

Lehrveranstaltung:

Dienstleistungsmanagement

-

Wintersemester 2009 / 2010

Personalmanagement und Dienstleistung



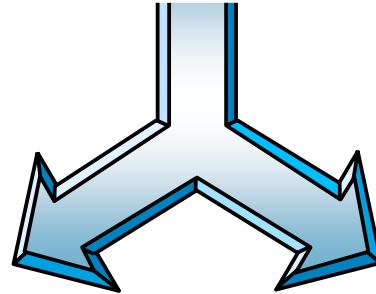
- Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource der Dienstleistungsleistungsunternehmen:
- Service wird stärker durch Menschen denn durch Maschinen oder Systeme geprägt
- Personal hat zumeist ständigen Kundenkontakt



- Ziel der Personalarbeit: systematischer Aufbau einer leistungsfähigen und -bereiten Belegschaft
- Bewusste Steuerung der Güte des Personals – gesamtheitlich
- Ansatzpunkt: der Durchschnittsmitarbeiter
- Neben fachlicher ist soziale Kompetenz wesentlich



Kompetenzen



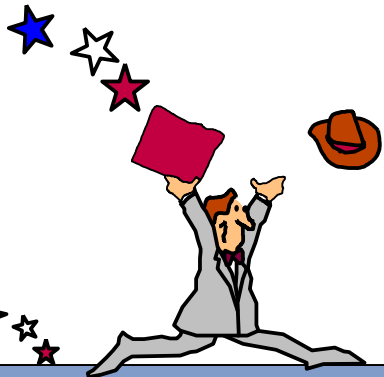
Soziale Kompetenz

Fähigkeit sich in einem Umfeld angemessen und im Sinne der Zielerreichung zweckmäßig zu verhalten ...

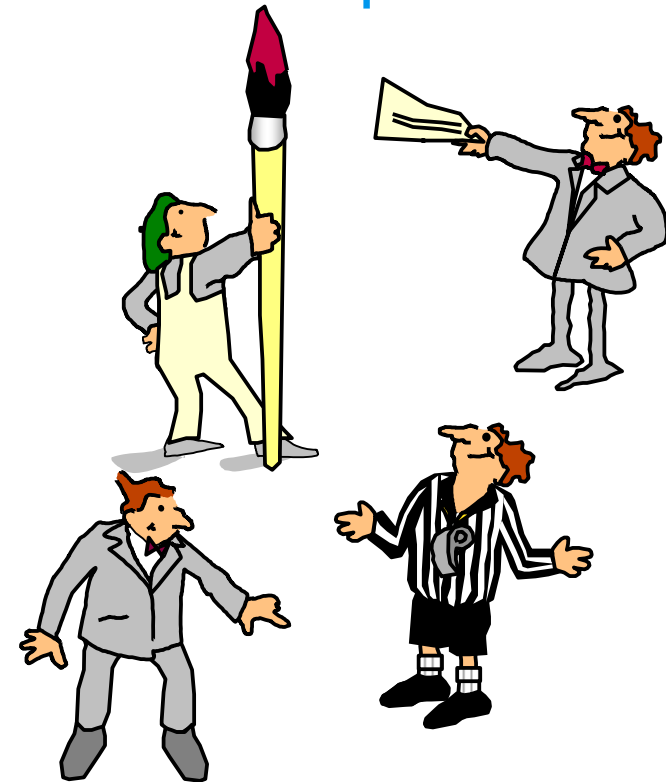
Bestandteile:

- Kommunikationsgeschick
- Kooperationsbereitschaft im Team
- Fähigkeit zur Selbstkritik
- Einfühlungsvermögen in Probleme und Kulturen anderer
- Konfliktfähigkeit

