

personal-point  
Kompass für Personalentwicklung



## 2. Treffen

Köln, Mediapark 7  
22.01.2004, 14:30-18:30

## 2. Workshop zur Personalarbeit in der Versicherungsbranche im Mediapark, Köln

### Zeiten:

- ▶ 14:30 Uhr - 18:30 Uhr

### Pausen:

- ▶ Begrüßungskaffee
- ▶ 16:30 Uhr im Seminarraum

## Roter Faden

- 1) Begrüßung, Treff-Vereinbarung, Roter Faden
- 2) Vorstellungsrunde
  - kurze Vita
  - aktuelle Themen der Organisation
  - aktuell beschäftigt mich
  - warum ich heute hier bin
- 3) Steuerungsinstrument „Führen mit Zielen“
- 4) Steuerungsinstrument „Balanced Score Card“
- 5) Warum viele Steuerungssysteme nicht gelebt werden
- 6) Wie man Beurteilungen mit Zielsystemen verzahnen kann
- 7) Entscheidung über nächste Schritte, Termin

## Zweck des Netzwerks

- ▶ Wer dabei ist, hat einen Wettbewerbsvorteil!
- ▶ Aufbau persönlicher Beziehungen in der Branche
- ▶ Persönliche Weiterbildung
- ▶ Zugang zu sonst nicht veröffentlichten Daten
- ▶ Veröffentlichung von Beiträgen und somit Personalmarketing für das Unternehmen

### a) Benchmarking der Branche

z.B.

- Führungsfeedbackbögen
- zur Vergütung
- Personalqualität
- Personalkennzahlen
- Qualifizierungswege

### b) Austausch über Qualitätsverbesserung in der Personalarbeit und damit mehr Nutzen schaffen

### c) Aus Erfahrung der anderen lernen und Kosten sparen

- a) Der Nutzen für mein Unternehmen ist kommunizierbar.
- b) Jeder trägt das bei, das er kann und weiß.
- c) Die Möglichkeit, entsprechende Informationen beizutragen, ist im Hause abgeklärt.
- d) Grundidee: Informationen, die alle Mitarbeiter im Hause kennen, sind keine Betriebsgeheimnisse.
- e) Sensible Informationen werden von dem Teilnehmer als solche benannt, so dass der vertrauliche Umgang gewährleistet ist.
- f) Regeln der Zusammenarbeit sind vereinbart und man vertraut sich gegenseitig, dass diese eingehalten werden.

## Zielsysteme und deren Einführung in der Versicherungsbranche:

Ausschnitt der personal-point-Informationspräsentation



### Inhaltsverzeichnis der Information:

- Einführungsschritte für Zielsysteme
- Zielfelder und Zielthemen: Praxis-Beispiele
- Balanced Score Card: Kaplan-Grundlagen
- Balanced Score Card: Beispiel Skania-Insurance
- Kritische Punkte bei Zielsystemen
- Praktische Hilfen für Führungskräfte
- Zielformulierungshilfe für Führungskräfte

## Die wichtigsten Schritte zur Einführung eines Zielsystems



1. Strategie (3-5 Jahre) und Handlungsfelder mit Vorstand & Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat abgestimmt
2. Vorstand und oberes Management differenzieren die Zielfelder und Zielthemen
3. Vorstand und oberes Management vereinbaren Zielthemen und Messkriterien
4. Oberes Management entwickelt mit den Führungskräften des Bereichs Aktionen und Kennzahlen des Erfolgs für die Zielfelder
5. Vorstand und oberes Management vereinbaren gemeinsames Zielesystem, Kennzahlen-Cockpit und die wichtigsten Aktionen zur Umsetzung der Ziele
6. Führungskräfte vereinbaren mit den Mitarbeitern deren Beitrag zur Zielerreichung
7. Quartalsweise wird Zielerreichungsgrad kontrolliert und an Veränderungen angepasst

Die vier Zielfelder, mit denen personal-point sehr gute Erfahrungen im Gesundheitsbranche besitzt

**A Finanzen/Wirtschaftlichk.**

- Was geben wir aus?
- Was nehmen wir ein?
- Welchen Nutzen stiften wir (Produktivität)?

