

Σ
π
∞
&



Human Resources
Management



September 2015

© Serge Imboden, Fachhochschule Westschweiz, Entrepreneurship&Management



Agenda

1. Ausgangslage
2. Personalgewinnung
3. Personaleinsatz
4. Personalbeurteilung
5. Personalentwicklung
6. Personalfreistellung
7. Personaladministration
8. Fazit



Agenda

Σ
π
∞
&

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden



2

1. Ausgangslage

HRM ist mehr als Personaladministration

Marketing rekrutieren mobilisieren beurteilen entwickeln verabschieden Admin

Personalgewinnung Personaleinsatz Personalbeurteilung Personalentwicklung Personalfreistellung

Σ π & Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden Hes·SO VALAIS WALLIS 3

2. Personalgewinnung

Marketing: Ein attraktiver Arbeitgeber sein

Personalmärkte Benchmarking
Internes Marketing Trends
Externes Marketing Marketing Management
Kommunikation

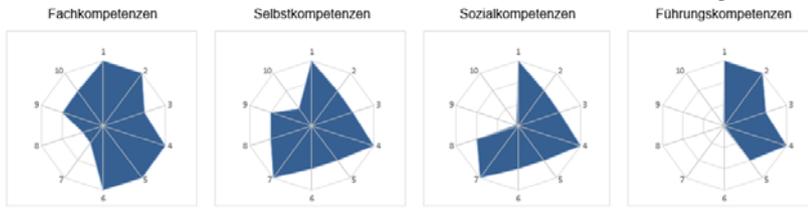
Do good and talk about it

Personalgewinnung Personaleinsatz Personalbeurteilung Personalentwicklung Personalfreistellung

Σ π & Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden Hes·SO VALAIS WALLIS 4

Beispiel Anforderungsprofil

vgl. Vorlage 1.7



Fachkompetenzen					
Nr.	Bereich	Anforderungen	Muss (3) Erwünscht (2) Kann (1)	Begründungen, Erläuterungen	Status
1	Formation professionelle Initiale	EFZ mit Berufsmatura	3		✓
2	Uni/EPF/HES	Master of science	3	Ist nötig zum Unterrichten	✓
3	Weiterbildung	Führung, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Changemanagement	2		✓
4	Berufserfahrung	Mindestens 10 Jahre	-		-

Selbstkompetenzen					
Nr.	Bereich	Anforderungen	Muss (3) Erwünscht (2) Kann (1)	Begründungen, Erläuterungen	Status
1	Eigenverantwortung / Selbstständigkeit	Arbeitet selbstständig und nimmt seine Eigenverantwortung wahr	3	Muss eigenständig Entscheidungen treffen können und die Konsequenzen tragen	✓
2	Umsetzungsfähigkeit	Kann sich selbst motivieren und setzt die Aufgaben konsequent um	2		✓
3	Kreativität / Innovationsfähigkeit	Ist innovativ und kreativ, denkt mit etc.	2		✓

2. Personalgewinnung

Beispiel Vorselektion

vgl. Vorlage 1.10

Datum:	16.02.2015	urg. / gen. / gut / sehr gut / ausgezeichnet	Erreichung	Max. Punkte:	75
Name Kandidatin:	xy		Punkte	erreicht:	50
Stelle:			Total	in %	66.7%
Zuständig:				Weiterverfolgen?	!

Nr.	Bereich	1	2	3	4	5	6	Bemerkungen
1 Optischer Eindruck Bewerbungsunterlagen								
1.1	Ordnung, Disziplin, Strukturiertheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.2	Arbeitsweise	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2 Bewerbungsbrief								
2.1	Korrekte Sprache, Formalitäten eingehalten	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.2	Hat Kandidatin erkannt, worum es geht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.3	Logisches und klares Denken, schnell auf den Punkt gebracht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.4	Argumente und Belege für Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.5	Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3 Lebenslauf								
3.1	Formalitäten eingehalten, übersichtlich, transparent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.2	Belege für Qualifikation und Erfahrungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.3	Logische Folge von Ausbildung und Beruf, Brüche, Lücken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.4	Entwicklung erkennbar, Weiterqualifizierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4 Zeugnisse und andere Belege								
4.1	Vollständigkeit, Stimmigkeit, passend zum Lebenslauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.2	Belege für Kompetenzen und Erfahrungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