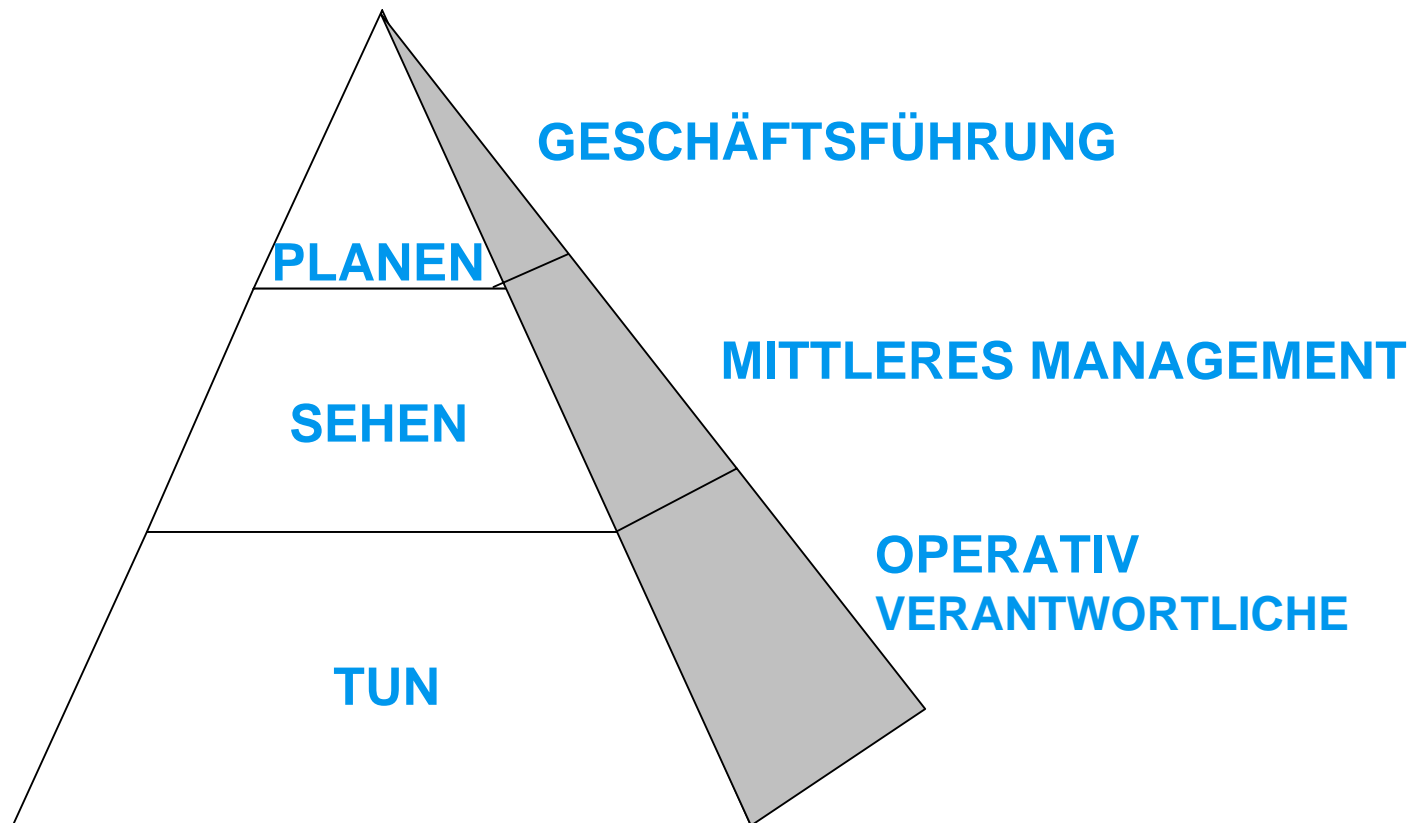
Voraussetzung:
rationale und **emotionale** Intelligenz



