

Stakeholder des HRM

Matthias Mölleney

Member of the Future Work Forum

Kontakt: Seestrasse 110 8610 Uster (CH)
Telefon: +41 44 940 6323
Fax: +41 44 940 6324
Email: matthias@moelleney.com
Internet: <http://www.peoplexpert.ch>

people  pert

Stakeholder für Unternehmen

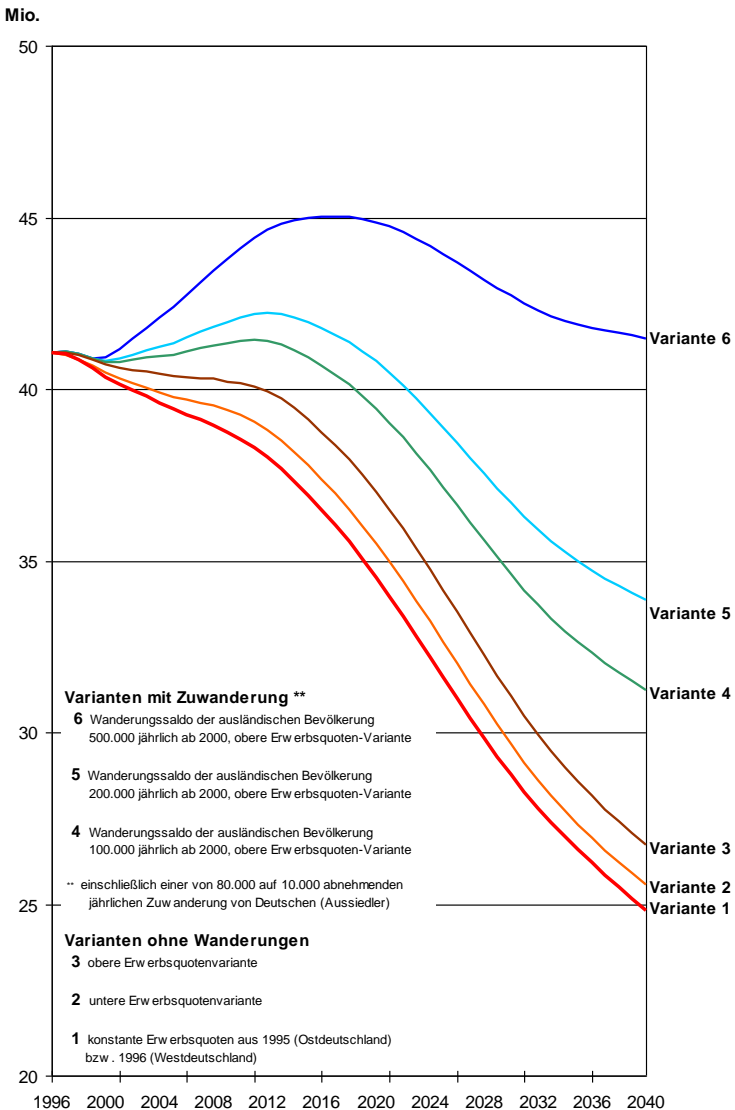


Stakeholder und Handlungsspielraum für HRM



Übersicht 1.2

Projektion des Erwerbspersonenpotenzials in Gesamtdeutschland 1996 - 2040
(Wohnortkonzept, Mio. Personen *)



* Die Zahlen berücksichtigen noch nicht die durch die VGR-Revisionen bedingten Anpassungen der Arbeitsmarktdaten.

[Vgl. auch Kurzbericht Nr. 04/1999 \(Fuchs/Thon\)](#)

[Vgl. auch Kurzbericht Nr. 15/2001 \(Fuchs/Thon\)](#)

Das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften wird knapp.

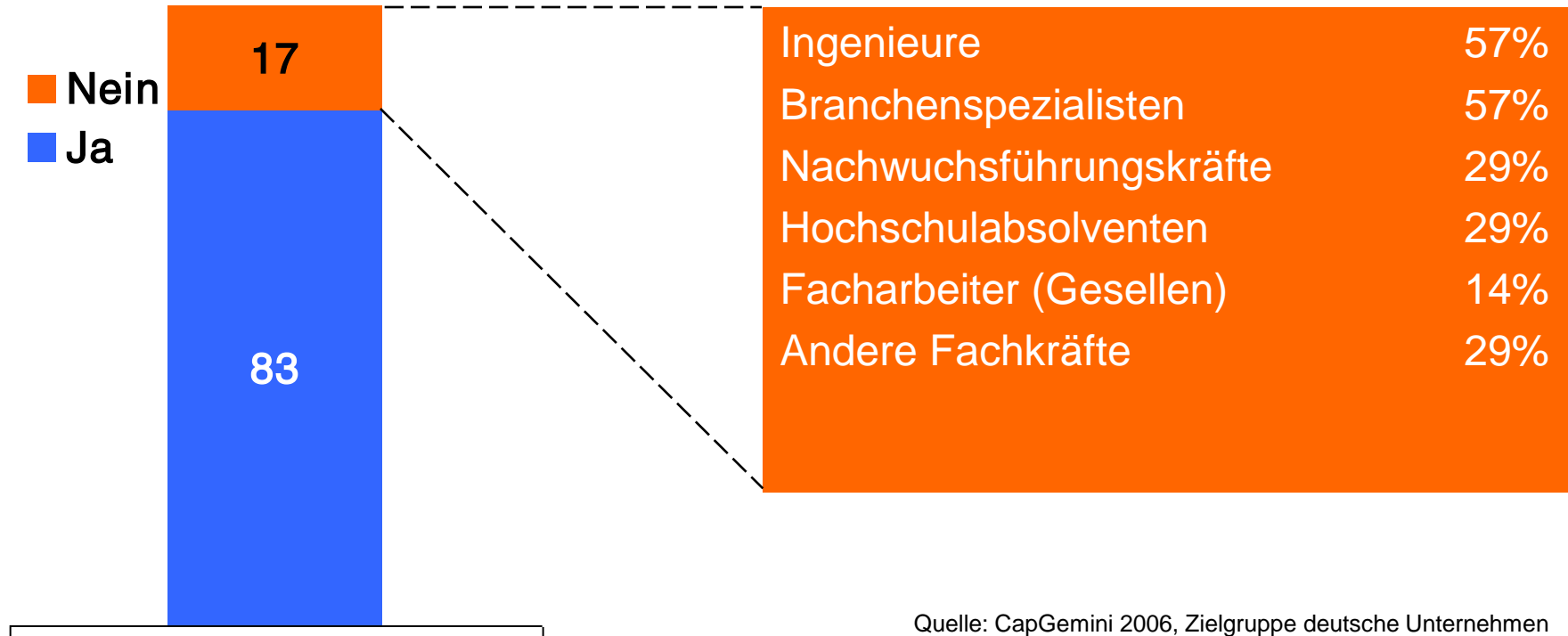
Demographische Forschungen zeigen deutlich, dass aufgrund der sinkenden Geburtenrate

- das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften in den nächsten Jahrzehnten abnehmen wird und
- das Durchschnittsalter der Belegschaften in den Unternehmen steigen wird.