**B Kundenzufriedenheit**

- Wer sind unsere Kunden?
- Was macht unsere Kunden zufrieden?
- Wofür bezahlen unsere Kunden?

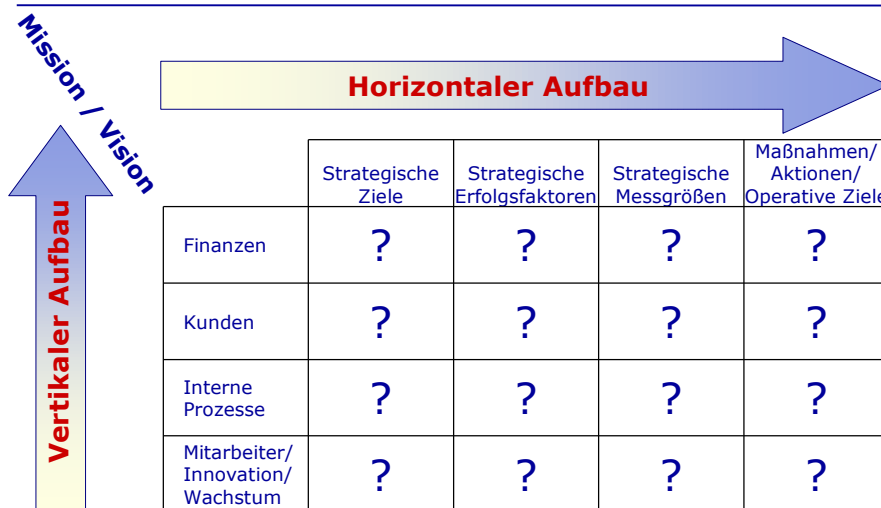
**C Dienstleistung/Produkte**

- Was bieten wir an, damit unsere Kunden zufrieden sind und zahlen?

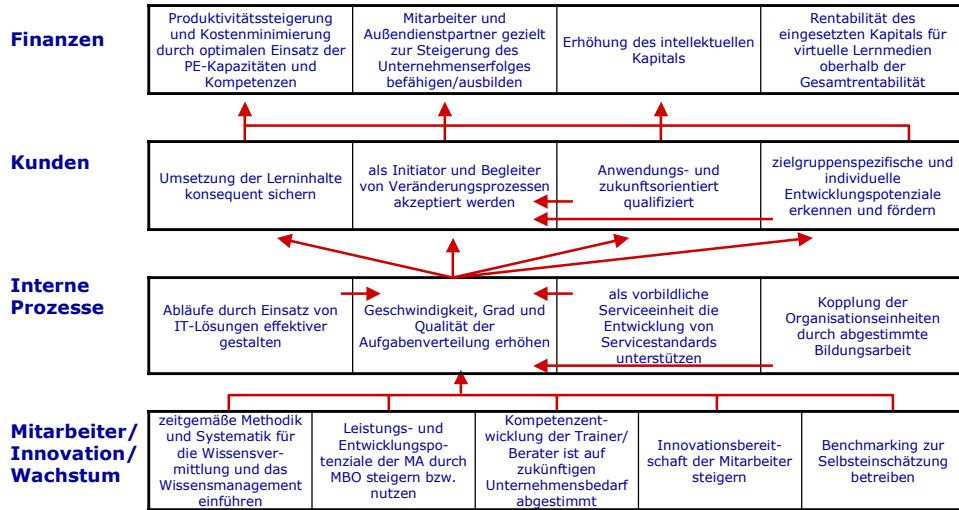
**D Organisation/Personal**

- Wie müssen wir unsere Prozesse gestalten, damit wir optimale Dienstleistungen anbieten können?
- Wie muss unser Personal ausgewählt, qualifiziert, motiviert sein, damit unsere Leistungen gut ankommen?

