



Ethik im Personalprozess

Workshop vom 19.05.22

Markus Aerni, Sascha Liechti & Barbara Holliger, Vorstand Forum W+E

Worum geht's im Leben?

Kommunikation – entscheidend für den Unternehmenserfolg

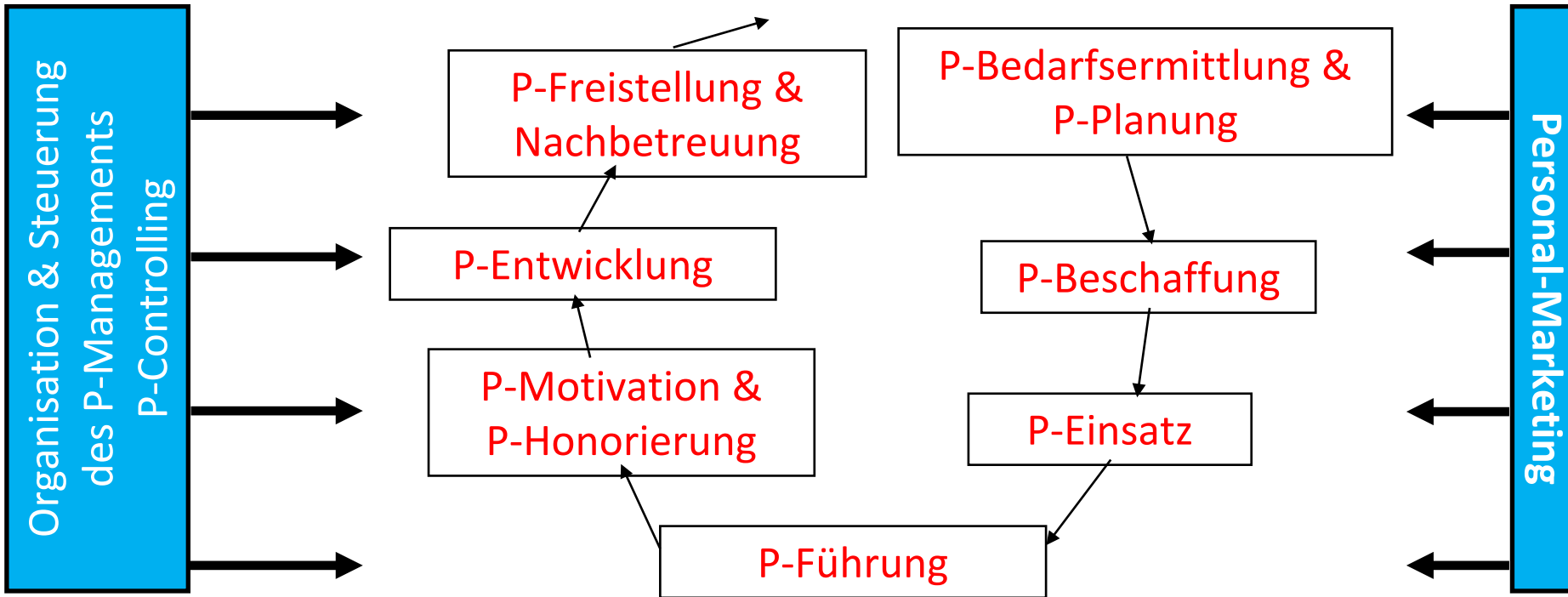


Kommunikation

Die gegenseitige Kommunikation stellt den offenen Dialog zwischen Management und Mitarbeitenden sowie zwischen der Unternehmung und den Zielgruppen sicher. Informationen sind transparent und erfolgen zur rechten Zeit.

