



Keine Strategie? – Ohne uns!

Der Wettbewerb um kluge Köpfe hat begonnen. Wer jetzt nicht lernt, wie man mit Mitarbeitern umgeht, hat langfristig verloren. Teil 1 der neuen Serie: Personalstrategie

In diesen Tagen stehen in zahlreichen Betrieben die Jahresabschlussgespräche an. Für viele Führungskräfte stellen sich in der Vorbereitung Fragen wie: Was kann ich tun, damit der Mitarbeiter meine Anweisungen besser versteht und befolgt? Wie bringe ich meinem Mitarbeiter bei, dass er mehr Einsatz bringen muss? Oder auch: Was kann ich tun, damit meine guten Mitarbeiter im Unternehmen bleiben?

Vor allem die letzte Frage wird künftig immer mehr Unternehmen beschäftigen. Derzeit ist der Mitarbeitermangel zwar noch ein punktuell auftretendes Phänomen, das eher in kleinen und mittleren Unternehmen bestimmter Berufsgruppen zu finden ist. Doch Arbeitsmarktexperten sind sich einig, dass sich spätestens ab dem Jahr 2015 die Situation aus der Perspektive der Unternehmen

aller Branchen umkehren wird. Dann werden Bewerber die Wahl haben, für wen sie ihr wichtigstes Kapital, ihre Arbeitskraft, gerne einsetzen möchten.

In erster Linie wird sich der Personalmangel bei KMU bemerkbar machen. Großbetriebe fahren in der Regel Personalstrategien – nicht nur um die „Ressource“ Mitarbeiter effizient einzusetzen, sondern auch um für ihre Mitarbeiter und anzuwerbenden Spitzenkräfte attraktiv zu bleiben. Diesem Beispiel sollte vorausschauende KMU folgen. Dazu gibt REVIER MANAGER in der neuen Personalserie Anregungen und Hinweise rund um das Thema Personal und hilft die teilweise sehr theoretische und umfangreiche Thematik einzuordnen.

Bei der Erarbeitung der Personalstrategie führen unterschiedliche Wege zum Ziel, im Wesentlichen geht es aber darum, die nachfolgenden Schritte aufeinander abzustimmen:

Schritt 1: Abstimmung aller Beteiligten in einem Unternehmen und ihrer Erwartungen. Um die Erwartungen und Bedürfnisse aller Interessengruppen zu verstehen, muss sich das Unternehmen intensiv und regelmäßig mit ihnen auseinandersetzen.

Geschäftspartner sind an unterschiedlichen Aspekten der Geschäfts- und Personalstrategie interessiert. Kunden haben oft ein indirektes Interesse an firmenspezifischen Trainingsprogrammen, da sie Wissen

und Kompetenz erwarten. Lokale Behörden interessiert die Anzahl und Qualität der Arbeitsstellen, das Ansehen des Unternehmens, sowie die benötigten Fähigkeiten im lokalen Arbeitsmarkt.

Schritt 2: Angleichung der Personal- und der Geschäftsstrategie. Welche Vision haben wir als Unternehmen? Geschäftsbedürfnisse und Zusammenhänge müssen erkannt und verstanden werden, um das Image, welches man als Arbeitgeber nach außen tragen will, zu bestimmen. Die Basis dafür sind nicht kurzfristige, sondern zukunftsorientierte strategische Pläne, in welchen auch unerwartete Ereignisse oder Worst-Case-Fälle bis zu einem gewissen Grad berücksichtigt werden. Diese Pläne müssen idealerweise von allen Interessengruppen innerhalb des Unternehmens getragen werden.

Schritt 3: Abstimmung von Personalstrategie und Qualität des Personals. Einer der wichtigsten Punkte ist der Abgleich der Qualität des vorhandenen Personals mit der Personalstrategie. In diesem Schritt müssen folgende grundlegende Fragen beantwortet werden:

- Wie viele Mitarbeitende benötigen wir zur Erreichung unserer langfristigen Geschäftsziele?
- Über welche Fähigkeiten müssen unsere Mitarbeitenden verfügen und welches sind die künftig benötigten Sozialkompetenzen?

