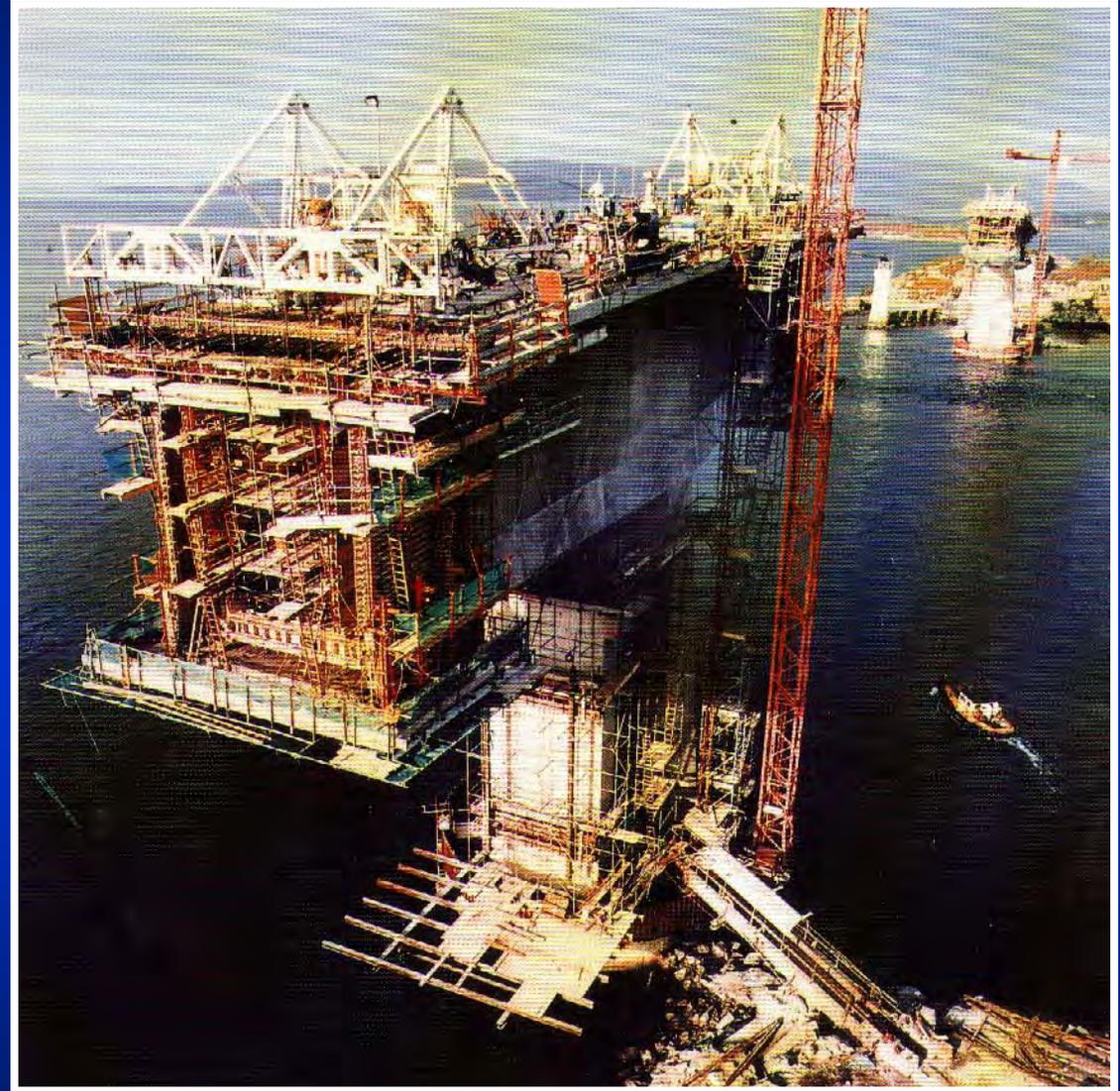


## Inhalt

- 1 Aufgaben des Personalwesen
- 2 Anforderungsprofile
- 3 Technische und soziale Kompetenz
- 4 Führungsverständnis
- 5 Wandel im Unternehmen





## Die Aufgabe

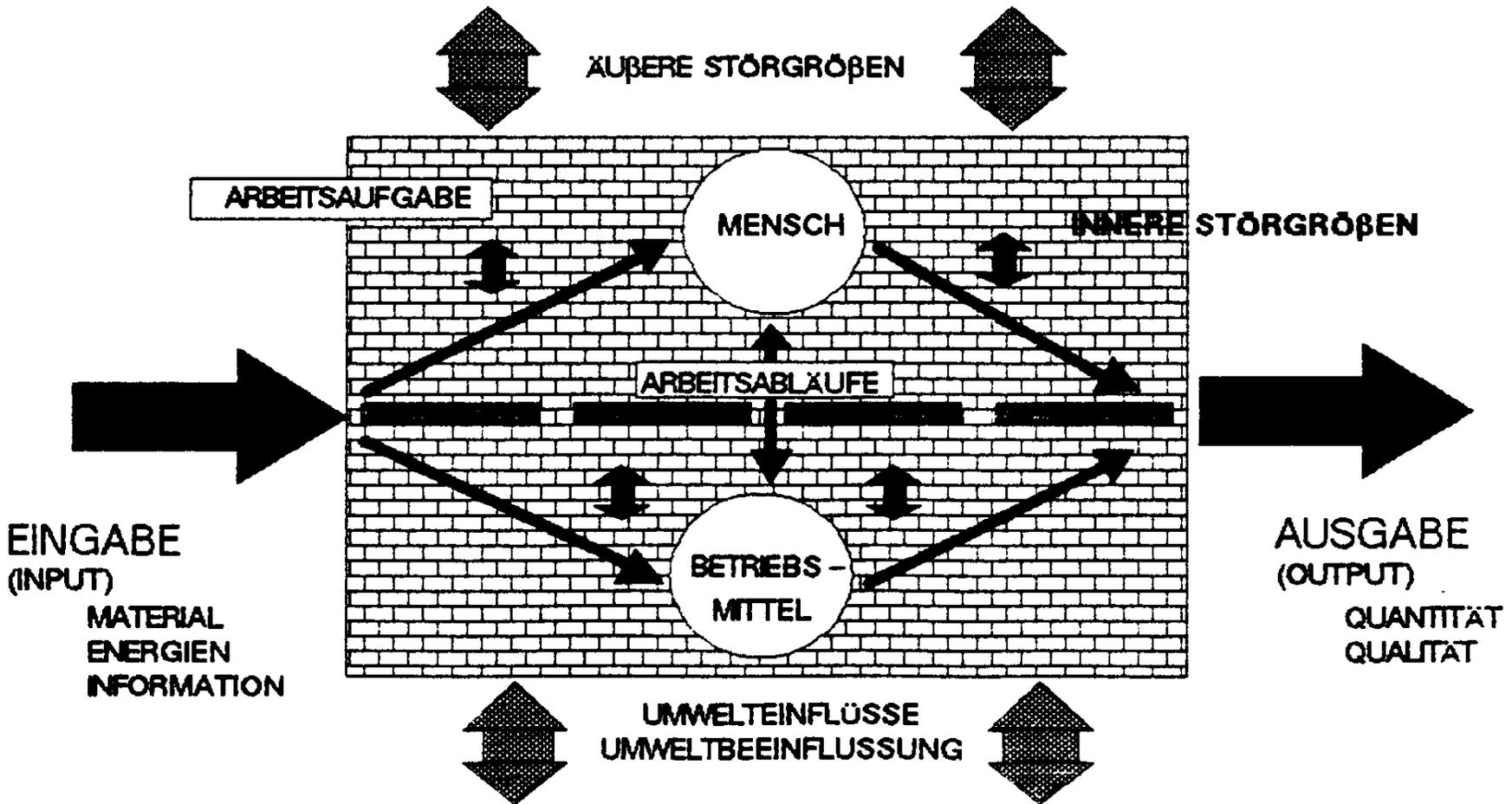
Produktivität durch  
Motivation und Entwicklung