Welche Bewerbergruppen sind am schwierigsten zu finden?

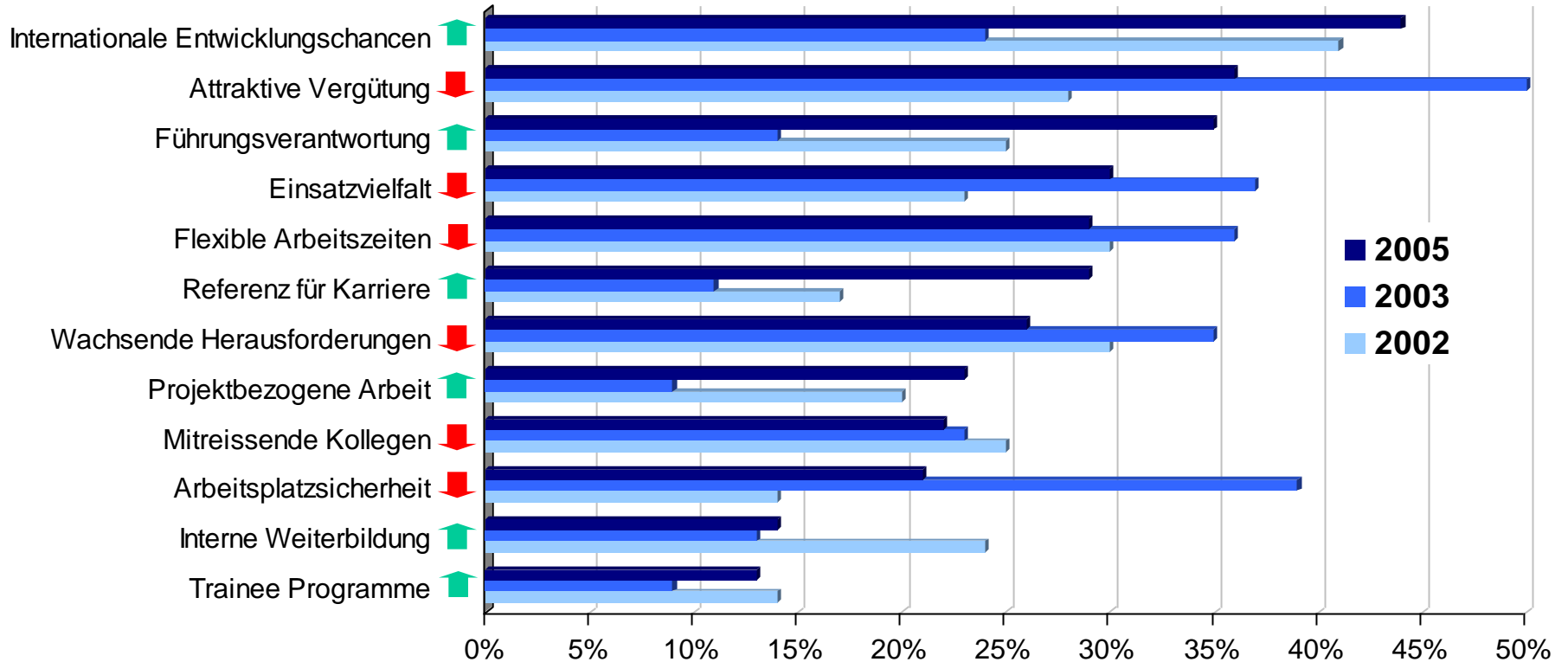
Bekommen Sie die Mitarbeiter,
Die Sie benötigen?

Welche Mitarbeitergruppen
benötigen Sie?



