

Personalmanagement

Mitarbeiter haben Potenziale!

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt maßgeblich von seinen Mitarbeitern ab. Deshalb ist es überlebenskritisch, gut ausgebildetes Personal einzustellen, dieses zu motivieren und letztlich im Betrieb zu halten. Das klingt vielleicht einfach. Aber die Praxis zeigt, dass gerade hier zentrale Probleme vor allem bei kleineren Unternehmen liegen. Prof. Christian Scholz fasst hier die wesentlichen Punkte einer erfolgsorientierten Personalarbeit zusammen und motiviert Sie am BestPersAward 2008 mitzumachen.

Folgende Fragen drängen sich auf: Woher bekommt man die fehlenden Fachkräfte? Wie macht man sich auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar? Wie bindet man die Mitarbeiter, wenn man nicht so viele finanzielle Möglichkeiten hat? Die gute Nachricht: Gerade im Mittelstand gibt es mehr personalwirtschaftliches Potenzial, als gegenwärtig genutzt wird. Zumindest Teile einer Antwort auf die Frage „was ist zu tun?“, liefert der BestPersAward, ein jährlich stattfindender Wettbewerb für gute Personalarbeit.

Basis für die Bewertung ist ein Modell für angemessene Personalarbeit, das in rund 20 Jahren und unter der Mitwirkung vieler Praktiker sowie Wissenschaftler an der Universität des Saarlandes und der Universität Wien (BWZ) entstand. Die Idee dahinter: Nicht irgendein abgehobenes Personalmanagement fordern, sondern vielmehr um Grundlagen welche letztlich jedes Unternehmen in seiner Personalarbeit machen muss, um langfristig am Markt zu bestehen, prüfen. Neben der Durchführung des Wettbewerbs mit einer interessanten Abschlussveranstaltung inklusive eines Best Practice Workshops, identifiziert der BestPersAward zentrale personalwirtschaftliche Entwicklungen. Man erkennt also, wo jeweils generelle Chancen und Risiken bestehen, auf die sich mittelständische Unternehmen einstellen sollten und die im folgenden auf fünf zentrale Aktivitätsfelder verdichtet dargestellt werden.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Das mag jetzt wiederum abgehoben wirken, aber: Auch im Mittelstand und auch für die Personalarbeit, liegt der Schlüssel zum Erfolg in einer klaren Strategie. Diese Personalstrategie hat unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Wie wichtig dabei eine formalisierte Personalstrategie ist, haben die Ergebnisse des BestPersAwards der letzten Jahre immer wieder bestätigt. Notwendig ist eine stimmige, individuelle und handlungsorientierte Personalstrategie. Wer auf Dauer eine erfolgreiche Personalstrategie verfolgen möchte, muss seine personalwirtschaftlichen Aktivitäten direkt aus der Unternehmensstrategie ableiten und eine entsprechende Personalstrategie formulieren, mit klaren Zielen und letztlich konkret messbaren Ergebnissen.

OFFENE UND ANGEMESSENE KOMMUNIKATION

Hier kommt im Regelfall die reflexartige Antwort: „Natürlich gibt es die bei uns!“ Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass hier teilweise dramatische Defizite bestehen, sowohl in der verbalen als auch in der elektronischen Kommunikation, wie beispielsweise bei Email- und Intranetzugängen. Viele Mitarbeiter sind offenbar noch immer nicht auf diesem Weg erreichbar – angesichts der Zunahme elektronischer Kommunikation ein ernstes Problem. Zudem zeigt der BestPersAward, dass im Rahmen der Kommunikation den Führungskräften eine wichtige Rolle zukommt, da sie die Beschäftigten in einem persönlichen Dialog darüber informieren müssen, wohin – bildlich gesprochen – die Reise des Unternehmens geht. Betriebsversammlungen, Informationsbroschüren und Mitteilungen über das Intranet alleine genügen dazu nicht. Man braucht einen gut überlegten Medienmix – genau wie es bei der Kundenansprache im Marketing der Fall ist. Ein wichtiger Hinweis: Grundsätzlich nie die Informationen über alle Kanäle verbreiten, nur weil man sich nicht sicher ist, welcher Medienmix angebracht wäre.

FLEXIBLE ARBEITSSTRUKTUREN

In diesem Feld könnte eine Stärke des Mittelstandes liegen, weil hier ein starkes Verbesserungspotenzial gegeben ist und gute Personaleinsatzplanung sich unmittelbar auf den Erfolg auswirkt. Hierzu muss sie aber zumindest begrenzt die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen. Erhebliche Defizite weist auch die Personalbedarfsbestimmung als Vorstufe zum Personaleinsatz auf: Kaum ein Unternehmen weiß, ob es wirklich zu viele oder zu wenige Mitarbeiter beschäftigt. Stattdessen geht man in der Praxis oft wie folgt (und damit falsch) vor: Klagen die Mitarbeiter über zuviel Arbeit und ist Budget vorhanden, unterstellt man „zuwenig Mitarbeiter“ und reagiert mit Einstellungen; ist die wirtschaftliche Lage schlecht, dann definiert man einen Personalüberhang und reagiert entsprechend mit Freisetzungen.

