Personalführung : System der Praxis

Autor(en): **Lendi, A.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Der Fourier : offizielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen**

Band (Jahr): **46 (1973)**

Heft 5

PDF erstellt am: **14.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-518264

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Personalführung – System der Praxis

Welche Massnahmen sind zu ergreifen, um die besten Kräfte eines Unternehmens zu erhalten und neue zu gewinnen?

Immer wieder sind Unternehmer oder Vorgesetzte — gleich welcher Stufe — mit dem Kündigungsschreiben eines hervorragenden Mitarbeiters in der Hand vor die Frage gestellt: «Warum müssen wir ausgerechnet diesen Mann verlieren? Wäre das nicht zu verhindern gewesen?», schreibt Alex Lendi, Personalchef eines Grossunternehmens.

In diesem Zeitpunkt noch Einfluss nehmen, den Mann zurückgewinnen wollen, etwa mit den Worten: «Wir haben Grosses mit Ihnen vor!» wird uns als Schwerenöterei ausgelegt, auch wenn dies einer ernsten Absicht entspricht. Im weiteren erhalten wir heutzutage äusserst selten Kündigungen, bevor der Mitarbeiter eine feste Zusage für eine neue Stelle gegeben hat.

Wie — wann — wo — müssen wir Massnahmen einschalten, um die besten Kräfte für unser Unternehmen erhalten und neue dazu gewinnen zu können?

Welche Rechenschaft geben wir uns über unsere Mitarbeiter? Überprüfen wir die «Aktivposten» regelmässig? Sind wir wirklich informiert? Oder *besteht in unserem Unternehmen für den Mitarbeiter der Zwang zum Stellenwechsel als Mittel zum beruflichen Weiterkommen?*

Wenn wir Massnahmen finden wollen, die uns vor dem Verlust an Spitzenkräften behüten werden, so gibt es folgende Grundsätze zu beachten:

1. Der Mitarbeiter will nicht mehr nur arbeiten, sondern eine wichtige und erfolgreiche, eine verantwortungsvolle und anregende Arbeit ausführen.
2. Der Mitarbeiter wünscht klare Ziele in seiner Aufgabe, in denen er seinen Beitrag zur gesamten Unternehmungsleistung erkennt.
3. Im Rahmen dieser Ziele wünscht der Mitarbeiter grösstmögliche Freiheit in seiner Arbeitsgestaltung.
4. Der Mitarbeiter will in seinen Leistungen beurteilt und dafür honoriert werden.
5. Der Mitarbeiter strebt ständig nach weiterer persönlicher Entfaltung.

Es ist Aufgabe der Personalführung, die Befriedigung dieser Bedürfnisse sicherzustellen. Grundlage dazu bilden ein gutes Informationssystem und der klare, allen Beteiligten bekannte zeitliche Ablauf der Personalbetreuung. *Jeder Mitarbeiter muss wissen, dass er nicht übergangen wird, sondern regelmässig Mittelpunkt einer ernsthaften Auseinandersetzung über seinen Einsatz und seinen Wert in der Unternehmung bildet.*

Die Stellung des Mitarbeiters in der Unternehmung hat zwei grundlegende Aspekte. Einerseits hat der Mitarbeiter persönliche Ziele beruflicher, finanzieller, sozialer Natur und anderseits ist er Mit-Arbeiter an der Erreichung der Ziele der Unternehmung. Dort wo es gelingt, diese beiden Ziele möglichst gut zur Übereinstimmung zu bringen, dürfte auch für beide Seiten der grösste Gewinn zu erwarten sein.

Die enge Verknüpfung zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiterförderung ist notwendig. Ein Förderungssystem ohne diese Verbindung im «luftleeren Raum» ist unglaubwürdig, viel zu aufwendig und letztlich zum Scheitern verurteilt.

Die wesentlichen Bausteine des Förderungssystems sind die Stellenbeschreibung, die Arbeitsplatzbewertung, eine Standortbestimmung, die mit Hilfe eines Entwicklungsgesprächs zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vorgenommen wird, und ein Ausbildungsprogramm.

Die Leistungsbewertung am Ende des Geschäftsjahres erfasst die Einzelziele des Mitarbeiters, bei Vorgesetzten zusätzlich auch die Führungsleistung. Diese Beurteilung gibt dem Mitarbeiter Auskunft über die Anerkennung, die seine Arbeit findet. Im weiteren bildet sie die Grundlage für eine leistungsgerechte Entlöhnung und liefert wichtige Informationen im Hinblick auf die Potentialbeurteilung.

Für die Bewertung der erbrachten Leistungen hat sich folgende Abstufung bewährt:

A = Die erbrachte Leistung übertrifft die Erwartungen bei weitem. Ihr aussergewöhnliches Mass wird mit Erstaunen zur Kenntnis genommen.

