

Die eigenen Mitarbeiter:



Eine Investition, die sich lohnt.

Eine kleine Geschichte, die verdeutlicht, wie wichtig Investitionen in das Personalmanagement sind.

Stellen Sie sich vor, der Firmenbetreuer Ihrer Bank hat einen Termin mit Ihnen vereinbart, um mit Ihnen über eine äußerst rentable Anlage zu sprechen. Sie sind neugierig geworden und spekulieren schon auf der Anfahrt zu Ihrer Bank, worum Geheimnisvolles es wohl gehen könnte.

Diesmal überrascht Ihr Firmenberater Sie mit einem „Human Resource Management Report“ eines Unternehmens aus Ihrer eigenen Branche. Er erläutert Ihnen, dass er dieses Unternehmen für eine besonders rentable Anlagemöglichkeit hält, weil es sich besonders positiv von Mitbewerbern abhebt: Es hat sich in entscheidenden Personalthemen auf die Anforderungen der Zukunft umfassend eingestellt. Ihr Firmenberater glaubt, dass eine Kooperation oder gar eine Fusion eine attraktive Möglichkeit wäre, dem anhaltenden Mangel an Fach- und Führungskräften vorzubeugen.

Herausforderungen

Ihr Firmenberater erläutert Ihnen, dass dieses Unternehmen rechtzeitig erkannt hat, dass sich die Kompetenzprofile und die Altersstruktur der Mitarbeiter in den nächsten 10 Jahren grundlegend verändern werden. Während der Wettbewerb nur 10 % der betrieblichen Weiterbildung in die über 50-jährigen investiert, setzt dieses Unternehmen auf den Erhalt und die Förderung der Qualifikation der Gruppe der über 50-jährigen, da sie die einzige wachsende Mitarbeitergruppe in deutschen Unternehmen ist.

Fachkräftemangel, den andere Unternehmen spüren, berührt dieses Unternehmen überhaupt nicht. Es gilt in der Region als vorbildlicher Arbeitgeber, als familienfreundliches Unternehmen, denn es bietet z. B. auch Frauen in Teilzeittätigkeit attraktive Aufgaben und Arbeitsbedingungen. Es hat weder eine hohe Fluktuation noch hat es Schwierigkeiten, qualifizierte Fachkräfte einzustellen. Für gute Nachwuchskräfte wird vorausschauend gesorgt: In Kooperation mit Schulen, Fachhochschulen und Universitäten werden Praktikantenplätze angeboten sowie Diplomarbeiten und Projektarbeiten vergeben. Dies bietet beiden Parteien frühzeitig die Gelegenheit, sich im Vorfeld kennen und gegebenenfalls schätzen zu lernen.

Dieses Unternehmen hat außerdem erkannt, dass die Zustimmung der Mitarbeiter und Vertrauen in das Management dazu führen, dass der Unternehmenswert im Vergleich zu anderen Unternehmen der gleichen Branche um 26 % höher liegt. Das Unternehmen praktiziert bewusst eine „Doppelführung“, also durch Maßnahmen zur Steigerung des Vertrauens und durch Maßnahmen zur Steigerung der Leistung.

Mitarbeiter Performance

Dabei hat sich dieses Unternehmen intensiv mit folgenden Kernfragen beschäftigt:

Die Qualifikation der Mitarbeiter:

„Was könnten Mitarbeiter tatsächlich leisten?“

1. Haben wir die richtigen Qualifikationen im Unternehmen?
2. Entwickeln wir den zu uns passenden Nachwuchs?
3. Entwickeln wir die richtigen Kompetenzen?
4. Bemühen wir uns um die richtigen Mitarbeiter?

Die Motivation der Mitarbeiter:

„Was wollen Mitarbeiter tatsächlich leisten?“

1. Identifizieren sich die Mitarbeiter mit unserem Unternehmen, mit unseren Zielen, mit unseren Produkten und auch mit unseren Kunden?
2. Entfalten sie Loyalität gegenüber unserem Unternehmen?
3. Ist das Klima von gegenseitigem Respekt und von Wertschätzung geprägt?
4. Ist unsere Kultur leistungsorientiert?

Der Einfluss von Führungskräften:

„Dürfen die Mitarbeiter ihr tatsächliches Potential entfalten?“

1. Stehen die Aufgaben, Ziele, Grenzen und Zuständigkeiten fest? Beseitigen oder schaffen Führungskräfte Hemmnisse?
2. Praktizieren wir die „Doppelführung“ von „Maßnahmen zur Steigerung des Vertrauens und durch Maßnahmen zur Steigerung der Leistung“?
3. Regeln wir Konflikte angemessen?