Quelle: CapGemini 2006, Zielgruppe deutsche Unternehmen

Merkmale attraktiver Arbeitgeber



Quelle: The European Graduate Survey 2002/2003/2005

Was jungen Nachwuchskräften wichtig ist

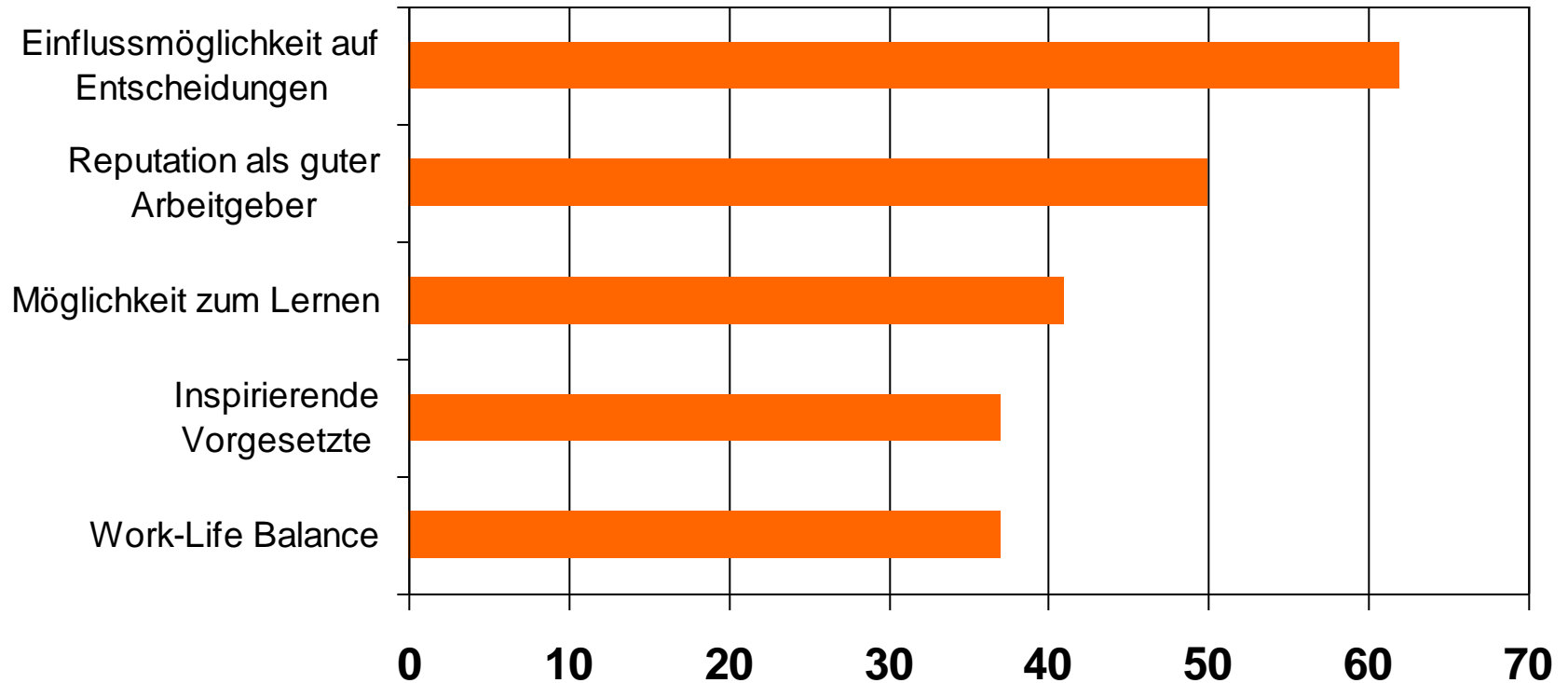
sehr wichtig

- in jeder Hinsicht glücklich sein
- internationale Entwicklungsmöglichkeiten
- Anerkennung von Familie und Freunden
- gute Work-Life Balance
- Ehrgeiz beim Bestreben, persönliche Karriereziele zu verwirklichen
- Wunsch, die Welt zu verbessern
- Anerkennung von Gleichaltrigen

wichtig

- für eine Organisation mit einer guten Reputation arbeiten
- Wunsch, Menschen zu führen
- Macht und Einfluss bekommen, um Veränderungen gestalten zu können
- in einem multinationalen Geschäftsumfeld arbeiten
- Geld verdienen, um selbständig und unabhängig sein zu können

Die wichtigsten Retention Faktoren



Quelle: Towers Perrin 2007, Zielgruppe europäische Unternehmen

Retention Management wird noch wichtiger werden



- Aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels kann man sich eine erhöhte Fluktuation nicht mehr leisten.
- Die Reputation als guter Arbeitgeber wird einen sehr wichtigen Einfluss auf dem Arbeitsmarkt der Hochqualifizierten haben.
- Neben den „klassischen“ Nachwuchskräften werden auch andere Rekrutierungsquellen an Bedeutung gewinnen:
 - Erfahrene Führungskräfte
 - Ausländische Nachwuchskräfte
- Employability wird immer mehr zum Schlüssel-Erfolgsfaktor.

Was Unternehmen in Zukunft bieten müssen

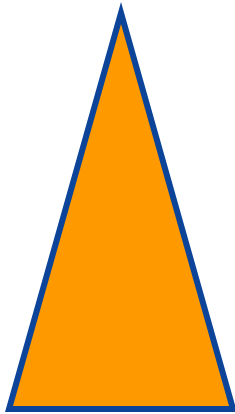


- Ein Umfeld, das Lernen und Wissensaustausch fördert
- Kontinuierliche und qualitativ gute interne Kommunikation
- Hohe Investitionen in Weiterbildung und Personalentwicklung
- Gute Ausstattung mit Ressourcen (finanzielle und fachliche)
- Kreative und engagierte Kollegen
- Zugang zu Technologie
- Finanzielle Absicherung

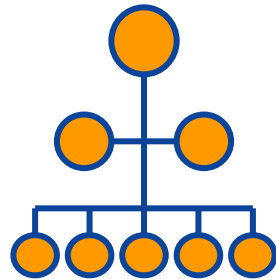
Verschiedene Ebenen



Organisationsentwicklung



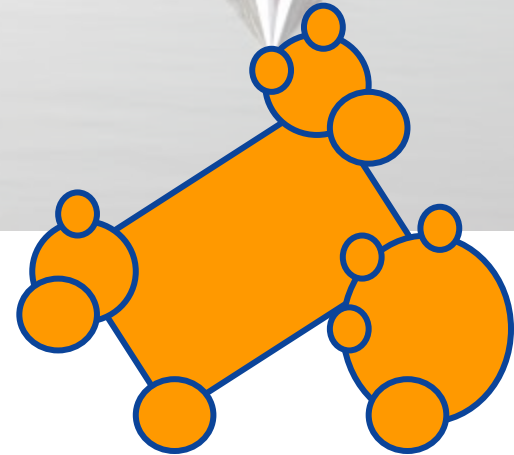
80er Jahre
und davor



späte 80er /
frühe 90er



90er



heute und morgen

Einflüsse auf Unternehmenskultur



Quelle: Doppler/Lauterburg:
Managing Corporate Change,
Berlin, 2000

Veränderung im Typus von Topmanagern



Dr. Fred W. Schmid: Beobachtungen eines Top-Assessors

60er/70er Jahre

Kriegsgeneration, beharrlich, autoritär in der Führung – aber selten unmenschlich

80er Jahre

Professionelle Ausbildung, Beginn der MBA-Welle, oft Beratungserfahrung, Vielseitigkeit, Umgänglichkeit

90er Jahre

Berufserfahrung vor allem im Finanzbereich, schnelle Karriere, kurzfristigeres, taktisches Denken

Der Unterschied: Führungsleistung

(nach Dan Ciampa)

Der gute Kandidat

- Weiss, was getan werden muss, um rasch Resultate zu erzielen
- Kann andere motivieren
- Teilt sich seine Zeit klug ein
- Setzt seine Prioritäten richtig
- Delegiert häufig an andere Mitarbeiter
- Fördert Mitarbeiter und gibt Talente auch an andere Abteilungen ab
- Setzt seine besten Mitarbeiter auf die wichtigsten Probleme an
- Bringt seine Leute dazu mehr zu leisten, als sie sich selber zutrauen

Der bessere Kandidat

- Springt nicht persönlich ein, um Probleme zu lösen, mit denen auch andere fertig werden
- Kann richtig beurteilen, wofür es sich lohnt, seine Energien einzusetzen
- Behält die Kontrolle über wichtige Entscheidungen und hat immer begabte Leute in seiner Nähe
- Gibt Kollegen und Mitarbeitern das Gefühl, dass er sie zu schätzen weiss, und sorgt dafür, dass sie ihm loyal bleiben

Der Unterschied: Politisches Geschick

(nach Dan Ciampa)