## Der Wunsch

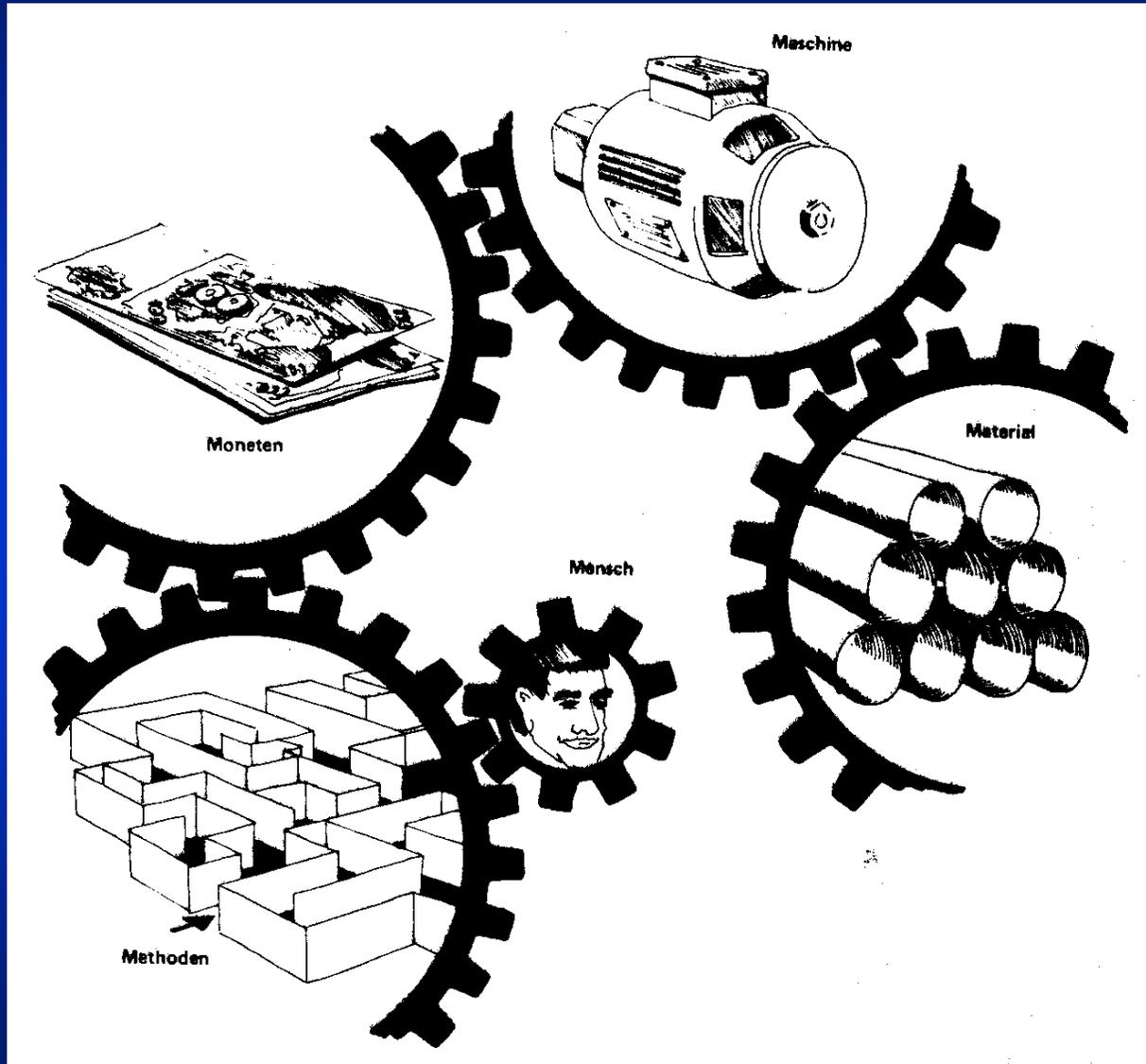
sicher  
trocken  
abwechslungsreich  
daheim  
gut bezahlt

Die Projekt /  
Baustellenrealität

...



Soziotechnisches Unternehmensmodell  
bis Ende der 80er Jahre



Was fehlt heute ?

