

Personalstrategie - Recruiting - Motivation

Es ist schon erstaunlich, dass das Personal hauptsächlich unter dem Aspekt "Kostenfaktor" und nicht als "Erfolgsfaktor" gesehen wird. Dementsprechend werden fleißig Stellen abgebaut, um Kosten einzusparen, anstatt dass sich die Unternehmen die Frage stellen, wie sie das Personal als Erfolgsfaktor besser nutzen können. Bis zu 85% (Dienstleistungsbereich) kann die Qualität des Personals - und zwar auf jeder Ebene - zum Unternehmenserfolg beitragen.

Mit diesem heißen Themenkreis befasst sich ein Workshop am 12.-13.12.2011 des **Forum Institut** / Heidelberg (<http://www.wk-partner.eu/dasat/index.php?cid=100550&conid=100676&sid=qodv5828e6tj0utuk3t4cmnia0>).

Als erstes stellt sich die Frage nach der Personalstrategie. Diese Frage läuft bei vielen Unternehmen ins Leere und produziert ratlose Gesichter bei den Befragten. Motto: Zu was brauchen wir eine Personalstrategie?

Die Antwort ist vielschichtig. Einmal muss die Personalstrategie der Gesamtstrategie des Unternehmens folgen und diese unterstützen. Zum anderen ist die Umsetzung einer Personalstrategie als mittelfristiger Prozess zu sehen, muss also strukturiert und sorgfältig geplant werden. Denn davon hängen die Inhalte der Stellenbeschreibungen im Bereich "Persönlichkeit" ab, die Zielrichtung der Personalauswahl bei Einstellungen, inkl. AC (Assessment-Center), die gesamte Aus- und Weiterbildung, die Karrierepläne sowie die Mitarbeiterbeurteilung und die Tendenz der Mitarbeitergespräche. All das ist unter dem Aspekt "der richtige Mann / Frau am richtigen Platz" zu sehen. Und das ist beileibe keine leere Floskel. Sätze auf jeder Position ein Profi mit dem entsprechenden Know-How und Persönlichkeitsausprägung, käme es nicht zu so umfassenden Entlassungen, wie es die Presse so häufig meldet. Es würden keine unsinnigen Personalpolster aufgebaut, entlassungsfähige Fehlbesetzungen würden rechtzeitig durch die Mitarbeiterbeurteilung erkannt und die Besetzungsplanungen sachgemäß durchgeführt werden. In Zahlen: Ca. 40% der Mitarbeiter/-innen stellen bei genauer Betrachtung eine Fehlbesetzung dar. Auch auf den F1- und F2-Ebenen.

Folgt die Personalstrategie z.B. nicht der Vertriebsstrategie kann dies sogar deutlich Kontraproduktiv sein.

Das Beispiel einer Versicherung spricht Bände. Diese hat über TV, Zeitungen usw. sich mit dem Slogan profilieren wollen "Flexibel wie das Leben". Nur leider hat sich die Verwaltung so wie der Außendienst durch eine gemütliche, höchst bürokratische Arbeitsauffassung ausgezeichnet.

Oder: Man stelle sich vor, eine Bank schreibt sich die Serviceorientierung auf die Fahne und am Schalter sitzen muffige Bank -"Beamte". In Zeiten, wo (vermutlich) der Kunde König ist, wird sich der Kunde rasch einem anderen Bankberater suchen. Die Personalabteilung hat sich hier ganz einfach eine Fehlbesetzung geleistet, denn der Mann/Frau am Schalter sollte kontaktfähig, freundlich, aufgeschlossen sein und die Wünsche des Kunden hinterfragen können. Abgesehen davon, dass solche Schalterbeamte ein Geschäftsverhinderungs-Modell in personeller Hinsicht darstellen, leidet der Mitarbeiter/in selbst auch unter dieser Fehlbesetzung. Entspricht er nämlich nicht den genannten Anforderungen, empfindet er seine Arbeitssituation am Schalter als unangenehm, als Druck, als Stresssituation. Und das empfindet er jeden Tag aufs neue. Bei einer solchen Fehlbesetzung kann von Motivation keine Rede sein, eher von Demotivation. In krassen Fällen bis hin zum Burnout.

Personalstrategie - Recruiting - Motivation

Das heisst für die Praxis: Ein Unternehmen sollte möglichst aussagekräftig seine Personalstrategie definieren, die entsprechenden Ziele und Verhaltens-Normen und die damit verbundenen Voraussetzungen in der Persönlichkeit permanent kommunizieren und hierauf bei Positionsbesetzungen deutlich Bezug nehmen. Es ist keine Frage, dass die Umsetzung der Personalstrategie seine Zeit braucht. Aber dann arbeiten motivierte Mitarbeiter im Unternehmen auf hohem Niveau. Nur schade, dass viele Personalierer diesem strategischen und damit qualifizierten Aspekt noch zu wenig Beachtung schenken. Natürlich ist der notwendige Umgang mit Persönlichkeitskriterien nicht gerade die leichteste Aufgabe eines Personalers. Doch ein Profi wird auch damit fertig.

Autor: Wolfgang F. Krinner, Unternehmensberater, München