Der gute Kandidat

- Kann politische Zusammenhänge innerhalb der Firma richtig erkennen und interpretieren
- Durchschaut Beziehungsmuster auch in einem unbekanntem Umfeld schnell
- Baut gute Beziehungen zu Kollegen und Untergebenen auf
- Sorgt dafür, dass der CEO merkt, was er kann

Der bessere Kandidat

- Gilt bei seinen Kollegen nicht als gewiefter Taktierer
- Erkennt, wie Beziehungen seinen Erfolg beschleunigen können
- Schafft es, dass Kollegen und Mitarbeiter sich bemühen, ihm zu helfen
- Wirkt nicht egoistisch

Der Unterschied: Persönlicher Arbeitsstil

(nach Dan Ciampa)

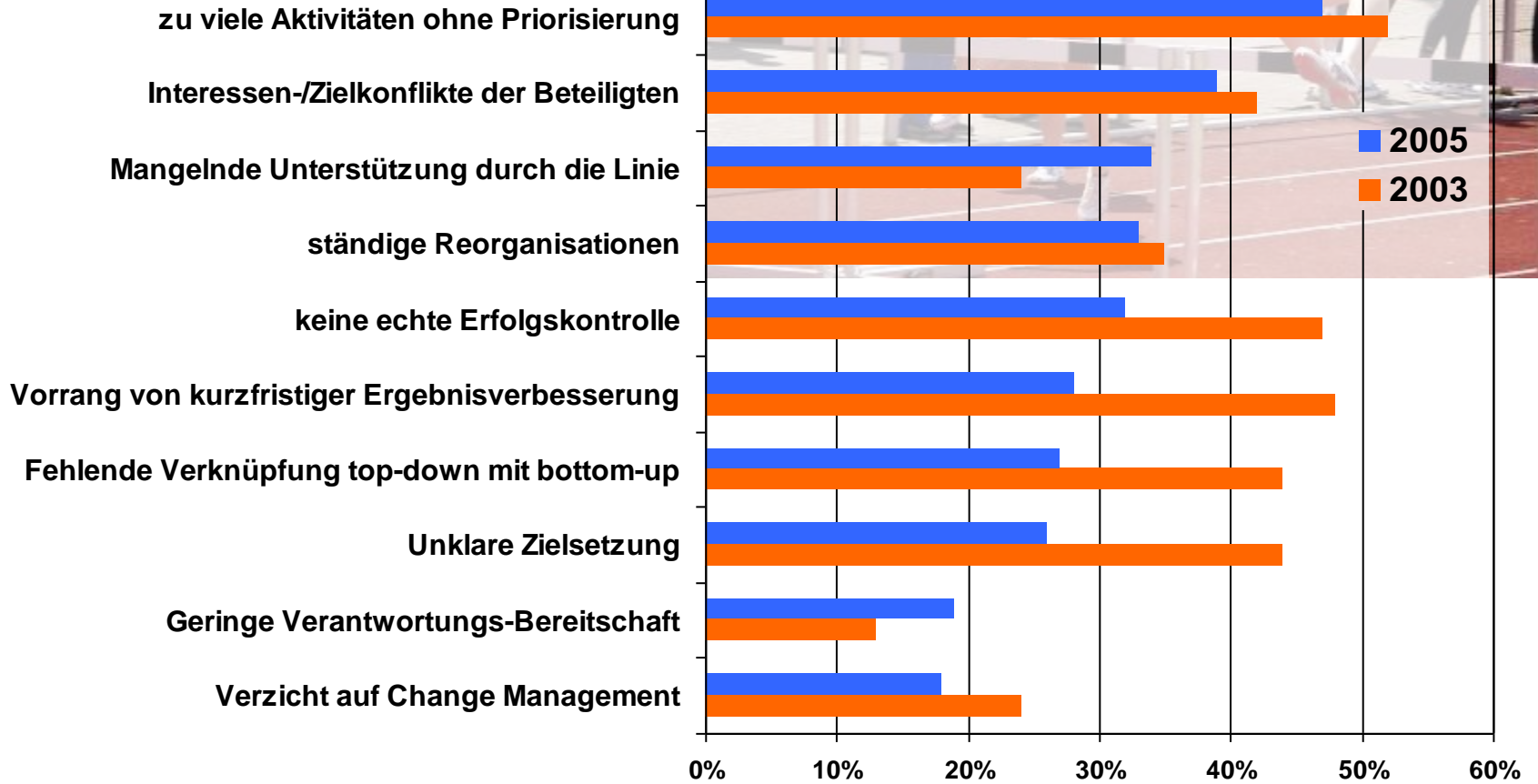
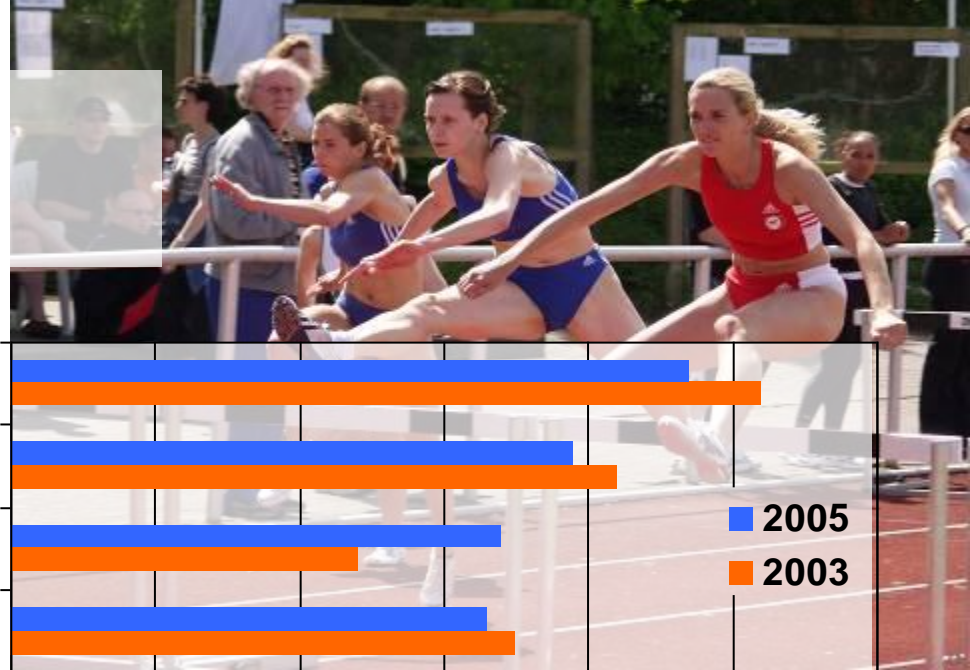
Der gute Kandidat