## Credo der Personalabteilung

Wir beschäftigen uns mit  
der Arbeit / Tätigkeit  
der Qualifikation  
dem Einsatz  
des einzelnen Arbeitnehmers



## Aufgaben

Betriebssoziologie	Konflikthandhabung Betriebsklima Führungsstile Gruppenbeziehung
Betriebspsychologie	Arbeitsbedingungen Einstellung Motivation
Arbeits- und Betriebspädagogik	Methoden Ausbildung Laufbahn / Karriere Führung
Arbeitsphysiologie	Arbeitsbelastung Arbeitstempo
Arbeitsmedizin	Arbeitsschutz Arbeitssicherheit Berufskrankheiten Berufshygiene
Arbeitsrecht	Arbeitsschutzgesetze Tarifrecht Betriebsverfassungsgesetz

## Organisation der Personalabteilung (Funktionsbereiche)

Personalpolitik

Personalmarketing

Personalmanagement

Personalorganisation



## Aufgaben

Betriebssoziologie

Konflikthandhabung

Betriebsklima

Führungsstile

Gruppenbeziehung

Betriebspsychologie

Arbeitsbedingungen

Einstellung

Motivation

Arbeits- und Betriebspädagogik

Methoden

Ausbildung

Laufbahn / Karriere

Führung

Arbeitsphysiologie

Arbeitsbelastung

Arbeitstempo

Arbeitsmedizin

Arbeitsschutz

Arbeitssicherheit

Berufskrankheiten

Berufshygiene

Arbeitsrecht

Arbeitsschutzgesetze

Tarifrecht

Betriebsverfassungsgesetz

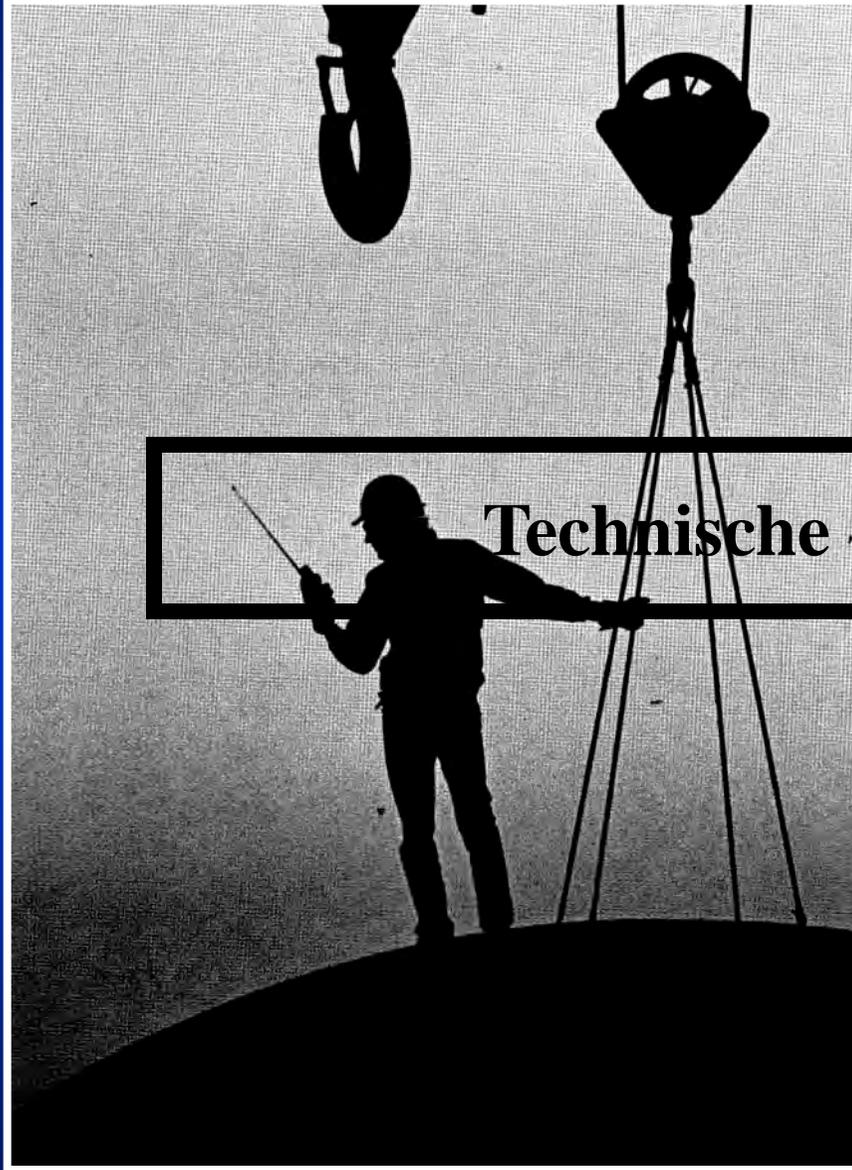
## **Tätigkeiten der Personalabteilung** (Aufgabenbereiche)

Personalplanung  
Personalbeschaffung  
Personalführung  
Personalbeurteilung  
Personalentlohnung  
Personalbetreuung  
Personalentwicklung  
Personalverwaltung  
Personalausritt



## **Aufgaben**

Betriebssoziologie	Konflikthandhabung Betriebsklima Führungsstile Gruppenbeziehung
Betriebspsychologie	Arbeitsbedingungen Einstellung Motivation
Arbeits- und Betriebspädagogik	Methoden Ausbildung Laufbahn / Karriere Führung
Arbeitsphysiologie	Arbeitsbelastung Arbeitstempo
Arbeitsmedizin	Arbeitsschutz Arbeitssicherheit Berufskrankheiten Berufshygiene
Arbeitsrecht	Arbeitsschutzgesetze Tarifrecht Betriebsverfassungsgesetz



**Kompetenz**

## Anforderungsprofil

Stelle \_\_\_\_\_  
Abteilung \_\_\_\_\_

### Grundvoraussetzungen

Geschlecht  männlich  weiblich  
 Alter \_\_\_\_\_  
 Schulbildung  allgemeine Hochschulreife  Fachhochschulreife  
 mittlere Reife  Hauptschulabschluß  
 Ausbildung  kaufmännische  handwerkliche  
 \_\_\_\_\_  
 Studium \_\_\_\_\_  
 Berufserfahrung \_\_\_\_\_