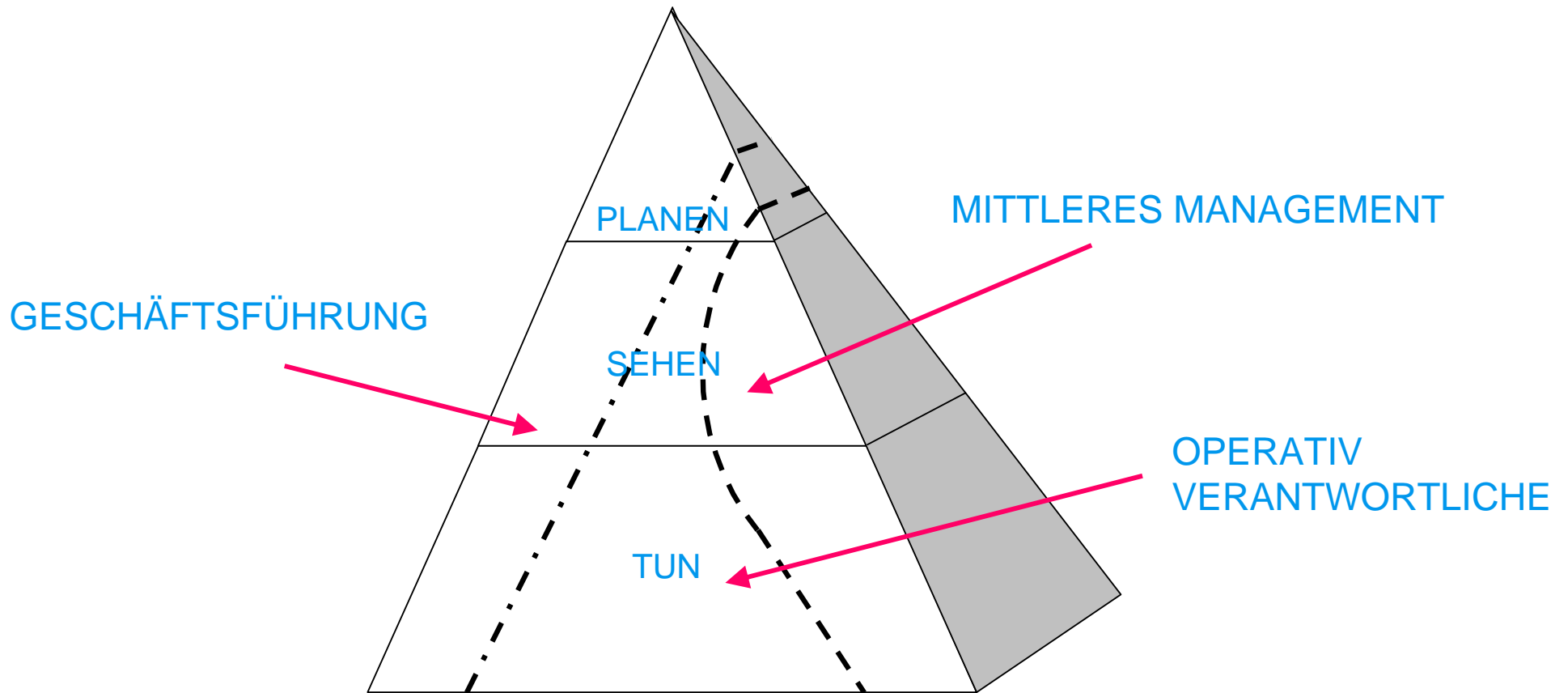
Fachliche Kompetenz



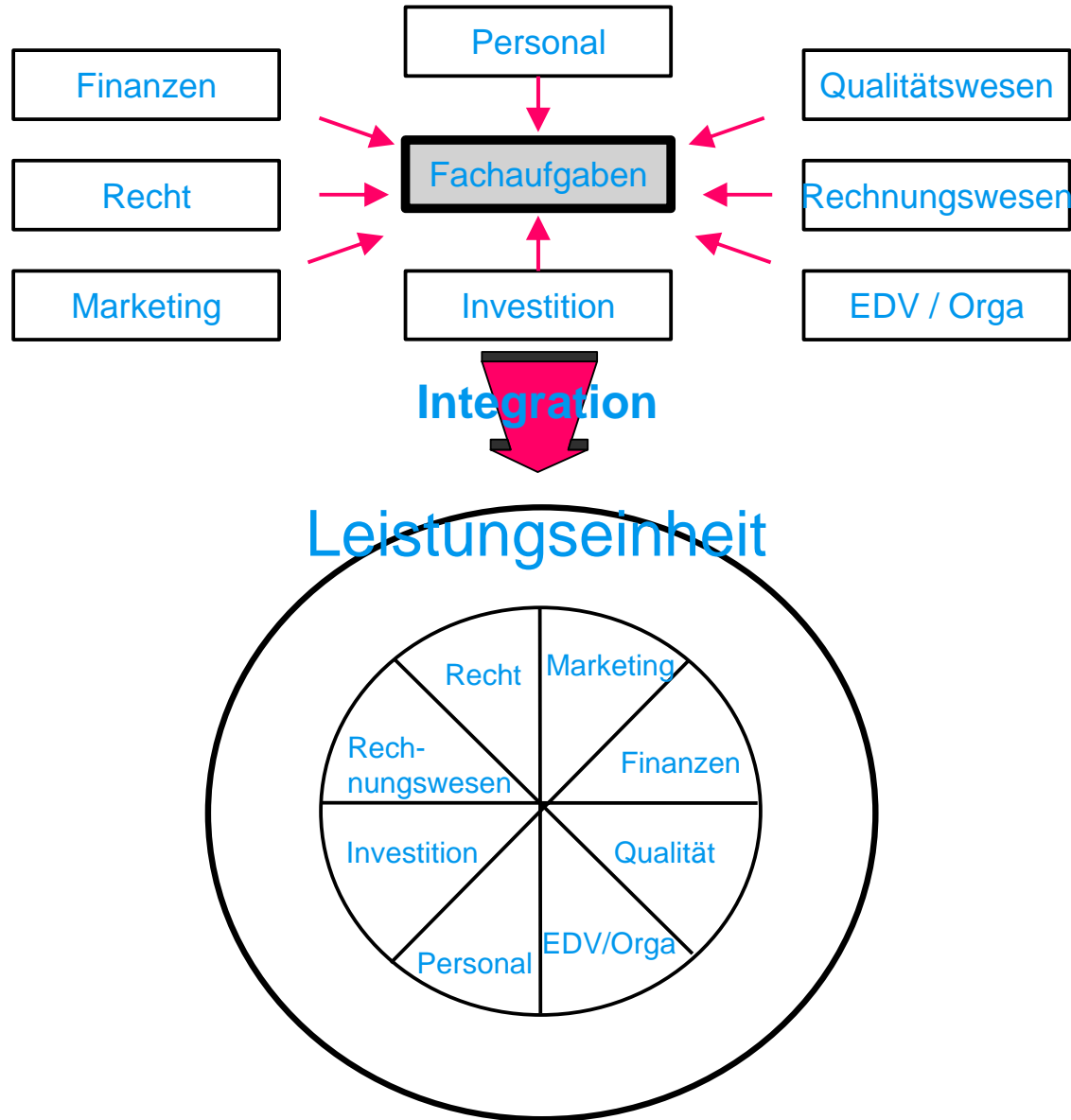
Veränderung der Kommunikationsstrukturen: Abkehr von traditioneller Führung