(Thuner Ethik Charta)

Kernbereiche des Personalmanagements



Grundlagen / Basis für das Personal-Management

Allgemeine Grundlagen

- Grundkonzeption des P-Managements
- Menschliche Arbeitsleistungen in Betrieben
- Menschenbilder
- Problemlösungsprozess im Personalbereich

Auf Unternehmung bezogen

- Unternehmens- / Personalpolitik: z.B. Leitbild(er)
- Unternehmensstrategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmensorganisation

Leitbild als Grundlage für die Personalpolitik (Personalmanagement)

Beispiel Bürki Electric, Steffisburg

Unsere Werte

Unser Leitbild umfasst unsere Vision und unsere gemeinsamen Werte. Der nachhaltige Erfolg unseres Unternehmens wird vom Engagement unserer Mitarbeitenden geprägt.

Der Einbezug aller Mitarbeitenden in unsere unternehmerischen Überlegungen fördert ganzheitliches Denken und verantwortungsvolles Handeln.



Fachkompetenz

Unser Fachwissen ist die Grundlage für den Erfolg.



Teamgeist

Gemeinsam erreichen wir unsere Ziele.



Weitsicht

Weitsichtiges Handeln ermöglicht langfristigen Erfolg.



Eigenverantwortung

Ich übernehme die Verantwortung für mein Handeln.



Vielseitigkeit

Unsere Vielseitigkeit fördert Dynamik und Fortschritt.

Von der Unternehmenspolitik zur Personalpolitik

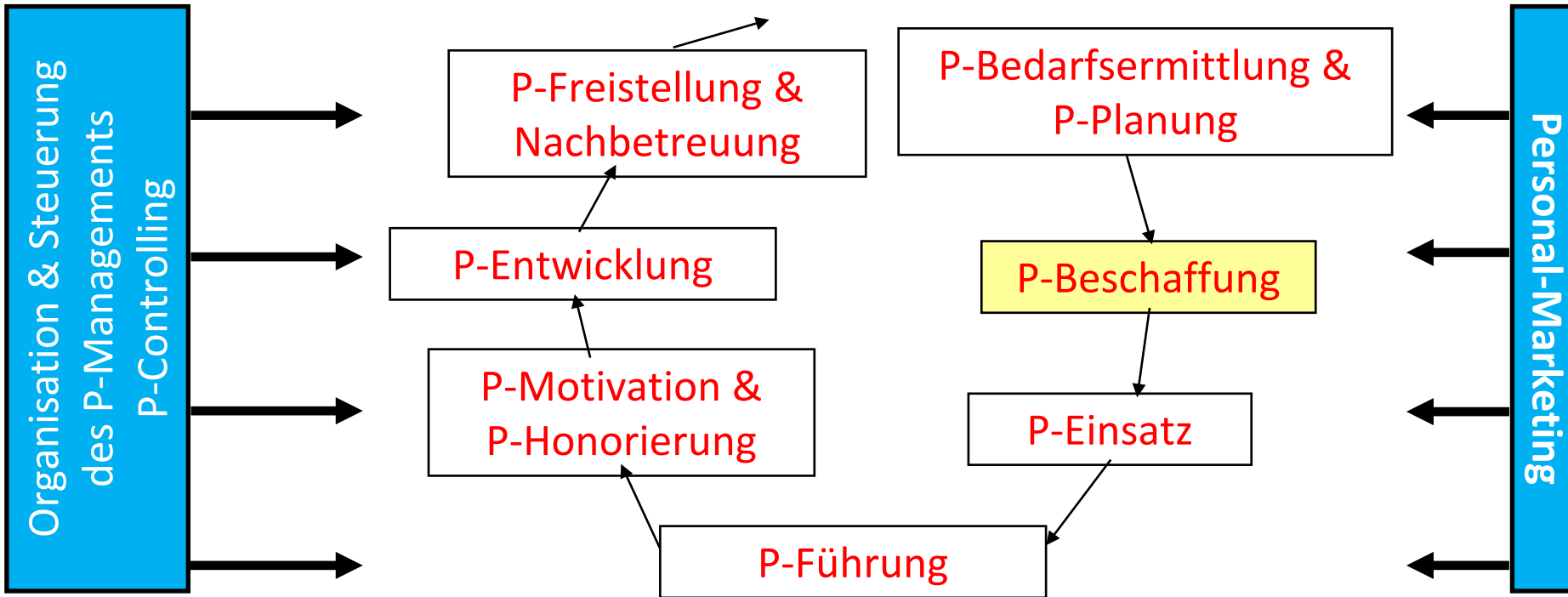
Eine gute Personalpolitik...