Personalmanagement

SERIE

Teil 1: **Personalstrategie** – Januar

Teil 2: **Personalmarketing** – Februar

Teil 3: **Personalbeschaffung** – März

Teil 4: **Personalsoftware** – April

Teil 5: **Personalcontrolling** – Mai

Teil 6: **Personalbeurteilung** – Juni

Teil 7: **Personalentwicklung** – Juli/August

Teil 8: **Bildungscontrolling / Mediation** – Sep.

Teil 9: **Nachfolgeplanung** – Oktober

Teil 10: **Outplacement/ Newplacement** – Nov./Dez.

- Was sind die optimalen Anstellungsbedingungen: befristet, unbefristet, eigene oder Fremdressourcen?
- Wo werden die Mitarbeitenden arbeiten: Zuhause, Firmenräumlichkeiten, Inland oder Ausland, etc.?
- Welche Hilfsmittel werden die Mitarbeitenden einsetzen: Technologie, Instrumente, Maschinen, etc.?
- Woher stammen die Mitarbeitenden: Entwicklung innerhalb der Firma, Rekrutierung extern, etc.?
- Wie sieht die demografische Zusammensetzung des aktuellen Personalskörpers aus und wie wird er sich verändern auf Grund von z. Bsp. Alterseinflüssen, Kompetenzverschiebungen, Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, etc.?

Erfahrung aus der Praxis:

In kleinen und mittelständischen Betrieben könnten die Unternehmer ihren eigenen Bedarf an Mitarbeitern und Fachkräften erst gar nicht präzise einschätzen, heißt es in einem Forschungsbericht des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Uni Duisburg-Essen zum Thema „Fachkräf-

temangel im Ruhrgebiet“. Diesen Betrieben fällt es nicht nur schwer, ihren konkreten Fachkräftebedarf hinsichtlich der benötigten Qualifikationen zu benennen, sondern auch alternativ annähernd geeignete Bewerber nachträglich zu qualifizieren. Im Zweifel entscheiden sich viele Unternehmen dann eher dafür, die Stellen vakant zu lassen. „Viele Unternehmer warten in der Tat auf das ‘karierte Maiglöckchen’, während ihnen aufgrund von Personalmangel Aufträge wegbrechen oder vernachlässigte Kunden zur Konkurrenz überlaufen“, hat auch Julia Simon, Management- und Personaltrainerin bei Sensolution in Arnberg erfahren. „Es ist nur ein Detail, aber zur Personalstrategie gehört zum Beispiel auch, zu wissen, welche – realistischen – Anforderungen ich an einen Bewerber stellen kann“, so Julia Simon. „Deshalb empfiehlt es sich für die vakante Stelle eine Anforderungsanalyse durchzuführen und die fünf wichtigsten Kompetenzen, die der Bewerber mitbringen sollte, herauszuarbeiten. Mehr muss in ein Stellenprofil nicht hinein“, rät die studierte Betriebswirtin.

Prioritäten für Mitarbeiter und für die Personalfunktion in den nächsten drei bis ▶