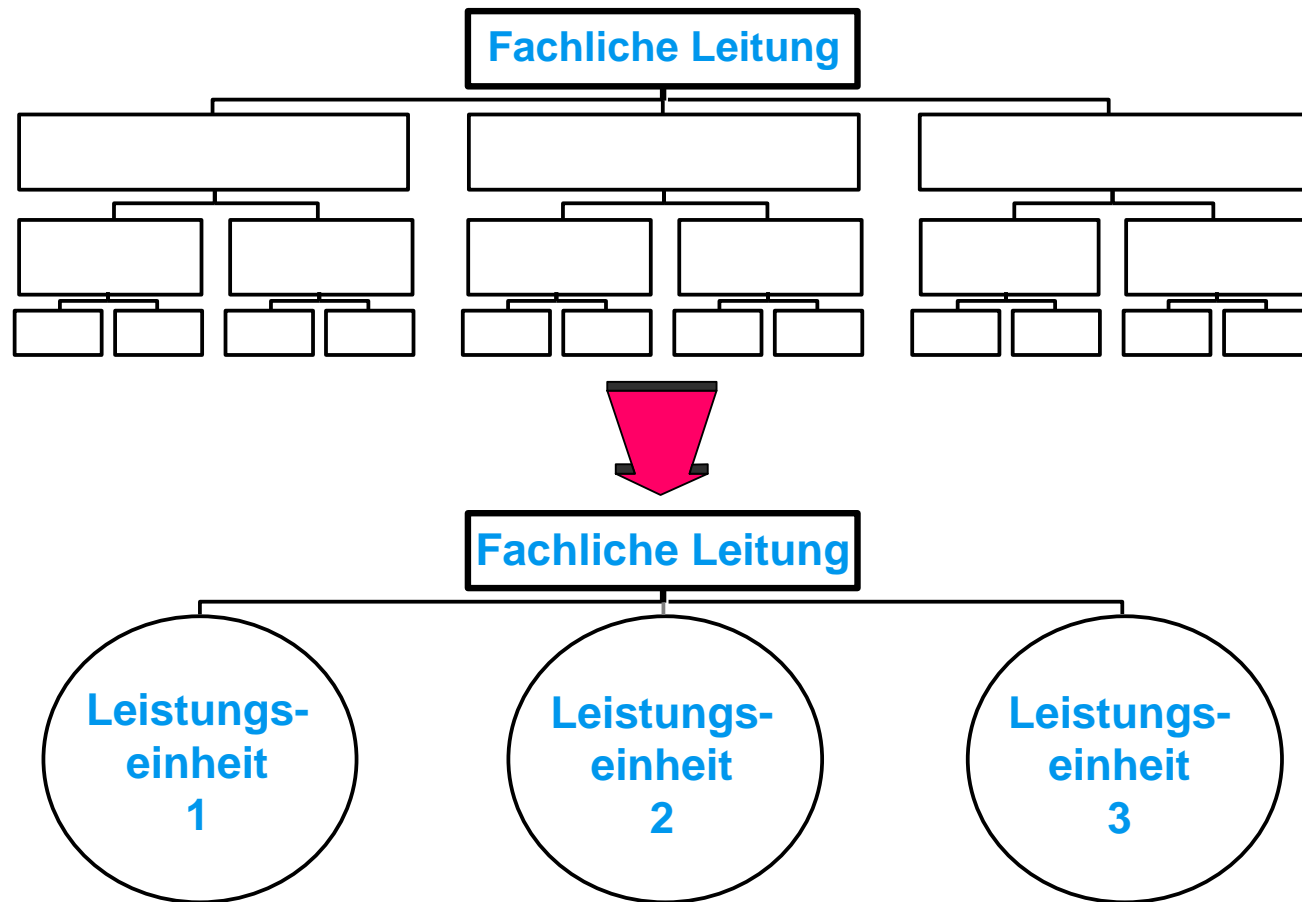
Interner Marktdruck durch hierarchieübergreifende Kommunikation



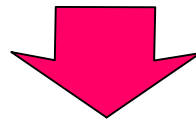
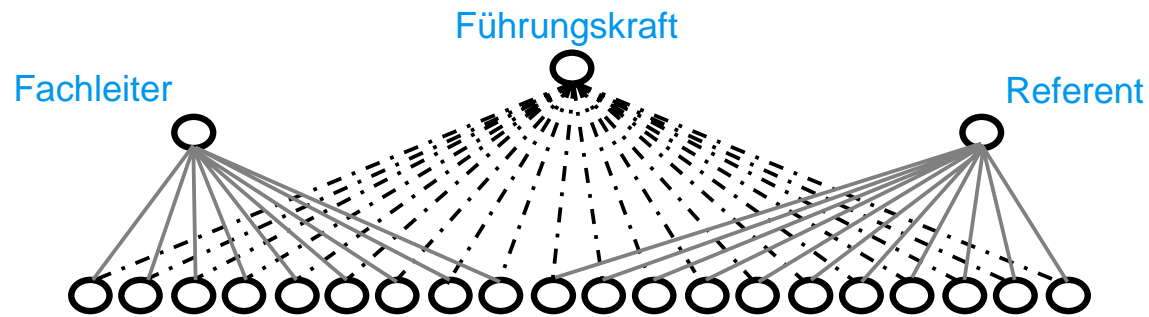
Arbeitsteilige Organisation zu wettbewerbsresistenten Leistungseinheiten entwickeln