- Leitet sich aus der Unternehmenspolitik ab und ist mit dieser voll kompatibel.
- Widerspiegelt den Charakter des Betriebes und die Unternehmenskultur.
- Enthält konkrete, glaubwürdige und gelebte Aussagen (keine Gemeinplätze!).

Die Personalpolitik wird beeinflusst von...

- Unternehmenszielen und Leitbild
 - Führungsgrundsätzen (gelebt) und Unternehmenskultur
 - Markt, Branche, Konkurrenten und Kunden
 - Altersstruktur von Führung & Belegschaft sowie Betriebsgrösse
- ⇒ Die Themen der Personalpolitik entsprechen im Wesentlichen den Bereichen des Personalmanagements!

Kernbereiche des Personalmanagements



Grundlagen / Basis für das Personal-Management

Allgemeine Grundlagen

- Grundkonzeption des P-Managements
- Menschliche Arbeitsleistungen in Betrieben
- Menschenbilder
- Problemlösungsprozess im Personalbereich

Auf Unternehmung bezogen

- Unternehmens- / Personalpolitik: z.B. Leitbild(er)
- Unternehmensstrategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmensorganisation

Lehre bei CS_mach's wie Leo

Employer Branding Video - Alesa AG – YouTube

Personalmarketing

Firmenwerbung & -kommunikation: Vermitteln von Anreizen an die Umwelt



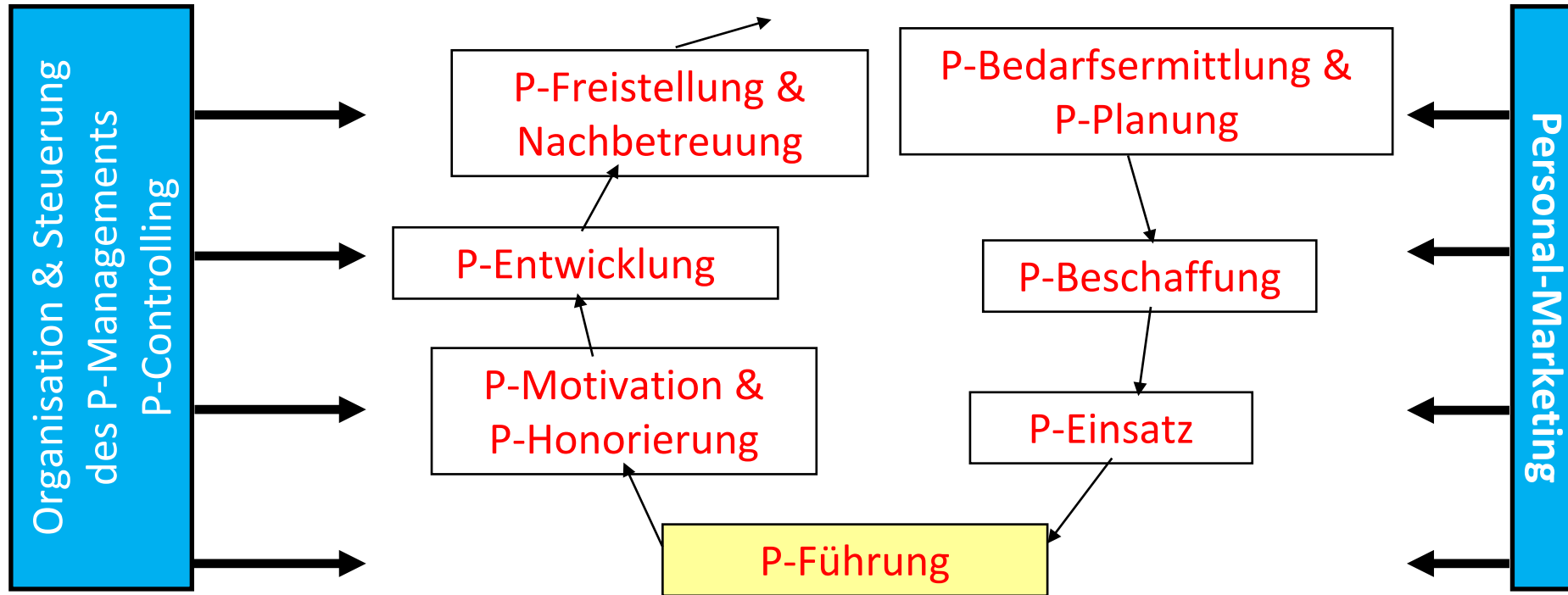
Mittelbare Personalwerbung als Element der Öffentlichkeitsarbeit