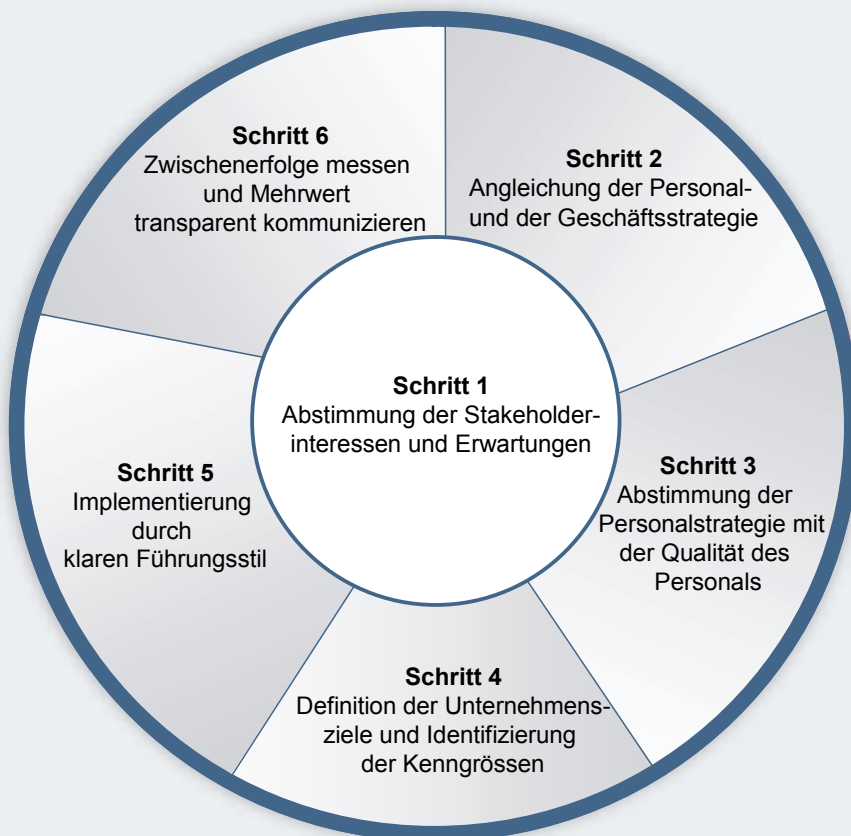
WUSSTEN SIE EIGENTLICH, DASS...

... der RWE-Turm in Essen mit 120 Metern das höchste Gebäude im Ruhrgebiet ist. Deutschlandweit belegt der Turm Platz 34 der höchsten Gebäude. Gebaut wurde das Schmuckstück 1996.



Foto Elke Brochhagen

Vorgehen bei der Erarbeitung einer Personalstrategie



Quelle: pwc interview Magazin 8/2007

SEMINARE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
MANAGEMENT
DR. A. KITZMANN
INSTITUT



seit 1975

Wie wirke ich auf ANDERE? – Feedback intensiv

Mit einem klaren Selbstbild zu mehr Erfolg

Eine realistische Selbsteinschätzung ist die Voraussetzung für erfolgreiches Handeln. Daher ist das Wissen um die wirkliche Einschätzung durch Andere für ein klares Selbstbild unabdingbar.

SEMINARINHALTE

- ⊗ Welchen ersten Eindruck vermittele ich?
- ⊗ Wie wirke ich in Gruppen, im Einzelgespräch, auf Kunden & auf Vorgesetzte?
- ⊗ Stimmen mein Selbst- und Fremdbild überein?
- ⊗ Wie sehen ANDERE meine Stärken und Schwächen?
- ⊗ Wie reagiere ich auf Feedback?
- ⊗ Praktisches Einüben alternativer Verhaltensweisen

Dauer: 2-Tages-Seminar
Zeit: 1. Tag, 10.00 Uhr – 17.00 Uhr
2. Tag, 09.00 Uhr – 16.00 Uhr
Termine: 31.01.11 – 01.02.11, Münster
14.03.11 – 15.03.11, Münster
05.05.11 – 06.05.11, Münster
27.06.11 – 28.06.11, Münster
30.06.11 – 01.07.11, Hamburg
Preis: EUR 980,- zzgl. MwSt. (inkl. Verpflegung),
10%-Rabatt-Code: „REVIERMANAGER“

