“ gezeigt. Hier ist die angestrebte Lösung die Diagonale, um ein Gleichgewicht zwischen Wirtschaftlichkeit und Zielerfüllung zu erreichen. Aus Benchmark-Sicht zeigt Bewertungsvariante 8 mit den Bewertungsdimensionen „V = Kundenanforderung“ und „H = Konkurrenz“, wie die Mitarbeiterleistung in Bezug auf die Erfüllung der Kundenanforderungen unter Berücksichtigung des Wettbewerbs zu bewerten ist. In der linken Diagrammhälfte handelt es sich um schlechtere Leistungen gegenüber der Konkurrenz, im rechten Portfoliodiagrammsegmente um eine höhere Kundenzufriedenheit gegenüber besseren Leistungen der Konkurrenz. Immer steht bei diesen Beispielen dieselbe Problemstellung in Focus.

Aus den Ergebnisdarstellungen im Portfoliodiagramm können eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungssichten zu einer ganzheitlichen Ideallösung verknüpft werden. Wobei es den Anwender überlassen ist, beliebig viele Bewertungsvarianten in die Analyse mit aufzunehmen. Referenztemplates für den HR-Bereich gibt es ohne Anspruch auf Vollständigkeit bereits in Bezug auf:

- Werte und Kulturanalysen und -bewertungen
- Identitätsanalysen und -bewertungen
- Visions- und Leitbildanalysen und Bewertungen
- Aufgabenprofilermittlung bzw. -erstellung
- Anforderungsprofilermittlung
- Fähigkeitsentwicklung
- Kompetenzprofilermittlung
- Rollenprofilermittlung
- IT-Rechte und Berechtigungsprofilermittlung
- Stellenprofileermittlung
- Besitzzielprofilermittlungen und -bewertungen
- Qualifikationsmaßnahmenprofilbewertungen
- Effizienzanalysen und -bewertungen
- Altersstrukturanalysen und -bewertungen
- Verantwortlichkeitsanalysen und -bewertungen
- Zuständigkeitsanalysen und -bewertungen
- Ergonomieanalysen und -bewertungen
- Zufriedenheitsanalysen und -bewertungen
- Arbeitsfähigkeitsanalysen und -bewertungen
- 360-Grad-Feedback-Analysen und -bewertung
- Handlungsspielraumbewertung
- Zielvereinbarungsbewertungen
- Gefährdungsanalysen und -bewertungen
- Arbeitssicherheitsanalysen und -bewertungen

Auch die zukünftigen Aufgabenanforderungen und Kompetenzen der „Arbeit von Morgen“ können organisationsspezifisch systematisch mit dem MITO-Tool über:

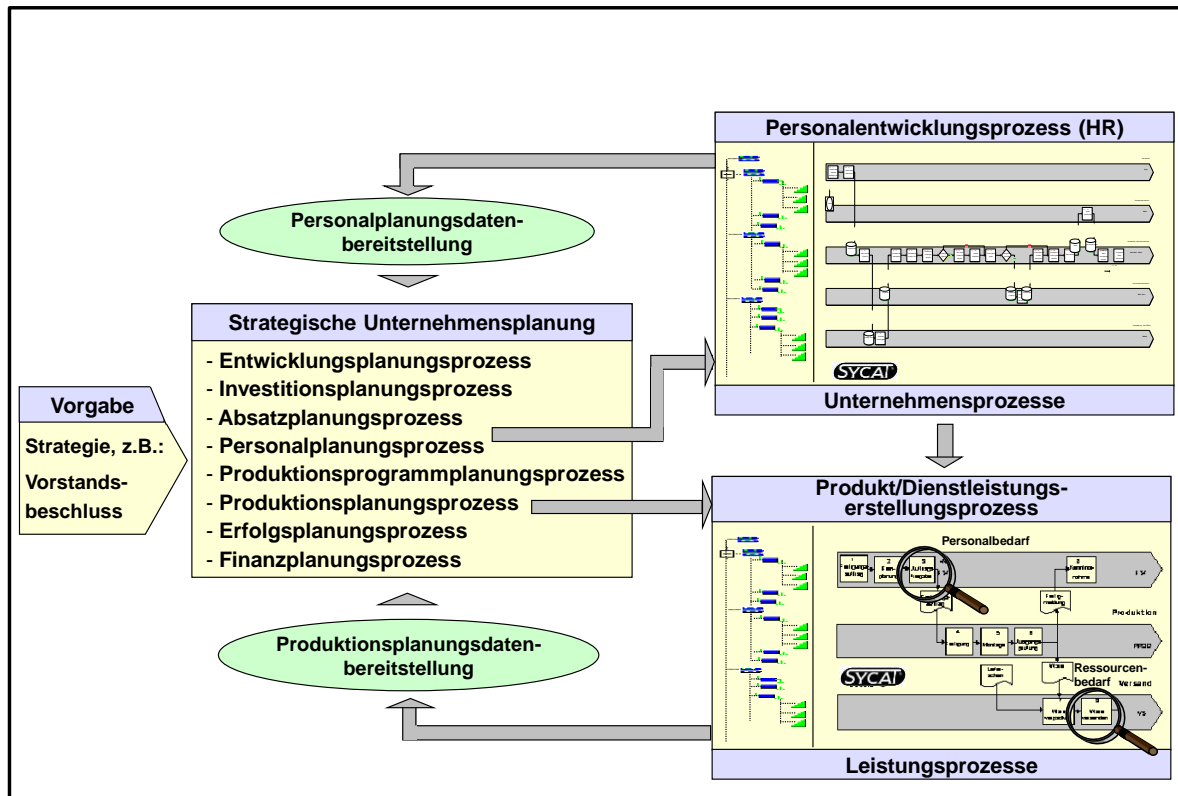
- Veränderungs-
- Anforderungs-
- Auswirkungs- und
- Anpassungsanalysen

