

# PORGA Nr. 910310 R

## Personalpflege



Q:\PORGAL\910310-Personalpflege\910310\_Personalpflege.DOC  
Rev.-Stand: 981013 KS>991112ksch>>991115 >000210>000505 KS>080906ks--  
weitere Aufgaben bzgl. MBH siehe p:ks\proj\sp\9603ame\mbh\aufgaben\ged000122.doc  
s.a.PM 03011 PPP; PM08099 PFP

**Titel:** Personalpflege bei PM (UP 2040)

**Kernaussage:** **Förderung von Arbeitsfreude, Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Sozialkompetenz, Reduktion Abwesenheitsrate, Gesundheits- Vorsorge etc -ergänzend zu den aktuellen Möglichkeiten von Personalleitung, Vorgesetztem und Betriebsrat im Sinne von PM 1414 „Miteinander bei PM“**

**Verantwortlicher/:** KS/Personalleiter für UP 2140 Prof. Wiedemann>G Gasslbauer  
(Text noch zu bereinigen.....KS 000505)

Diese Fassung ersetzt PORGA: 910310 Ausgabe: 10.12.93 OHA-Zuordnung nach KS 65506: <b>PFS:</b> 1.7 <b>Übergeordnetes Projekt:</b> UP 2040-UP2016-8	Genehmigt durch GL-Sitzung vom:  _____ GL-Mitglied Unterschrift
<input type="checkbox"/> Vertrauliche PORGA <input type="checkbox"/> Muß-PORGA <input checked="" type="checkbox"/> Richtlinien-PORGA	Verfasser: KS <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <small>Signature required</small></div> _____ Verfasser Unterschrift

**Verteiler:**

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über den Inhalt dieser PORGA und ergänzen Sie gegebenenfalls die Stellenbeschreibung!  
Diese **Putzmeister-Organisationsanweisung** beschreibt bereichs- und abteilungsübergreifende Abläufe. Bitte achten Sie auf Vertraulichkeit wegen wertvollem organisatorischem Inhalt. Richtlinien für Erstellung in PORGA 901001 und UP 2011. (Verzeichnis: p:\alle\porga\901001m.doc)

# PORGA Nr. 910310 R

## Vorwort:

Putzmeister Personalpflege (PPP) wird als Unternehmensprojekt (UP), und nicht als Personalprojekt (PP) geführt, weil sie an oberster Stelle „aufgehängt“ sein muß, um wirksam werden zu können; Eventuell wird sie als SP (Supervisory Project) geführt, solange PM noch keine Publikums-AG geworden ist und der Gesellschafter übergangsweise noch „aktives Controlling“ ausübt - wie in PORGA 980110 (Relation AR-Vorstand) beschrieben).

## Verknüpfungen:

Personalpolitik UP 2016-8, (Porga 961231), PFG 9403, Leitbild, Geschäftsgrundsätze PM 1200, Miteinander PM 1424, Goodwillteam UP 2174 (PM 99105), Mitarbeitergespräche Porga 940314, Porga 991118 Aufgabenkatalog MBH. PM 03011 Personalpflege; **PM 08099 Führungspflege**

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung
2. „ GWT - Ein neuer Weg der Personalpflege
3. Grundgedanken
4. Realisierung des Programms „Personalpflege“
5. Themen, die in Mitarbeitergesprächen behandelt werden könnten
6. Berührungspunkte mit anderen Aktivitäten der Personalpflege
7. Einbindung des Betriebsrats
8. „Personalpflege ist Element unserer Führungsphilosophie

## 1. Einführung

- 1.1. Als **Vorspann** hier ein Auszug aus einem Vortrag von Graf Dürckheim aus 1956, welcher das Problem und die Aufgabe von MBH visionär beschreibt  
(Pfad P:\KS\PUBLIKAT\VORTRAG\FREMDE\TODTMOOS\VG5610KK.DOC)

*Also, meine Damen und Herren, es gibt da einiges zu erkennen über das Wesen des Menschen und die Voraussetzungen dafür, daß es heil bleibt oder werden kann.*

*Es ist geradezu erschreckend, wie wenig der Mensch unserer Tage über sich selbst weiß, über den anderen und über den Menschen überhaupt.*

*In der Schule lernen wir zwar unendlich viel, aber **wenig über den Menschen**. In der Hochschule bemühen wir uns um Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, technische Wissenschaften etc. **Wer aber bemüht sich um den Menschen?** Selbst im Studium der Medizin fehlt in der Regel die Psychologie und Philosophie des Menschen, und an Stelle des lebendigen Menschen steht der **lebende Leichnam**. Es gibt Hochschulen für alles, aber keine für den Menschen. Wir machen Arbeitsgemeinschaften über dieses und jenes, aber selten genug über die **Stellung des Menschen innerhalb des uns zugefallenen Aufgabenkreises**. Aber: Jeder bildet sich ein, sich zu kennen und über den Menschen Bescheid zu wissen. Die Folgen sind entsprechend. Und es sieht nicht so aus, als wenn sich an dieser Lage viel änderte.*

*Haben wir eigentlich etwas gelernt von den furchtbaren Folgen, in die uns die Ahnungslosigkeit über den Menschen, ja die Verneinung des Menschen im Menschen im Laufe der letzten Jahrzehnte hinein gejagt hat? Ist es nicht vielmehr so, daß wir wieder immer tiefer in den Strudel der Entmenschlichung und Entseelung des öffentlichen Lebens hineintreiben? Und was geschieht eigentlich dagegen? Pfeifen es nicht schon wieder die Spatzen von den Dächern, daß das Ausleseprinzip in der Politik, in der Wirtschaft, in der Industrie von allem anderen eher bestimmt wird als vom **Gewicht menschlicher Qualitäten**? Stehen wir heute nicht mehr oder weniger alle, als könnte es nicht anders sein, im Bann des höchst zweifelhaften Begriffs **Lebensstandard**? Stehen unsere Arbeit und unser Leben nicht vorwiegend im Zeichen einer Wohlstandszivilisation, die weitgehend nichts anderes ist als ein riesiges Unternehmen zum Schaffen von Mitteln, die den Menschen befähigen, möglichst schmerzfrei an sich selber vorbeizugehen und in seinen Fehlhaltungen zu verharren?*

## **PORGA Nr. 910310 R**

*Gefährdung des Menschen nicht in der Industrie und in der Technik sucht, sondern erkennt, daß das Gefährliche, das die Technik und Wirtschaft entwickelt, **im Menschen** ist, der sie selbst hervorbringt und trägt. Es geht darum, daß Jeder von uns die Not der Zeit an sich selbst und an anderen erst einmal überhaupt zugibt. Doch wer tut das? Wer überspielt nicht immer wieder die vorhandene Not im Rahmen nun einmal eingespielter „Ordnungen“.*

