







DEUTSCHLANDS GRÖSSTER KONGRESS FÜR STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT

# PERSONALMANAGEMENT KONGRESS — 2020

23./24.  
JUNI 2020  
BCC  
BERLIN

#PROUD2BHR

# NEUGIER

+++ 2 TAGE IN BERLIN +++ 100 SPANNENDE SESSIONS +++ 1500 HR-PROFESSIONALS +++



DE KEYNOTE-SESSIONS +++ INSPIRIERENDE KEYNOTE-SESSIONS +++ INSPIRIERENDE KEYN



1



2



3



4



5

1 **PROF. DR. KATHARINA ZWEIG** INFORMATIKPROFESSORIN UND EXPERTIN FÜR KI  
TU KAISERSLAUTERN 2 **JENS SPAHN** BUNDESGESUNDHEITSMINISTER  
3 **DR. JULIA SHAW** BESTSELLERAUTORIN, PSYCHOLOGIN & GRÜNDERIN UNIVERSITY  
COLLEGE LONDON (UCL) 4 **DR. FRANZISKA GIFFEY** BUNDESMINISTERIN FÜR FAMILIE,  
SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 5 **MARTIN SEILER** VORSTAND PERSONAL UND  
RECHT DEUTSCHE BAHN

AKTUELLES PROGRAMM UND TICKETS:

[WWW.PMK2020.DE](http://WWW.PMK2020.DE)

BPM  
BUNDESVERBAND DER  
PERSONALMANAGER

Quadriga

HUMAN RESOURCES  
MANAGER

# MUSTERBRUCH

Mitarbeitende, die sich angeblich nicht einbringen wollen und Entscheidungen der Hierarchie überlassen, haben in der Vergangenheit oft erlebt, dass ihr eigenes Handeln keine Auswirkungen auf ihr Umfeld hatte.

und persönlicher Betroffenheit lediglich Scheinlösungen entstehen, erwies sich als unbegründet. Das erlebte Engagement und die Qualität der vorgeschlagenen Lösungen überraschten alle. Aufgrund der Realitätsnähe waren die Mitarbeitenden in der Lage, sowohl bei der Schwachstellenfeststellung als auch der Lösungsentwicklung die – im Vergleich zur Bereichsleitung – viel relevantere Perspektive einzunehmen. Vor allem aber trug der Prozess dazu bei, dass im ganzen Geschäftsbereich ein wesentlich differenzierteres Problembewusstsein entstand.

Mittlerweile gibt es viele Organisationen, die den Kompetenzrahmen ihrer Mitarbeitenden und Teams massiv erhöhen. In einem Produktionsunternehmen entscheidet jeder Mitarbeitende eigenständig über den Kauf von Arbeitshilfsmitteln. Eine zentrale Einkaufsabteilung existiert nicht. Einer Technikerin wird zugetraut, die Entscheidung über den Kauf eines neuen 8.000 Euro teuren Schweißgeräts selbst zu fällen. Um Einkaufssynergien zu nutzen, treffen sich Mitarbeitende mit ähnlichen Einkaufsbedarfen regelmäßig zum Gedankenaustausch. Bei der für Musterbrüche bekannten Firma allsafe in Engen am Bodensee gibt es sogar für keinen Fall mehr die Erfordernis einer zweiten Unterschrift. Auch für Personalentscheidungen gilt in immer mehr Firmen das Prinzip des Selbstmanagements. Wer die Notwendigkeit erkennt, schreibt eine Stelle aus. Weitere Beispiele eines konsequenten Vertrauens in die menschliche Urteilskraft sind: ein integritätsorientiertes Compliance-Verständnis,

das die Verantwortung zur Einhaltung der Regelkonformität konsequent Mitarbeitenden überlässt, oder eine selbst organisierte Bonusverteilung im Team.

## Lob-Karten: Strukturelle Brücke für das Vertrauen in die Urteilskraft

Bezogen auf das – durchaus leidige Thema – der leistungsorientierten Bezahlung hat kürzlich die Daimler-Stadt Schorndorf neue Wege eingeschlagen. Anders als es bei den üblichen, zum energieraubenden Schauspiel führenden Vorgehensweisen der Fall ist, wird ab 2020 mit einer auf einen Bierdeckel passenden Idee experimentiert: 50 Prozent des Budgets werden kopfproportional verteilt, die andere Hälfte bemisst sich nach der Anzahl von sogenannten LOB-Karten, die Mitarbeitende während des Jahres sammeln. Sobald jemandem etwas positiv auffällt – beispielsweise die unerwartete Aktion einer Kollegin, die der Stadt und ihren Bürgern einen Mehrwert bringt –, wird dieses Handeln durch Übergabe einer LOB-Karte gewürdigt. Bislang läuft die Kartenvergabe noch über die Vorgesetzten, doch die Initiatorinnen sind sich einig, dass dies nur der Anfang sein kann. Es handelt sich eben um ein Experiment, und allen ist klar, dass der Bierdeckel-Ansatz nur eine „strukturelle Krücke“ dafür ist, der menschlichen Urteilskraft wieder mehr Gewicht zu verleihen.

Ein oft gehörter Einwand seitens der Führungskräfte gegen das konsequente Vertrauen in die menschliche Urteilskraft lautet: Viele Mitarbeitende wollen sich gar nicht einbringen, sind vielmehr froh, wenn die Hierarchie entscheidet. Diese Menschen mag es tatsächlich geben. Die Ursache für diese Haltung liegt teilweise darin, dass Mitarbeitende in der Vergangenheit erlebten, dass ihr eigenes Handeln ohnehin keinerlei Auswirkungen auf ihr Umfeld hatte. Insofern beklagt Führung ein Phänomen, für dessen Entstehung sie häufig selbst verantwortlich ist.

*Stefan Kaduk, Dirk Osmetz*

Foto: Miguel Perez Fotodesign, Baldham



Die Autoren: **Dr. Stefan Kaduk** (links) und **Dr. Dirk Osmetz** sind Gründer und Partner der Managementberatung **Musterbrecher®** in München. Ihre aktuelle Publikation: **MusterbrecherX – Ein Prospekt für mutige Führung (Murmamann)**. Kontakt: [www.musterbrecher.de](http://www.musterbrecher.de)