- Werbebotschaft und Werbemedien auf Zielgruppe abstimmen (positive Informationen zu Umsatz, Gewinn, Entwicklung, etc.): Erfolge und Einsatzmöglichkeiten.
- Dazu Informationen zur Personalpolitik: Sozialleistungen, weitere Anreize (Betriebswohnungen, Sportanlagen) und Weiterbildungsangebote.

Unmittelbare Personalwerbung wie Personalinserate, u.a.

- Unternehmen positiv vorstellen, Bezeichnung der Stelle,
- Anforderungen, Qualifikationen, Arbeitsbedingungen, etc.
- «Mund zu Mund»-Werbung durch Mitarbeitende

Kernbereiche des Personalmanagements



Grundlagen / Basis für das Personal-Management

Allgemeine Grundlagen

- Grundkonzeption des P-Managements
- Menschliche Arbeitsleistungen in Betrieben
- Menschenbilder
- Problemlösungsprozess im Personalbereich

Auf Unternehmung bezogen

- Unternehmens- / Personalpolitik: z.B. Leitbild(er)
- Unternehmensstrategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmensorganisation

Kompetenzen & Förderung – entscheidend für den Unternehmenserfolg



Kompetenzen und Förderung

Wir erkennen persönliche, fachliche und soziale Kompetenzen der Mitarbeitenden und fördern sie durch geeignete Weiterbildungen. Die Leistungsbeurteilung motiviert und zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf.

(Thuner Ethik Charta)

Managementansätze: Menschenbilder nach McGregor (1960)

Theorie X: Ansicht gemäss traditioneller Managementlehren

- Menschen haben eine angeborene Abneigung gegen Arbeit, gehen ihr aus dem Weg.
- Sie müssen meist gezwungen, gelenkt, geführt, mit Strafe bedroht und mit Nachdruck dazu bewegt werden, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
- Menschen ziehen es vor, an die Hand genommen zu werden, sie drücken sich vor Verantwortung, besitzen wenig Ehrgeiz und sind vor allem auf Sicherheit ausgerichtet.