*Es gilt zu erkennen, daß die **Wurzel der Not im Menschen selbst** und nicht in den Umständen zu suchen ist. Und hat man dieses erkannt, dann muß man **den Mut** haben, aus dieser Erkenntnis Konsequenzen zu ziehen, für sich selbst wie für den Wirkungskreis, den man zu verantworten hat. **Ein Unternehmer sollte diesen Mut haben.** Zu all dem aber ist die Voraussetzung eine gewisse Klarheit über das, was zum Wesen des Menschen und seiner inneren Wirklichkeit gehört.*

### 1.2. **Aufgabe:**

Im Unternehmensleitbild steht diese **Zielvorstellung** als grundsätzlich für die Personalpflege:

**"Die Firmenangehörigen fühlen sich wohl und können sich entfalten".**

Im ganzen **dient** dieser Komplex Personalpflege der Stabilisierung und Verbesserung der idealen Merkmale bezüglich Person, Situation und Organisation mit dem Ziel, Vertrauen, Arbeitsfreude für optimale Leistung bei gleichzeitiger Entfaltung der FMG zu erzielen.

Ab 1999 kommt hinzu das Goodwillteam (§8) und ab 2000 die Disziplin MHB als Produkt der AME – AG (s. PM 00037, Website und Projekt SP 9603) und ab 2009 die sog **Führungspflege** im Sinne von PM 08099 quasi als PPP für die oberste GF Ebene jeder Geschäftseinheit – egal ob als Division oder legale Einheit gestaltet. Dies ist verwandt und auch Ausfluss der sog TOPCONSULT wie in 2016-06 Rückle...zeitweise von Ks gepflegt und 2008 wieder angeregt gemäß PM 08099 und vom CHO der PMH im Sinne der Leitlinien des PWB zu gestalten und zu pflegen. Ableitungen aus PPP sollen auch in die in UP 2016-19 vom CHO gepflegte Personalpolitik einfließen.

Aus dieser wichtigen strategischen Zielsetzung ergeben sich eine Vielzahl von Aufgaben, an denen wir alle gemeinsam und ständig arbeiten müssen; das heißt, alle Führungskräfte, alle Firmenangehörigen und insbesondere auch der Betriebsrat.

Wenn wir dieses Ziel im Sinne unserer Unternehmensphilosophie "qualitativ", d. h. möglichst weitgehend, erfüllen wollen, dann muß hierfür mehr geschehen als bisher; obwohl wir mit vielem zufrieden sein können, was wir bereits schon erreicht haben.

Mit dem hierin und sonst gebrauchten Begriff "**Mitarbeiter**" meinen wir hier alle bei PUTZ-MEISTER tätigen Firmenangehörigen (FMG).

- 1.3. Alle diesbezüglich entstehenden Gedanken und Aktionen fassen wir bisher in dem Unternehmensprojekt UP 2040 - Personalpflege zusammen. Diese PORGA ist ein dabei entstandenes Regelwerk als Arbeitsgrundlage für die mit der Personalpflege beauftragten Mitarbeiter im besonderen - aber auch im allgemeinen für alle Mitarbeiter. Sie dient darüber hinaus als Grundlage für eine bessere Verständigung. Ständige Aktualisierung kann evtl. zu leichten Ungereimtheiten führen, was hier keine Rolle spielen darf.

- 1.4. **Verantwortlich** für den Komplex **Personalpflege** ist der **Personalleiter**.

Als Teil der PF wirkt seit 1999 in Fortsetzung der sogenannten „Intimpflege“ das **Good-Will-Team GWT**, um speziell Probleme zu verfolgen, die sich ergeben aus der Nichteinhaltung unseres Vertrauenskodex (Vier-Fragenprobe) - wie in der Druckschrift „Miteinander bei PM“ vorne angestellt.

Dafür wurde das UP 2174 eingerichtet und gestartet zur Gestaltung und Begleitung des Programmes „Good-Will-Team 99“, getragen von Frau Wolff mit Unterstützung von H. Prof. Wie-

## **PORGA Nr. 910310 R**

demann (Personalpflege). Details s. § 8.

- 1.5. In dem Buch "Personalpflege - Ralf F. Brinkmann - Sauer-Verlag, Bücherei A 1909 - betrifft **Personalpflege** unter anderem folgende Bereiche:

- ◆ Gesundheitsvorsorge
- ◆ subjektives Wohlbefinden
- ◆ Lebenszufriedenheit
- ◆ Maßnahmen zu Fehlzeiten
- ◆ Individuenbezogene Methode der Personalpflege

- 1.6. Die Personalpflege läßt sich also gliedern in die Bearbeitung von folgende Problemkreisen in Bezug auf die Person, die Arbeitssituation und die Organisation.

**Personenbezogene Maßnahmen:** Führungskultur, persönliches Wohlbefinden und Altersvorsorge, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Vermögensbildung, Kuren

**Arbeitsplatzbezogene Maßnahmen:**

Raumklima am Arbeitsplatz, Reduzierung von Lärm und Schadstoffemission, ergonomisch richtige Ausstattung, Gestaltung Arbeitsmittel

**Organisationsbezogene Maßnahmen:**

Beziehungen, Regeln, Normen und Verbote, Unterstützung informeller Gruppen (z.B. Good-Will-Team gemäß UP 2174).

- 1.7. Wir sind uns bewußt, wie wichtig es für jeden Mitarbeiter ist, daß er angemessen honoriert wird, daß er die flexible Arbeitszeit zu nutzen vermag und daß er eine gute fachliche Anleitung erhält. Wir wissen aber auch, daß das allein zur Arbeitsmotivation und zur Schaffung der Arbeitsfreude nicht genügt. Die in den letzten Jahrzehnten durchgeführten Studien über die Denk- und Verhaltensweisen in der Industrie zeigen deutlich, daß die Menschen Gemeinschaft, Anerkennung und Selbstverwirklichung in ihrer Arbeit erstreben.
- 1.8. Vor allem wollen und müssen wir unseren Mitarbeitern helfen,
- ◆ die in ihnen liegenden Fähigkeiten zu erkennen
  - ◆ bisher unausgesprochene Probleme zu äußern
  - ◆ oft vorhandene schwelende Probleme im persönlichen Bereich (speziell im Verhältnis Mitarbeiter-Führungskraft) aufzugreifen und befriedigend zu lösen.