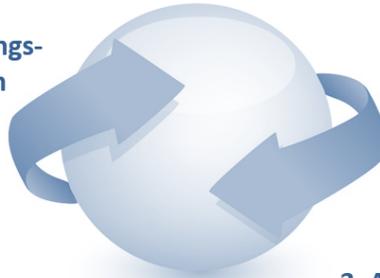
2. Personalgewinnung

360° - Feedback

vgl. Vorlage 2.8

1. Klären der Ziele

5. Entwicklungs-
massnahmen
(Coaching)



2. Erstellen eines
Fragebogens

4. Auswertung
(Anonym)

3. Auswahl der
Feedbackgeber
(Vorgesetzte, Mitarbeiter,
Kunden)

3. Personaleinsatz

© iManagement • s.imboden • www.2iManagement.ch



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS



11

Beurteilen: Mitarbeitende fordern und fördern



Personalgewinnung

Personaleinsatz

Personalbeurteilung

Personalentwicklung

Personalfreistellung

4. Personalbeurteilung



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS



12

Checkliste Zielvereinbarungen

vgl. Vorlage .1

Inhalt:

- 1. Vorab zu klären
- 2. Vorbereitung der Zielvereinbarungsgespräche
- 3. Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche
- 4. Nachbereitung eines Zielvereinbarungsgesprächs
- 5. Verschiedenes

1	Vorab zu klären	✓	Zuständig	Termin
1.1	Orientierung der Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter an der - Unternehmensstrategie - Unternehmenszielen - Abteilungszielen Sind diese schriftlich formuliert? Wie können Sie dem Mitarbeiter vermittelt werden?	✓ ??		01.01.2015
1.2	Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind zu beachten?	✓		
1.3	Sind die Vorgesetzten darauf vorbereitet und qualifiziert, Zielvereinbarungsgespräche zu führen?	✓		
1.4	Sind die Mitarbeiter über Sinn und Zweck des Instruments der Zielvereinbarung informiert? Wie ist ihre Einstellung zu diesem Thema? Welche Widerstände kann es geben?	✓		
1.5	Wann und in welcher Form können und sollen Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt werden (jährlich/ halbjährlich)? Im Rahmen der Mitarbeitergespräche? Wann erfolgen Gespräche zur Überprüfung der Zielvereinbarungen (vierteljährlich)?	✓		
1.6	In welcher Form ist das Unternehmen und sind die Vorgesetzten dazu bereit, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die vereinbarten Ziele zu erreichen?	✓		

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

13

Beispiel Zielvereinbarungen

vgl. Vorlage 3.2

Mitarbeiter(in)	xy								
Vorgesetzte(r)	xy								
Beurteilungsperiode	Januar - Dezember 2016								
Datum Zielüberprüfung	15.06.2016								
Datum Schlussbesprechung	15.01.2017								

No.	Ziel (SMART)	Indikator	Ist	Soll	13 / 20	65%	20	13	13
1					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bemerkungen:									
2									
	No.	Ziel (SMART)	Indikator	Ist	Soll	15 / 20	75%	20	15
	6					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Bemerkungen:								
3									
	No.	Ziel (SMART)	Indikator	Ist	Soll	15 / 20	75%	20	15
	7	Handlungskompetenzen				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bemerkungen:								
4									
	No.	Ziel (SMART)	Indikator	Ist	Soll	15 / 20	75%	20	15
	8					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bemerkungen:								

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

14

Checkliste Beurteilungsgespräch vgl. Vorlage 3.3

Inhalt:

0. Ziele des Beurteilungsgesprächs
1. Zentralen Schritte zur Vorbereitung und Durchführung
2. Begrüssung
3. Einstieg
4. Eigentliches Gespräch
5. Zusammenfassung & Verabschiedung
6. Mögliche Bewertungsfehler

0	Ziele des Beurteilungsgesprächs	✓	Zuständig	Termin
0.1	Das Gespräch sollte geprägt sein von Ehrlichkeit, Offenheit und der Courage, die eigene Meinung zu sagen und zu vertreten	✓		
0.2	Das Befinden des Mitarbeitenden zu diskutieren	✓		
0.3	Dem Mitarbeitenden eine Rückmeldung über seine Leistungen, die Arbeitsergebnisse und sein Verhalten zu geben, damit er sich selbst orientieren kann	✓		
0.4	Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu identifizieren	✓		
0.5	Sich über die Beurteilung zu verständigen, zu prüfen, ob Mitarbeitende und Vorgesetzter die Leistungen gleich einschätzen und wo und warum es unterschiedliche Meinungen gibt	✓		
0.6	Nächste Schritte zu besprechen und zu vereinbaren, um gegebenenfalls die Leistungen des Mitarbeiters zu verbessern oder Massnahmen zur Personalentwicklung und Karriereförderung zu besprechen	✓		
0.7	Ein Feedback zu den eignen Führungskompetenzen zu erhalten	✓		

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

15

Das Messen der Zufriedenheit muss nicht kompliziert sein vgl. Vorlage 3.4

CLIMAMETER

Deutsch ?

