

# ORGANISATIONS- STRUKTUR



MIT FOKUS AUF  
KARRIERELEITER UND  
FACHHIERARCHIE



## 1 | EINLEITUNG

**Organisationsentwicklung bezeichnet das Management von Veränderung unter planvoller Einbeziehung der Mitarbeitenden und Wissensträger.**

Die Arbeitswelt verändert sich. Die Hierarchien werden tendenziell flacher. Die klare Trennung von Fach- und Führungsrollen verschwindet. Zudem kommt eine junge Generation von Arbeitnehmenden auf den Arbeitsmarkt, die deutlich weniger in hierarchischen Strukturen denkt. Neben der vertikalen ist nachfolgend auch auf die horizontale Entwicklung eines Mitarbeitenden einzugehen.



## 2 | ZIELE

**Ziele der Organisationsstruktur**

- Potenzial erkennen und durch gezielte Entwicklungsschritte Perspektiven bieten.
- Erhaltung/Bindung von Schlüsselpersonen und Fachexperten.
- Erhöhen der Motivation.
- Steigern von Effizienz und Effektivität.



# 3 | BESCHREIBUNG

## MASSNAHME

Anhand einer Performance/Potential Matrix sollen die zu fördernden Mitarbeitenden evaluiert werden.  
Für diese gilt es anschliessend gezielte Massnahmenpläne für eine vertikale (hierarchische) oder horizontale (Fachkarriere) Entwicklung zu erarbeiten.

Die eruierten Mitarbeitenden werden auf zwei Achsen beurteilt:

### 1) LEISTUNG & VERHALTEN

#### Zielerreichungsgrad:

- **Below target**  
Der Mitarbeitende hat die Erwartungen nicht erfüllt oder er/sie hat diese erfüllt, aber nicht in der Art und Weise, wie der Arbeitgeber dies wünscht.
- **On target**  
Die Erwartungen wurden in der gewünschten Art und Weise erfüllt.
- **Above target**  
Der Mitarbeitende hat kontinuierlich mehr erreicht und geliefert, als für die Funktion/Position erwartet wurde.

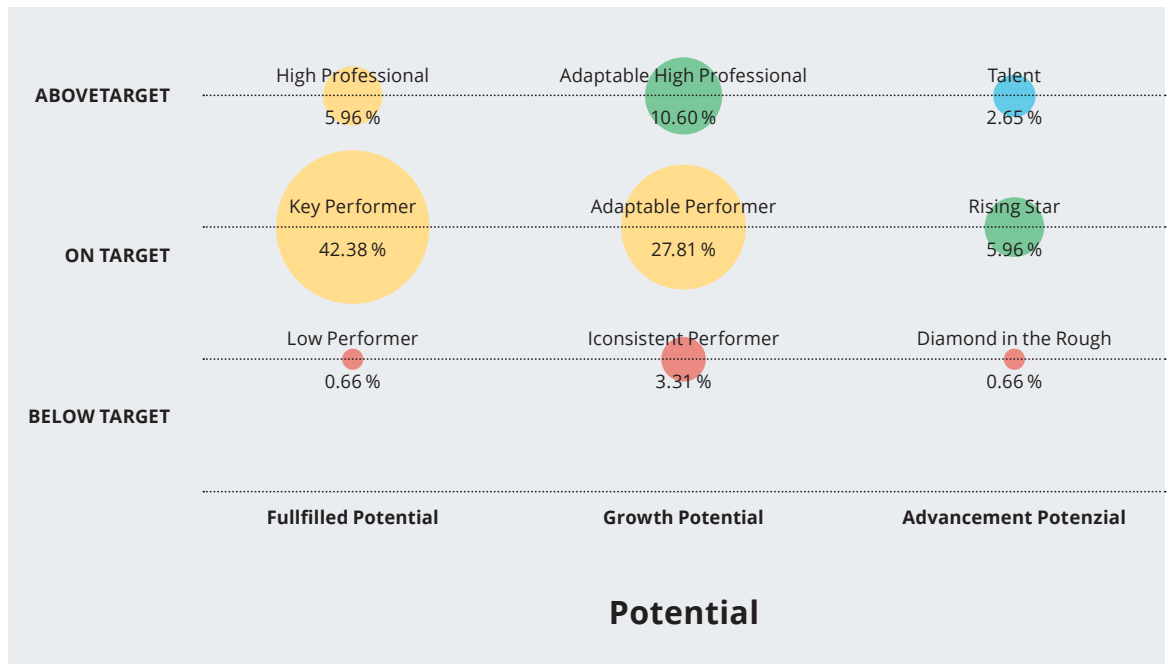
#### Mögliche Beurteilungskriterien:

- Qualität, Verbindlichkeit, Verhalten gegenüber anderen, Teamorientierung, Prozess- und/oder bereichsübergreifendes Denken und Handeln, Engagement, kritisches Hinterfragen und Einbringen von Ideen, Optimierungs- und/oder Lösungsvorschlägen o.ä.