### 1.9. **Historisches**

Seit 1980 haben wir Bemühungen dieser Art unter dem Arbeitstitel "Management-Service" (UP 2040) geplant. Nach einigen Verzögerungen (wir mußten zuerst die Grundsätze unserer "Unternehmensphilosophie" genauer fixieren) haben wir 1989 eine erste Aktion unter dem Begriff "**Mitarbeiter-Intimpflege (MIP)**" gestartet, die wir ab 1994 unter UP 2040-1 führen. Der Begriff "intim" wurde bewußt gewählt. Wir wollten unseren Mitarbeitern damit anbieten, auch über Probleme zu sprechen, über die sie mit ihrem Vorgesetzten sonst nicht reden. Nicht jeder kann und will sich zu Problemen frei äußern oder ist darin ungeübt. Der Begriff Intimpflege wurde jedoch wegen „Anrühigkeit“ später abgeschafft und ging als Teil der Personalpflege über in UP 2174 – „Good-Will-Team“ (GWT). Darin wurden die MIP-Aufgaben übergeführt.

## **2. „Mitarbeiter-Intimpflege“ als ein neuer Weg der Personalpflege**

## **PORGA Nr. 910310 R**

### **2.1. Grundgedanken**

Beim Start dieser im Rahmen unserer Bemühungen um die Personalpflege laufenden Aktion "Mitarbeiter-Intimpflege" haben wir uns durch folgende Überlegungen leiten lassen: (siehe auch Druckschrift "Miteinander bei PM")

2.2. Jeder Mitarbeiter der Firma PUTZMEISTER will die bestmögliche Leistung erbringen. Dies wird er nur dann tun, wenn er Arbeitsfreude hat. Nur von ihr bekommt er Impulse, das Beste aus sich machen zu wollen.

2.3. In diesem Sinne soll sich jeder Mitarbeiter persönlich entfalten können. Darunter verstehen wir die Verwirklichung aller persönlichen Gaben und Fähigkeiten.

2.4. Wenn wir mit Überzeugung

- ◆ nach unserer Unternehmensphilosophie (bzw. nach unserem Wertesystem) leben und handeln wollen
- ◆ Qualitätsprodukte liefern wollen
- ◆ im Rahmen des internationalen Wettbewerbs unsere führende Rolle behalten und ausbauen wollen

dann müssen wir neue Wege beschreiten, um die Mitarbeiter im o.g. Sinne zu motivieren.

2.5. Dieses Programm hat nichts mit "Schlaraffenland" zu tun. Wir wollen das persönliche Engagement, die Anstrengung und die Disziplin des Mitarbeiters; und diese Aktivitäten und Tugenden müssen auf das Ziel bezogen sein, Hervorragendes zu leisten - aber jeder soll sich auch daran freuen und auf die Leistungen generell sowie auf das ganze Unternehmen wirklich stolz sein.

2.6. Um das besser zu können, um besser Hervorragendes leisten und sich daran freuen zu können, soll jeder Mitarbeiter die Chance zum offenen Gespräch mit einer neutralen, unabhängigen Berater-Persönlichkeit erhalten. Er soll sich ohne jede Befürchtung vor irgendwelcher Repressalie "vertraulich" über seine Probleme äußern können.

### **3. Realisierung des Programms "Mitarbeiter-Intimpflege"**

3.1. Wir sind von dem Ansatz ausgegangen, daß ein außenstehender Berater diese vertraulichen Gespräche führen soll. Der Berater soll nicht in die Aufgaben des Personalleiters oder des Betriebsrates eingreifen, sondern diese bei Bedarf ergänzen und Lücken schließen helfen in obigem Sinne.

3.2. Wir haben hierfür Prof. Wiedemann gewonnen. Er hat lange Erfahrungen auf dem Gebiete der Sozialforschung, der Personalentwicklung, der Personalführung und der Führungskräfte-schulung. Er war lange bei der IBM tätig und ist jetzt Geschäftsführer des Vereins für Management und Personalentwicklung (VMP) in dem wir als Firma PUTZMEISTER Mitglied sind.

3.3. Unsere Personalleitung koordiniert diese Beratung im Rahmen des Personalmanagements und der Unternehmenszielsetzung. Der Berater ist jedoch unabhängig und macht der Personal- bzw. Unternehmens-Leitung, oder evtl. auch direkt den Betroffenen Vorschläge, was aus seiner Sicht im Unternehmen praktisch zu tun wäre, damit wir nach seiner (vertraulich) gesammelten Erfahrung zu einer noch besseren Verwirklichung unseres Unternehmens-Leitbildes gelangen (siehe UM 89089).

3.4. Die Gespräche des Mitarbeiters mit dem Berater werden grundsätzlich vertraulich geführt, und Gesprächsinhalte werden vom Berater vertraulich behandelt.

## **PORGA Nr. 910310 R**

- ◆ Vertraulich heißt vor allem: Gespräch unter vier Augen.
- ◆ Auf Wunsch des Mitarbeiters können aber auch andere Personen hinzugezogen werden.
- ◆ Die Gespräche können innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit, sie können auch außerhalb der Firma - ganz auf Wunsch des Mitarbeiters - stattfinden.
- ◆ Jeder Mitarbeiter, der im hier beschriebenen Rahmen ein Anliegen hat, kann persönlich auf Prof. Wiedemann zugehen. Er kann in der Zentrale oder auch im Sekretariat seines Bereiches oder des Personalleiters den Wunsch anmelden, mit dem Berater sprechen zu wollen. Das Sekretariat wird ihn dann benachrichtigen, auch direkter Privat-Anruf (Tel.: 07459/1736) beim Berater ist in Ausnahmefällen durchaus denkbar.
- ◆ Die Erfahrung mit diesem Programm zeigt, daß mehrfach Herrn Prof. Wiedemann Hinweise auf Probleme und Konfliktfelder zugehen. In diesen Fällen wird er von sich aus aktiv und sucht Gespräche mit den von den Problemen und Konflikten betroffenen Mitarbeitern.
- ◆ Die Erfahrung hat ferner gezeigt, daß der Berater zu Mitarbeiter-Besprechungen und Koordinierungs-Sitzungen eingeladen wurde. Er hatte hier Gelegenheit, die "Beziehungsseite" bei uns im Alltag kennen zu lernen.

