



# Strategisches Personalmanagement garantiert den Unternehmenserfolg

Über den richtigen Weg zu den fähigsten Fachkräften zerbrechen sich seit Jahren Firmenchefs und Experten die Köpfe. Nur eine klare, transparente und messbare Leistungsdifferenzierung verhindert, dass Firmen in Schwierigkeiten kommen. Exemplarische Beispiele werden diese Aussage belegen.

## Nur die besten Mitarbeitenden machen das Unternehmen erfolgreich:

Im Streben nach optimierten Prozessen, niedrigen Kosten und steigenden Umsätzen verlieren die Chefs zunehmend den

matchentscheidenden Wettbewerbsfaktor aus den Augen: Die Belegschaft. Damit ist aber nicht das ausschliesslich fürsorgliche Kümmern gemeint sondern die Missachtung der Ressource Mensch durch fehlende Instrumente in der Personal-Selektion und Entwicklung sowie dem

Mangel an einer Unternehmenskultur, die Leistung fair und angemessen bewertet und belohnt. Um es konkret zu sagen, es fehlt insbesondere den KMU's eine Differenzierung der Anforderungen und überprüfbaren Leistungen im Betrieb. Wenn ein Unternehmen nur über 20% Mitar-

beiter verfügt, die als Best-Performer (BP) die bestmögliche Leistung erbringen, dann verliert es nicht nur Geld sondern bekommt, eher früher als später, auch massive Probleme im Wettbewerb.

## Personalwesen, gestalten anstatt verwalten:

Das Personalwesen muss strategisch in Geschäftsleitung eingebunden sein. Sie engagiert sich für eine Firmenkultur die sich durch Leistung auszeichnet und bietet ein Personalentwicklungsprogramm an das, basierend auf den individuell vorhandenen Ressourcen, Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet. Ein dafür geeignetes Instrument ist die Balance Score Card BSC. Personalplanung und -entwicklung muss zur Chefsache werden. Denn schliesslich sind die Mitarbeitenden das Kapital, welches Produkte und Dienstleistungen produziert die Kunden glücklich machen - und glückliche Kunden generieren Nachfrage - und eine wachsende Nachfrage schafft und sichert Arbeitsplätze. Exzellente Fachkräfte gehen dahin, wo die Besten arbeiten. Wem es gelingt, neun von zehn Stellen mit ihnen zu besetzen, der ist auf dem Weg zur Marktführerschaft. Unter solchen Voraussetzungen ist das Personalwesen nicht ein Kostenfaktor sondern leistet einen entscheidenden Beitrag in der Wertschöpfungskette des Unternehmens.

## Personalarbeit ist Chefsache:

Im Alltag bedeutet dies, die realen Leistungsunterschiede zu erkennen und die Konsequenzen zu ziehen. Leistungsschwache oder unmotivierte Mitarbeiter, sogenannte Low-Performer (LP), müssen mit höheren Leistungsanforderungen konfrontiert und weiterqualifiziert werden. Wenn dies nichts fruchtet, ist eine Trennung unumgänglich. Idealerweise sollte dies aber gar nicht so weit kommen wenn die Personalarbeit zur Chefsache gemacht wird.

LP-Mitarbeiter kann sich kein Unternehmen leisten. Denn erwiesenermassen ist der Unternehmenserfolg in erster Linie auf das richtige Personalmanagement zurückzuführen. Nur wem es gelingt, möglichst viele Best-Performer ans Unternehmen zu binden und wer möglichst wenig Mitläufer, die Nine-to-Five-Mitarbeiter, die

Dienst nach Vorschrift machen oder gar Low-Performer in seinen Reihen hat, wird dauerhaft am Markt und dem zunehmend härteren Wettbewerb bestehen können.

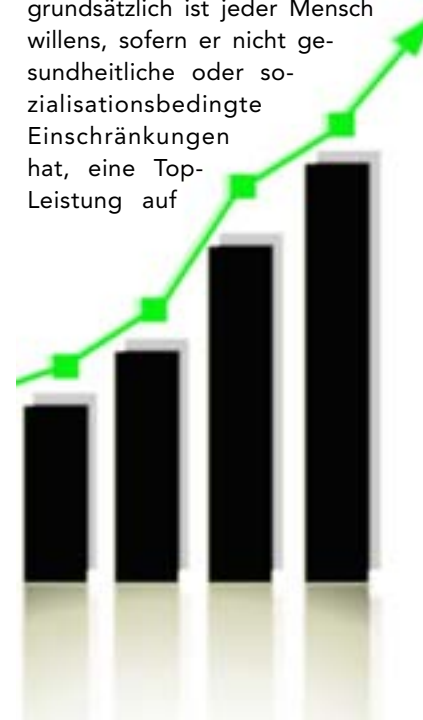
Der Best-Performer ist motiviert, selbstständig und engagiert. Er hat eine hohe Bindung ans Unternehmen, sucht die Herausforderung, verbessert in Eigenregie Prozesse, setzt sich Ziele und übertrifft diese meist.