- Erbringt exzellente Leistungen
- Ist ungeheuer engagiert und hat den Ehrgeiz, sich unter den anderen hervorzutun
- Ist sehr fleissig und investiert mehr Zeit und Mühe in seine Arbeit als seine Kollegen
- Unterstützt begeistert alle Initiativen, die dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen
- Nimmt unter gleichrangigen Managern eine Führungsposition ein
- Sieht neue Wege und knüpft wichtige Allianzen

Der bessere Kandidat

- Erweckt den Eindruck, als gelängen ihm seine Erfolge mühelos
- Lässt zu, dass auch die Leistungen anderer anerkannt werden
- Macht immer einen ruhigen, gelassenen Eindruck, scheint nie unter Druck zu stehen
- Weiss, wann man Initiativen unterstützen soll und wann eher Zurückhaltung geboten ist
- Gibt Kollegen die Möglichkeit, ihre Leistungen zu verbessern
- Bleibt mit beiden Füßen auf dem Boden, auch wenn er an neuen Konzepten arbeitet

Hindernisse für den Wandel



Quelle: Cap Gemini Führungskräftebefragung 2005 in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Verhalten im Change Management

Einbeziehen

Kommunikation

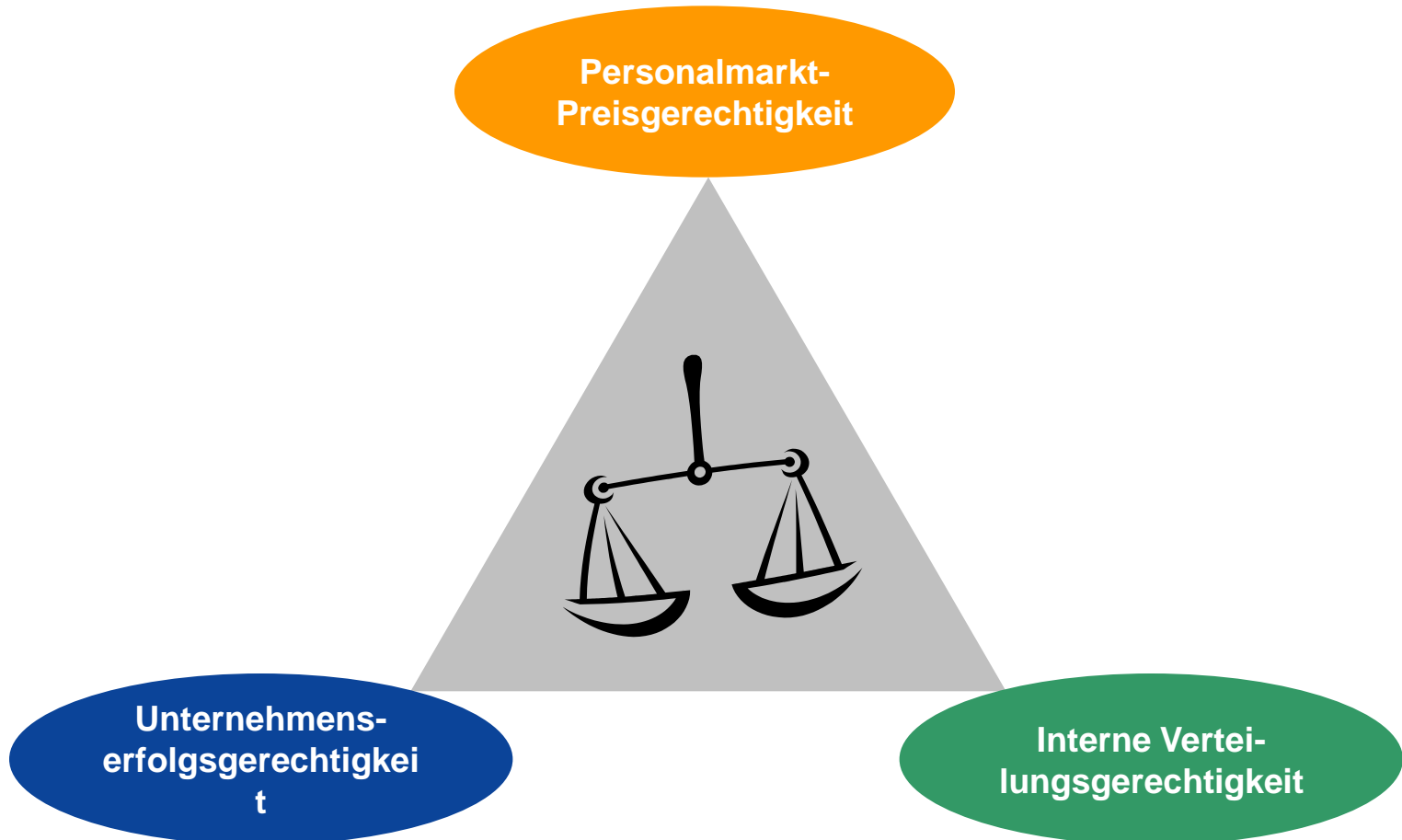
Perspektiven

Vorbilder

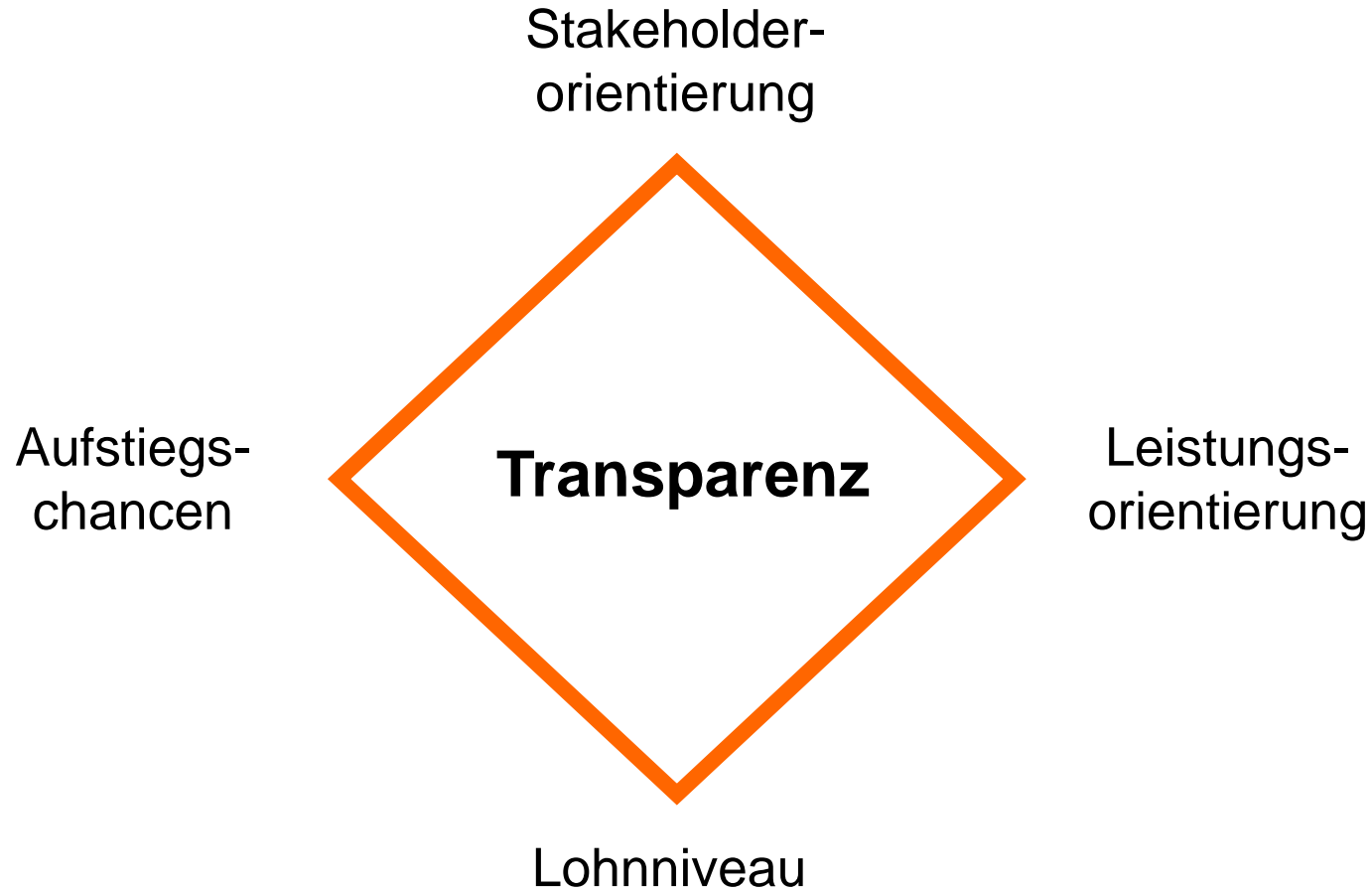
Symbole

Orientierung

Dreieck der Verteilungsgerechtigkeit



Interne Verteilungsgerechtigkeit: Einflussfaktoren



Qualität und Verfügbarkeit von Wissen

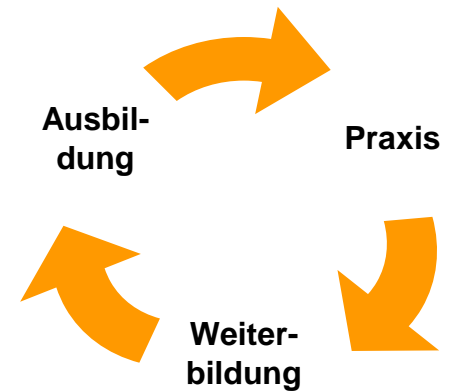
- Die „Halbwertszeit“ von Wissen wird weiter abnehmen.
- Die Nachfrage nach Bildung und Weiterbildung steigt; gleichzeitig sinkt die Übersichtlichkeit des Angebots.
- Web 2.0 wird den Umgang mit Wissen und Lernen nachhaltig verändern:
 - Content Management Systeme >> Wikis
 - Doubleclick >> Google Adsense
 - Personal Websites >> Blogging
 - Programme/Daten auf Festplatte >> Internet

Veränderungen unseres Berufslebens

Bisher:

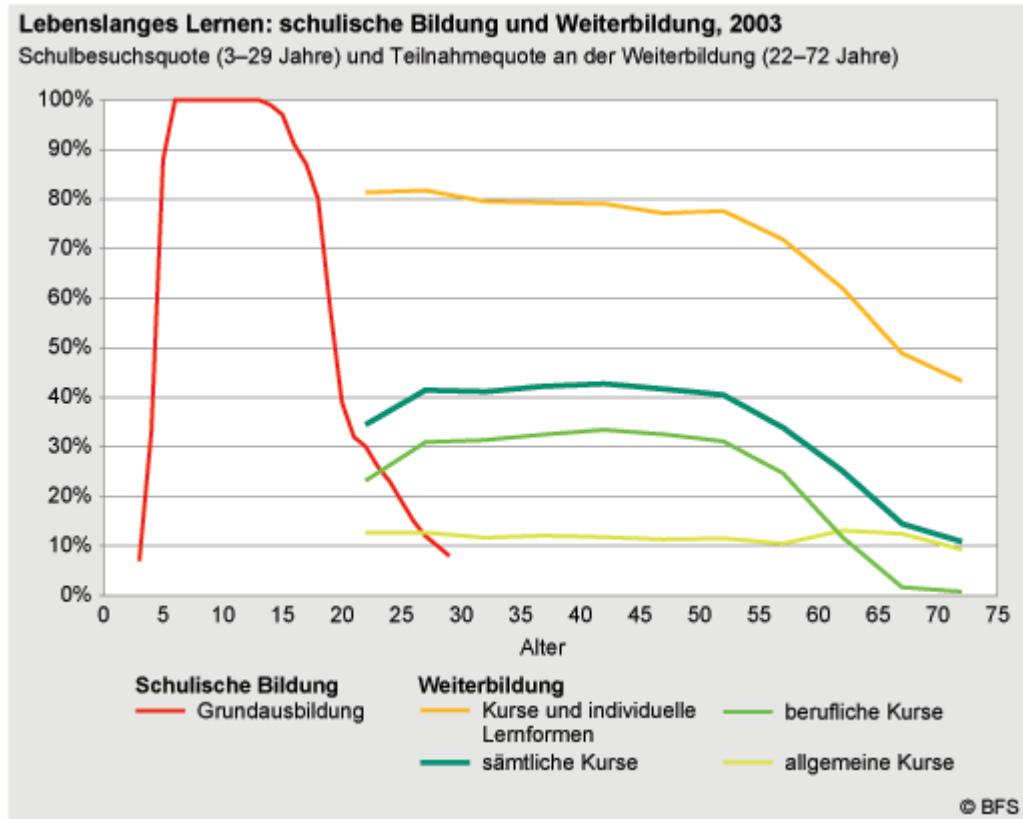
Ausbildung → Praxis → Weiterbildung → Praxis