Fachliche Kennnism Merkmale	notwendig	wünschenswert
Branchenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprachenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führerschein Klasse 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildungseignerprüfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anforderungsdiagramm

Persönliche Voraussetzungen	Ausprägung		
	hoch	mittel	gering
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungsgeschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Auswahl von Persönlichkeitsmerkmalen für Anforderungsprofile

### Arbeitsverhalten

- Leistungsbereitschaft
- Belastbarkeit
- Entscheidungsfähigkeit
- Kundenorientierung
- Arbeitsplanung

### Führungsverhalten

- Delegationsfähigkeit
- Unternehmerisches Denken
- Führungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Verantwortungsfreudigkeit

### Sozialverhalten

- Anpassungsfähigkeit
- Kommunikationsvermögen
- Kontaktfreude
- Durchsetzungsfähigkeit
- Teamfähigkeit

### Geistige Anforderungen

- Analytische Denkfähigkeit
- Kreativität
- Initiative
- Lernbereitschaft
- Auffassungsvermögen

## Grundlagenkompetenz

Management	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Projekt , PM	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Projektumfeld	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Systemdenken	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
PM Einsatz	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Projektdefinition, -ziel	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Projekterfolgskriterien	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Projektphasen	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Normen und Richtlinien	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

## Soziale Kompetenz

Soziale Wahrnehmung	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Kommunikation	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Motivation	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Projektteam	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Lernende Organisation	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Eigene Ressourcen	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Führung	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Konfliktmanagement	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Kommunikationstechnik	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

## Methodenkompetenz

Projektstruktur	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Terminmanagement	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Einsatzmittelmanagem.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Kostenmanagement	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Finanzierung	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Leistungsfortschritt	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Integri. Projektsteuerung	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Multi - PM	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Kreativitätstechnik	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Problemlösung	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

## Organisationskompetenz

Projektorganisation	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Qualitätsmanagement	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Vertragsmanagement	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Konfigurationsmanagem	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Dokumentationsmanage	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Projektstart	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Risikomanagement	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Berichtswesen	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
EDV	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Projektabschluss	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Personalwesen	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

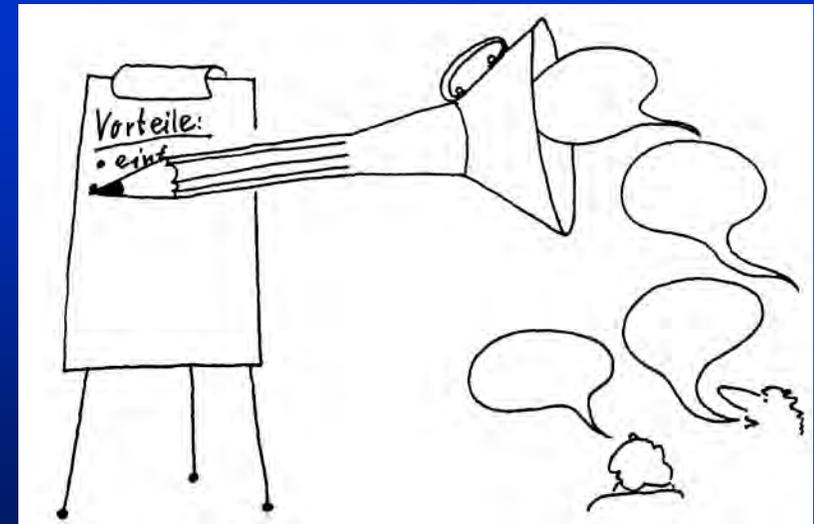
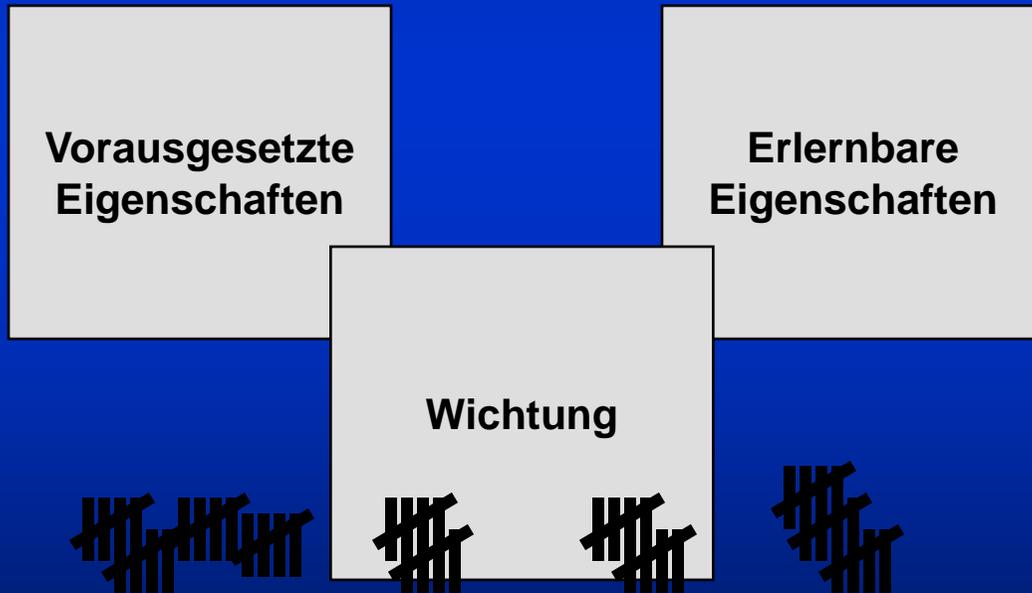
**Themenkreise die Projektleiter in Organisations-, Investitions- und FuE- Projekten in unterschiedlichem Maße beherrschen sollten**

10=wichtig, 1=unwichtig als Vorgabe des Unternehmens oder zur Selbstbeurteilung

Quelle : GPM

## Vorüberlegung

Angeborene / erlernte  
und  
im Beruf erlernbare (Fortbildung)  
Fähigkeiten / Eigenschaften / Wissen