Management-Institut Dr. A. Kitzmann

Dorpatweg 10 Fon: 0251 - 20 20 5-0
48159 Münster Fax: 0251 - 20 20 5-99

info@kitzmann.biz · www.kitzmann.biz



10 Tipps für ein erfolgreiches Gespräch

1. **Angst vor Arbeitsplatzverlust nehmen, denn Angst ist die Motivationsbremse schlechthin.**
2. **Ängste der Mitarbeiter so offen wie möglich ansprechen, Verständnis zeigen.**
3. **Weniger Kontrolle, mehr Verantwortung übertragen, das motiviert zu Spitzenleistungen.**
4. **Ehrgeizigen und risikofreudigen Mitarbeitern anspruchsvolle Aufgaben übertragen**
5. **Jobtitel verleihen**
Motiviert Status-affine Mitarbeiter, sollte aber den Fähigkeiten entsprechen, sonst ist der Titel nach außen unglaubwürdig.
6. **Freiräume gewähren**
Starre Arbeitszeiten mindern die Kreativität und Produktivität mancher Mitarbeiter in hohem Maße. z.Bsp. 1 bis 2 Tage in der Woche im Home Office arbeiten können, oder flexible Arbeitszeiten gewähren. Denn während manche früh morgens Höchstleistung bringen, kommen andere eher Abends in Schwung. Gelegentliche Dienstreisen sind für manche ebenfalls eine Motivation.
7. **Wohlfühlfaktor steigern**
Kommunikationsbereiche schaffen, wo ein Kaffeepausch möglich ist ohne andere zu stören. Extra-Tipp: Nicht jeder ist von Natur aus kommunikativ und gesellig. Wer sich nicht an den Treffen beteiligt, meint dies nicht als Affront gegen den Chef. Sorgen Sie auf jeden Fall dafür, dass Mitarbeiter, die lieber ihre Arbeit verrichten als einen Plausch zu halten, nicht von den Kommunikativeren – was den Informationsfluss anbelangt – ausgeschlossen werden.
8. **Perspektive und Orientierung vermitteln**
„Wer ein Schiff bauen will, soll seinen Leuten nicht Hammer und Nägel geben, sondern in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer wecken.“ Antoine de Saint-Exupéry.
Heißt: Wer Perspektive hat, will Leistung bringen!
9. **Individuelle Gespräche führen**
Interessieren Sie sich für die Zukunft und die Pläne Ihrer Mitarbeiter. Fragen Sie gezielt nach: persönlichen und beruflichen Zielen, nach den Anforderungen, die ein Mitarbeiter an das Unternehmen und an Weiterbildungsmaßnahmen stellt, und danach, wie Sie den Mitarbeiter bei seinen Zielen unterstützen können.
10. **Weiterbildung ermöglichen**
Steigert die Motivation, weil jeder gute Mitarbeiter sein Wissen und seine Fähigkeiten verbessern will.

fünf Jahren werden ebenfalls mit Hilfe eines Fragenkatalogs ermittelt. Bezogen auf die Mitarbeiter stellen sich dir Fragen:

- Welche Schlüsselfähigkeiten sind innerbetrieblich vorhanden, welche müssen entwickelt oder eingekauft werden?
- Wie sehen unsere künftigen Funktionen und die neu benötigten Fähigkeiten aus?
- Welche Maßnahmen ergreifen wir zur Entwicklung und Rekrutierung der fehlenden Fähigkeiten?
- Wie steigern und unterstützen wir die Leistungsfähigkeit der bestehende Organisation und der Mitarbeiter?
- Wie sieht das geeignete Entlohnungs- und Beteiligungsmodell für die nächsten Jahre aus?
- Welche Informationen und Instrumente benötigen unsere Mitarbeiter um die Zielerreichung des Unternehmens verstehen und unterstützen zu können?
- Welche Rolle übernimmt das Management?

Bezogen auf die Personalfunktion stellen sich die Fragen:

- Wie und mit welchen Instrumenten soll die Personalfunktion die Zielerreichung unterstützen?
- Was sind die Prioritäten?
- Was sind die intern vorhandenen Schlüsselqualifikationen im Personal, wo wird externe Unterstützung benötigt?
- Wie sieht die Rolle der Personalspezialisten in diesem Prozess aus?
- Was muss die Personalfunktion intern ausführen und was kann möglicherweise ausgelagert werden?