### 2) POTENZIAL

| Fullfilled Potential  | Growth Potential  | Advancement Potential   |
|---|---|---|
| <p><b>Mögliche Beurteilungskriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fokussiert sich auf technischen, sachlichen Erfolg</li><li>• Führt den aktuellen Job motiviert aus</li><li>• Muss sich kaum anstrengen, um sich neue Fähigkeiten anzueignen (Job wird jedoch gut gemacht)</li><li>• Strengt sich an, um das Leistungsniveau zu halten</li></ul> | <p><b>Mögliche Beurteilungskriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erbringt konstante Leistungen</li><li>• Ist wissbegierig</li><li>• Ist ein guter Fachmann / eine gute Fachfrau</li><li>• Hat Spezialkenntnisse</li><li>• Ist willig, sich neue Fachkenntnisse anzueignen</li><li>• Ist an Neuem interessiert</li><li>• Ist an fachlichen Herausforderungen interessiert</li></ul> | <p><b>Mögliche Beurteilungskriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geniesst hohes / eher überdurchschnittliches Vertrauen</li><li>• Ist an grösseren Herausforderungen interessiert</li><li>• Zeigt Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen</li><li>• Ist ein Meinungsführer / eine Meinungsführerin</li><li>• Durchsetzungsvermögen</li><li>• Erbringt konstant hohe Leistungen</li><li>• Hohe Eigenmotivation</li><li>• Inspiriert andere</li><li>• Zeigt Führungsfähigkeiten</li><li>• Hat Interesse an der Zusammenarbeit</li><li>• Hat gute kommunikative Fähigkeiten</li><li>• Blick fürs grosse Ganze</li></ul> |
| <p>→ Erfassen der «next steps»</p> <p>Mögliche Entwicklung:</p> <p>● →</p>  | <p>→ Erfassen der «next steps»</p> <p>Mögliche Entwicklung:</p> <p>→</p>  | <p>→ Erfassen der «next steps»</p> <p>Mögliche Entwicklung:</p> <p>↗ ↑</p>  |