Beispiel für Produkt Containerkrane	Notwendige Eigenschaften	ausbaufähige Eigenschaften	wichtig		weniger wichtig	
			1	2	3	4
<b>Persönliche Qualifikation</b>						
<u>Führungsqualität</u>			●			
<u>Belastbarkeit</u>			●			
<u>Flexibilität</u>				●		
<u>Durchsetzungsvermögen</u>				●		
<u>Begeisterungsfähigkeit</u>				●		
<u>Risikobewußtsein</u>					●	
<u>Entscheidungsfähigkeit</u>			●			
<u>Delegationsvermögen</u>				●		
<u>Qualitätsorientierung</u>					●	
<b>Fachliche Qualifikation</b>						
<u>allg. techn. Know - how</u>				●		
<u>allg. kaufm. Know - how</u>					●	
<u>allg. rechtl. Know -- how</u>					●	
<u>Organisationstalent</u>			●			
<u>internationale Erfahrung</u>				●		
<u>Sprachkenntnisse</u>				●		
<u>EDV - Erfahrung</u>					●	
<u>Kenntnisse PM - Elemente</u>			●			

## Entwicklungsplan

Anforderungen

- notwendige Eigenschaften**
- \* Führungsqualität
  - \* Belastbarkeit
  - \* Flexibilität
  - \* Durchsetzungsvermögen
  - \* Hartnäckigkeit
  - \* Motivationsfähigkeit/Begeisterungsfähigkeit

- erlernbare Eigenschaften**
- \* unternehmerisches Denken
  - \* Risikobewußtsein
  - \* Entscheidungsfreudigkeit
  - \* Delegationsvermögen
  - \* Kompetenz (fachlich, sozial)
  - \* Erfahrung
  - \* Innovationsbereitschaft
  - \* Qualitätsorientierung
  - \* Kundenpflege

Fach-  
ing.

Fach-  
bauleiter  
Ausland ?

Projekt-  
ing.

Projekt-  
leiter  
kl.Proj.

Projekt-  
leiter  
gr.Proj.

Abt.-,Be-  
reichs-  
leiter



ca Jahre  
nach  
Berufsstart

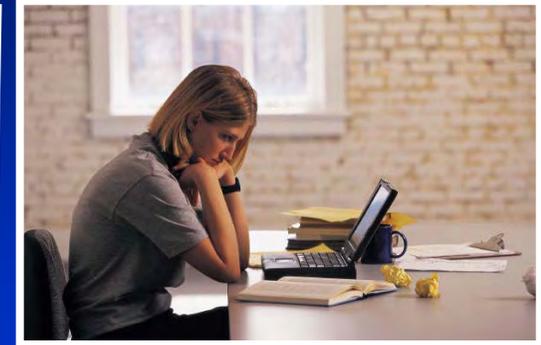
Projektmanagement – Personalwesen



Stand : 03 –E-Ü-N Autor : Prof. Kögl

04.02.2010 Datei :21Person

Alter	Aktivität	
18/20	Sponsoring von Ingenieurstudenten, Unternehmensmitglieder übernehmen Tutorenfunktion, Vergabe von Praktikantenstellen	
21	Einstellung von Absolventen der Ingenieurwissenschaften	
22/23	Traineeprogramm für Berufsanfänger: 6 Monate PM Training in der Zentrale und 6 Monate Trainingsprogramm auf Baustellen	
	<b>Ingenieur-Laufbahn</b>	<b>Projektmanagement-Laufbahn</b>
24/26	Verfahrens-/Produktentwicklung	24 weiteres Training in der zentrale und auf Baustellen
27/30	Projektentwicklung	25/26 Projektleiterassistent in einem Projekt mittlerer Größe
	<b>Identifikation von potentiellen Projektmanagern</b>	27 Vollzeit Präsenzstudium des Master of Science in Project Management
31	Trainingsprogramm in der Zentrale und auf Baustellen	28/29 Projektleiter eines kleinen bis mittleren Projektes
32/34	Projektleiterassistent in einem Projekt mittlerer Größe, parallel Master of Science in Project Management im Fernstudium	30/32 Projektleiter eines mittleren Projektes mit Baustellenaktivität
35/37	Projektleiter eines mittleren Projektes	33 fortlaufend Personalbeurteilung und Qualifizierung für Projektleitertätigkeit bei großen Projekte, unterstützende Qualifizierung durch Kurzseminare in spezifischen Qualifikationsfeldern
38 fortlaufend	Personalbeurteilung und Qualifizierung für Projektleitertätigkeit bei großen Projekte, unterstützende Qualifizierung durch Kurzseminare in spezifischen Qualifikationsfeldern	



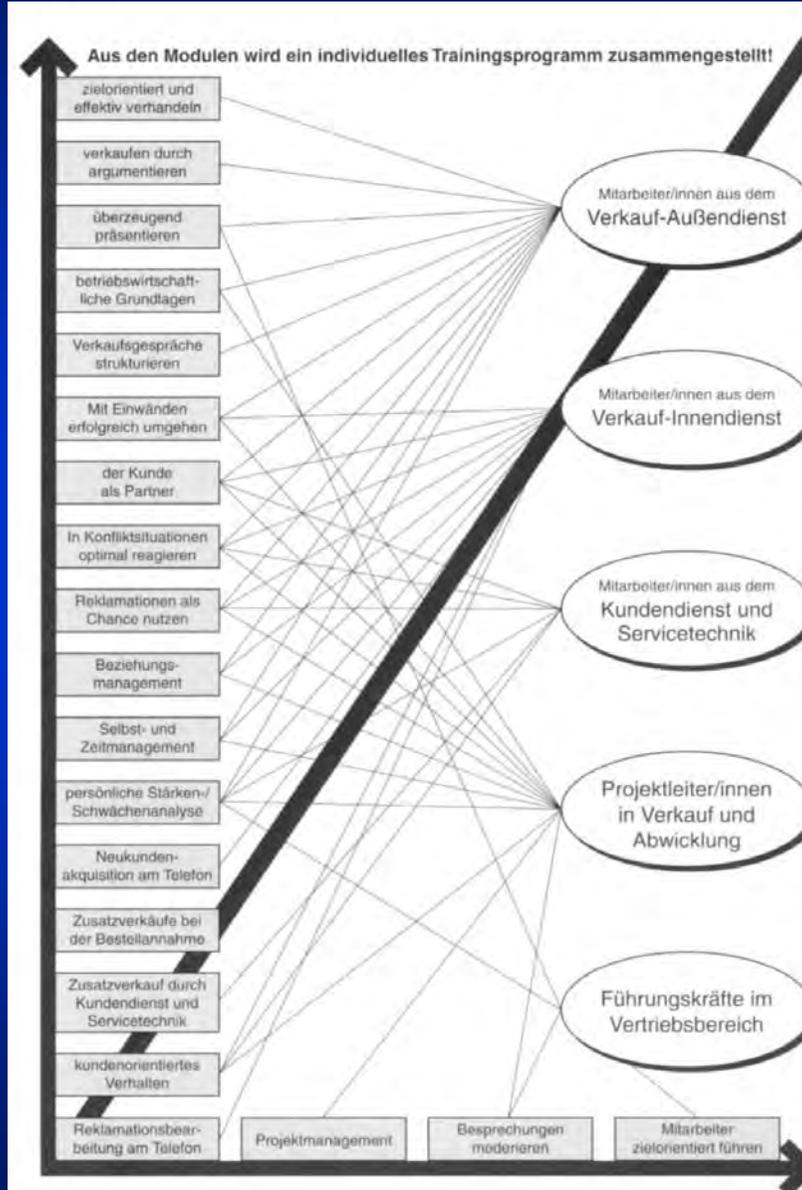
## Ursachen für die geringe Identifikation des PL mit dem Projekt