#### **4. Themen, die in Mitarbeitergesprächen behandelt werden könnten:** (s.a. Porga 940314 und PP 3007, PFG 9403, Ri 108, BUL etc

- 4.1. Was mindert bisher die Arbeitsfreude und Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters?
- 4.2. Welches persönliche Problem gibt es aus seiner Sicht?
- 4.3. Welches Problem im Führungskraft-Mitarbeiter-Verhältnis gibt es aus seiner Sicht?
- 4.4. Welche Vorschläge zur Verbesserung hat der Mitarbeiter?
- 4.5. Welche Entwicklungsmöglichkeiten stecken im Mitarbeiter?
  - 4.5.1. Welche Vorstellungen hat der Mitarbeiter dazu?
  - 4.5.2. Welche Empfehlungen können wir ihm geben?
- 4.6. Wie ist überhaupt das Verhältnis des Mitarbeiters zu seinem Vorgesetzten?
  - 4.6.1. Kann er mit dem Vorgesetzten offen über alle berufsbezogenen Fragen sprechen?
  - 4.6.2. Was (welches Schwerpunkt-Thema) möchte er lieber mit dem Berater besprechen?
- 4.7. Hat der Mitarbeiter als Vorgesetzter Probleme mit der Führung seiner Mitarbeiter?
  - 4.7.1. Wie übt er die Führung tatsächlich aus? (Maßstäbe: z.B. PM 1424 "Miteinander bei PM").
  - 4.7.2. Welche Hilfen braucht er?
  - 4.7.3. Was hat ihn speziell bisher geärgert - und was könnte zur Abhilfe getan werden?
  - 4.7.4. Könnte er als Vorgesetzter mehr leisten, wenn er bessere Mitarbeiter hätte -und was könnte hier etwa getan werden?

## **PORGA Nr. 910310 R**

- 4.8. Welche Fähigkeit sieht der Vorgesetzte bei seinen Mitarbeitern, die gefördert werden sollten?
- 4.9. Welche Vorschläge hat der Vorgesetzte in Bezug auf Job-Rotation "für sich und seine Mitarbeiter"?
- 4.10. Ist der richtige Mann am richtigen Platz?
- 4.11. Haben die Mitarbeiter genügend Handlungsspielraum, damit sie Leistungen nicht unter permanentem Druck und Streß bringen müssen; sondern daß sie flexibel und locker und trotzdem (gerade deshalb) voll engagiert schaffen können?
- 4.12. Was ist bei "Mitarbeitergesprächen" herausgekommen, welche Eindrücke sind entstanden und evtl. nicht ausgesprochen worden?
- 4.13. Wo werden belastende Spannungen im Betrieb gesehen, die zweckmäßigerweise abgebaut werden sollten?
- 4.14. Welche Vorschläge gibt es für besseres Führungsverhalten von oben?
- 4.15. Kennt und anerkennt, akzeptiert und fördert der Mitarbeiter die PUTZMEISTER-Führungsphilosophie?
- 4.16. Jeder unserer Mitarbeiter ist gebeten, diese formulierten Themen zum Anlaß zu nehmen, über seine evtl. Probleme nachzudenken und eigene Fragen zu stellen.

### **5. Berührungspunkte mit anderen Aktivitäten der Personalpflege**

Dieses Programm "Mitarbeiter-Intimpflege" soll sich nicht mit anderen Aktivitäten unserer Personalleitung - wie z.B. den in unserer Akademie angebotenen Seminaren - überschneiden.

Das "Mitarbeiter-Intimpflege"-Programm soll auch nicht etwa ein gutes Führungsverhalten sowie die Arbeit des Personalmanagements teilweise ersetzen, sondern vielmehr ergänzend und beratend begleiten und auf Lücken hinweisen, welche dort noch sind. Es soll alle "Leitenden Mitarbeiter" für Ihre Führungsaufgabe beraten und sie fördern und schulen (denn aus Fehlern lernt man am leichtesten).

### **6. Einbindung des Betriebsrats**

Gleichfalls ist natürlich nicht daran gedacht, mit diesem Programm in die Arbeit und Verantwortung des Betriebsrats (speziell: in seine Interessenvertretung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen) einzugreifen.

- ◆ Auch der Betriebsrat liefert viele Beiträge dazu, daß sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen.
- ◆ Deshalb möchten wir den Betriebsrat bewußt im Rahmen des Programmes "Mitarbeiter-Intimpflege" einbeziehen. Wir empfehlen und fördern jede Bemühung des Betriebsrats, im Sinne dieses Programmes zu wirken bzw. mitzuwirken, damit der Berater nicht über Gebühr beansprucht wird.
- ◆ Den Berater haben wir von Anfang seines Wirkens an ersucht, seinerseits den Betriebsrat zur Mitwirkung anzusprechen. Dies ist auch geschehen; und so hat sich die Zusammenarbeit bisher zur vollen Zufriedenheit aller Beteiligten entwickelt.

7. „Mitarbeiter-Intimpflege“ ist ein historisches Personalprogramm unserer Führungsphilosophie und Teil der Personalpolitik (Porga 961231) Dieser Begriff wurde – obwohl zutreffend – später

## PORGA Nr. 910310 R

fallengelassen und bei Aufteilung des Komplexes 1999 ersetzt durch Personalpflege und Goodwillteam (§8). Hier der **frühere** Text für Intimpflege..

*Die Erfahrungen, die wir bisher mit der "Mitarbeiter-Intimpflege" gemacht haben, sind so positiv, daß wir sie zu einem festen Personalprogramm unseres Hauses machen wollen. Man kann auch sagen: die "Intimpflege" ist längst zu einem Regelinstrument geworden, das wir in Zukunft pflegen und weiterführen wollen.*

*Da es sich hier um ein neuartiges Programm handelt, das bisher keine Vorbilder hat, wollen wir vorerst die auf uns zukommenden Eindrücke und Ergebnisse sammeln und daraus bestimmte Schwerpunkte setzen. Diese sollen in halbjährigem Turnus in Gesprächen zwischen dem Berater (Prof. Wiedemann), dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung erörtert werden.*

*Wir sind überzeugt, daß unsere Mitarbeiter aus diesem Programm viel Nutzen ziehen werden. Schließlich verbringen sie 1/3 ihres Lebens im Betrieb, haben mit Recht immer mehr Freiheitsbedürfnis und das Bestreben, ihre Arbeit und alles, was damit zusammenhängt, selbst zu bestimmen, zu gestalten und daran zu wachsen.*

*Ich hoffe auf ein gutes Gelingen. Ich hoffe, daß die positive Einstellung der Mitarbeiter zu unserem Unternehmen hierdurch noch verstärkt und vertieft wird. Ich möchte erreichen, daß die Mitarbeiter in unserem Unternehmen Freude in ihrer Arbeit haben und sich entfalten können.*