B = Die erbrachte Leistung übertrifft die Erwartungen und wird mit grosser Genugtuung wahrgenommen.

C = Die Erwartungen sind voll erfüllt worden. Die Leistung wird als positiv bezeichnet.

D = Die Erwartungen sind nicht erfüllt worden. Die Leistung kann auf die Dauer so nicht akzeptiert werden. Der Einsatz bedarf der Überprüfung.

E = Die Leistung ist ungenügend. Sie kann nicht akzeptiert werden.

Nebst der individuellen Beurteilung wird auch eine Personen-unabhängige Kontrolle der Leistungen durchgeführt, denn kein Chef gibt sich selbst gerne zu, dass er mässig qualifizierte Mitarbeiter beschäftigt.

Ziele werden festgelegt

Der Ablauf der Zielsetzung erfolgt in der Unternehmenshierarchie von oben nach unten, wobei auf jeder Stufe verschiedene Phasen zu unterscheiden sind. Als erstes werden die Ziele für eine Gruppe oder Abteilung als Ganzes vom Vorgesetzten in einem *Gruppengespräch* bekanntgegeben. Dieses Gespräch soll eine «Grobverteilung» der Ziele auf die einzelnen Mitarbeiter ergeben. Im Anschluss an das Gruppengespräch erarbeitet jeder Mitarbeiter individuell seine eigenen Ziele im Rahmen der ihm zufallenden Aufgaben. Die Tatsache der Selbsterarbeitung der Ziele ist von eminenter Bedeutung. Sie ist Garant für das persönliche Engagement des Mitarbeiters und Hauptträger der Sicherstellung der Zielerreichung des ganzen Unternehmens. Dieses Vorgehen bedeutet echte Partizipation des Mitarbeiters. Schliesslich wird die Zielsetzung des Mitarbeiters in einem persönlichen Gespräch mit dem Vorgesetzten bereinigt. Das Ergebnis muss eine *Einigung* zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter über die Zielsetzung sein.

Die Zielsetzung hat im Rahmen des Personalsystems zentrale Bedeutung, denn sie ist einerseits sehr eng verknüpft mit der Unternehmensführung, und anderseits ist ihre Qualität bestimmend für die Qualität des ganzen Systems. Die klar formulierte Unternehmenszielsetzung und der Tätigkeitsbereich, der aus der Stellenbeschreibung hervorgeht, bilden die Grundlage für die Zielsetzung jedes einzelnen Mitarbeiters.

Da wir möglichst die gesamte Tätigkeit eines Mitarbeiters erfassen möchten, können wir unterscheiden zwischen Einzelzielen, Entwicklungszielen und Führungsaufgaben. In den Einzel- oder Leistungszielen werden die Tätigkeiten des Mitarbeiters festgehalten, die einen direkten Leistungsbeitrag zur Verwirklichung der Unternehmensziele darstellen. Die Entwicklungsziele umschreiben die Massnahmen, die zur Förderung des Mitarbeiters getroffen werden. Es sind vorwiegend Ausbildungsziele, wie z. B. Kursbesuche, Studium von Fachunterlagen usw., die den Mitarbeiter befähigen sollen, seine laufenden Aufgaben zu bewältigen. Schliesslich sind insbesondere für Vorgesetzte die Führungsaufgaben zu erfassen. Diese werden in Rubriken wie «Planung», «Kommunikation», «Initiative» usw. vorgegeben. Gegebenenfalls werden innerhalb dieser Rubriken einzelne Schwergewichte speziell festgelegt.

Allgemeine und vage Ziele zu formulieren ist relativ einfach. Damit aber eine effiziente Ausrichtung der Tätigkeit auf die vorgegebenen Ziele erreicht wird, müssen die Ziele klar und eindeutig umschrieben sein.

Auf Grund eingehender Untersuchungen des Arbeitsmarktes, der Salärgestaltung anderer Firmen, der Lebenshaltungskosten usw. und unter Berücksichtigung der Möglichkeiten, die unserem Unternehmen durch dessen Rentabilität gegeben sind, wird der Betrag festgesetzt, der für sämtliche Lohnerhöhungen der Firma zur Verfügung gestellt wird. Die Salärerhöhungen werden von den gleichen Vorgesetzten beantragt, welche auch die Leistungsbewertung durchführen. Diesen Vorgesetzten werden Teilbeträge zugesprochen, die in ihrer Summe dem Erhöhungsbetrag der ganzen Unternehmung entsprechen. Die Aufteilung in Teilbeträge basiert auf den bestehenden Salärsummen der Teilbereiche. Folgende Faktoren sind zusätzlich in Betracht zu ziehen:

a) *Korrekturen zum Marktwert*

Ist ein ausgeschiedener Teilbetrag für eine Gruppe von Mitarbeitern bestimmt, die generell unter dem Marktwert liegen, so soll zu Lasten anderer Gruppen dieser Betrag erhöht werden.