Zukünftig:

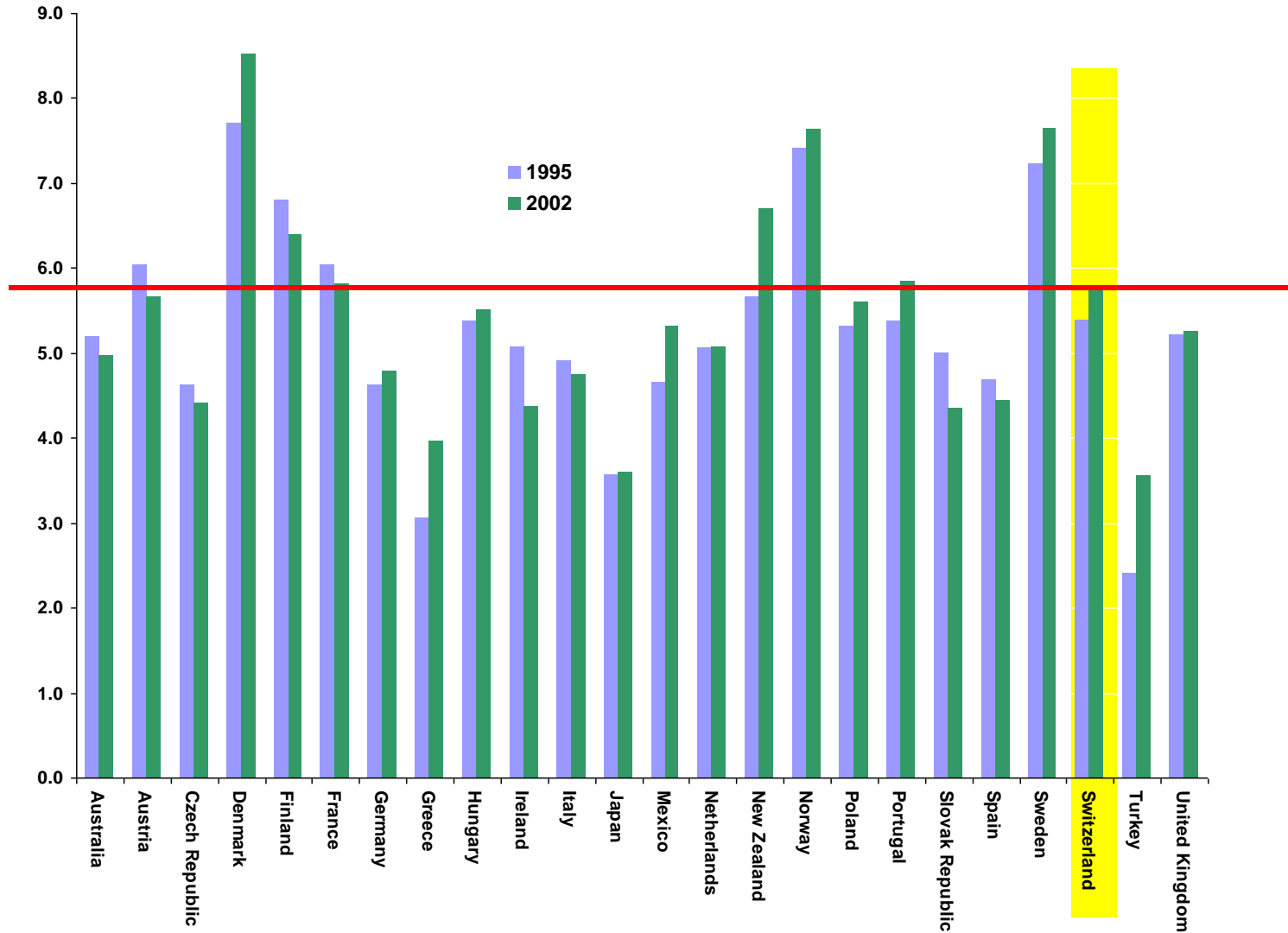


- Unsere Lebensarbeitszeit wird sich verlängern.
- Eine einzige Ausbildung wird nicht mehr für ein ganzes Berufsleben reichen.
- Die meisten Menschen werden im Laufe ihres Berufslebens mehrfach den Beruf wechseln.