sehr detailliert ermittelt und umgesetzt werden.

3. Regelkreisorientiertes Personal- und Ressourcenplanungskonzept

Die Erledigung der Personalmanagement und –entwicklungsaufgaben steht in einem engem Zusammenhang mit dem Prozessmanagement, weil sich die Anforderungen, Aufgaben und Kompetenzen für die beteiligten oder benötigten Mitarbeiter aus den Geschäftsprozessabwicklungen ergeben.

Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für die Verknüpfung von Personalentwicklungs- und Produkterstellungsprozessen im Rahmen einer strategischen Unternehmensplanung.



R-kr-072.PPT

Abbildung 2: Regelkreisorientiertes Personal- und Ressourcenplanungskonzept

Innerhalb der strategischen Unternehmensplanung mit den gezeigten aufeinander aufbauenden Unternehmensprozessen findet auch ein Personalplanungsprozess mit dem Ziel statt, die benötigten Mitarbeiter in Bezug auf Qualifikation und Anzahl zu planen, um innerhalb der Produkt- oder Dienstleistungserstellungsprozesse die vorgegebenen Absatzplanzahlen zu erreichen. Eine wesentliche Hilfestellung zur detaillierten Personalplanungs-Datenerfassung bietet die grafische Darstellung des Produktionsplanungsprozesses mit den verschiedenen Rollen und Arbeitsschritten. Sehr genau lässt sich hierbei für jeden einzelnen Prozessschritt der Ressourcen- und Personalbedarf nach Qualität und Menge definieren. Alle oben genannten MITO-gestützten HR-Analysen und -Bewertungen können dabei Anwendung finden.

Die Vermittlung der MITO-Methoden-Anwendungskompetenz für Personalmanager erfolgt in Beratungsprojekten. Hierbei werden auch branchen- und produktspezifische Analysepunkte beachtet. In Form von MITO-Lernlaboren wird die Anwendung des Methoden-Tools im HR-Bereich in ganztägigen Seminaren vermittelt.

4. MITO-gestützte Qualifikationszielableitung

Auf der Grundlage vorheriger auch MITO-gestützter Aufgaben-, Anforderungs-, Kompetenz- und Fähigkeitsanalysen mit den dazugehörigen Profibleitungen können in einem Folgeschritt mitarbeiterspezifisch auch die Qualifikationsziele abgeleitet werden. Abbildung 3 zeigt eine MITO-Qualifikationszieleportfoliomatrix, mit der die Qualifikationsziele mitarbeiterbezogen ausgewählt werden können. Das Ergebnis der Bewertung beispielsweise nach „Wichtigkeit/Dringlichkeit“ oder nach „Anforderung/Umsetzung“ zeigt sehr genau, welcher Mitarbeiter welche Ziele vorgegeben bekommt und wie er sie zurzeit erfüllt.