b) *Berücksichtigung der Personen-unabhängigen Leistungsbewertung*

Im Sinne der leistungsgerechten Entlöhnung sollen für Gruppen, die als Ganzes besser qualifiziert wurden, auch entsprechend mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Es ist ein Phänomen von Menschlichkeit, dass Vorgesetzte auch mässig qualifizierten Mitarbeitern eine rechte Lohnerhöhung geben wollen. Dieser Zug eines Chefs ist sicher schön, aber es gilt zu bedenken, dass gerade dadurch Mittel gebunden werden, die zur Erhaltung der *Spitzenkräfte* so dringend benötigt werden.

Eine Lohnerhöhung von 20 % – 25 % für einen «A»-Mann sollte keine Ausnahme sein.

Zur Kontrolle der Saläranträge soll die ganze Geschäftsleitung beigezogen werden. An einer gemeinsamen Sitzung müssen sämtliche Saläranträge — mit Ausnahme derjenigen der Anwesenden — im Quervergleich überprüft und nötige Korrekturen angebracht werden. Sicherlich behält sich der oberste Chef der Unternehmung die Bewilligung der Saläranträge vor. Offenheit in der Salärpolitik und die Kenntnis der Salärsituation in anderen Verantwortungsbereichen fördert das gegenseitige Vertrauen der Vorgesetzten untereinander und steigert die Möglichkeit gerechter Entlöhnungen in erheblichem Masse.

A. Lendi

Spitzeldienst des «Friedensrates»

Der Pressedienst der Freisinnig-demokratischen Partei schreibt: Seit einiger Zeit ist festzustellen, dass die militanten Gegner der Schweizer Armee und die entsprechenden Gruppierungen eine neue Taktik einzuschlagen im Begriffe sind: statt auf dem politischen Parkett zu fechten (was an sich das demokratische Recht dieser Leute ist), soll der Kampf — unter der Voraussetzung einer scheinheiligen Bejahung der Armee im Grundsatz — in den Militärbetrieb selbst hineingetragen werden. Entsprechende Anzeichen liegen bereits vor; zu erinnern ist besonders an die Vorfälle in einer Sanitätsrekrutenschule letztes Jahr. Zu den kämpferischen Gruppierungen zum Zwecke der Armeeabschaffung bzw. -unterwanderung gehört der «Schweizerische Friedensrat». Dass diese Organisation nicht so pazifistisch ist, wie ihr Name anzudeuten scheint, geht aus einem vertraulichen Protokoll hervor, das uns dieser Tage zugespielt wurde. Hier einige Auszüge aus diesem Protokoll über eine Versammlung des «Schweizerischen Friedensrates» vom 13. Januar in Bern: (ein Teilnehmer) erklärte, «man müsse Offiziere mit linker Gesinnung in OG-Veranstaltungen einschleusen und so einen regelrechten Spitzeldienst organisieren. Als erstes werde er ihm nahestehende Offiziere in eine Offiziersveranstaltung, die nächstens in Basel stattfinden werde, infiltrieren.» «In allernächster Zeit durchgeführte Flugblattaktionen sollen die schweizerische Armee mit den Schlagwörtern „Gesinnungsdelikte" oder „Disziplinarvergehen" in Frage stellen.» «Es soll versucht werden, in RS und WK Meutereien zu organisieren sowie Leute gegen Justizoffiziere aufzuwiegeln.»

Ähnliche Bestrebungen werden von der aus Basel gesteuerten Gruppe «Hydra» verfolgt, die kürzlich in Aarau ein «Bürgerkomitee» konstituierte, das in der Kaserne für Diskussionen über eine «Demokratisierung der Armee» sorgen soll. Die heute hochtechnisierte Armee soll «den Industriellen entrissen», dem Volk zurückgegeben und nach dem Vorbild Maos (!) in eine «Volksarmee» umgestaltet werden. Durch endlose Diskussionen die Armee lähmen — so kann wohl die Taktik dieser «Pazifisten» umschrieben werden. Man wird sich darauf einrichten müssen.

Anleitung für Fouriergehilfen

Aus der neuen Anleitung für Fouriergehilfen veröffentlichen wir auf den folgenden Seiten weitere Übersichtsblätter:

Allgemeines über die Kassen

- Die Dienstkasse
- Die Truppenkasse
- Die Kantinenkasse