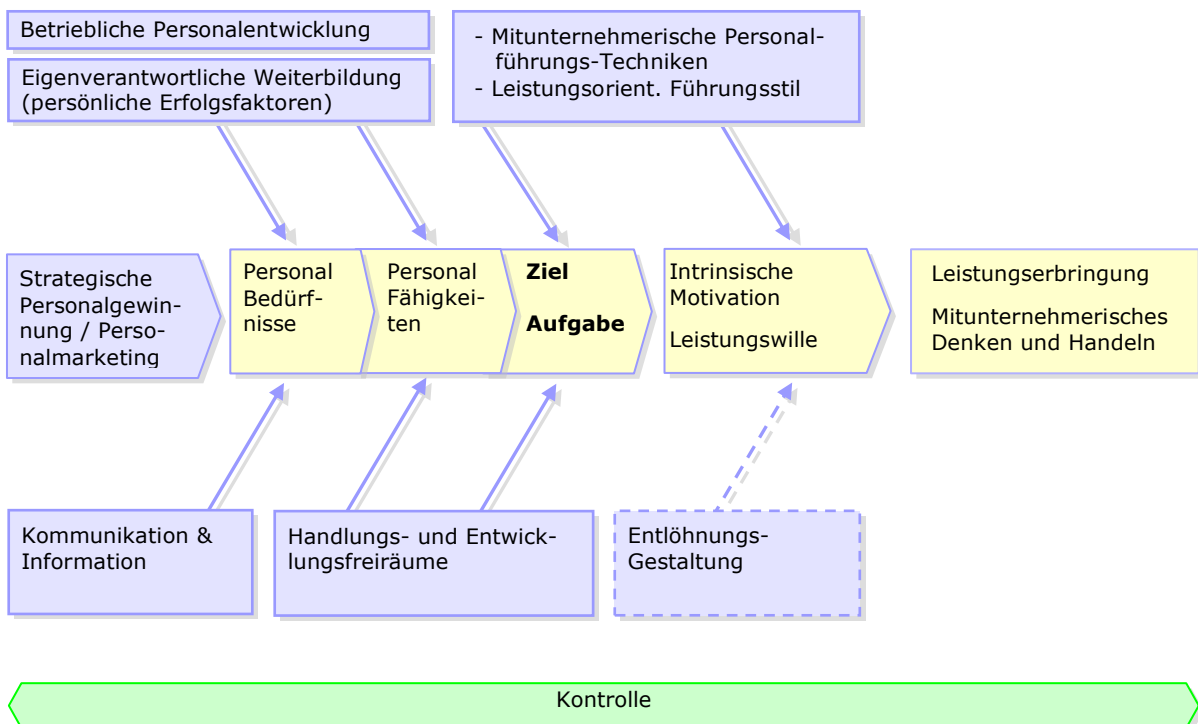


© **Mitunternehmerisches Personalmanagement** <sup>BHE</sup>

**Personalstrategie**  
 Ziel- und ergebnisorientierte Personalstrategie  
 Entscheidungen werden möglichst auf Stufe der Know-how-Träger getätigt  
 Strategie und Verantwortung ist auf viele Leistungsträger abgestützt

**Menschenbild**  
 Von einem positiven Menschenbild ausgehend



© Buda – Wissen mit System umsetzen

## © Mitunternehmerisches Personalmanagement <sup>BHE</sup>

Das mitunternehmerische Personalmanagement ist ein Ansatz, wie Sie Ihr Personal mitunternehmerisch, auf die Ziele des Unternehmens fokussiert, führen können.

### **Mitunternehmerisches Personal**

Unter mitunternehmerischem Personal, werden hier Menschen verstanden, die fähig und willens sind, stellvertretend im Sinne der Unternehmung zu denken und zu handeln. Menschen,

- die bereit sind, die komplette Verantwortung für ihr Aufgabengebiet zu übernehmen,
- die sich gegenüber ihrer Aufgabe verpflichtet fühlen,
- die aus eigenem Antrieb, selbstmotiviert handeln,
- die willens sind dazu zu lernen, sich weiterentwickeln wollen,
- die ihre Aufgabe als Quelle ihrer Motivation sehen,
- die fähig sind, ihre eigenen Zielvorstellung zu formulieren,
- die in ihrem Aufgabengebiet fachlich und menschlich kompetent sind.

### **Ziel des mitunternehmerischen Personalmanagements**

Das Ziel des mitunternehmerischen Personalmanagements ist nicht die Personalmotivation, nicht die Personalfriedenheit oder die Personalerhaltung, sondern eindeutig und klar die Personalleistung.

Die Erbringung der Personalleistung sollte jedoch nicht „erzungen“ werden, sondern auf „Freiwilligkeit“ basieren.