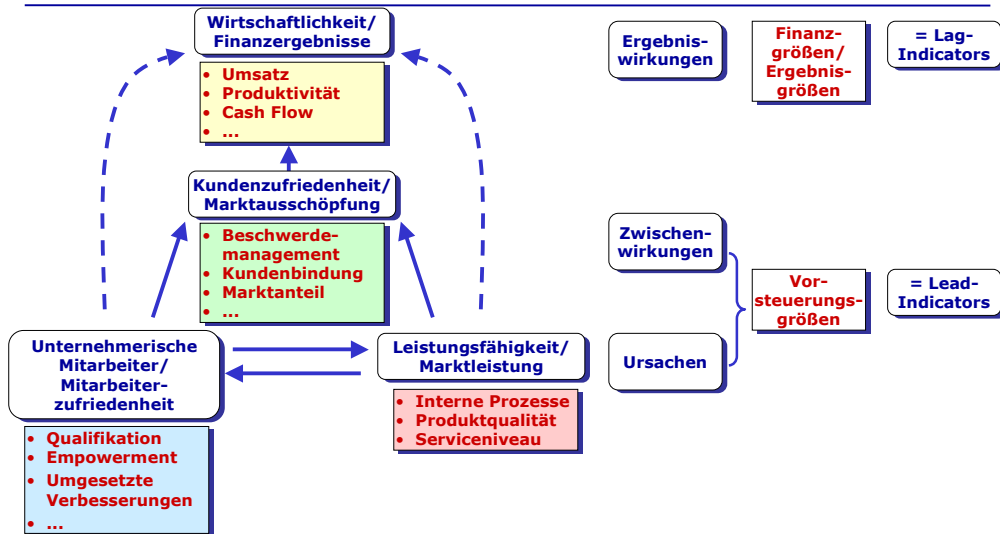
Struktur der Balanced Score Card nach Robert S. Kaplan und David P. Norton



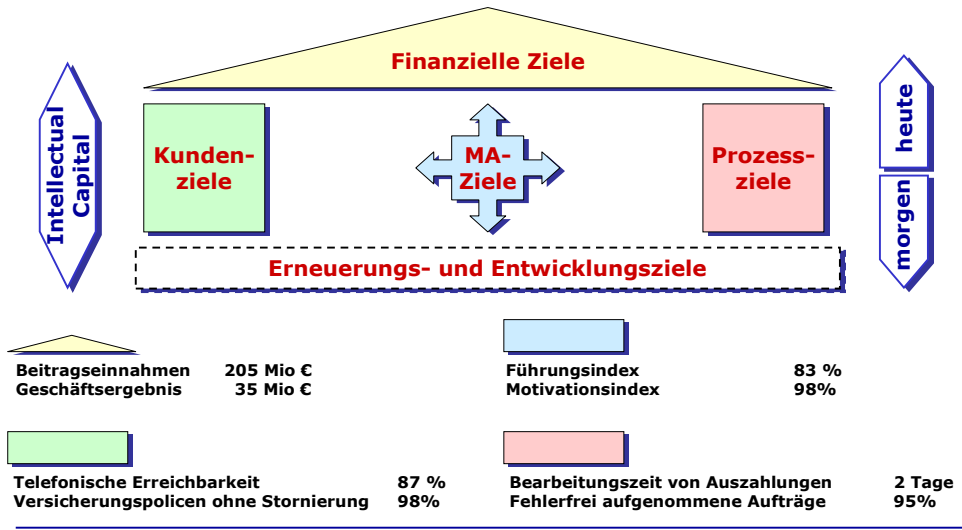
## Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen einer Personalentwicklungsabteilung



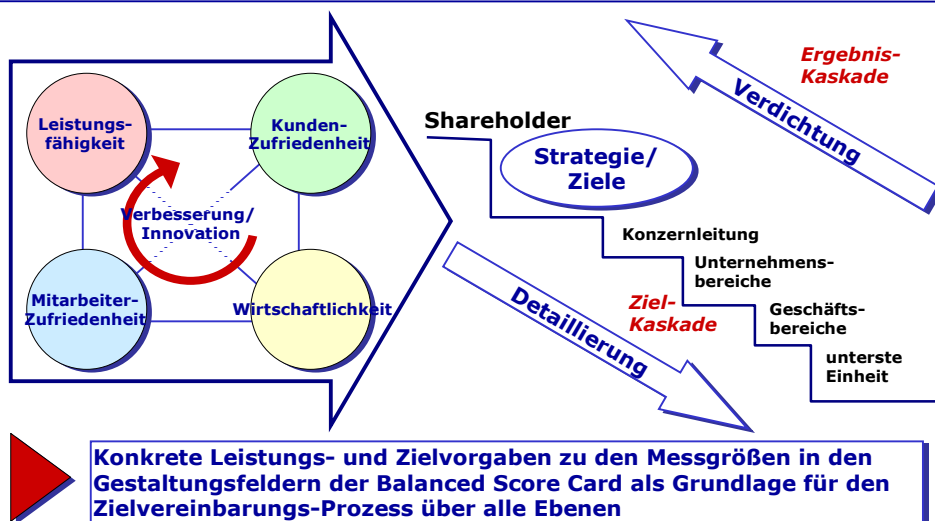
## Denken in Ursachen-Wirkungs-Beziehungen Bsp. Versicherungen