### 8. Good-Will-Team

Das mit der Personalpflege verwandte und ab 2000 weitgehend **die Intimpflege ab 2000 ersetzende** sog. Goodwillteam GWT (PM 99105) bzw. ein MBH (Master of Business Humanity s. PM 00037, Aufgabenkatalog Porga 991118 und Website AME-AG.de) ist dagegen „**offline**“, d.h. **niemanden** im Hause sondern einer **höheren** Autorität verantwortlich. Es dient auch der Zielrichtung unseres Hausmottos

#### Putzmeister – wer hier schafft will gut sein

Beim GWT wird insbesondere geholfen wo sozusagen **Gewissensfragen** oder „Sünden wider unseren heiligen Geist“ begangen werden. Dies sind Verletzungen unserer Paradigmen, das heißt der persönlichen Grundüberzeugungen an die wir glauben und die uns ein gutes Gefühl und „Zuhause sein“ bei PM geben. (s.a. PM Website unter Werten etc.) Sie umfassen neben den menschlichen Grundwerten (Menschenpflichten PM 97164) die ethischen Elemente der PM Philosophie und unserer Gesellschaft, in der wir leben. Dies gilt insbesondere für die in jedem Einstellungsvertrag enthaltenen **Vertrauenskodex** mit der Pflicht zu „Sich fragen“ für alles, was wir hier denken oder tun: (näheres in PM 00038)

- Ist es wahr, bin ich aufrichtig?
- Ist es fair für alle Beteiligten?
- Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?
- Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Diesbezüglich können und müssen Mitglieder von MBH für und im Hinblick auf alle – bis hinauf zum Vorstandsvorsitzenden wenn er mal dagegen verstößt - tätig werden und diese aufmerksam machen damit jeder über sich nachdenkt und an sich arbeitet.

**Wir wissen dass irren menschlich ist.** Deshalb wollen wir uns gegenseitig helfen, über uns und unsere „Paradigmen“ nachzudenken um besser zu werden mit Ziel einer guten Unternehmenskultur. Ohne diese können wie nie die Besten werden, sein und bleiben! Wer hier schafft und gut sein will braucht „GOODWILL“. Ihm und anderen hilft also das GWT. Angst ist Innovations - hemmend!



## **PORGA Nr. 910310 R**

Bei **bewusst** wiederholten und sehr **ernsten Vorfällen**, welche nicht auf normalem Wege selbst geheilt werden, kann vom GWT oder MBH auf diskretem Wege eine geeignete Persönlichkeit (Pate, VV) oder der Aufsichtsrat oder Gesellschafter aufmerksam gemacht oder um Hilfe gebeten werden. Aber auch er muss sich diesbezüglich bei Vergehen seinerseits etwas sagen lassen.

Außer dem „lieben Gott“ ist niemand gegen Irren und Fehler gefeit! Oft geschieht es unbeabsichtigt oder man merkt es selbst gar nicht – oder muss mangels Vorbildung einfach dazulernen. Dies gilt insbesondere auch bei einfachen Anstandsfragen, die oft Verletzungen auslösen. Jeden im Hause freundlich zu grüßen ist unabdingbar.

Um inneres Vertrauen zu fördern, brauchen wir also die Augen und Ohren der Nächsten um etwas über uns zu erfahren. So wird veranlasst, mehr über sich selbst nachzudenken, zu lernen und auch sich zu bessern im Sinne unseres PM Mottos...

sich freuen beim **Dienen, Bessern Werte schaffen**, damit alle gewinnen

Dass sich daraufhin wirklich etwas bessert, erfordert dann das WOLLEN und den GOODWILL des Betroffenen. Diese Motivations- oder Charakterfrage scheidet dann die „Spreu von Weizen“ und lenkt ggf. auf andere Konsequenzen.

Die Befolgung der „greifbaren“ hauptsächlichen Inhalte unserer PM CoPhy gehört zur Verantwortung aller Firmenangehörigen, insbesondere aller Führungskräfte, voran die des Vorstandsvorsitzenden. Sie **haften** dem Gesellschafter und sich selbst dafür, denn jeder hat sich bei Eintritt oder Übernahme seiner Führungsverantwortung dazu vertraglich verpflichtet!

## **PORGA Nr. 910310 R**

### **9. Annex und Sammeltopf** zum Thema Personalpflege

**Gedanken aus verschiedenen Quellen, die im obigen Text noch nicht eingearbeitet sind, sollen hier als weitere Anregung gesammelt werden:**

P:\KS\MSOFFICE\WINWORD\PROJ\UP\2040PERS\AFG70606.DOC

**auch unter p:alle/porga/910310 zu finden**

### **A) Vision und Arbeitsprinzipien vom Personalpfleger UP 2040**

Rohdiktat KS in Gegenwart von Dr. Wiedemann zu dessen weiterer Bearbeitung um eine klare Basis und Verständnis zu finden für BR und MA, ausgehend von PORGA 910310. Resultat ist ein Anhang von PORGA 910310 als Kopie eingefügt).