Theorie Y: Basis > Motivationstheorie von Maslow

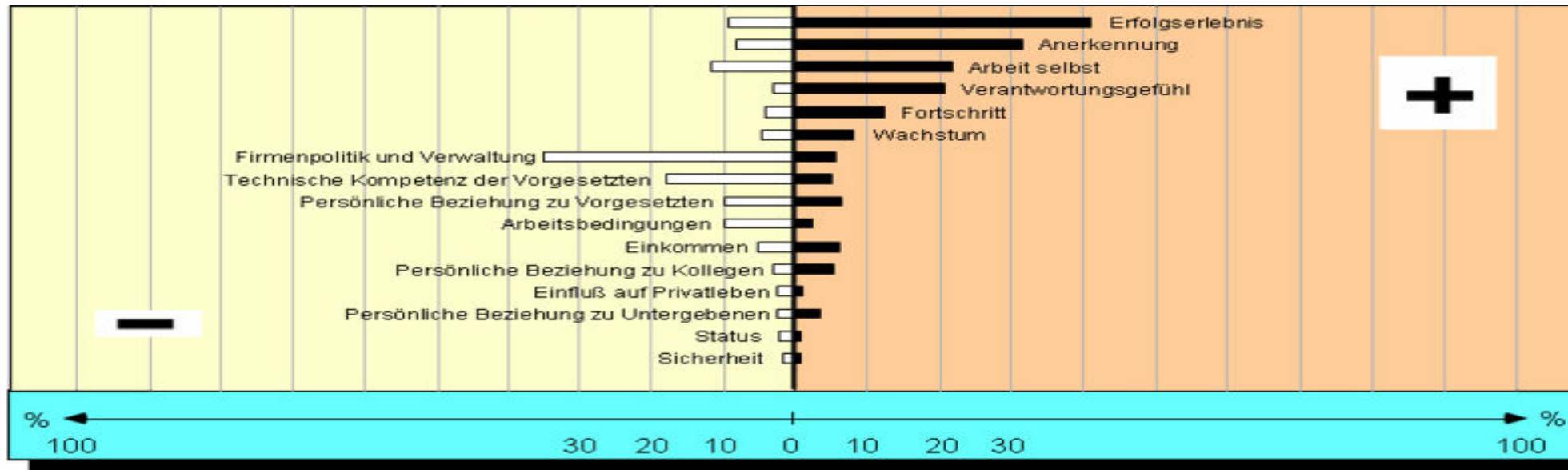
- Körperliche, geistige Anstrengung beim Arbeiten kann so natürlich sein wie Spiel & Ruhe.
- Zugunsten von Zielen, die ihn ansprechen, wird der Mensch Selbstdisziplin und Selbstkontrolle üben.
- Streben nach Zielerfüllung ist eine Funktion der Belohnung, die dem Menschen winkt.
- Geeignete Bedingungen animieren, Verantwortung zu übernehmen, ja sie sogar zu suchen.
- Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme sind in den Menschen weiter verbreitet als angenommen.
- Heute ist das Vermögen an Verstandeskraft auch eines Durchschnittsmenschen meist nur zum Teil genutzt.

Ausgewählte Managementansätze zur menschlichen Arbeitsleistung



Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1959)

- Es gibt **Faktoren (unten)**, mit denen **Arbeitszufriedenheit erreicht** wird (Motivatoren, *intrinsische Faktoren*): Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstieg, u.a. ⇨ Direkt mit der Tätigkeit verbunden (~ Wachstumsbedürfnisse Maslow)
- Andere Faktoren **verhindern** bei positivem Vorhandensein die **Arbeitsunzufriedenheit** ⇨ **Hygienefaktoren (extrinsisch)**: Einkommen, Beziehungen mit MA/Vorgesetzten/ Kollegen, Status, Ansehen, Unternehmenspolitik, physische Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit. Begleitumstände (~ Mangelbedürfnisse Maslow)