1. Arbeitsmotivation Punkte

Meine Aufgaben motivieren mich sehr

4

Meine Aufgaben motivieren mich überhaupt nicht

2. Arbeitsbelastung

Ich habe genügend Reserven für unvorhergesehene Aufgaben

3

Zurzeit kann ich nicht mehr alle Aufgaben planmässig ausführen

3. Weiterentwicklung – Weiterbildung

Die Unternehmung bietet mir sehr viele Möglichkeiten, mich in meiner Arbeit zu verbessern

2

Die Unternehmung bietet mir keine Möglichkeiten, mich in meiner Arbeit zu verbessern

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

16

4. Personalbeurteilung

4. Personalbeurteilung

5. Personalentwicklung

Entwickeln: Den «Marktwert» der Mitarbeitenden erhalten

Able to go, but happy to stay

Personalgewinnung
Personaleinsatz
Personalbeurteilung
Personalentwicklung
Personalfreistellung

Σ π ≈ & Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden
 Hes-so VALAIS WALLIS 17

5. Personalentwicklung

Able to go, but happy to stay

Σ π ≈ & Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden
 Hes-so VALAIS WALLIS 18

Konzepte der Personalentwicklung

along the job

→

Laufbahn-, Förderplanung
Mitarbeitergespräch
Nachfolgeplanung

<p>into the job</p> <p>→</p> <p>Berufsausbildung Einarbeitung Trainee-Programm</p>	<p>on the job</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-right: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>Lernpartnerschaft</p> <p>Mentoring Coaching</p> </td> <td style="width: 33%; border-right: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>on the job</p> <p>Gelenkte Erfahrungsermittlung Stellvertretung Projektarbeit</p> </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p>Qualifikations- fördernde Arbeits- Gestaltung</p> <p>job enlargement job enrichment job rotation</p> </td> </tr> </table>	<p>Lernpartnerschaft</p> <p>Mentoring Coaching</p>	<p>on the job</p> <p>Gelenkte Erfahrungsermittlung Stellvertretung Projektarbeit</p>	<p>Qualifikations- fördernde Arbeits- Gestaltung</p> <p>job enlargement job enrichment job rotation</p>	<p>out of the job</p> <p>→</p> <p>Ruhestands- vorbereitung</p>
<p>Lernpartnerschaft</p> <p>Mentoring Coaching</p>	<p>on the job</p> <p>Gelenkte Erfahrungsermittlung Stellvertretung Projektarbeit</p>	<p>Qualifikations- fördernde Arbeits- Gestaltung</p> <p>job enlargement job enrichment job rotation</p>			

near the job

↓

Lernstatt
Qualitätszirkel

off the job

Konferenz
Seminar
Studium

Quelle: Thom/Ritz 2000: 317 und Scholz 1994: 255

5. Personalentwicklung

Σ π ≈ & Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS 19

Übersicht Teamentwicklung

vgl. Vorlage 4.9

5. Personalentwicklung

Σ π ≈ & Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS 20

5. Personalentwicklung

Formular Konfliktgespräche

vgl. Vorlage 4.8

Mitarbeiter(in)	xyz
Vorgesetzte(r)	
Anlass des Gesprächs	Konflikt
Datum (& evt. Unterschriften)	01.06.2014

Merkmale (bitte Element aus Liste "Anlass des Gesprächs" wählen)

1

- Einzel oder gemeinsam
- Emotionen bei den Konfliktparteien zulassen
- Verständnis für alle, aber nicht Partei ergreifen
- Durch Nachfragen Problem erfassen
- Zur gemeinsamen Lösung führen
- Klare Aufgaben verteilen
- Falls keine Lösung möglich, später entscheiden