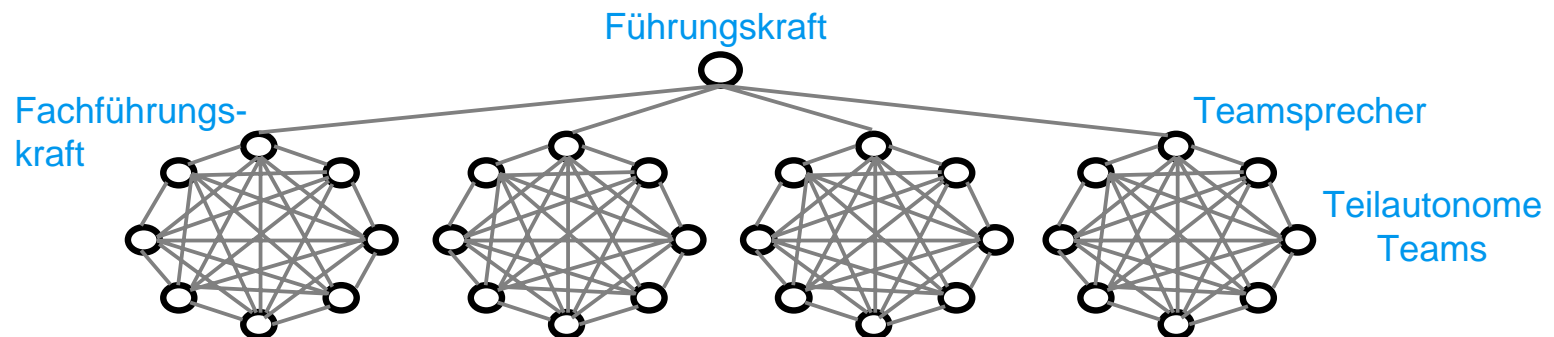
Organisation des Leistungsprozesses – mit abgegrenzten Rechenkreisen zur Steuerung nach fachspezifischen Erfolgskriterien



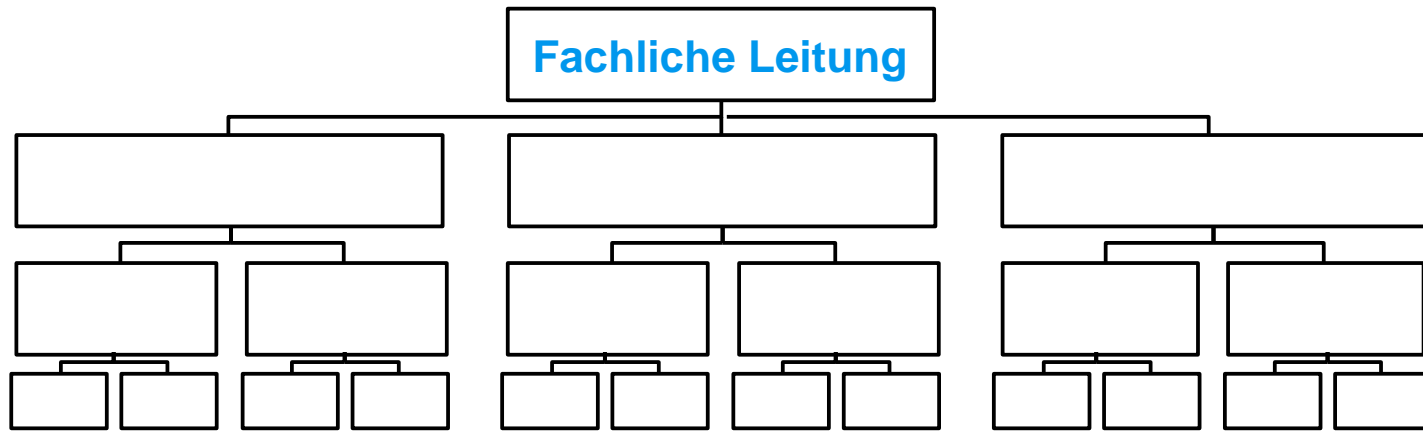
Überführung von historisch "gewachsenen" tayloristischen Strukturen und Gruppen- / Teamstrukturen ...