- 1 Neutralität und Vertrauen gewinnen.
- 2 Dazu beitragen, daß sich der Mitarbeiter öffnet und sein Anliegen überhaupt aussprechen kann.
- 3 Versuchen, den Mitarbeiter verstehen zu lernen, auch bezüglich der Hintergründe für sein Verhalten, sei es intern-persönlich, sei es extern-betriebsbedingt, sei es familiär oder umweltbedingt.
- 4 Dies mit dem Ziel, das spezielle Problem, auf Grund dessen der Pfleger tätig wird, bessern zu helfen.
- 5 Dies wiederum mit dem Ziel, daß die Arbeitsfreude und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters das Niveau erreicht, was man normal ansieht und wie es in unseren Führungsrichtlinien und in „Miteinander bei PM“ beschrieben ist.
- 6 Wahrung absoluter Integrität des Personalpflegers und der Vertrauenswürdigkeit dem Mitarbeiter gegenüber. Dazu natürlich Klarstellung der Position im Vorhinein, damit er Vertrauen findet, sich öffnet und auch darauf Vertrauen kann, daß das, was er für sich behalten will, was persönlich ist, persönlich bleibt.
- 7 Personalpfleger ist nicht berichtspflichtig dem Vorgesetzten gegenüber und der Geschäftsleitung gegenüber. Der Personalpfleger hat nur die Pflicht, den Personen, die, direkt oder indirekt, Ursache sein können für die Probleme des Mitarbeiters zu informieren.
- 8 Diese Information soll konstruktiv sein und möglichst losgelöst von ihm, damit keine Rückbelastung stattfindet, d.h. daß der betreffende Vorgesetzte den Mitarbeiter nachher etwas Negatives spüren läßt aus dieser Information, die möglicherweise aus seiner Fehlleistung oder Fehler seinerseits kommen könnte.
- 9 Daraus helfen Trainingselemente abzuleiten, die zu einer generellen Verbesserung oder Vermeidung ähnlicher Probleme im Unternehmen beitragen, d. h. Steigerung der Führungsqualität.
- 10 Dort, wo der Personalpfleger mit seinen Möglichkeiten ans Ende kommt, Stichwort Kommunikation, Vertrauensbildung, Besserung durch Aussprachen oder Verbesserung der Beziehungen im Unternehmen soll er Empfehlungen aussprechen an den Mitarbeiter für den Fall, daß er sieht, daß eine weiter tiefere, vielleicht psychologische Beratung ihm weiterhilft und dann einen Hinweis geben an den psychologischen Berater von PM. Und dieses dann mit dem vertrauensvoll und nur einvernehmlich mit dem Mitarbeiter so lange begleiten, bis sich eine Besserung herausstellt.
- 11 Dies alle in einem wirtschaftlichen Rahmen, der mit der Unternehmensleitung abgestimmt ist.
- 12 Der Personalpfleger ist unabhängig vom Vorstand und von allen Führungskräften. Er ist nur dem Gesellschafter oder dem obersten Geschäftsführer verpflichtet, und zwar im Sinne der Förderung, der wesentlichen, personalpolitischen und menschlichen Ziele, die dem Unternehmen zugrunde liegen. Abgeleitet von dem, was sich hier ergibt, soll er ein Beispiel geben für die Gesprächskultur, wie man vertrauensvoll auch in persönlichen Belangen oder ernststen Problemen miteinander kommuniziert. Dies kann und soll aber nicht in eigenen Schulungen ausmünden, sondern soll anregen, daß der Betreffende an entsprechenden Kursen der Akademie oder sonstigen weiteren Bildungsmaßnahmen teilnimmt zu seiner persönlichen Förderung.

## **PORGA Nr. 910310 R**

Es soll auch die Gesprächskultur, die Kommunikationskultur zwischen Führendem und Mitarbeiter positiv beeinflussen, vor allem die Vertrauensbildung zwischen den beiden in dem Sinne, daß der Mitarbeiter offen wird, sich öffnet nach allen Seiten, auch nach oben. Darüber hinaus Möglichkeiten erspüren, wie der Mitarbeiter durch andere Trainingsangebote der Akademie weitergeführt werden kann, nicht unbedingt kommunikativ sondern auch, was seine fachlichen und sonstigen Möglichkeiten anbelangt im Sinne von Mitarbeiter bei Potentialanalyse und Job-Rotation oder wie er sich persönlich weiterentwickelt, d. h. das Entdecken seiner persönlichen Potentiale.

Dieses Spektrum kann man jetzt noch fortschreiben, ausgehend von der Praxis und es muß sich abspielen auf Basis der Porga. Hier drin sind jetzt Gesichtspunkte, die die Philosophie, d. h. das Sein des Personalpflegers betreffen, andererseits aber auch Auftrags Elemente von KS an den Personalpfleger. Das muß man jetzt trennen. Und das dritte Element ist das, was die Sicht des Mitarbeiters anbetrifft im Hinblick auf den Personalpfleger, also 3 Komponenten. Diese sollten etwas getrennt und noch weiter ausgebaut werden.

P:\KSM\SOFFICE\WINWORD\PERSFUER\PERSPFLG\WIEDEMAN.DOC

### **B) Herr Professor Wiedemann definierte 1997 wie folgt aufgrund Anregung von KS Datei PFG 70606 (hinten angefügt).**

(vereinfacht: „Personalpfleger“ genannt)

**UP 2040-01**

12.6.97

#### **1 Prinzipien des Personalpflegers:**

- 1.1 Neutralität bewahren und Vertrauen gewinnen beim Firmenmitglied (FMG).
- 1.2. Der Personalpfleger muß erreichen, daß der Mitarbeiter sich öffnet und so sein Anliegen überhaupt aussprechen kann.
- 1.3. Er muß versuchen, den Mitarbeiter verstehen zu lernen (Empathie), speziell bezüglich der Hintergründe für dessen Verhalten; sei es, daß dies
  - persönlich bedingt
  - extern/betriebsbedingt
  - familiär bedingt oder
  - umweltbedingt ist
- 1.4. Dies mit dem Ziel, spezielle Probleme, aufgrunddessen er tätig wird, bessern zu helfen. Damit soll sowohl die Arbeitsfreude, als auch die Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit des Mitarbeiters das Niveau erreichen, wie es in unseren Führungsrichtlinien und in der Broschüre „Miteinander bei Putzmeister“ beschrieben ist.
- 1.5. Der Personalpfleger hat auf Wahrung absoluter Integrität sowie auf volle Vertrauenswürdigkeit dem Mitarbeiter gegenüber zu achten. Er ist deshalb verpflichtet, seine neutrale Position von vornherein (bevor er eine Problem- oder Konfliktlösung angeht) klarzustellen.
  - nur so kann er das Vertrauen aller Beteiligten gewinnen und erhalten
  - nur dann wird der Mitarbeiter sich öffnen
  - nur dann kann der Mitarbeiter auch davon ausgehen, daß persönliche Aussagen auch persönlich bleiben
- 1.6. Über die Inhalte, die der Mitarbeiter dem Personalpfleger mitteilt, ist dieser nicht berichtspflichtig,
  - weder dem Vorgesetzten des Mitarbeiters,

## PORGA Nr. 910310 R

- noch der Geschäftsleitung

- 1.7. Der Personalpfleger hat die Aufgabe (aber nur nach Absprache mit dem Mitarbeiter), diejenigen Personen, die direkt oder indirekt Ursache sein können für dessen Probleme, zu informieren.

Diese Information soll

- ◆ konstruktiv sein
  - ◆ möglich so weit von dem dargestellten Fall oder Geschehen abstrahiert dargestellt werden, daß keine „Rückbelastung“ stattfinden kann; das heißt, daß der betreffende Vorgesetzte, der möglicherweise in diesem Fall oder Geschehen eine Fehlleistung begangen hat, den Mitarbeiter nachher nichts spüren lassen kann.
- 1.8. Aus den Eindrücken und Erkenntnissen, die der Personalpfleger im Verlauf seiner Tätigkeit bekommt, soll er der Unternehmensleitung über die Lösung des Einzelfalls hinausgehende Vorschläge zur Verbesserung der Unternehmenskultur unterbreiten (Mitteilung in Betriebszeitung, Bonusregelungen, etc.). Es ergibt sich vor allem die Frage, was man zur Vermeidung ähnlicher Probleme beitragen kann; bzw. wie man eine Steigerung der Führungsqualität zu erreichen vermag (Führungstraining, Seelsorge).