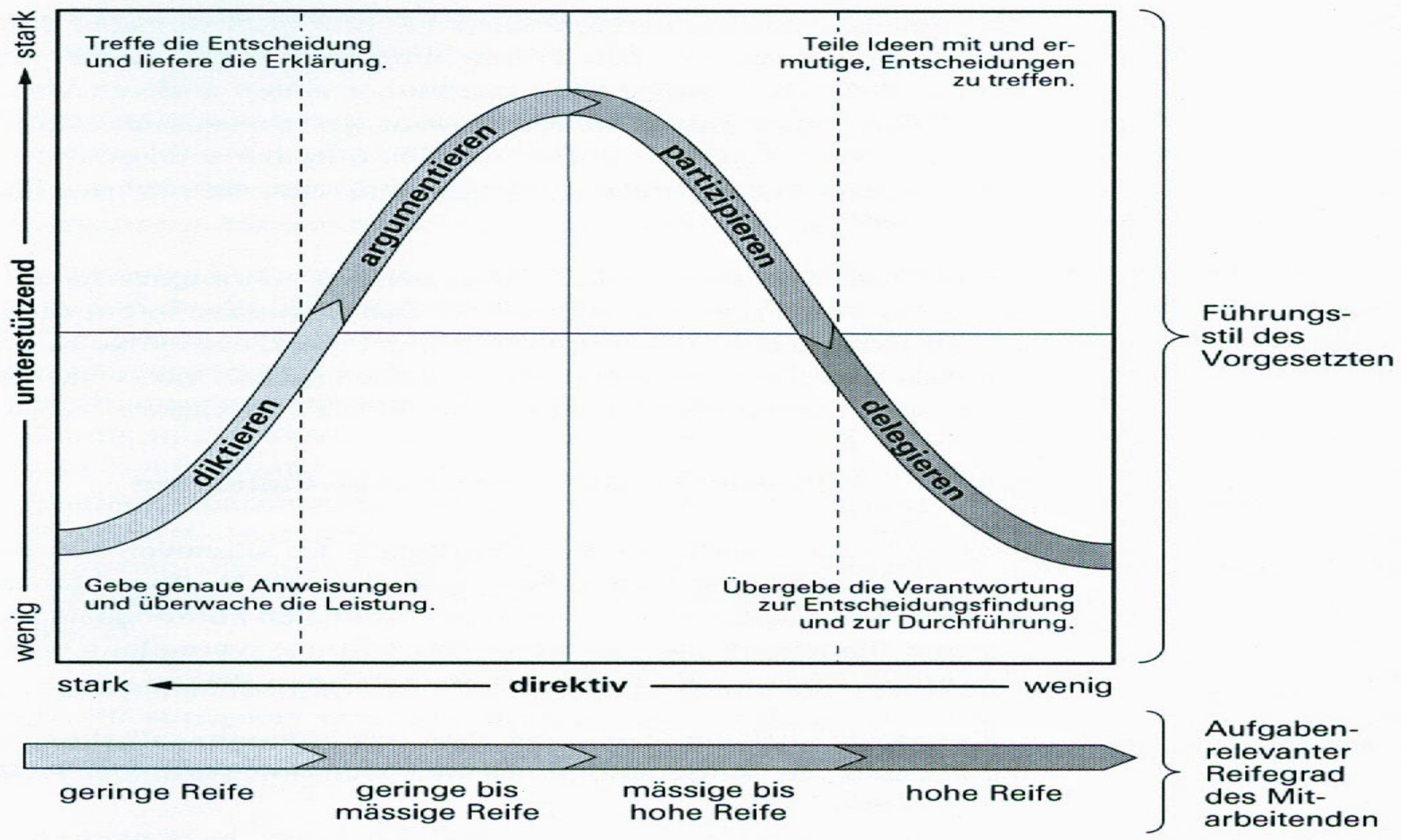
Der Mensch im Unternehmen: Idealsicht, wie sie sein sollte!

Der Mensch als fühlendes, (mit)denkendes, forderndes Individuum (nicht «Produktionsfaktor»)

- Prägungen: Vorgeschichte, Werdegang, soziales Umfeld, Lebenseinstellung
- Interessen: Arbeit «nur» ein Teil des Lebens, Eigeninteressen ↔ Unternehmensinteressen
- Verhalten: Engagement, Initiative, Einsatz, Übernahme von Verantwortung
- Wollen: Motive, Einstellungen (erfolgsmotiviert, resp. misserfolgsmotiviert), Wahrnehmungen, Selbstkonzept, Verantwortung übernehmen etc.
- Können: Eignung, Wissen, Arbeitskenntnis, Arbeitsbedingungen etc.
- Tun (= Leistungskonsequenzen): Belohnungen, Anspruchsniveau, Zurechnung (Ursachenzuschreibung), Arbeitszufriedenheit u.a.
- Dürfen: Die Kompetenzen für Entscheidungen bekommen

Nachhaltige Unternehmens-, resp. Personalführung bedeutet darum...