Ergebnisse einer Human Resource Strategie

Im Ergebnis kann das Unternehmen heute entgegen dem allgemeinen Trend eine deutlich höhere Eigenkapitalrendite erwirtschaften. Im jetzt zusammengestellten HR-Report nennt das Unternehmen folgende Zusammenhänge, die das Unternehmen als Ergebnis seiner Bemühungen festgestellt hat:

- 1 %-Punkt Verbesserung bei Zustimmung und Vertrauen führt zu einem Plus von 2 % der Kundenzufriedenheit.
- Der Umsatz hat sich durch das höhere Engagement der Mitarbeiter um 5 % pro Kunde erhöht.
- Der Wert des Unternehmens wächst heute 50 % schneller als die Branche.

Risikobetrachtung und Handlungsbereitschaft

Dieses Unternehmen hat mögliche Risiken abgewogen und Handlungsbereitschaft durch die Einführung neuer Maßnahmen gezeigt:

Anpassungsrisiken

Es wurden Aufgaben und Kompetenzen abgeglichen und die Aus- und Weiterbildung systematisch unterstützt, um die richtigen Kenntnisse und Fertigkeiten rechtzeitig zur Verfügung zu haben.

Motivationsrisiken

Ein ausgewogenes Vergütungs- und Anreizsystem verhindert Interessenskonflikte und setzt die richtigen Anreize. Die Leistungsmotivation und die Produktivität konnte deutlich gesteigert werden.

Austrittsrisiken

Es war erklärtes Ziel, dass Abwesenheit und Austritte den betrieblichen Ablauf nicht stören dürfen. Dementsprechend wurde ein möglicher Nachfolgeplan ausgearbeitet und für die Besetzung der leitenden Führungspositionen wurden klare Kriterien erarbeitet.

Engpassrisiko

Der quantitative und qualitative Personalbedarf wurde im Detail an die zukünftigen Erfordernisse und die entwickelte Strategie angepasst. Das Unternehmen hat eine klare, zukunftsorientierte Personalentwicklungsstrategie.

Diese Organisation hat in ihre Mitarbeiter und damit in die Zukunft investiert, um folgende, typische Drucksituation zu vermeiden: einerseits sinkendes Kundenpotential und sinkende Kundenbindung, andererseits Mangel an qualifiziertem und einsatzbereitem Personal und niedrige Mitarbeiterbindung.

Notwendige Entscheidungen

Abschließend versichert Ihnen Ihr Firmenbetreuer, dass seine eingehende Analyse ergeben hat, dass dieses Unternehmen im Moment die beste und rentabelste Investition in die Zukunft ist. Er prognostiziert Ihnen durch die Synergieeffekte eine überproportionale Wertsteigerung und empfiehlt Ihnen eine rasche Entscheidung, weil sicher schon andere Unternehmen von diesem Unternehmen Kenntnis genommen haben. Sie danken Ihrem Firmenberater für seine Ausführungen. Sie wollen sich mit den vorgetragenen Argumenten in den nächsten Tagen eingehend beschäftigen.

Aber: Ihnen ist in dem Gespräch vor allen Dingen mit Nachdruck bewusst geworden, dass nur Mitarbeiter Strategien in praktische Ergebnisse umsetzen können und dass der Prozess, wie man Mitarbeiter zum Erzielen von Ergebnissen bringt, der wichtigste Prozess in einer Organisation ist. Ihre Entscheidung steht fest: Unabhängig von einer endgültigen Entscheidung für eine Investition haben Sie schon während des Gesprächs entschieden, ein Konzept für ein umfassendes Personalmanagement und einen pragmatischen Weg für die Umsetzung in Ihrem eigenen Unternehmen zu finden. Eine bessere und rentablere Anlagemöglichkeit ist Ihnen im Augenblick tatsächlich nicht bekannt.

Mario Gust
DQS-Assessor PPA®
dqs-ppa@dqs.de

Anja Rehfeld
DQS-Produktmanagerin PPA®
anja.rehfeld@dqs.de



Die DQS möchte ihre Kunden auf dem oben beschriebenen Weg bei der Professionalisierung des Personalmanagements unterstützen. Zu diesem Zweck wurde das PersonalProcessAssessment PPA® entwickelt, das Transparenz im Personalmanagement und zur Bewertung seines Erfolges schafft. Es basiert auf dem Heidelberger Prozessmodell des Personalmanagement H(PM)²®, wurde von Experten aus Forschung und Praxis entwickelt und bildet in insgesamt 21 Modulen die „Prozesslandschaft Personalmanagement“ ab. Deren wirksame Verknüpfung auf Basis der individuellen Unternehmensziele und -werte führt zu einem erfolgreichen Personalmanagementsystem.

Für Fragen rund um das neue DQS-Begutachtungsverfahren PersonalProcessAssessment PPA® steht Ihnen gern zur Verfügung

Anja Rehfeld
DQS-Produktmanagerin PPA®
anja.rehfeld@dqs.de