Es wird erwartet, daß der Personalpfleger Möglichkeiten erspürt, welche Trainingsangebote der PM-Akademie für FMG zur persönlichen Förderung weiterhelfen. In Verbindung mit der PM-Akademie kann der Personalpfleger Trainingselemente vorschlagen, betreffend etwa:

Persönlichkeitsbildung und Arbeitsmotivation des Mitarbeiters  
Produktive Teamarbeit  
Handlungskompetenz der Führungskräfte  
Entwicklung einer Gesprächskultur

Diese Fragen sollen auch mit der jeweiligen Führungskraft dieses Mitarbeiters oder Personalleitung angemessen besprochen werden. Dabei ist zu überlegen, ob weitere Schritte zur Entdeckung und Entfaltung persönlicher Potentiale der Beteiligten zweckmäßig sind. Zu denken wäre an eine spezielle fachliche Weiterbildung, an Job-Rotation und überhaupt an eine stärkere Beachtung des FMG bei Potentialanalysen.

- 1.9. Es kann davon ausgegangen werden, daß der Personalpfleger mit seinen Möglichkeiten da ans Ende kommt, wo bei Mitarbeitern eine tiefergehende psychologische Beratung angezeigt ist. In diesem Falle soll er

- dem FMG eine diesbezügliche Empfehlung unterbreiten
- dem psychologischen Berater von PM entsprechende Hinweise geben

Es wird erwartet, daß der Personalpfleger und der psychologische Berater gemeinsam einen Weg finden, den Mitarbeiter (im Einverständnis mit ihm) so lange zu begleiten, bis sich eine Besserung herausstellt – es versteht sich, daß dies in einem wirtschaftlichen Rahmen geschieht, der mit der Unternehmensleitung abgestimmt ist.

## 2 Stellung und grundlegende Aufgaben des Personalpflegers

- 2.1. Der Personalpfleger ist **unabhängig vom Vorstand und von allen Führungskräften**. Er ist nur dem Gesellschafter oder dem obersten Geschäftsführer verantwortlich und zwar im Sinne der Förderung derjenigen Aktivitäten und Verhaltensweisen, die auf die Erreichung der zuvor klar vereinbarten Unternehmensziele Personalpolitik und der Leitlinien Personalpfleger (PORGA 910310) gerichtet sind.

## **PORGA Nr. 910310 R**

„Unternehmensziele“ - das umgreift hier die Gesamtheit aller wesentlichen Ziele, auf die ein Unternehmen, das sich einer Unternehmensphilosophie verpflichtet weiß, ausgerichtet ist, bzw. die es erfüllen will.

Die Gesamtheit dieser Ziele ist als Integration zu sehen der

- wirtschaftlichen Ziele im engeren Sinne (Markterfolg)
- organisatorischen Ziele (Qualität bei kostengünstiger Aufbau- und Ablauforganisation)
- personalpolitischen Ziele sowie
- sozialen und menschlichen Ziele

zu sehen.

2.2. In diesem Zusammenhang hat der Personalpfleger insbesondere die Aufgaben:

- generell die Kommunikations- und Gesprächskultur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen
- dazu gehört das Bemühen, ein Vertrauensverhältnis zwischen beiden (je nach Situation) zu stabilisieren oder herzustellen.
- der Personalpfleger hat je nach Situation der Führungskraft zu bedenken zu geben, daß es seitens des Mitarbeiters häufig einer Selbstüberwindung bedarf, sich vertrauensvoll an seinen Vorgesetzten zu wenden
- eventuell ist die Führungskraft (vom Personalpfleger) anzuhalten, von sich aus den ersten Schritt zu tun, damit der Mitarbeiter die Aktivität entwickelt, der Führungskraft persönliche, aber auch betriebsbezogene Anliegen vorzutragen

2.3. Der Personalpfleger hat seinerseits ein Beispiel für den Aufbau einer positiven Kommunikations- und Gesprächskultur zu geben.

- ◆ Er soll zeigen, wie man über persönliche Belange oder über ernste Probleme vertrauensvoll miteinander kommuniziert.
- ◆ Er muß von der Bedeutung seiner Aufgaben für die Erreichung der ökonomischen und sozialen Ziele des Unternehmens überzeugt sein. Bei eventuell entstehenden Mißverständnissen oder bei aufkommendem Mißtrauen seitens der Führungskräfte oder Mitarbeiter muß er Rede und Antwort stehen und die Bedenken (unbedingt glaubwürdig) zerstreuen. Speziell in diesem Kontext hat der Personalpfleger sich darum zu bemühen, seine Aufgabe und die Interpretation dieser Aufgabe den Führungskräften und Mitarbeitern nahezubringen.

### **3 Stoffsammlung**

Hier werden Dateien in obiger Sache einkopiert, die möglicherweise weitere Gesichtspunkte enthalten. Letzere wären dann gelegentlich oben einzuarbeiten und die nachfolgenden Dateien dann abzuhängen.

Nachtrag KS: bitte gelegentlich das Militärdeutsch in obigem Text beseitigen! Kein „ist zu“ – „hat zu“)

## **PORGA Nr. 910310 R**

### **Personalpfleger bei PM AG**

UP 2040-1 – Stand 991115



13 12.06.97 / Is

Anlage zu Porga 910310

### **Der Referent für Personalpflege bei Putzeister AG**

(vereinfacht: „Personalpfleger“ genannt)