Nr.	Bewertungskriterien	G	Dimensionen									
			M1		M2		M3		M4		M5	
			V	H	V	H	V	H	V	H	V	H
1. Qualifikationsziele												
1.1	Verbesserung der Methodenkompetenz		2	3	2	5	6	5	3	6	5	3
1.2	Verbesserung der Leistungserbringungskompetenz		4	2	4	2	3	5	5	5	4	2
1.3	Verbesserung der Lern-/Selbstbewertungskompetenz		2	2	2	4	2	5	2	5	4	5
1.4	Verbesserung der Fachkompetenz		3	2	4	2	4	4	2	6	5	4
1.5	Verbesserung der Sozialkompetenz		3	3	3	4	6	5	2	3	3	4
1.6	Verbesserung der Mitwirkungskompetenz		5	2	4	4	3	4	2	2	3	2
1.7	Verbesserung der Führungskompetenz		2	4	4	2	6	6	4	2	6	4
1.8	Verbesserung der Qualität		2	1	5	4	5	4	3	4	6	4
1.9	Verbesserung der Transparenz		1	5	6	5	6	5	5	3	5	4
1.10	Senken der Fehlerrate		3	2	3	3	6	4	2	4	5	2
1.11	Erhöhen der Kundenzufriedenheit		4	5	2	3	3	3	2	2	6	5
1.12	Geringerer Ausschuß		5	4	2	2	3	3	3	5	3	3
1.13	Unterschiedliche Fachaufgaben können und beherrschen		4	1	4	5	3	4	2	2	5	4
1.14	Unterschiedliche Methoden mit Fachflexibilität erhöhen		2	4	5	2	3	6	4	3	4	4
1.15	Methodenflexibilität anwenden		2	4	4	2	5	4	2	2	5	4
1.16	(Veränderungsflexibilität) Innovationsaktivitäten unterstützen		3	1	6	2	4	5	2	2	6	5
1.17	Übernahme neuer Aufgaben in kürzesten Zeiträumen		2	4	4	3	4	5	4	4	3	3
1.18	Optimale Anpassung der Aufgabenerledigung an		4	2	2	2	4	4	3	5	5	6

	zeitlich unterschiedliche Gegebenheiten (Zeitliche Flexibilität)												
1.19	In Verbindung mit Anpassung an neue Arbeitsbedingungen		1	4	4	2	5	2	2	2	5	4	
1.20	Motiviertes Handeln durch Qualifizierungskonzepte		2	5	4	2	5	2	3	3	6	3	
C			56	60	74	60	86	85	57	70	94	75	
ΣC/n			2,8	3,0	3,7	3,0	4,3	4,3	2,8	3,5	4,7	3,8	
Skala: 1=niedrig 6=hoch Gesamt M = Mitarbeiter			C	56	60	74	60	86	85	57	70	94	75
			ΣC/n	2,8	3,0	3,7	3,0	4,3	4,3	2,8	3,5	4,7	3,8
			%	15,3	17,1	20,2	17,1	23,4	24,3	15,5	20,0	25,6	21,4
			Rang	5	4	3	4	2	1	4	3	1	2

Abbildung 3: MITO-gestützte Qualifikationsziele-Portfoliomatrix

In Abbildung 4 werden die Bewertungsergebnisse im Portfoliodiagramm abgebildet.