- Einbezug von sozialen & emotionalen Kompetenzen, Führungskompetenzen, didaktischen, pädagogischen, gestalterischen Fähigkeiten, Begeisterungsfähigkeit, Lebenseinstellung, Ausstrahlung etc. ...
- Im Gleichgewicht zu Wissen, Ausbildung, Praxiserfahrung, Sach-, Fach- und Methodenkompetenzen



Nach: Hersey & Blanchard

Unternehmenskultur (1)

Kernfaktoren der Unternehmenskultur (gemäss Pümpin/Kobi/Wüthrich, 1985)



Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none">■ Lebensläufe: Soziale Herkunft; beruflicher Werdegang; Dienstalter; Verweildauer in einer Funktion usw.■ Werte und Mentalitäten: Ideale; Sinn für Zukunftsprobleme; Visionen; Innovationsbereitschaft; Widerstand gegen Veränderungen; Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen; Ausdauer; Lernbereitschaft; Risikoeinstellung; Frustrationstoleranz usw.
Rituale und Symbole	<ul style="list-style-type: none">■ Rituelles Verhalten der Führungskräfte: Beförderungspraxis; Nachwuchs- und Kaderselektion; Sitzungsverhalten; Entscheidungsverhalten; Beziehungsverhalten; Bezugspersonen; Vorbildfunktion usw.■ Rituelles Verhalten der Mitarbeiter: Besucherempfang; Begrüssung durch Telefonistin; Umgang mit Reklamationen; Wertschätzung des Kunden usw.■ Räumliche und gestalterische Symbole: Erscheinungsbild; Zustand und Ausstattung der Gebäude; Gestalt des Firmenumschwunges; Anordnung, Gestaltung und Lage der Büros (Bürologik); Berufskleidung; Firmenwagen usw.■ Institutionalisierte Rituale und Konventionen: Empfangsrituale von Gästen; Kleidungsnormen; Sitzungsrituale; Parkplatzordnung usw.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">■ Kommunikationsstil: Informations- und Kommunikationsverhalten; Konsens- und Kompromissbereitschaft usw.■ Kommunikation nach innen und aussen: Vorschlagswesen; Qualitätszirkel und übrige Mitwirkungsformen; Dienstwege; Öffentlichkeitsarbeit usw.

Gemäss Thommen J.P.

Unternehmenskultur (2)