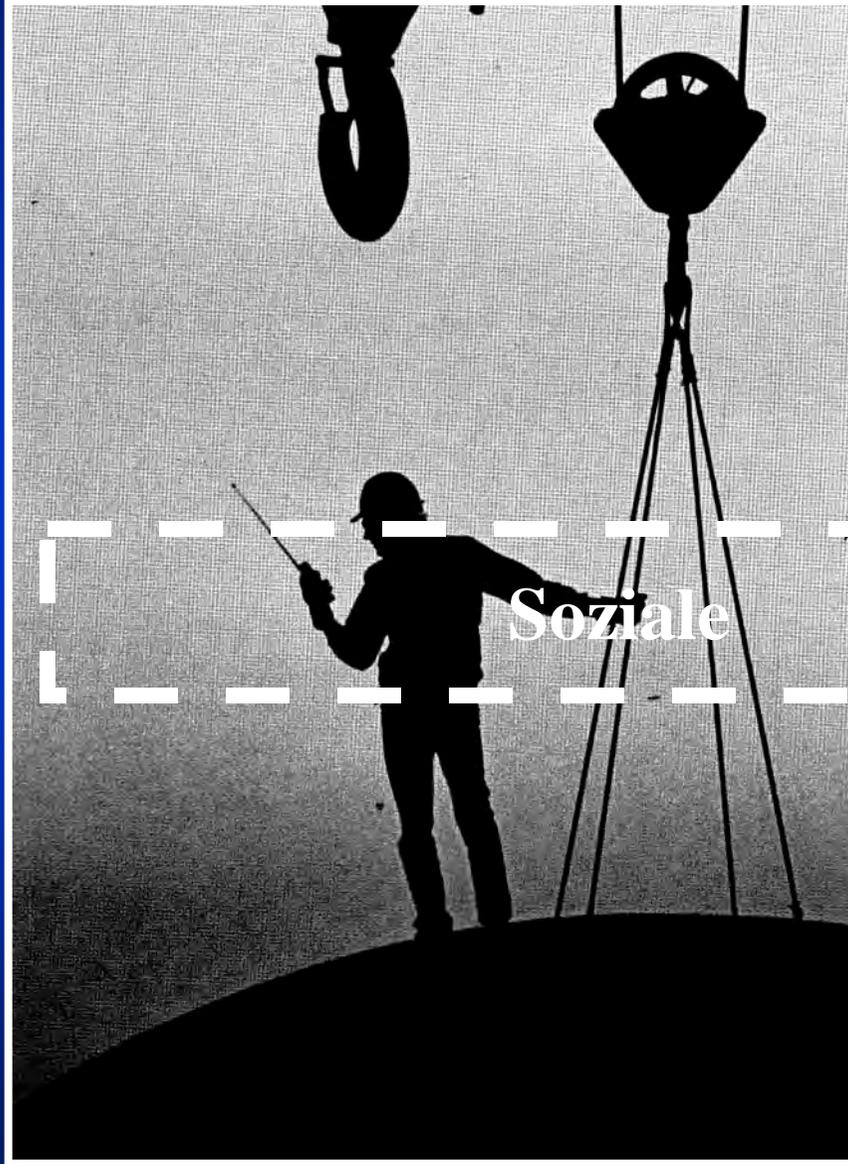
- Das Projekt wird ohne Mitsprachemöglichkeit dem PL zugeordnet.
- Der PL soll zu viele Projekte gleichzeitig bearbeiten
- Eine im Vorhinein sehr negative Ergebniserwartung kann demotivierend sein.
- Durch "Ab"teilungen ist die Einflußmöglichkeit für den PL eingeschränkt.
- Von oben wird zuviel Einfluß auf das Projekt (=Verantwortungsbereich PL) genommen.
- Eine gute Projektabwicklung wirkt sich für den PL nicht finanziell aus.
- Der PL paßt nicht zum Projekt (über-/unterfordert).
- Durch ungenügende Tools (Controlling) hat der PL keine ausreichende Transparenz in seinem Projekt.
- Das Projekt wird als "durchlaufender Posten" verstanden, dem ein ähnliches und damit reizloses Projekt folgt.
- Schuldzuweisungen erfolgen durch den Vorgesetzten oberflächlich, zufällig und ohne Hinterfragung (Unternehmenskultur).
- Die Leistung und Bedeutung des PL wird nur bei großen Projekten beachtet.