Schritt 4: Definition der Unternehmensziele und Identifizierung der Kenngrößen. Nachdem in Schritt 3 die Personalstrategie in einem Entwurf erarbeitet worden ist, sollten Messgrößen und Indikatoren aufgestellt werden, um die Entwicklung im Unternehmen verfolgen zu können. Dabei gilt es Prioritäten zu setzen. Die Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers hat drei Wirkungsketten identifiziert, und schlägt vor, darauf den Fokus zu legen, um relevante Kennzahlen zu erhalten:

1. finanzielle Leistungsfähigkeit

Es sei bewiesen, so PWC, dass variable Vergütung, hohe Abwesenheitsraten, erhöhte Fluktuation, Abgänge bei Leistungsträgern und hohe Rekrutierungskosten

einen direkten Zusammenhang zur finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens zeigen.

2. produktive Leistungsfähigkeit

Ebenso zeige Führungsqualität, Mitarbeiterengagement, Innovation, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Abwesenheit und Kosten für Überzeit einen Zusammenhang zur Produktivität des Unternehmens.

3. Reputation und Marktimage

Ein Zusammenhang bestehe auch zwischen der Reputation des Unternehmens und den Themenbereichen Stabilität des Topmanagements, Executive Compensation, Talentmanagement, Diversity und Work-Life Initiativen.

Schritt 5: Implementierung durch klaren Führungsstil. Erfahrung aus der Praxis: „Oft führen Unternehmer ihre Mitarbeiter jahrelang nach eigenem Ermessen“, sagt Julia Simon. Die Verwunderung ist dann immer groß, wenn sich von einem Jahresendgespräch zum nächsten nicht viel verändert hat, Kritik falsch angekommen ist, die Motivation noch weiter gesunken ist und die Ergebnisse sich verschlechtert statt verbessert haben. Dies ist dann auch der Punkt, an dem erstmals wahrgenommen wird, dass man sich im Unternehmen mehr oder anders um die Mitarbeiter kümmern muss. „In vielen Fällen wird Unternehmern erst anlässlich eines bestimmten Problems klar, dass sie eine Personalstrategie benötigen“, so Julia Simon.

Und gegen Ende eines Jahres ist es dann eben häufig das Problem: Wie führe ich ein Mitarbeitergespräch? Deshalb steigt Julia Simon in einigen Unternehmen mit der Erstellung einer Personalstrategie quasi erst bei Schritt 5 ein. „Die Führungskraft erkennt: Ich muss die Gespräche anders führen. Dazu muss sie wissen, wie ihr Gegenüber 'tickt'. Das heißt also, dass bei uns Schritt 5 in dem Fall zu Schritt 1 wird.“ Im Unternehmen werden sogenannte Persönlichkeitstests durchgeführt. Der Test sagt nicht etwa aus, wer welchen Charakter hat, und ob der „gut“ oder „schlecht“ ist, sondern er hilft zu verstehen, wer welche Verhaltensweisen präferiert: Die Grafikerin blüht auf, wenn man sie öfter lobt, der Buchhalter zeigt mehr Engagement, wenn er die schon lange eingeforderte Schallschutzwand bekommt und sein Arbeitsumfeld dadurch verbessert wird, und der Vertriebsmitarbeiter wird wohl nur noch



Julia Simon, Personal- und Managementberaterin bei Sensolution in Arnberg.

gehalten werden können, wenn sich Wege zu einer Gehaltsverbesserung finden lassen. Ist ein Mitarbeiter für eine Position gar nicht geeignet, dann muss die Führungskraft in der Lage sein, ein anderes Aufgabengebiet zuzuweisen.