Vorbereitung

2 Ziel des Gesprächs ✓

3 Inhalte/Probleme ✓

4 Umstände und Umfeld ✓

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

21

6. Personalfreistellung

Verabschieden: Der letzte Eindruck zählt

Der letzte Eindruck zählt

Schwierige Gespräche

Debriefing planen

Debriefing

Personalgewinnung

Personaleinsatz

Personalbeurteilung

Personalentwicklung

Personalfreistellung

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

22

Formular Debriefing

vgl. Vorlage 5.3

6. Personalfreistellung

	Ziel 1: möglichst viele Details zum Fachwissen festhalten	Notizen / Bemerkungen	Termin
1	Können Sie dies an einem Beispiel erklären?	✓	
2	Was wissen Sie ausserdem darüber?	✓	
3	Was können Sie noch dazu sagen?	✓	
Ziel 2: wichtige Beziehungen, Einbindung in Prozesse, Kontakte nicht verlieren		Notizen / Bemerkungen	Termin
4	Wer ist Ihr wichtigster Ansprechpartner bei ...?	✓	
5	Was würde er über Sie oder über unser Unternehmen sagen?	✓	
6	Worauf sollte Ihr Nachfolger bei dieser Person besonders achten?	✓	
Ziel 3: Bedeutung einzelner Elemente, Hinweise auf das wirklich Wichtige		Notizen / Bemerkungen	Termin
7	Was glauben Sie, schätzt Ihr Vorgesetzter besonders an Ihnen?	✓	
8	Was glauben Sie, schätzen Ihre Kollegen besonders an Ihnen?	✓	
9	Was schätzt Ihr Ansprechpartner bei Kunde XY besonders an Ihnen und an Ihrer Arbeit?	✓	
10	Was würden Sie Ihrem Nachfolger in jedem Fall mit auf den Weg geben?	✓	
Ziel 4: Hinweise auf Fehler, Schwächen, Verbesserungsmöglichkeiten		Notizen / Bemerkungen	Termin
11	Was würden Sie anders machen?	✓	
12	Welche Verbesserungen schlagen Sie vor?		
Weitere Aspekte		Notizen / Bemerkungen	Termin