**UP 2040-01**

#### **1 Prinzipien des Personalpflegers:**

- ◆ Neutralität bewahren und Vertrauen gewinnen
- ◆ Der Personalpfleger hat dazu beizutragen, daß der Mitarbeiter sich öffnet und gegebenenfalls daß dieser sein Anliegen überhaupt aussprechen kann.
- ◆ Er muß versuchen, den Mitarbeiter verstehen zu lernen, speziell bezüglich der Hintergründe für dessen Verhalten; sei es, daß dies
  - persönlich bedingt
  - extern/betriebsbedingt
  - familiär bedingt oder
  - umweltbedingt ist
- ◆ Dies mit dem Ziel, spezielle Probleme, aufgrunddessen er tätig wird, bessern zu helfen. Damit soll sowohl die Arbeitsfreude, als auch die Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit des Mitarbeiters das Niveau erreichen, wie es in unseren Führungsrichtlinien und in der Broschüre „Miteinander bei Putzmeister“ beschrieben ist.
- ◆ Der Personalpfleger hat auf Wahrung absoluter Integrität sowie auf volle Vertrauenswürdigkeit dem Mitarbeiter gegenüber zu achten. Der Personalpfleger ist deshalb verpflichtet, seine neutrale Position von vornherein (bevor er eine Problem- oder Konfliktlösung angeht) klarzustellen.
  - nur so kann er das Vertrauen aller Beteiligten gewinnen und erhalten
  - nur dann wird der Mitarbeiter sich öffnen
  - nur dann kann der Mitarbeiter auch davon ausgehen, daß persönliche Aussagen auch persönlich bleiben
- ◆ Über die Inhalte, die der Mitarbeiter dem Personalpfleger mitteilt, ist dieser nicht berichtspflichtig,
  - weder dem Vorgesetzten des Mitarbeiters,
  - noch der Geschäftsleitung
- ◆ Der Personalpfleger hat die Aufgabe (aber nur nach Absprache mit dem Mitarbeiter), diejenigen Personen, die direkt oder indirekt Ursache sein können für dessen Probleme, zu informieren.

Diese Information soll

- konstruktiv sein

## **PORGA Nr. 910310 R**

- möglich so weit von dem dargestellten Fall oder Geschehen abstrahiert dargestellt werden, daß keine „Rückbelastung“ stattfinden kann; das heißt, daß der betreffende Vorgesetzte, der möglicherweise in diesem Fall oder Geschehen eine Fehlleistung begangen hat, den Mitarbeiter nachher nichts spüren lassen kann.

- ◆ Aus den Eindrücken und Erkenntnissen, die der Personalpfleger im Verlauf seiner Tätigkeit bekommt, hat er der Unternehmensleitung Vorschläge zur Verbesserung der Unternehmenskultur zu unterbreiten. Es ergibt sich vor allem die Frage, was man zur Vermeidung ähnlicher Probleme beitragen kann; bzw. wie man eine Steigerung der Führungsqualität zu erreichen vermag.

Es wird erwartet, daß der Personalpfleger Möglichkeiten erspürt, durch welche Trainingsangebote der PM-Akademie der Mitarbeiter zu seiner persönlichen Förderung weitergeführt werden kann. In Verbindung mit der PM-Akademie kann der Personalpfleger Trainingselemente vorschlagen, betreffend etwa:

- Persönlichkeitsbildung und Arbeitsmotivation des Mitarbeiters
- Produktive Teamarbeit
- Handlungskompetenz der Führungskräfte
- Entwicklung einer Gesprächskultur

Diese Fragen sind mit der jeweiligen Führungskraft dieses Mitarbeiters zu besprechen. Dabei ist zu überlegen, ob weitere Schritte zur Entdeckung und Entfaltung seiner persönlichen Potentiale zweckmäßig sind. Zu denken wäre an eine spezielle fachliche Weiterbildung, an Job-Rotation und überhaupt an eine stärkere Beachtung des Mitarbeiters bei Potentialanalysen.

- ◆ Es kann davon ausgegangen werden, daß der Personalpfleger mit seinen Möglichkeiten da ans Ende kommt, wo bei Mitarbeitern eine tiefergehende psychologische Beratung angezeigt ist.

In diesem Falle soll er

- dem Mitarbeiter eine diesbezügliche Empfehlung unterbreiten
- und dem psychologischen Berater von PM entsprechende Hinweise geben
- es wird erwartet, daß der Personalpfleger und der psychologische Berater gemeinsam einen Weg finden, den Mitarbeiter (im Einverständnis mit ihm) solange zu begleiten, bis sich eine Besserung herausstellt - es versteht sich, daß dies in einem wirtschaftlichen Rahmen geschieht, der mit der Unternehmensleitung abgestimmt ist.

## **2 Stellung und grundlegende Aufgaben des Personalpflegers**

- ◆ Der Personalpfleger ist unabhängig vom Vorstand und von allen Führungskräften. Er ist nur dem Gesellschafter oder dem obersten Geschäftsführer verantwortlich und zwar im Sinne der Förderung derjenigen Aktivitäten und Verhaltensweisen, die auf die Erreichung der Unternehmensziele gerichtet sind.

„Unternehmensziele“ - das umgreift hier die Gesamtheit aller wesentlichen Ziele, auf die ein Unternehmen, das sich einer Unternehmensphilosophie verpflichtet weiß, ausgerichtet ist, bzw. die es erfüllen will.

Die Gesamtheit der Ziele ist als Integration

- der wirtschaftlichen Ziele im engeren Sinne (Markterfolg)
- der organisatorischen Ziele (Qualität bei kostengünstiger Aufbau- und Ablauforganisation)
- der personalpolitischen Ziele sowie
- der sozialen und menschlichen Ziele zu sehen.

- ◆ In diesem Zusammenhang hat der Personalpfleger insbesondere die Aufgaben:

- generell die Kommunikations- und Gesprächskultur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

## **PORGA Nr. 910310 R**

positiv zu beeinflussen

- dazu gehört das Bemühen, ein Vertrauensverhältnis zwischen beiden (je nach Situation) zu stabilisieren oder herzustellen.

- der Personalpfleger hat je nach Situation der Führungskraft zu bedenken zu geben, daß es seitens des Mitarbeiters häufig einer Selbstüberwindung bedarf, sich vertrauensvoll an seinen Vorgesetzten zu wenden

- eventuell ist die Führungskraft (vom Personalpfleger) anzuhalten, von sich aus den ersten Schritt zu tun, damit der Mitarbeiter die Aktivität entwickelt, der Führungskraft persönliche, aber auch betriebsbezogene Anliegen vorzutragen

- ◆ Der Personalpfleger hat seinerseits ein Beispiel für den Aufbau einer positiven Kommunikations- und Gesprächskultur zu geben.

- er soll zeigen, wie man über persönliche Belange oder über ernste Probleme vertrauensvoll miteinander kommuniziert.

- er muß von der Bedeutung seiner Aufgaben für die Erreichung der ökonomischen und sozialen Ziele des Unternehmens überzeugt sein. Bei eventuell entstehenden Mißverständnissen oder bei aufkommendem Mißtrauen seitens der Führungskräfte oder Mitarbeiter muß er Rede und Antwort stehen und die Bedenken (unbedingt glaubwürdig) zerstreuen. Speziell in diesem Kontext hat der Personalpfleger sich darum zu bemühen, seine Aufgabe und die Interpretation dieser Aufgabe den Führungskräften und Mitarbeitern nahezubringen.

- ◆ Professor Wiedemann