# Performance

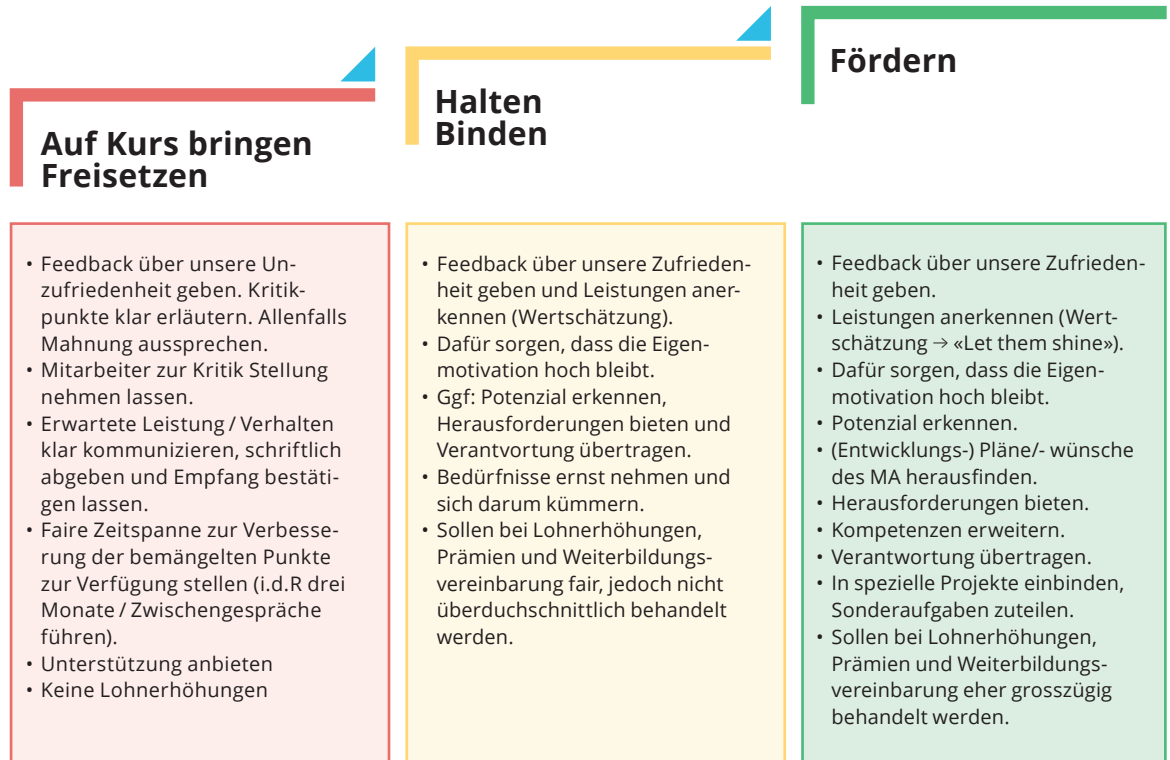


## Mitarbeiter Portfolio (Abb. 1)

# Leistung & Verhalten

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Überdurchschnittliche Leistungen mit ausgeschöpftem Potenzial</b></p> <p>Zuverlässige Fachkräfte. Leistung viel höher als Potenzial weil sie vielleicht ein bestimmtes Talent haben. Leistungen belohnen und schätzen.</p>   | <p><b>Überdurchschnittliche Leistungen mit Wachstumspotenzial zum Talent</b></p> <p>Mit einiger Pflege und Motivation können diese Mitarbeiter zukünftige Talente werden. Sehr gute Leistungen und mittleres Potenzial.</p>   | <p><b>Überdurchschnittliche Leistungen mit Förderungspotenzial</b></p> <p>Diese Mitarbeiter sind die Talente von morgen. Andere Mitarbeiter hören auf sie. Sie wissen, wie die Arbeit getan werden muss und können sich durchsetzen. Vorgesetzte sollten ihren Einsatz wertschätzen und belohnen. Man sollte sie fördern und ihnen die Chance zu wachsen geben.</p>   |
| <p><b>Gute Leistungen mit ausgeschöpftem Potenzial</b></p> <p>Mitarbeiter mit bestimmten Talenten, welche effektiv arbeiten. Sie zeigen höhere Leistung verglichen mit ihrem Potenzial. FK müssen sicherstellen, dass sie fokussiert, motiviert und eingebunden bleiben, damit sie weiterhin gute Resultate abliefern.</p> | <p><b>Gute Leistungen mit fachlichem Wachstumspotenzial</b></p> <p>Das Herz der Firma. Gute und konstante Leistungen. Chance auf Verbesserung der Leistung, wenn man ihnen die nötige Unterstützung gibt. Verlässliche Mitarbeiter.</p>                                 | <p><b>Gute Leistungen, die mit dem hohen Potenzial aber noch nicht übereinstimmen</b></p> <p>Mitarbeiter, die konstant hohes Potenzial aufzeigen, aber das Potenzial mit der Leistung nicht übereinstimmt. Vielleicht sind sie nicht motiviert oder inspiriert genug um vorwärts zu kommen. Die Firma sollte das Talent des Mitarbeiters bewerten und das Beste aus ihm herausholen. Diese Mitarbeiter könnten sehr wertvoll für Firma werden, wenn man ihnen genügend Herausforderungen gibt, sie wertschätzt und ihnen Vertrauen schenkt.</p> |
| <p><b>Schwache Leistung und ausgeschöpftes Potenzial</b></p> <p>Mitarbeiter mit tiefen Potenzial kombiniert mit schwachen Leistungen. Das Potenzial um die Aufgaben auszuführen wäre vorhanden, aber die Leistungen stimmen nicht. Entweder man gibt ihnen Zeit um sich zu verbessern, oder sie verlassen die Firma.</p>   | <p><b>Schwache Leistungen mit durchschnittlichem Potenzial</b></p> <p>Mitarbeiter mit durchschnittlichem Potenzial, aber schwachen Leistungen. Diese Mitarbeiter können bessere Leistungen zeigen, wenn man ihnen angemessene Möglichkeiten gibt und sie motiviert.</p> | <p><b>Schwache Leistungen mit hohem Potenzial</b></p> <p>Mitarbeiter mit sehr hohem Potenzial, aber mit schwachen Leistungen. Entweder sind sie am falschen Arbeitsplatz oder arbeiten unter Vorgesetzten, die ein volles Ausschöpfen ihres Potenzials nicht zulassen.<br/>→ Aussprache zwischen MA und FK.</p>   |

## Mitarbeiter Portfolio (Abb. 2)



### SO GELINGT ES

- Wichtig ist das Commitment und die aktive Unterstützung durch die oberste Führungsebene. Dieses Gremium muss für das Vorhaben gewonnen werden, damit sich der Aufwand lohnt.
- Das HR sollte einen auf die Firma passenden Prozess definieren und ihre Führungskräfte entsprechend briefen.
- Um die Qualität der Förderprogramme zu erhöhen, werden die Führungskräfte bei der Evaluierung ihrer Leistungsträgerinnen und Leistungsträger idealerweise aktiv durch die HR-Abteilung/den HR-Business Partner begleitet.

### HERAUSFORDERUNG

- Es generiert Aufwand.
- Das HR muss geeignete Instrumente ausarbeiten und die Prozesse begleiten.
- Führungskräfte müssen sich mit dem Potenzial und der Leistung ihrer Mitarbeitenden intensiv befassen und zukunftsgerichtete, längerfristige Pläne erarbeiten.
- Es fallen Kosten für externe Berater und/oder Software an.
- Spätestens bei der zweiten Durchführung neigen die Führungskräfte zur «goldenen Mitte», weil sie merken, dass diese am wenigsten Aufwand generiert.
- Arbeitgebende müssen sich Gedanken machen, wie sie mit diesem Umstand umgehen wollen.

### NUTZEN

- Reduktion der Fluktuation bei den Key-Performern / Fachkräften.
- Verringerung von Personalkosten (durch das Vermeiden von Rekrutierungen und Einarbeitungen neuer Mitarbeitenden).
- Förderung der Motivation der Mitarbeitenden, was sich positiv auf ihre Arbeit auswirkt.