## Maßnahmen zur Steigerung der Identifikation des PL mit dem Projekt

- Miteinbindung bei der Projektauswahl, Integration von Anfang an, Offenheit, Transparenz bei der Auftragsübergabe
- Perspektive, an Projekten zu wachsen
- Vertrauen in die PL, Controlling-Funktion nur, wenn trouble shooting angebracht ist
- Leistungsbezahlung, die auf meßbarer Größe beruht sowie Vorschlagsrecht des PL, um seine Rolle zu stärken
- unrealistische Erstkalkulation durch erreichbare Zielvereinbarung ausgleichen
- Vollmachten, nach außen hin sichtbar (z.B. i.V.)
- Unternehmensorganisation, bei der Verantwortungs- und Informationswege eingehalten werden
- Projektleiterauswahl mit nicht zu stark ausgeprägter Unter- bzw. Überforderung

# Beispiel : Modularisierte Fortbildung





## Definition

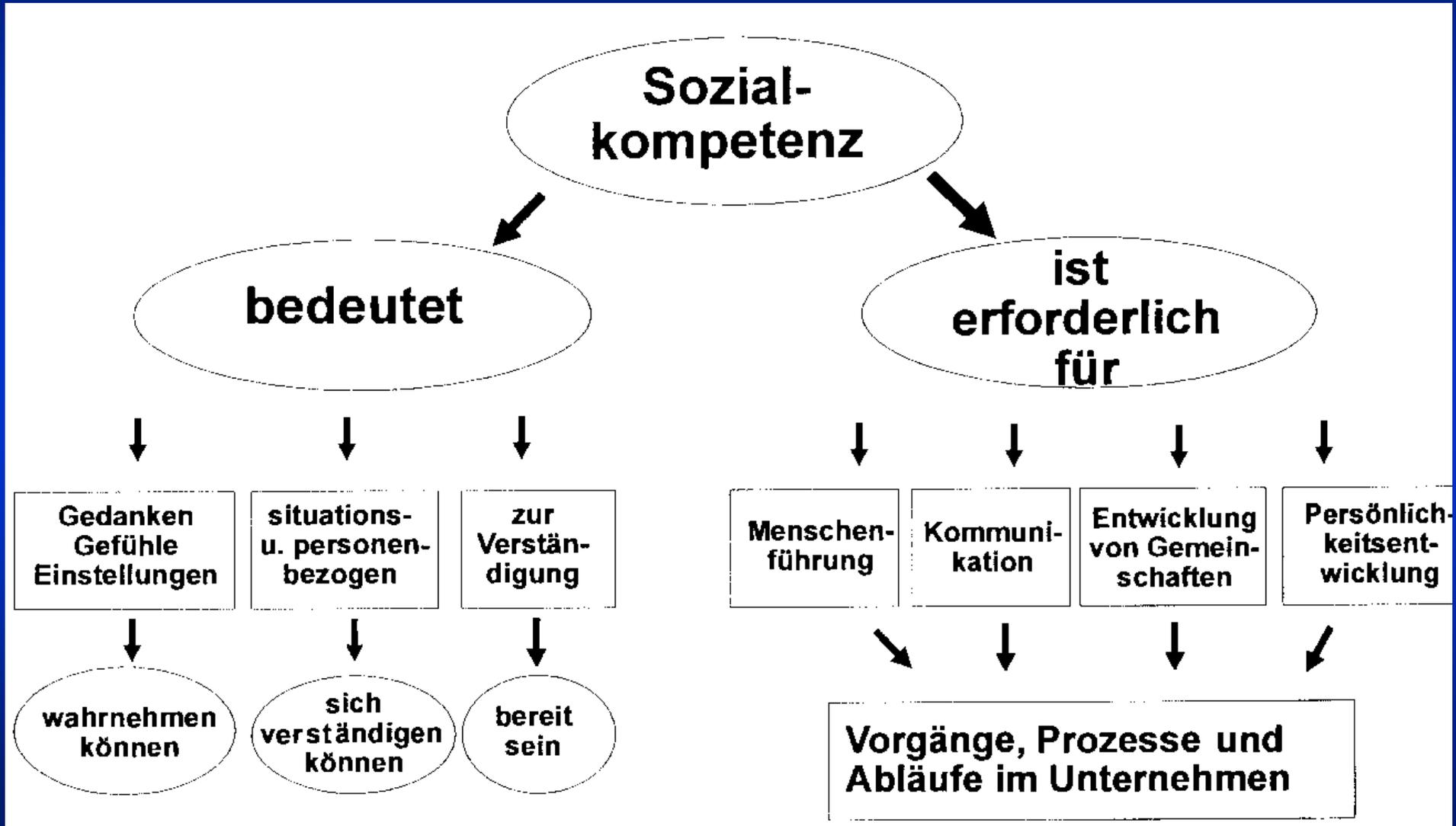
**Fähigkeit und Bereitschaft, zwischenmenschliche Beziehungen und soziale Netzwerke auf der Basis gegenseitiger Wertschätzung aufzubauen und zu pflegen, und damit Voraussetzung für die Erreichung von Geschäftszielen zu schaffen.**