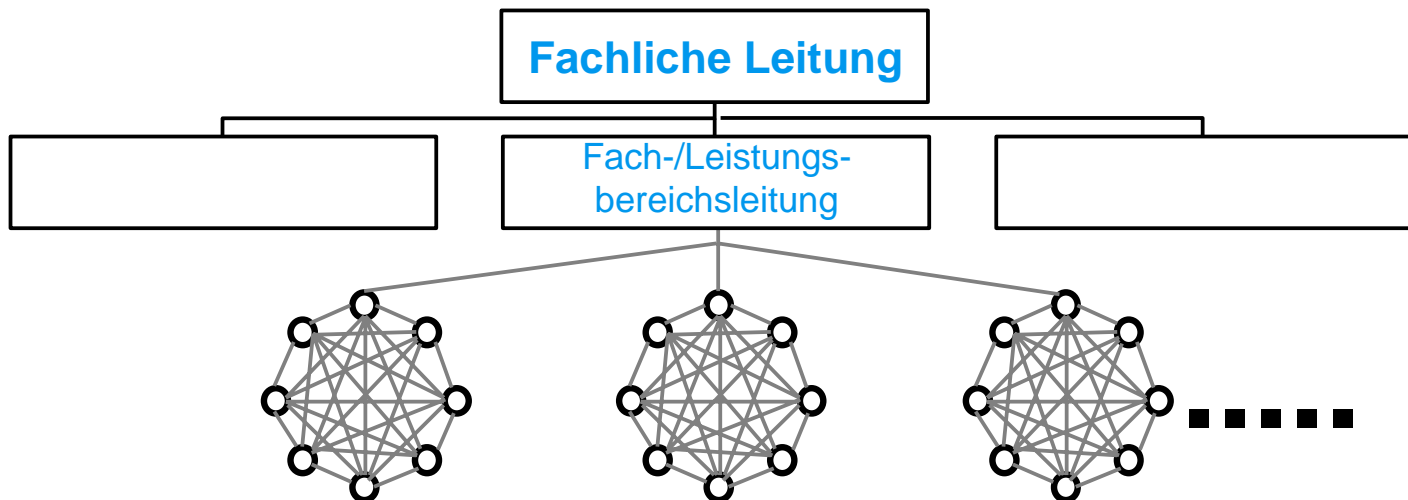
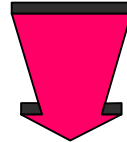
... in Gruppen- oder Teamstrukturen mit fachlicher, betrieblicher und betriebswirtschaftlicher (Teil-)Autonomie



Ursprung der Gedanken: Abflachung der Hierarchie



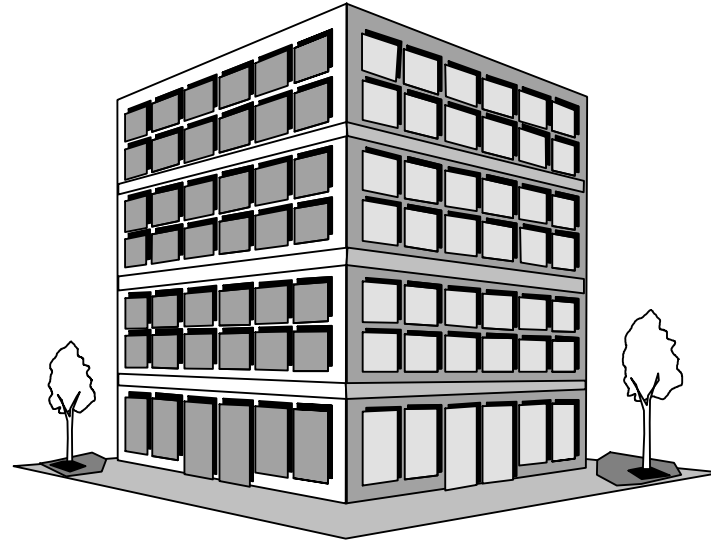
Leistungs-/
Produkt-
spezifische
Mitarbeiter



Teilauto-
nome
Teams

Schaffung teilautonomer "Wertschöpfungseinheiten" ...

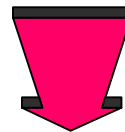
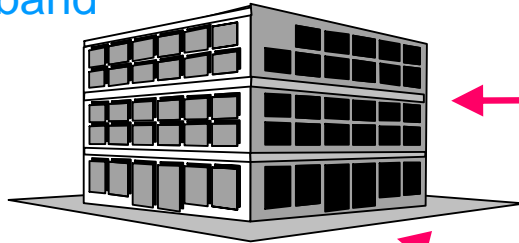
AWO AG



... z. B. als mehr oder minder
eigenständige Profit-Center
(als GmbH s) innerhalb einer
Holdingstruktur

(als eine Option bei der notwendigen Re-
organisation im Zuge der Einwirkung des
europäischen Wettbewerbsrecht auf das
bundesdeutsche Gemeinnützigkeitsrecht)

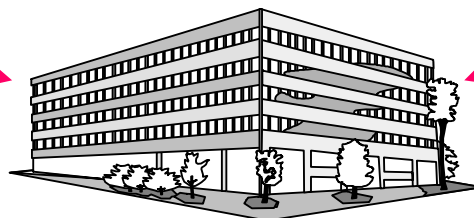
Kreisverband



AWO-Haus



Landesverband



Anreize und Personalmanagement

- Menschen mit hohem IQ sind nicht besonders erfolgreich
- zwischen (Zeugnis)Noten und emotionalem Wohlbefinden besteht kein / kaum Zusammenhang
- Fähigkeit zur Impulskontrolle ist ein wichtiger Erfolgsindikator
- Wer besser mit seinen Ängsten umgehen kann und allgemein ein optimistischer Mensch ist, kann mehr Leistungen erbringen und erfolgreicher sein als andere

