

LEITBILD UND ZIELE

CHECKLISTEN

CHECKLISTE LEITBILD

CHECKLISTE ZIELSETZUNGEN

ARBEITSMATERIALIEN

PV-LEITBILD A1/K3

PV-PROGRAMM A2/K3

LEITFRAGEN FÜR A3/K3

FOLIEN VORLAGEN

FOLIEN LEITBILD

FOLIEN ZIELE



CHECKLISTE LEITBILD

Haben wir ein inhaltliches Leitbild in der PV?

Ja Nein

Ist das Leitbild aktuell?

Ja Nein

Ist das Leitbild sowohl von der PV als auch von der GL verabschiedet?

Ja Nein

Wird das Leitbild bei der Bearbeitung der Tagesgeschäfte berücksichtigt?

Ja Nein

Werden die Mitarbeitenden über das Leitbild informiert?

Ja Nein

Werden die Führungskräfte in Sachen Leitbild geschult bzw. sensibilisiert?

Ja Nein

Gibt es einen Bezug zum unternehmerischen Leitbild?

Ja Nein

Wird die Umsetzung des Leitbilds periodisch kontrolliert?

Ja Nein

Die Schlüsselfrage in diesem Check ist jedoch:

Können die Vorgesetzten aller Stufen sowie die Mitarbeitenden die wichtigsten Inhalte des Leitbilds formulieren?

Ja Nein

5 und mehr Nein-Kreuze = **Handlungsbedarf gross**. Könnte es sein, dass die PV sich eher von Stimmungen und dem operativen Tagesgeschäft statt von Leitbildern und Zielen leiten lässt?

3 bis 5 Nein-Kreuze = **Handlungsbedarf mittel**. Es gibt scheinbar gute Ansätze in Sachen Leitbild. Sie haben jedoch noch Verbesserungspotenzial! Machen Sie weiter so und versuchen Sie, es noch konsequenter umzusetzen.

1 bis 3 Nein-Kreuze = **Handlungsbedarf klein**. Sie haben ein Leitbild und tun vieles richtig. Bleiben Sie dran und entwickeln Sie das Leitbild und seine Umsetzung auf einem hohen Niveau weiter.

CHECKLISTE ZIELSETZUNGEN

Kennen wir die Zielsetzungen des Unternehmens, des Bereichs, der Abteilung, des Teams?

Ja Nein

Können wir einen Zusammenhang zwischen den Unternehmens- und Teamzielen erkennen?

Ja Nein

Hat unsere PV vom Leitbild abgeleitete strategische Ziele?

Ja Nein

Sind taktische Ziele für einen Zeithorizont von drei bis vier Jahren definiert?

Ja Nein

Arbeitet unsere PV mit Jahreszielen?

Ja Nein

Sind die Ziele nach der SMART-Formel festgeschrieben?

Ja Nein

Sind unsere Aktivitäten mit den Zielen konkret verbunden?

Ja Nein

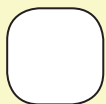
Wird die Zielerreichung auch kontrolliert und ausgewertet?

Ja Nein

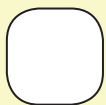
Die Schlüsselfrage in diesem Check ist jedoch:

Gibt es überhaupt Ziele in unserer PV, und kennen die ArbeitskollegInnen diese Ziele?

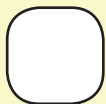
Ja Nein



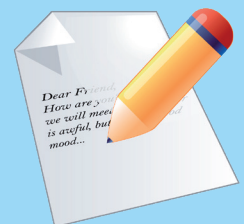
5 und mehr Nein-Kreuze = **Handlungsbedarf gross**. Die PV wird kaum etwas aus eigenem Antrieb erreichen. Bestenfalls reagiert die PV erfolgreich auf Entwicklungen des Betriebs. Dies reicht jedoch in keiner Art und Weise!



3 bis 5 Nein-Kreuze = **Handlungsbedarf mittel**. Es gibt gute Ansätze in Sachen Zielsetzungen. Sie haben jedoch noch Verbesserungspotenzial! Machen Sie weiter so und versuchen Sie, noch konsequenter mit Zielen zu arbeiten.