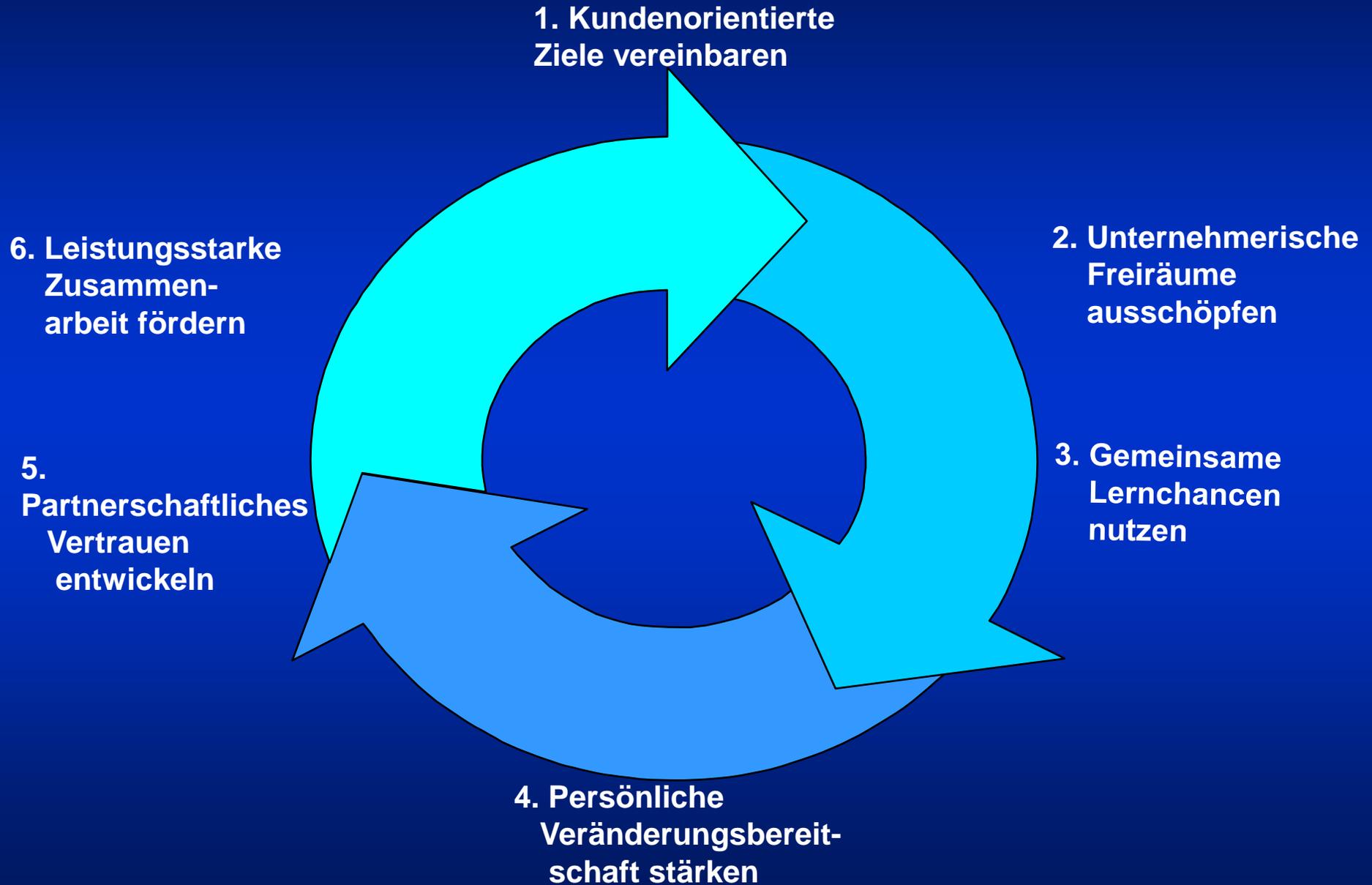


**Kompetenz =  
Qualifikation + erfolgs-  
orientiertes Handeln**

## Merkmale

- \* **Konstruktive, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufbauen ("Persönlicher Draht")**
- \* **Leistungswillen fördern, um Geschäftsziele und Wettbewerbsvorteile zu erreichen ("Treibende Kraft")**
- \* **Unterschiedliche Interessenlagen in einem Prozess der Konsensbildung zusammenführen ("Gemeinsame Sache")**
- \* **Souveränität und Standfestigkeit auch in problematischen, belastenden Situationen bewahren ("Ruhender Pol")**
- \* **Praktische Hilfestellungen leisten und sich den Werten "Fairneß" und "Fürsorge" verpflichtet fühlen ("Gute Tat")**





**Wir arbeiten**

in *Strukturen* mit Methoden an Problemen  
von gestern von heute von morgen

**mit Entscheidern, die**

in den *Kulturen* die *Strukturen*  
von vorgestern von gestern  
gebaut haben

und das Übermorgen  
innerhalb der Unter-  
nehmung nicht mehr  
erleben dürfen



## Was bedeutet Cultural Change für uns ?

**1 Kunde im Blickfeld,  
statt Blick nach innen und oben**

**2 Auf Zukunft eingestellt,  
statt starr an Gewohnheiten festhalten**

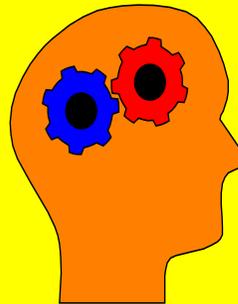
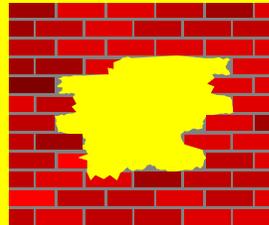
**3 Führen,  
statt managen**

**4 Einfachheit,  
statt Umständlichkeit**

**5 Vertrauen in "mündige" Mitarbeiter,  
statt Einmischen**

**6 Ehrlicher Umgang,  
statt scheinbarer Höflichkeit**

**7 Kooperation mit allen,  
statt Ab- und Ausgrenzen**



- \* Mehrwert für den Kunden schaffen, oder Tätigkeit abschaffen
- \* Kunden in Geschäftsprozesse integrieren

- \* Eine Vision für die Firma, Visionen für Geschäfte, Visionen für alle
- \* Ziele, die das bisherige in Frage stellen
- \* Genug Selbstbewusstsein haben, um delegieren zu können
- \* Dafür sorgen, daß Mitarbeiter erfolgreich sein können
- \* Glaubwürdig vorneweg gehen ("walk the talk" for everybody)
- \* Wenige Ziele und Führungsgrößen
- \* Wenige Entscheidungsebenen
- \* Wenige Schnittstellen durch Teamarbeit
- \* "One man - one business"
- \* Mehr Selbstverantwortung bei Arbeitszeit, Beschaffung u.a.

- (Unterschriftenregelung)
- \* Beteiligung der Mitarbeiter bei der Zielfindung
- \* Geschäftspolitik und -ergebnisse offen diskutieren
- \* Miteinander reden, nicht übereinander
- \* Gelegenheiten für gemeinsame Projekte schaffen
- \* "Vernetzung" unserer Organisationen (einheitl. Informationssystem weltweit)

**Unternehmensenergie = Masse x Geschwindigkeit**

**"kritische" Menge an Menschen**

- mit hoher Geschwindigkeit
- in großer Zahl
- mit gebündelter Energie
- in interaktiver Form

- mit den Visionen und Grundsätzen des Unternehmens vertraut machen
- an den wichtigen und kritischen Veränderungsprozessen beteiligen
- die Unternehmens- und Führungskultur (weiter-) entwickeln lassen

**kauf**  
einen **FISCH**,  
und du wirst  
**satt.**  
*Lern fischen,  
und du bleibst  
satt.*  
**lern weiter,**  
und du  
machst ein  
**FISCHRESTAURANT**  
**AUF.**



where do YOU want to.