23

Administration: Professionalität schafft Vertrauen

Was die Mitarbeitenden direkt wahrnehmen

Personalgewinnung

Personaleinsatz

Personalbeurteilung

Personalentwicklung

Personalfreistellung

Institute Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

24

7. Personaladministration

Ziele & Strategien HRM

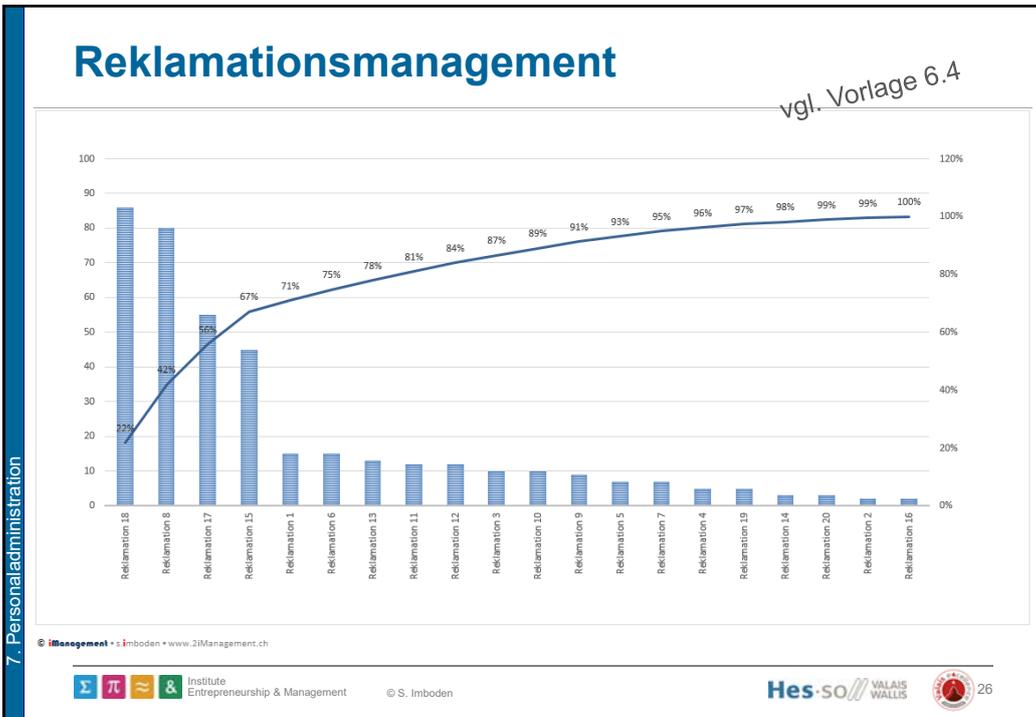
vgl. Vorlage 6.1

Ziele HRM						Strategien HRM							
No.	Ziele HRM	No.	Indikatoren	SOLL	IST	erreicht	No.	Strategie HRM	No.	Strategische Indikatoren	SOLL	IST	erreicht
1	Ziel 1	i1	Indikator 1	80	100	80%	s1	Strategie 1	i1	Indikator 1	10%	100%	10%
		i2				0%	s2		i2				0%
		i3				0%	s3		i3				0%
		i4				0%	s4		i4				0%
		i5				0%	s5		i5				0%
		i6				0%	s6		i6				0%
		i7				0%	s7		i7				0%
		i8				0%	s8		i8				0%
2	Ziel 2	i9				0%	s9		i9				0%
		i10				0%	s10		i10				0%
		i11				0%	s11		i11				0%
		i12				0%	s12		i12				0%
		i13				0%	s13		i13				0%
		i14				0%	s14		i14				0%
		i15				0%	s15		i15				0%
		i16				0%	s16		i16				0%
3	Ziel 3	i17				0%	s17		i17				0%
		i18				0%	s18		i18				0%
		i19				0%	s19		i19				0%
		i20				0%	s20		i20				0%
		i21				0%	s21		i21				0%
		i22				0%	s22		i22				0%
		i23				0%	s23		i23				0%
		i24				0%	s24		i24				0%
4		i25				0%	s25		i25				0%
		i26				0%	s26		i26				0%

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

25





Agenda

1. Ausgangslage
2. Personalgewinnung
3. Personaleinsatz
4. Personalbeurteilung
5. Personalentwicklung
6. Personalfreistellung
7. Personaladministration

8. Fazit



Agenda



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS



Fazit

1. Human Resources Management ist mehr als Personaladministration: es geht um die **Begleitung und Entwicklung einer Person** vom Eintritt bis zur Verabschiedung
2. Professionelles HRM schafft **Vertrauen**, erhöht die **Mitarbeiterzufriedenheit** und stärkt das **Image** einer Unternehmung
3. Wichtigster Führungsgrundsatz: **Able to go, but happy to stay**

8. Fazit



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS



8. Fazit



„Die wichtigsten Entscheidungen einer Führungskraft sind die Personalentscheidungen.“ Peter F. Drucker

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes·so VALAIS WALLIS 29



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Hes·so VALAIS WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 78
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2Leadership.ch

Bibliographie

- Barbuto J. E. (2005): Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2005, Vol. 11, No. 4.
- Barbuto, J.E., Scholl R. W. (2004): Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. In: *Psychological Reports*. 1998, Vol. 82 (3), S. 1011–1022.
- Bayard, Nicole (1997): Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit, Bern 1997
- Becker, M. (2005): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. akt. u. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Drucker, Peter, (2002). Was ist Management? Das beste aus 50 Jahren, Econ
- Imboden Serge (2004). Excellence im Bildungsbereich – Qualitätsmanagement vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Führungsverständnisses. University Press, Fribourg.
- Imboden Serge (2009). Qualität in Berufsfachschulen. Die Wirksamkeit der Schulführung, Masterarbeit Universität Fribourg
- Imboden, S. (2013). Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), *Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry* (p. 1192). San Diego: Elsevier.
- Kohn, Alfie (1999): Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes (Houghton Mifflin, 1993/1999)
- Maslow, Abraham H. (1943): A Theory of Human Motivation. In: *Psychological Review*, 50. Jg., 1943, S. 370-396
- McClelland D. C. (1984): Human motivation. Cambridge 1984.
- Pelz W. (2004): Kompetent führen. Wiesbaden 2004.
- Scholz, Christian (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München 1994
- Sprenger Reinhard K. (2007): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Campus
- Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement: Theorien - Instrumente - Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2000). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden.
- Thom, Norbert (2001): Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Wien 2001, S.117-131
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2002). Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schul-führung. In: *Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen*, hrsg. v. Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner, Bern, Stuttgart, Wien, S. 3-35.
- Thommen, Jean-Paul (2002). Management und Organisation. Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Zürich.
- Thommen, Jean-Paul (2005). Introduction à la gestion d'entreprise, 4., veränd. Aufl. 01.09.2005, Versus
- Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2009). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Gabler