1 bis 3 Nein-Kreuze = **Handlungsbedarf klein**. Sie haben Zielsetzungen und tun vieles richtig. Bleiben Sie dran und verfolgen Sie Ihre Zielsetzungen und deren Umsetzung auf einem hohen Niveau weiter.



Leitfragen	Stichworte, erste Formulierungen
Wie soll unsere Firma geführt und gemanagt werden?	
Wie und nach welchen Prinzipien sollen unsere Stellen und Aufgaben inhaltlich gestaltet werden?	
Nach welchen Grundsätzen sollen attraktive Arbeitsbedingungen gestaltet werden? z. B. Arbeitszeit?	
Nach welchen Grundsätzen sollen Schnittstellen zwischen Technik und Mensch gestaltet werden?	
Worauf wollen wir bei der Förderung der Gesundheit und des Potenzials der Mitarbeitenden achten?	
Welche Grundsätze leiten unser Verhalten in der Sozialpartnerschaft und Mitwirkung?	
Worauf achten wir in der Kommunikation und beim Feedback?	
Wie soll sich das Unternehmen gesellschaftspolitisch engagieren?	

Beispiel auf der nächsten Seite

Leitfragen	Stichworte, erste Formulierungen
Wie soll unsere Firma geführt und gemanagt werden?	Motivierte und engagierte Arbeitnehmende sind entscheidende Voraussetzungen, um die wirtschaftlichen Zielsetzungen der Muster AG erreichen zu können. Die Qualität der Führung entscheidet nicht nur über den Erfolg des Führungsbereiches, sondern auch über das Arbeits- und Betriebsklima. Die Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle. Ihre soziale, fachliche und methodische Kompetenz ist ausschlaggebend für den Gesamterfolg.
Wie und nach welchen Prinzipien sollen unsere Stellen und Aufgaben inhaltlich gestaltet werden?	Die Unternehmens-, Organisations- und Arbeitsstrukturen sind nach zeitgemässen Prinzipien zu gestalten. Für die Aufbauorganisation bedeutet dies, möglichst wenig Hierarchiestufen und möglichst eigenständige Abteilungen zu definieren. Die Ablauforganisation ist nach den Prinzipien der Prozessorientierung zu gestalten. Wir vertrauen den Arbeitnehmenden, fördern die Selbstverantwortung und das unternehmerische Handeln durch klar definierte Verantwortungsbereiche. Die Übereinstimmung der Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen soll dabei gewährleistet sein und auf die hierarchisch niedrigste mögliche Stufe delegiert werden.
Nach welchen Grundsätzen sollen attraktive Arbeitsbedingungen gestaltet werden? z. B. Arbeitszeit?	Wir fördern eine flexible Arbeitszeitgestaltung, die sowohl dem Arbeitgeber im Sinne der Wirtschaftlichkeit und der betrieblichen Flexibilität als auch den Arbeitnehmenden im Sinne der Beschäftigungssicherung und der persönlichen Arbeitszeitsouveränität Rechnung trägt.
Nach welchen Grundsätzen sollen Schnittstellen zwischen Technik und Mensch gestaltet werden?	Wir berücksichtigen bei Neuinvestitionen in Technologien die Grundsätze der menschlichen Arbeitsgestaltung, welche die Arbeitswissenschaft definiert hat. Die Technik soll sozialverträglich und unterstützend sein.
Worauf wollen wir bei der Förderung der Gesundheit und des Potentials der Mitarbeitenden achten?	Arbeit darf nicht krank machen. Wir fördern das Gesundheitsbewusstsein und setzen Akzente zur konkreten Gesundheitsförderung im Alltag. Wir fördern Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die einen direkten Zusammenhang zu den Tätigkeiten der Muster AG haben. Die Arbeitnehmenden tragen die primäre Verantwortung für ihre individuelle Aus- und Weiterbildung. Die Muster AG initiiert intern kollektive Weiterbildungsaktivitäten zur Förderung der Schlüsselqualifikationen.
Welche Grundsätze leiten unser Verhalten in der Sozialpartnerschaft und Mitwirkung?	Durch eine partnerschaftliche Unternehmenskultur mit einer institutionalisierten, kollektiven Mitwirkungsmöglichkeit der Arbeitnehmenden sollen allfällige Interessengegensätze zwischen Arbeitgeberin und Arbeitnehmenden überwunden werden. Auf der Basis gegenseitiger Offenheit und gegenseitigen Vertrauens pflegen wir eine intensive Zusammenarbeit mit der Personalkommission und der Gewerkschaft.
Worauf achten wir in der Kommunikation und beim Feedback?	Die Achtung der persönlichen Integrität und der Respekt der Arbeitnehmenden und Führungskräfte bilden die Grundlage der Kommunikation und Zusammenarbeit. Wir fördern den Dialog, informieren offen über Zusammenhänge und Hintergründe von Entscheidungen und allgemeinen Vorgängen.
Wie soll sich das Unternehmen gesellschaftspolitisch engagieren?	Wir engagieren uns im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten im sozialen, ökologischen und kulturellen Umfeld unseres Unternehmens. Insbesondere bieten wir sozial Benachteiligten Arbeitsplätze an und sorgen für zeitgemässe Lehrstellen. Bei allfälligen wirtschaftlichen und/oder strukturellen Problemen hat die Erhaltung der Arbeitsplätze hohe Priorität. Bei drohendem Arbeitsplatzabbau haben die Leitungsgremien die Verpflichtung, Alternativen zu prüfen bzw. Lösungen zu erarbeiten, um die Beschäftigung zu sichern.