## Skandias Business Navigator – Messgrößen



## Organisationsbezogene Umsetzung der Steuerungskriterien, Zielvereinbarungsstufen



Die häufigsten Gründe, warum Zielsysteme in der Praxis nicht funktionieren:

- Es gibt keine klar formulierten Unternehmensziele.
- Der Prozess ist nicht definiert und kommuniziert.
- Die Führungskraft, die Geschäftsleitung und der Betriebsrat stehen nicht hinter dem System.
- Die Zielformulierung erfolgt ausschließlich „bottom up“, d.h. keine Kontrolle.
- Die Ziele werden diktiert, d.h. nicht im Dialog mit den betreffenden Mitarbeitern vereinbart.
- Ziele werden ohne Messgrößen vereinbart bzw. werden nicht gemessen.
- Die vereinbarten Ziele werden nicht auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt.
- Die Ziele werden nicht horizontal abgestimmt, d.h. Zielkonflikte entstehen z.B. zwischen Vertrieb (mehr Kunden) und Leistungsabteilung (weniger Ausgaben).
- Persönliche Entwicklungsziele der Mitarbeiter sind nicht ausreichend berücksichtigt.
- Das Zielsystem hat keine Auswirkungen.
- Es werden keine Ziele, sondern Ideen, Maßnahmen oder Aktivitäten vereinbart.
- Während des Prozesses findet keine Kontrolle statt.

In Anlehnung an: Sabine Nemeč in Der Personalleiter, 2004/01

### 1. Vorbereitung

- bisherige Gespräche und Informationen nachvollziehen
- Rahmenbedingungen schaffen (Raum buchen, Telefon umstellen, Kollegen bitten, Störungen zu vermeiden bzw. aufzufangen)
- persönliche Bewertung vornehmen, Begründung überlegen
- Unterlagen ausfüllen

### 2. Durchführung

- Einstieg, allgemeine Fragen und Einstimmung
- Zielbesprechung (Einschätzung Mitarbeiter - eigene Einschätzung)
- Zielbewertung und Begründung, Ursachenforschung
- Konsequenzen (Bewertung, Entwicklungsmaßnahmen)
- Unterschrift der Beteiligten
- Vereinbarung neuer Termine
- Abschluss (Motivation)

### 3. Nachbereitung

- Notizen und Ablage der Dokumentation
- rechtzeitige Planung der nächsten Zielüberprüfung
- Ergebnisse an Personalabteilung weiterleiten

## Beispiel: Zielformulierung

Ursprüngliche Formulierung

„Ziel ist es, die Erreichbarkeit zu steigern, indem alle Mitarbeiter eine sog. Telefonanlage erhalten.“

**Zielfeld B: Kundenzufriedenheit**  
**Zielthema Erreichbarkeit**

Ziel: Ziel ist es die Erreichbarkeit zu verbessern (weiche Formulierung, da nicht quantifiziert)

Alternative 1

...bis 10.2004 die Beschwerden über mangelnde Bereitschaft um 50 % zu senken.

Alternative 2

...bis 10.2004 die Zufriedenheit der Kunden im Bereich Erreichbarkeit um 20% steigern.

**Indikator: Anzahl der Beschwerden**

**Indikator: Bewertung durch Kunden**

Maßnahmen: TL – Telefonanlage bei AL einfordern  
MA: .....?