- Wahre Höchstleistungen bringt der Mensch, wenn er sein Gehirn ohne bewusste Anstrengung arbeiten lässt
- eine emotionale Mitteilung ist zu bis über 90 % nonverbal: wer in der Lage ist nonverbale Gefühle zu deuten, ist am beliebtesten und emotional am stabilsten
- Menschen mit großer Empathie (Fähigkeit des Mitfühlens) tendieren dazu, Mittel nach Bedarf zu verteilen, solche mit wenig Empathie dazu das Leistungsprinzip anzuwenden
- Mädchen lernen intensiveren Umgang mit Emotionen, Jungen werden mehr über die Folgen von Taten aufgeklärt

Vgl.. Goldman, Daniel: Emotionale Intelligenz, 1996

Wie wirksam sind Anreize und Anreizsysteme?

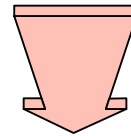
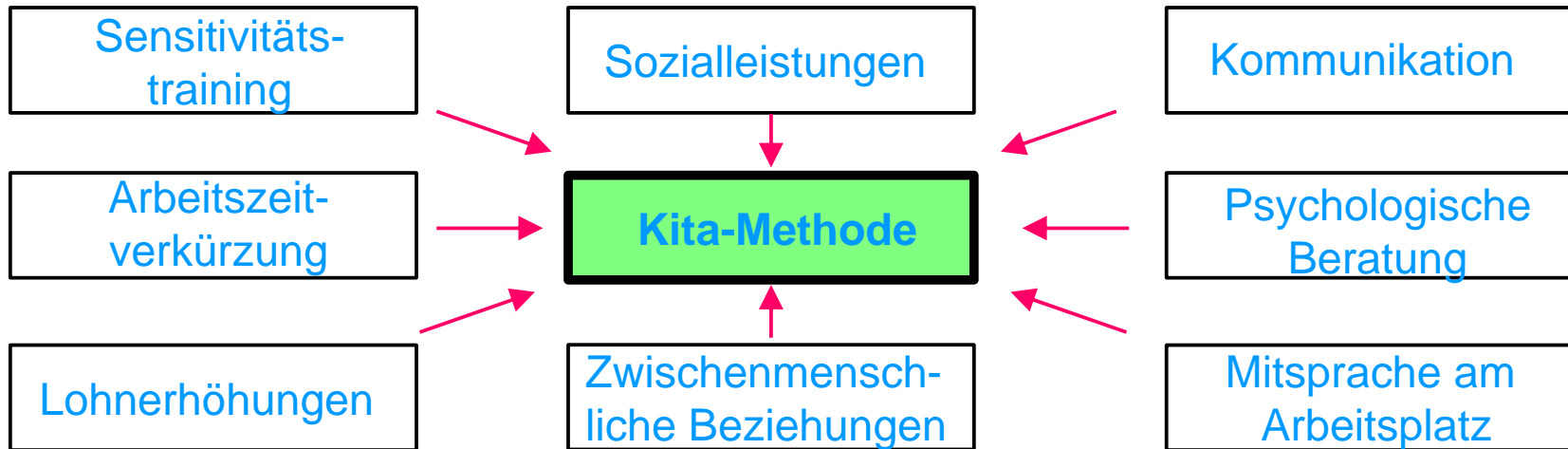
These:

Vergessen Sie Lob, vergessen Sie Bestrafung, vergessen Sie Geld:

Um Mitarbeiter wirklich zu motivieren, müssen Sie deren Arbeit interessanter gestalten!

Motivation = der Wunsch selbst handeln zu wollen, ohne Stimulation von außen

Quelle: Herzberg, Frederick: Was Mitarbeiter in Schwung bringt, in: Harvard Business manager, 2003, Heft 4, S. 50 ff



Job-Loading (Aufgabenausweitung)

Motivatoren (intrinsisch)
tragen überwiegend zur
Arbeitszufriedenheit bei

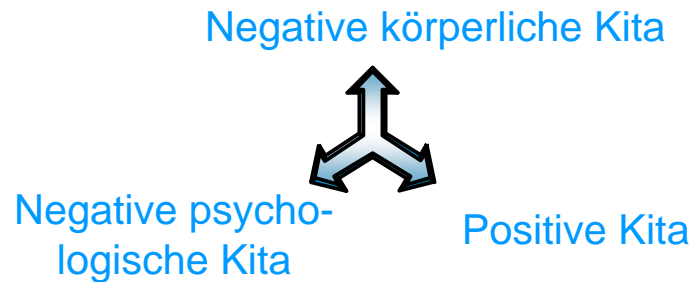
(z. B. Erfolg, Anerkennung,
Arbeitsinhalt, Verantwortung,
Vorwärtskommen, Entwicklung)