Lebenslanges Lernen: Ist-Situation Schweiz

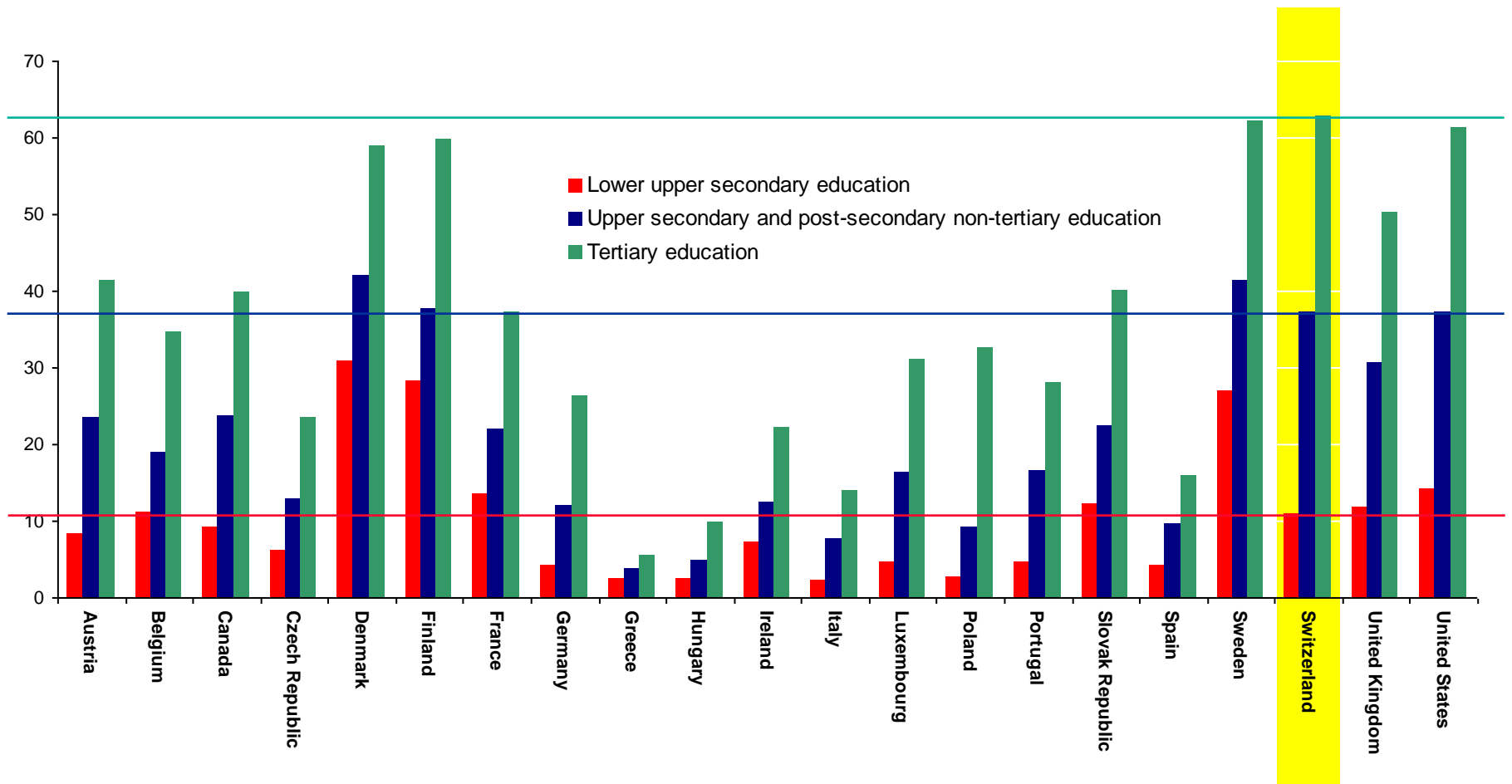


Anteil der Bildungsausgaben in % des GDP



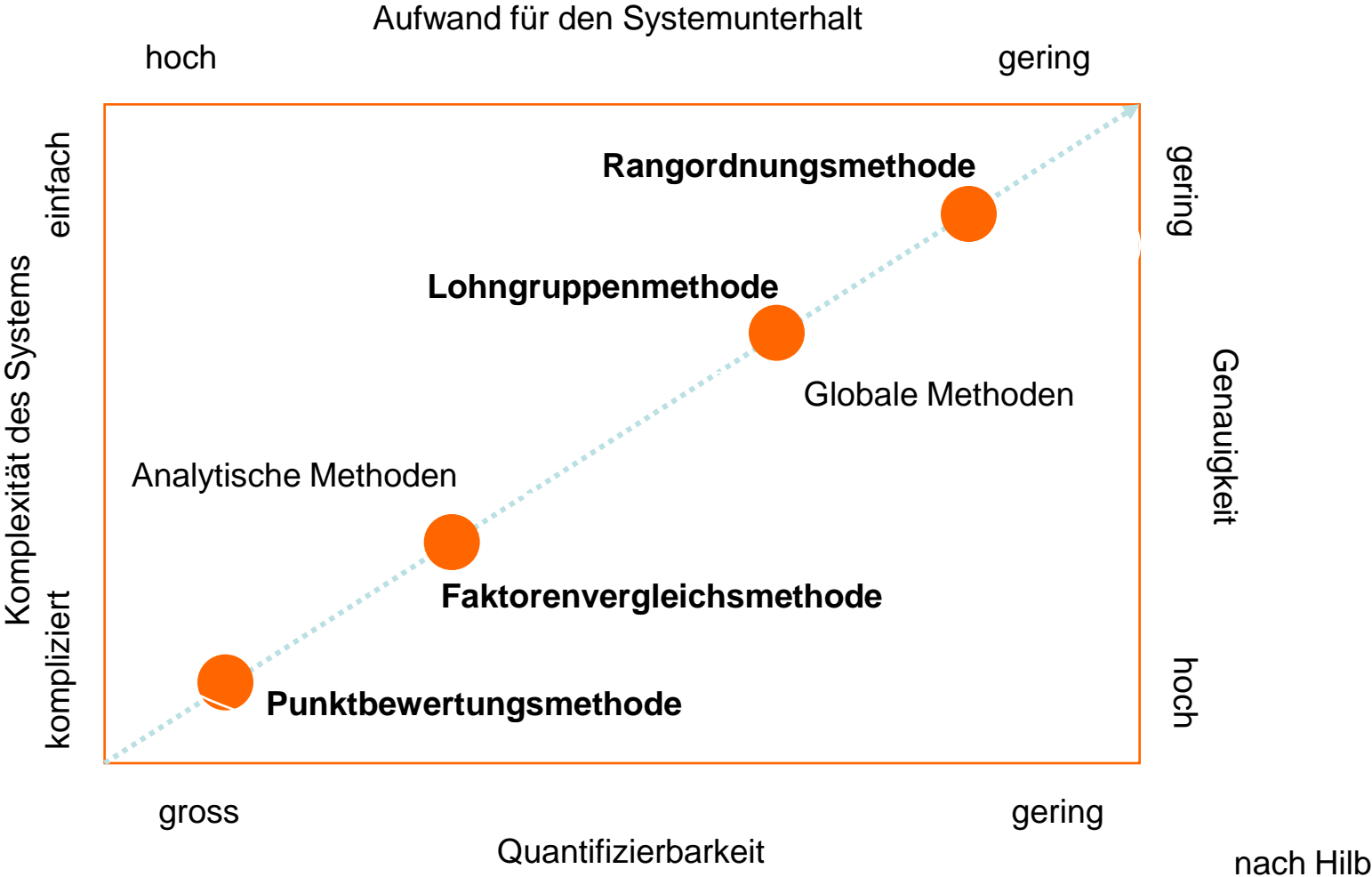
Quelle: OECD

Teilnahmequote der Erwerbsbevölkerung an Weiterbildungsmassnahmen in %



OECD Study: Participation of the labor force in non-formal job-related continuing education and training, by level of educational attainment (2003)

Funktionsbewertung



Bewertungsfaktoren

Fachkompetenz	A	Ausbildungsniveau (explizites Know How)
	B	Berufserfahrung (implizites Know How)
Persönlichkeitskompetenz	C	Communication Erfordernis
	D	Detailgrad der Instruktion (Selbständigkeit)
Führungskompetenz	E	Einheitsvielfalt (Komplexität der Aufgabe)
	F	Führungsumfang (Managementverantwortung)
Aktionskompetenz	G	Geldmässige Verantwortung (Budgetverantwortung)
	H	Höhe des Einflusses auf das Unternehmensergebnis

nach Hilb

Benchmarking Grafik