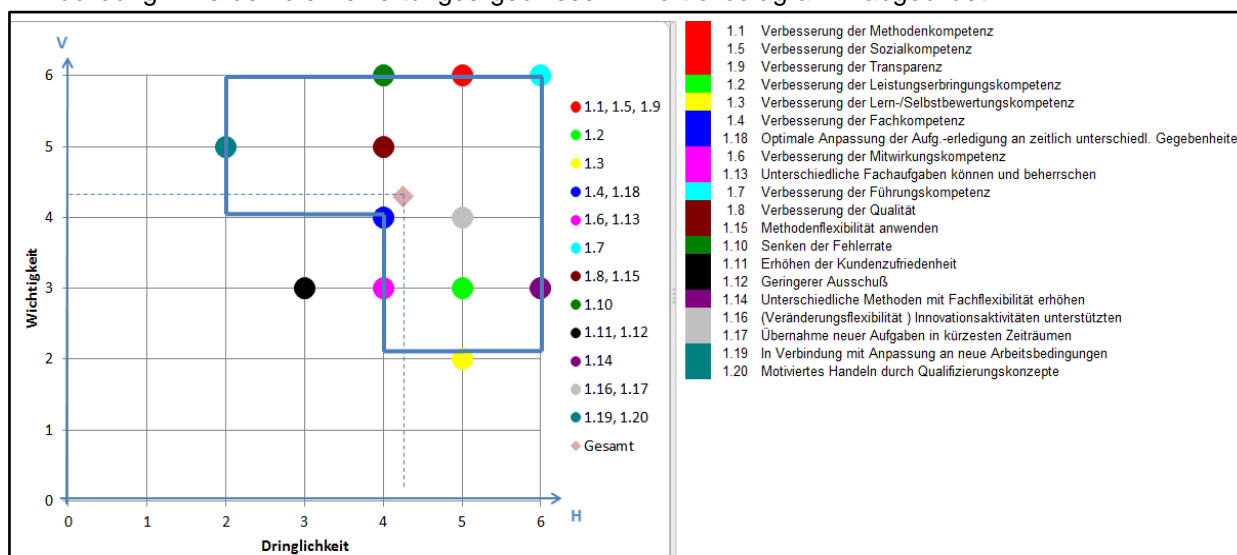


Abbildung 4: MITO-Kompetenzziele-Einzelportfoliodiagramm

Wie das Portfoliodiagramm zeigt, sind folgende Ziele am wichtigsten und dringendsten:

- Verbesserung der Methodenkompetenz
- Verbesserung der Sozialkompetenz
- Verbesserung der Transparenz
- Verbesserung der Führungskompetenz
- Senken der Fehlerarte

Zu jedem vorgegebenen Qualifikationsziele ist in einer Detaillierungsmatrix eine Bewertungsebene tiefer die möglichen Schulungsmaßnahmen hinterlegt, die zusätzlich vergleichend nach einer Aufwand/Nutzen-Betrachtung ausgewählt werden können. Dies kann wieder mitarbeiterspezifisch erfolgen. Wie stark sich die Ziele untereinander beeinflussen, kann mit dem MITO-Tool sehr einfach über eine Sensitivitätsanalyse festgestellt werden. Es gibt noch viele weitere Methoden, die ebenfalls bei dieser Fragestellung noch Anwendung finden können. So lassen sich beispielsweise die notwendigen Umsetzungsaktivitäten. Es folgt die Therapieumsetzung über eine durchgängigen Ursachen/Wirkungsketten- bzw. Ziele/ Maßnahmenbildung über mehrere Zuordnungsmatrizen in Form einer Umsetzungskaskade. Das Ergebnis wird als Relationsbaum optional in Verbindung mit einer BSC (Balanced-Scorecard) dargestellt. Alle relevanten bzw. kritischen Ergebnisse, Merkmale oder Kriterien können in Bezug auf Einfluss-, Wirkungs-, Hebelwirkungs- oder Komplexitätsbeziehungen weiter analysiert werden.

5. Zusammenfassung

Für eine erfolgreiche Personalmanagement- und –entwicklungsarbeit ist es sehr sinnvoll, mithilfe eines ganzheitlichen Gestaltungsansatzes und der erforderlichen Methodenkompetenz die notwendigen Aktivitäten durchzuführen. Die gleichen Vorgehensweisen und Methoden finden auch bei der Geschäftsprozessoptimierung oder im Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement Anwendung. Viele Normen und Regelwerke, wie z.B. die Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9001 stellen verstärkt Anforderungen an das HR-Management. Für eine erfolgreiche QM-Zertifizierung ist es notwendig, nachzuweisen, dass die erforderlichen Personalressourcen für eine qualitätsgerechte Prozessdurchführung ermittelt, bereitgestellt und ihre positive Anwendung auf die Kundenzufriedenheit nachgewiesen wurde.

Da das MITO-Methoden-Tool als generischer Werkzeugbaukasten für alle Fragestellungen die Problemlösungs- und Methodenkompetenz bietet, treten bei der Anwendung erhebliche Synergieeffekte auf. Ein ganzheitlicher Wissensmanagementansatz zur lernenden Organisation wird unterstützt.

Weitere Informationen unter www.prof-binner-akademie.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29 30966 Hemmingen,
Telefon (0511) 84 86 48-12, Fax (0511) 84 86 48-19,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de

Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, , UST-ID: DE 115 464 106