Hygienefaktoren (extrinsisch)
führen eher zu Unzufrieden-
heit

(z. B. Unternehmenspolitik, Dienstaufsicht,
Verhältnis zum Vorgesetzten, Bezahlung,
Privatsphäre, Status, Sicherheit)

Zur weiteren Erläuterung

Kita-Methode = "Kick in the ass" – Methode;
es existieren drei Abwandlungen:



Job Enrichment = Arbeitsbereicherung (explizit herbeiführen, weil diese dem Mitarbeiter die Gelegenheit zum geistigen Wachstum gibt)

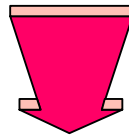
Job Enlargement = Arbeitserweiterung (besser vermeiden, weil die Aufgabe nur strukturell ausgedehnt wird)



Artikel im Handelsblatt: Gute Arbeitsplatzkultur zahlt sich für Firmen aus

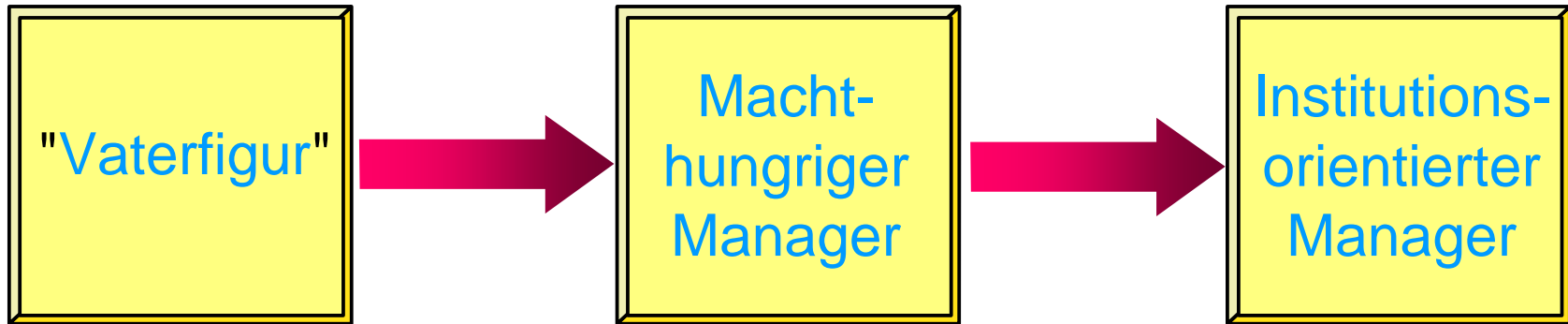
Zur Motivation von Managern....

- Wann ist ein Mensch ein guter Manager?
- Leistungsorientierung allein verweist in der Praxis nicht unbedingt auf gutes Management:
- Wer Leistung erbringen will, will in erster Linie *persönlich* vorankommen
D. h. die meisten Dinge werden selbst erledigt bzw. mit einem konkreten und schnellen Feedback verbunden
- In komplexen Organisationen ist das nicht mehr möglich. Grund: Aufgabenverteilung die Tätigkeit eines Managers benötigt eine Persönlichkeit, die Menschen beeinflussen kann



- Von guten Managern erwartet man eher Macht- denn Leistungsorientierung
- Manager müssen ein großes Interesse daran haben, Menschen zu beeinflussen. Das Machtstreben muss jedenfalls größer sein als sein Bedürfnis beliebt zu werden

Quelle:McClelland, David C./Burnham, David H.: Macht motiviert, in: Harvard Business manager, 2003, Heft 4, S. 84 ff



- großes Bedürfnis nach Harmonie und Anerkennung
- hat überwiegend Untergebene, die sehr wenig persönliche Verantwortung tragen
- MA sind die organisat. Abläufe häufig unklar
- MA fehlt Stolz zur Zugehörigkeit zu ihrem Team
- Manager trifft sehr viele personenbezogene ad hoc-Entscheidungen
- Ad hoc-Entscheidungen verwirren

- starkes Bedürfnis nach persönlicher Macht, aber niedrige Hemmschwelle zu Harmonie und Anerkennung
- Konzentration auf Stärkung der persönlichen Macht zeigt fehlende Disziplin zur Stärkung der Institution
- Untergebene sind loyal gegenüber Vorgesetzten, aber nicht gegenüber der Unternehmung
- Verlässt ein solcher Manager das Unternehmen sind die MA desorientiert

- nutzt Macht zweckgebunden, um Produktivitäten zu steigern
- haben einen starken Drang zur Macht und einen geringen Sinn für freundschaftliche Kontakte zu MA
- er schafft das produktivste Klima
- Untergebene haben das Gefühl mehr Verantwortung zu tragen
- höhere Arbeitsmoral wird durch klare organisatorische Strukturen vermittelt, der Teamgeist gefördert
- Geht der Manager, ist er leichter ersetzbar, weil die MA sich loyal gegenüber der Institution verhalten