Chancen und Gefahren einer starken Unternehmenskultur

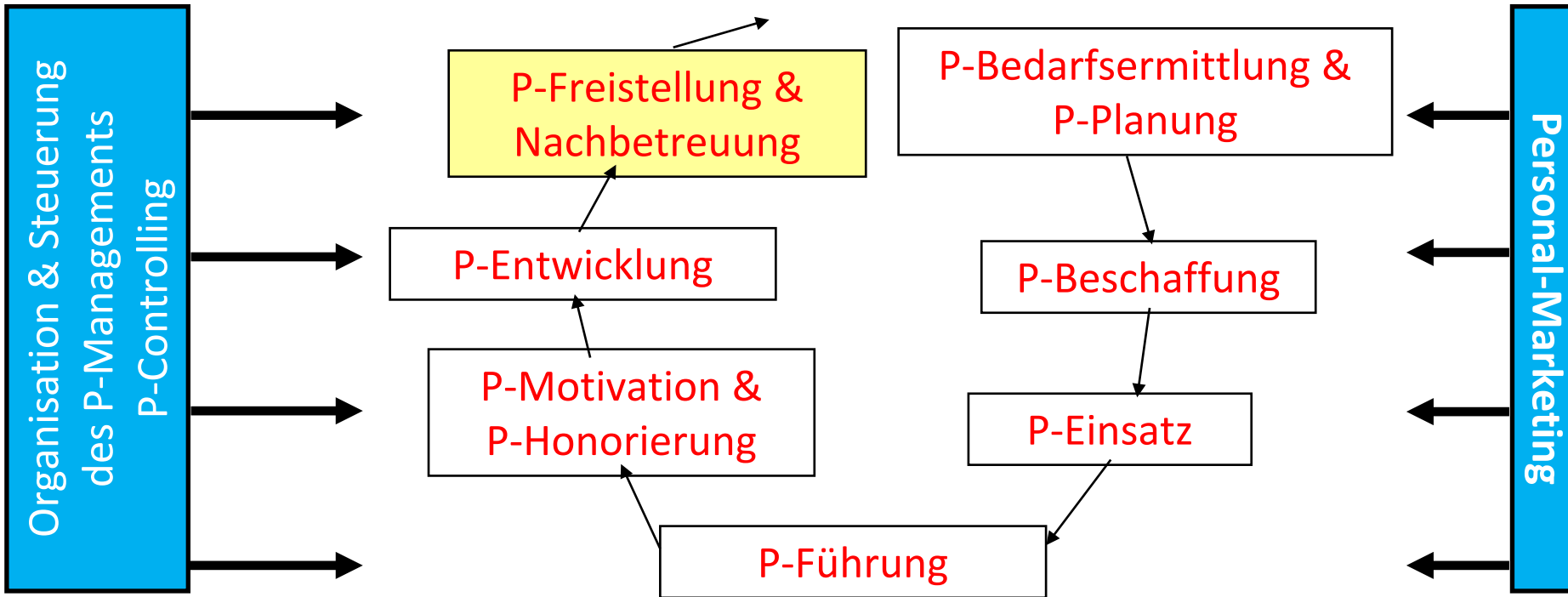


Positive Effekte
• Handlungsorientierung: Vermittlung eines klaren Realitätsbildes gibt den MA Orientierung im Arbeits- alltag. Gilt vor allem bei wenig formalen Regelungen.
• Kommunikation: Ein komplexes informales Kommunikationsnetz erlaubt rasche, direkte Kommunikation.
• Entscheidfindung: Gemeinsame Werte sind ein tragfähiges Fundament für schnelle Entscheide, die von den meisten getragen werden.
• Implementation: Breite Akzeptanz von Entscheiden ermöglicht auch rasche Umsetzung.
• Kontrolle: Erfolgt auf indirektem Weg durch die MA, deshalb ist der Aufwand gering.
• Motivation & Teamgeist: Gemeinsame Ausrichtung motiviert zu hoher Leistungsbereitschaft und zur Identifikation. Das fördert auch den Teamgeist (wird auch gegen aussen kommuniziert: Image).
• Stabilität: Die soziale Einbettung gibt Sicherheit und Selbstvertrauen: weniger Fehlzeiten und Wechsel.

Gefahren
• Abschotten: Abstimmen der Werte kann Kritik und Warnsignale ausschalten: Gefahr, ein abgekapseltes System zu werden.
• Blockierung: Klare Ausrichtung kann zum Widerstand gegen neue Ideen führen. Es besteht die Gefahr, dass neue Ideen abgeblockt und nur noch auf bekannte Erfolgsmuster aufgebaut wird.
• Implementationsbarrieren: Auch wenn Ideen aufgenommen und die Umsetzung bewilligt wird, kann es in der Belegschaft zu offenem oder verstecktem Widerstand führen (verlassen der gewohnten Wege).
• Flexibilität: Es kann zu mangelnder Anpassungsfähigkeit und zu Starrheit führen: Ist gerade in Zeiten von sich rasch verändernden Gegebenheiten gefährlich.

Gemäss Thommen J.P.

Kernbereiche des Personalmanagements



Grundlagen / Basis für das Personal-Management

Allgemeine Grundlagen

- Grundkonzeption des P-Managements
- Menschliche Arbeitsleistungen in Betrieben
- Menschenbilder
- Problemlösungsprozess im Personalbereich

Auf Unternehmung bezogen

- Unternehmens- / Personalpolitik: z.B. Leitbild(er)
- Unternehmensstrategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmensorganisation

Fairness – entscheidend für den Unternehmenserfolg



Fairness

Das Unternehmen versteht sich als fairer Partner seinen Zielgruppen gegenüber. Kader und Mitarbeitende kennen das Thema Ethik im Rahmen ihrer Tätigkeiten und handeln danach.

(Thuner Ethik Charta)