Gesundheit	Lohn / Teilhabe
Arbeitszeit	Arbeitsgestaltung
Führung	Individuelle Arbeitsbedingungen
Personalentwicklung	???

Beispiel auf der nächsten Seite

Gesundheit	Lohn / Teilhabe
<p>Wir setzen uns für gesundheitsförderliche Arbeits- und Leistungsbedingungen ein.</p> <p>Arbeit darf nicht krank machen!</p>	<p>Wir setzen uns für eine faire Teilhabe am Erfolg unseres Unternehmens ein. Ein faires Lohnsystem, eine faire Lohnentwicklung sowie eine faire Verteilung von individuellen Lohnanpassungen.</p>
Arbeitszeit	Arbeitsgestaltung
<p>Im Rahmen der gesamtarbeitsvertraglichen Arbeitszeit fordern und fördern wir Arbeitszeitmodelle, welche den ArbeitskollegInnen eine gewisse Zeitautonomie ermöglichen.</p> <p>Für Schichtarbeitende orientieren wir uns an den für Mitarbeitende attraktivsten Modellen.</p>	<p>Die Hauptmotivation kommt aus dem Arbeitsinhalt selbst. Arbeit soll interessant, weder unter- noch überfordernd gestaltet sein.</p> <p>Wir fordern und fördern humane Arbeitsgestaltungen und orientieren uns an den Erkenntnissen aus der Arbeitspsychologie.</p>
Führung	Individuelle Arbeitsbedingungen
<p>Führungspersonen sollen fachlich und menschlich kompetent sein. Wir setzen uns ein, dass unsere ArbeitskollegInnen sich wertgeschätzt fühlen und durch ihre Vorgesetzten einbezogen werden.</p> <p>Wir wollen ein faires Beurteilungssystem und setzen uns für eine Vorgesetztenbeurteilung von unten nach oben ein.</p>	<p>Arbeitsbedingungen sollen dort, wo möglich, den individuellen Bedürfnissen der ArbeitskollegInnen Rechnung tragen. Ob Single, Familienfrau, Vater, alleinerziehend, jung, älter, etc. alle haben unterschiedliche Bedürfnisse.</p> <p>Wir wollen individuelle Lösungen, die kollektiv mit der Personalvertretung vereinbart sind.</p>
Personalentwicklung / Karriere	???
<p>Wir setzen uns für eine nachhaltige Personalentwicklung und Karriereorientierung ein.</p> <p>Aus- und Weiterbildung darf nicht wenigen vorenthalten sein.</p> <p>Karrierewege dürfen nicht nur für olympiareife Menschen mit viel Überstunden offen sein. Auch Teilzeitbeschäftigte und Normalarbeitende sollen gefördert werden.</p>	

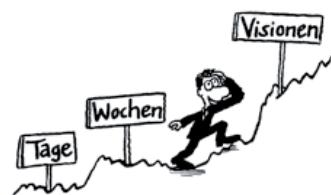
Wie lauten die strategischen (langfristigen) Zielsetzungen auf Unternehmensebene?	
aus Arbeitgeber-Sicht? (z.B. VR/GL)	aus Arbeitnehmer-Sicht? (z.B. Gewerkschaft, PV)
Wie lauten die taktischen (mittelfristigen) Zielsetzungen auf Bereichsebene?	
Wie lauten die operativen (kurzfristigen) Zielsetzungen auf Betriebs- und Teamebene?	
Welche Ziele verfolgt die PV intern?	