Mit der Führungskraft wird des Weiteren ein Beurteilungshandbuch entwickelt: „Oft wird von einzelnen auffallend guten oder schlechten Leistungen oder Verhaltensweisen auf das Gesamtbild des Mitarbeiters geschlossen, obwohl sie nicht typisch für ihn sein müssen“, gibt Julia Simon zu bedenken.

Auch Sympathie oder Antipathie des Vorgesetzten gegenüber seinem Mitarbeiter wirken unterbewußt auf eine Beurteilung ein. „Menschen mit denen wir etwas gemeinsam haben werden positiver von uns eingeschätzt“, erläutert sie.

Schritt 6: Zwischenerfolge messen und Mehrwert transparent kommunizieren. Insbesondere durch die Definition von Indikatoren in Schritt 4 und zunehmender Erfahrung mit innerbetrieblichen Vergleichswerten, lassen sich während der Implementierung laufende Entwicklungen und Zwischenerfolge überprüfen, bzw. diese Zwischenziele auch aktiv kommunizieren. Literaturtipp: Urs Klingler, 100 Personalkennzahlen, cometis Verlag 2009.

Fazit: Analysen zeigen immer wieder, dass Unternehmen, denen es gelingt, mit ihrer Personalstrategie die künftigen Prioritäten zu definieren und umzusetzen auch finanziell erfolgreicher sind. Das Verhältnis der Personalkosten im Verhältnis zum Gewinn wird kurz und langfristig positiv beeinflusst. Zudem erbringen die Mitarbeitenden bessere Dienstleistungen, das Unternehmen hat ein besseres Image und der Staat hat solide, leistungsfähige Unternehmen in der Wirtschaftsregion. Dennoch: Einigen Führungskräften ist noch immer nicht bewusst, dass auch ihr Personal die wichtigste Ressource darstellt, und manche beschäftigen sich erst mit dem Thema „Personal“, wenn die Jahresendgespräche anstehen. Mit ein Grund, warum Management- und Personaltrainerin Julia Simon von Sensolution gerade jetzt richtig zu tun bekommt. *Tamara Olschewski | to@rm-redaktion.de* ■



Unangenehme Gespräche bewältigen

KONFLIKTGESPRÄCH

1. Gut vorbereiten z.B. Persönlichkeitstest des Mitarbeiters noch einmal checken: Welche Verhaltensweisen präferiert er?
2. Über Daten und Fakten reden, dabei konkret werden, nicht verallgemeinern.
3. „Ich habe das Gefühl, dass ...“ statt „Sie sind ...“
4. Emotionen sind erlaubt, jedoch nicht provozieren lassen und die Kontrolle verlieren.
5. Formulieren Sie Kritik offen und ehrlich. Spezialfall: Vor allem wenn es um Themen wie Alkoholismus geht nichts beschönigen oder drum herum reden.
6. Kritisieren Sie das Verhalten, nicht die Person.
7. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
8. Fassen Sie Zwischenergebnisse zusammen und sorgen Sie für möglichst konkrete Vereinbarungen.
9. Wenn die Situation eskaliert oder die Zeit knapp wird: Vertagen Sie das Gespräch.
10. Vereinbaren Sie gleich einen Folge-Termin zur Kontrolle, ob der Konflikt tatsächlich gelöst ist.

DIE pA
Personalleasing

Sie werden uns bezaubernd finden.

Wir lösen Ihre Personalprobleme - elegant & kompetent.
Mit Leidenschaft bei der Arbeit und sozialer Verantwortung bieten wir Ihnen auch im neuen Jahr Dienstleistungen auf höchstem Niveau.
Egal, ob Sie in Ihrem Unternehmen Personalbedarf haben oder sich mit uns als Partner weiterentwickeln möchten.

Sprechen Sie uns einfach an!

Tel.: 02 01 / 1 78 77 30, E-Mail: essen@die-pa.de



130RM1101

Die p.A. - GmbH Personalleasing - Manderscheidtstraße 84 - 45141 Essen - www.die-pa.de