GEFORDERTE UND GEFÖRDERTE MITARBEITER

Für Bewerber ist das Angebot an Personalentwicklung ein wichtiges Entscheidungskriterium für oder gegen



Univ. Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes. Seit 1993 lehrt er ebenso an der Universität Wien. Zudem ist er im dritten Jahr fachlicher Leiter der „Power of People PoP – das Jahresforum für die Personalwirtschaft“ in Österreich.

DAMIT SIE DIE POTENZIALE IHRER MITARBEITER
NUTZEN KÖNNEN, MUSS DER PROFESSIONALISIE-
RUNGSPROZESS ZUM FESTEN BESTANDTEIL DES
UNTERNEHMENSALLTAGS WERDEN



ein Unternehmen, weshalb beim „Kampf um Talente“ die Personalentwicklung immer mehr in den Mittelpunkt rückt. Hauptintension: Gute Mitarbeiter an das Unternehmen binden, potenzielle Mitarbeiter akquirieren. Gerade für kleinere Unternehmen ist das ein wichtiger Punkt, zu dem eine klare Aussage gemacht werden muss. Hier ist ein Angebot zwingend, welches in das Gesamtsystem zu integrieren ist. So sind im persönlichen Mitarbeitergespräch individuelle Stärken und Schwächen zu erörtern und zumindest rudimentäre Bausteine eines persönlichen Entwicklungsplans abzuleiten. Dies alles muss sowohl den Entwicklungsbedarf des Unternehmens als auch die Wünsche des Mitarbeiters berücksichtigen.

WORK-LIFE-BALANCE

Dieser letzte Punkt, auf den in diesem Beitrag eingegangen werden soll, wirkt für viele eher überflüssig. Trotzdem besteht eine klare Beziehung zum Erfolg der Unternehmen. Um vor diesem Hintergrund den Mitarbeitern einen Mehrwert zu bieten, bedarf es allerdings mehr als eines Fitness-Studios und arbeitnehmer-freundlichen Arbeitszeiten.

Vielmehr muss verstanden werden, dass Work-Life-Balance nicht nur einen Ausgleich von Arbeit („Work“) und Freizeit („Life“) impliziert, sondern heutzutage vor allem die ausbalancierte Gestaltung der Arbeitswelt bedeutet. Deshalb ist das Thema Work-Life-Balance in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu verankern und permanent zu kontrollieren. Allein die Schaffung von Strukturen reicht nicht aus, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte dies nicht leben.

PROFESSIONALITÄTSGRAD ERMITTELN

Das Schlüsselwort für zeitgemäße Personalarbeit heißt demnach „Professionalisierung“. Informationen dazu, in welchen Personaldisziplinen diese Professionalisierung im Regelfall eher gut beziehungsweise schlecht ausfällt, liefert der BestPersAward.

In einzelnen Sparten des BestPersAward fällt das Ergebnis recht gut aus (wie beispielsweise der Kommunikation). Hier hat offenbar inzwischen eine weitge-

hende Standardisierung der Prozesse stattgefunden, deren Einhaltung auch ein Signal für Professionalität ist. Niedrigere Werte gibt es dagegen unter anderem bei der Entlohnung, sowie beim Personaleinsatz.

Interessant ist aber nicht nur, in welchen Bereichen die Defizite liegen (denn da ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass auch im eigenen Unternehmen Defizite sind). Interessant ist auch, welche Aktivitäten den größten Zusammenhang zum Unternehmenserfolg aufweisen. Hier hat sich gezeigt, dass vor allem der Bereich Personaleinsatz eine hohe Hebelwirkung auf den Erfolg verzeichnen kann. Es lohnt sich also diesen Bereich auszubauen, indem geeignete Maßnahmen und Instrumente entwickelt werden.

DIE STÄRKSTEN ERFOLGSHEBEL

Damit die mittelständischen Unternehmen Potenziale ihrer Mitarbeiter nutzen können, muss der Professionalisierungsprozess zum festen Bestandteil des Unternehmensalltags werden. Gelingt es den Unternehmen, ihre Mitarbeiter nicht nur als wichtigste Ressource anzusehen, sondern die personalwirtschaftlichen Aktivitäten erfolgreich darauf abzustimmen, kann die Wettbewerbsfähigkeit und somit der Unternehmenserfolg maßgeblich gesteigert werden – auch und gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen.

DER BESTPERSAWARD IM ÜBERBLICK

Der BestPersAward ermittelt jährlich, welche mittelständischen Firmen gute, das heißt „stimmige“ Personalarbeit praktizieren, und wie sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern stehen. Teilnehmen können Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Teilnahme ist dank diverser Partner vollkommen kostenlos: und zwar von der Bewerbung bis über die Siegerliste und das Kurzfeedback bis hin zu den Eintrittskarten für die Siegesfeier. Der Startschuss für die nächste Runde fällt im März 2008 auf der CeBIT.

Kontakt: Stefanie.mueller@orga.uni-sb.de;
www.orga.uni-sb.de, www.bestpersaward.de,



Buchtipp:
Christian Scholz:
Spieler ohne
Stammpplatz-
garantie.
Darwiportunismus
in der neuen
Arbeitswelt,
Weinheim (Wiley)
2003.