Beispiel auf der nächsten Seite

Wie lauten die strategischen (langfristigen) Zielsetzungen auf Unternehmensebene?	
aus Arbeitgeber-Sicht? (z.B. Verwaltungsrat/Geschäftsleitung)	aus Arbeitnehmer-Sicht? (z.B. Gewerkschaft, Personalvertretung)
	<p>Wir wollen eine konstant hohe Arbeitszufriedenheit der Arbeitskolleginnen und Kollegen erreichen.</p> <p>Wir wollen unsere Mitwirkungsprozesse effektiv und effizient gestalten.</p> <p>Wir wollen den Ruf unserer Personalvertretung laufend verbessern.</p>
Wie lauten die taktischen (mittelfristigen) Zielsetzungen auf Bereichsebene?	
	<p>Die Arbeitszufriedenheit der Arbeitskolleginnen und Kollegen im Bereich Führung soll um 20% verbessert werden.</p> <p>In allen Projekten, welche die Gesundheit der ArbeitskollegInnen betreffen, soll die Mitwirkung der Personalvertretung umfassend und rechtzeitig erfolgen.</p> <p>Das Image der PV verbessert sich in den jährlichen Umfragen um 10%.</p>
Wie lauten die operativen (kurzfristigen) Zielsetzungen auf Betriebs- und Teamebene?	
	<p>Die effektiven und konkreten Gründe der MA-Unzufriedenheit in Sachen Führung sind aufgelistet und ein damit verbundenes Massnahmenpaket bei der Betriebsleitung beantragt.</p> <p>An einer laufenden Projektübersicht können übersichtlich der Zeitpunkt, der Informationsstand und die Mitwirkungsform der PV abgelesen werden. Diese Projektübersicht ist ab xx.xx.xxxx in Betrieb.</p>
Welche Ziele verfolgt die Personalvertretung intern?	
	<p>Der Bekanntheitsgrad der Personalvertretung steigt jährlich um 10%. Jedes PV-Mitglied kontaktiert in den nächsten drei Monaten zehn Schlüsselpersonen in seinem Wahlkreis und präsentiert ihnen die PV-Zielsetzungen und die geplanten Aktivitäten im nächsten Jahr.</p>

Leitbild einer Personalvertretung

Das inhaltliche Leitbild einer PV soll beim Behandeln der Tagesgeschäfte eine Orientierung geben, damit die mittelfristigen Ziele nicht aus den Augen verloren werden.



syndicom

Was soll ein Leitbild beantworten?

Die Art und Weise, wie...

- eine Firma geführt und gemanagt wird
- die Stellen und Aufgaben inhaltlich gestaltet sind
- Arbeitsbedingungen attraktiv gestaltet sind
- neue Technologien eingesetzt und genutzt werden
- die Gesundheit und das Potenzial der Mitarbeitenden gefördert werden
- die betriebliche Sozialpartnerschaft funktioniert
- Feedback und Kommunikation erfolgt
- sich eine Firma gesellschaftspolitisch engagiert