### **Vorteile des mitunternehmerischen Personalmanagements**

- Entlastung des Managements, der Führungskraft.
- Strategie und Verantwortung, ist auf möglichst viele Leistungsträger abgestützt. Jeder einzelne Mitarbeitende ist Träger und Umsetzer der Unternehmensziele.
- Weniger Fremdkontrolle durch die Führungskraft, mehr Selbstkontrolle durch die Mitarbeitenden.
- Treffsicherere Entscheidungen, weil Entscheidungen auf der Stufe der Know-how-Träger erfolgen.
- Mitarbeitende die hinter ihren Zielen und Aufgaben stehen, weil sie mitentscheiden und mitgestalten dürfen.
- Mitarbeitende mit höherem Verantwortungs- und Pflichtgefühl gegenüber ihrer Aufgabe.
- Motiviertere und zufriedener Mitarbeitende.
- Weniger Fluktuationen.
- Bessere Leistungsresultate.

## Mögliche Instrumente des mitunternehmerischen Personalmanagements

---

### Personalstrategie

Die Personalstrategie bestimmt die Instrumente, mit welchen das Unternehmen die vorhandenen Mitarbeiterfähigkeiten in Mitarbeiterleistung umwandeln will.

---

### Menschenbild

Die Vorstellung die das Unternehmen, die Führungskraft von Menschen hat, ist entscheidend für die Gestaltung und die Art und Weise der Anwendung aller nachfolgenden Instrumente!

---

### Strategische Personalgewinnung / Personalmarketing

Ist das erste Instrument der Prozesskette und wenn „falsche“ Leute eingestellt werden, dann sind alle im Prozess nachfolgenden Instrumente und Bemühungen wertlos.

---

### Personalbedürfnisse

Bedürfnisse sind Antreiber, sind Gründe, für menschliches Handeln. Das Unternehmen und die Führungskraft sollten also über die Bedürfnisse ihres Personals möglichst gut im Bilde sein.

### Personalfähigkeiten

Die Fähigkeiten müssen der Aufgabe / dem Ziel entsprechen.

### Ziel / Aufgabe

Ziele oder genaue Aufgabenmerkmale dienen als unentbehrliche Steuerungsgrundlage, damit das Personal weiss, was eigentlich zu tun ist.

- ▶ Damit überhaupt mitunternehmerisches Denken und Handeln stattfinden kann, müssen die Mitarbeitenden „Eigentümer“ ihrer Ziele / Aufgabe sein, denn der Mensch kann sich nur für etwas verantwortlich fühlen und sich hundertprozentig dafür einsetzen, das ihm gehört. Das heisst, Mensch und Ziel / Aufgabe müssen ein „Stück“ bilden. Der Mensch und sein Handeln sind unzertrennlich miteinander verschmolzen, deshalb sind Personalbedürfnisse, Personalfähigkeiten und Ziel / Aufgabe im Prozess-Modell miteinander verbunden.
- 

### Handlungs- und Entwicklungsfreiräume

Handlungs- und Entwicklungsfreiräume werden mit der „Übergabe“ von komplexen Aufgaben erschaffen. Das heisst, die vollumfängliche „Abtretung“ der Aufgabe, der Verantwortung und der Kompetenz an den Mitunternehmer (Delegation). Das wiederum fördert die intrinsische Motivation und die Bereitschaft zur freiwilligen Leistungserbringung im Aufgabenfeld und das mitunternehmerische, mitverantwortliche Denken und Handeln.

---

### Kommunikation und Information

Bewirken das Mitwissen, das Mitdenken und das Mithandeln. Ausserdem fördern sie die Identifikation, das Zugehörigkeitsgefühl im Team / zum Unternehmen, das Verantwortungsbewusstsein, die Arbeitssicherheit und schlussendlich die intrinsische Motivation und das Mitunternehmertum.

---

### Betriebliche Personalentwicklung

Auch die Personalentwicklung bewirkt eine Kettenfolge. Sie erhöht die Sicherheit und die Geschicklichkeit in der Aufgabenerfüllung, was zu erhöhter intrinsischer Motivation und Leistungssteigerung führt.

---

### Eigenverantwortliche Weiterbildung

Nebst der betrieblichen Personalentwicklung, sollte jede Person eigenverantwortlich für ihre Weiterentwicklung / Weiterbildung sein, geht es ja in erster Linie um ihr Leben.

---

### Entlöhnungsgestaltung

Die Entlöhnung hat kaum Wirkung auf die intrinsische Motivation, da Entlöhnungsgestaltungen meist extrinsische Anreize (Motivatoren) darstellen. Lohnanreize für sich sind eher Hygienefaktoren als Motivationsfaktoren und tragen somit zur Leistungserbringung nur bedingt bei.

- ▶ Für die Leistungserbringung benötigt ein Unternehmen primär nicht ein Lohnsystem, sondern ein **Ziel-System**.

### Mitunternehmerische Personalführungs-Techniken / Leistungsorientierter Führungsstil

Um Menschen auf Resultate hin zu führen, sind Personalführungs-Techniken und ein leistungsorientierter Führungsstil unerlässlich.

### Intrinsische Motivation / Leistungswille

Intrinsische Motivation und Leistungswille entstehen, wenn alle vorgängigen Prozess-Instrumente fachgerecht angewendet werden.

### Leistungserbringung / Mitunternehmerisches Denken und Handeln

Ist das Resultat (die Konsequenz), des gesamten Personalmanagement-Prozesses.

### Kontrolle

Mit der Kontrolle werden Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zustand gemessen. Aus dem Ergebnis folgen dann die entsprechenden Massnahmen.