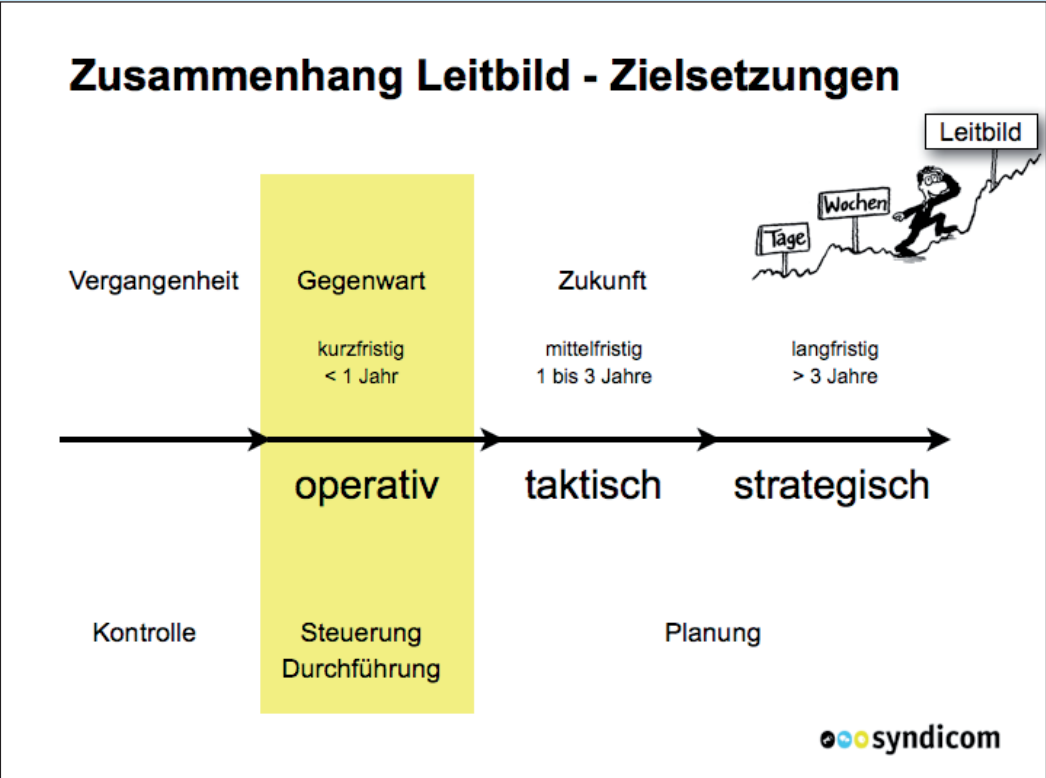


syndicom

F3/K3



F4/K3



Strategische Ziele der PV - Beispiel

Zielbereich Arbeitsmarkt- attraktivität

Wir wollen die Attraktivität unseres Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt laufend verbessern.

Zielbereich Arbeitszufriedenheit


Wir wollen eine konstant hohe Arbeitszufriedenheit der ArbeitskollegInnen erreichen.

Zielbereich Gesundheit

Wir wollen gesundheitsförderliche Arbeits- und Leistungsbedingungen.

Zielbereich PV-Potenzial

Wir wollen den Ruf unserer PV laufend verbessern.

 syndicom

Taktische und operative Ziele der PV


Strategisches Ziel im Bereich Arbeitszufriedenheit:
Wir wollen eine konstant hohe Arbeitszufriedenheit der ArbeitskollegInnen erreichen.

Bis am 31.12.20xx...

- Die Arbeitszufriedenheit der ArbeitskollegInnen in Sachen Führung soll um 20 Prozent verbessert werden.

Bis am 31.12.20xx...


- Die effektiven und konkreten Gründe der MA-Unzufriedenheit in Sachen Führung sind aufgelistet und ein damit verbundenes Massnahmenpaket per Ende Jahr mit der Betriebsleitung vereinbart.

 syndicom

F7/K3

Formular operative Ziele/Massnahmen

Zielsetzungen und Massnahmen im Bereich Gesundheit					PV Muster AG		Jahr 20xx	
Strategisches Ziel im Bereich Arbeitszufriedenheit:								
Wir wollen eine konstant hohe Arbeitszufriedenheit der ArbeitskollegInnen erreichen.								
<small>Zielkontrolle/Berichterstattung</small>								
Ziel-Nr.	Zielsetzung	Termin	Verantwortlich	Massnahmen-Nr.	Massnahmen/Aktionen/Meilensteine	Termin	Verantwortlich	E/NE Grund, Probleme, Massnahmen
<small>E = erreicht / NE = nicht erreicht => dann begründe</small>								
1				1.1				
				1.3				
				1.4				
				1.5				
				1.6				
				1.7				
				1.8				
2				2.1				
				2.2				
				2.3				
				2.4				
				2.5				
				2.6				

 syndicom