Der Nine-to-Five-Mitarbeiter hat eine geringe Bindung ans Unternehmen und macht das was erwartet werden kann, aber nicht mehr.

Der Low-Performer hat keine emotionale Bindung ans Unternehmen und ist wenig interessiert sich weiterzubilden.

Hat ein Unternehmen zu viel Low-Performer läuft es nicht nur in Gefahr, die Best-Performer zu verlieren, weil diese die dadurch entstehende Mehrlast nicht auf lange Sicht zu tragen bereit sind sondern setzt auch seine Reputation am Markt aufs Spiel. Denn Best-Performer suchen sich die Unternehmen, die in der Lage sind durch ihre Kultur ihnen auch die Bedingungen zu geben, die sie brauchen um eine Top-Leistung zu erbringen.

Die unterschiedliche individuelle Leistungserbringung ist aber nicht naturgegeben und unveränderbar. Denn grundsätzlich ist jeder Mensch willens, sofern er nicht gesundheitliche oder sozialisationsbedingte Einschränkungen hat, eine Top-Leistung auf



dem jeweils individuell möglichen Niveau zu erbringen wenn er gemäss seinen Stärken und Lebensmotiven am richtigen Ort, mit der auf seine Fähigkeiten zugeschnittenen Aufgabenstellung und der entsprechenden Kompetenz eingesetzt wird. Ein solches Führungsverständnis darf aber nicht nur ein Wert auf dem Papier darstellen, sondern muss in der Unternehmenskultur gelebt werden.

Gerade KMU's schenken diesen Aspekten in der Personalauswahl zu wenig Aufmerksamkeit. Die Personalarbeit wird nebenbei gemacht weil die Führungskräfte unmittelbar ins Tagesgeschehen eingebunden sind. Sie nehmen sich für den Rekrutierungs- und Selektionsprozess zu wenig Zeit. Oft ist kein klares und messbares Anforderungsprofil vorhanden. Auch die Probezeit wird nicht als das genutzt wofür sie da ist; nämlich genau und seriös aufgrund von klaren und messbaren Leistungen zu prüfen, ob die gegenseitigen Erwartungen erfüllt werden. Fehleinstellungen kosten viel Geld. Wenn es um eine Kaderstelle ist, geht das schnell in sechsstelligen Beträge

## Ungenutzte Potenziale:

Ein sorgfältiger Einstellungsprozess ist die Voraussetzung dazu um Best-Performer zu gewinnen. Dazu gehört natürlich auch eine Probezeit, die den Namen verdient.





Diese muss mit überprüfbareren Zielen so gestaltet werden, dass die Eignung des neuen Mitarbeiters schnell deutlich wird. Erfolgreiche Unternehmen setzen in allen Positionen - von der Hilfskraft bis zum CEO - nur Best-Performer ein, die sich als Unternehmer im Unternehmen verstehen und mit der entsprechenden Haltung und Einstellung an die Arbeit gehen.

Best-Performer lassen sich, im Gegensatz zu den Low-Performern nicht extrinsisch motivieren, dass Geld allein reicht nicht. Hier muss die Führung mehr bieten, nämlich Sinnhaftigkeit und Identifikation. Eigenverantwortliches Handeln, transparentes Arbeitsumfeld, Entwicklungsperspektiven, eine vertrauensvolle Beziehung, einen kooperativ und motivierten Führungsstil sowie eine wertschätzende Kultur. Vielseitige und herausfordernde Aufgaben, eine leistungsgerechte Entlohnung sowie flexibel gestaltbare Arbeitsbedingungen, zum Beispiel auch in Form von Heimarbeitsplätzen. Ein Führungsstil der den Mitarbeitenden wie der Gruppe eine hohe Bedeutung verleiht, fördert die Team- und Personalentwicklung, hat flache Hierarchien und pflegt die Konsenssicherung.

Ein eindrückliches Beispiel einer konsequenten Ausrichtung des Unter-

nehmens auf Best-Performer ist der US-Textilhersteller W.L.Gore, der Entwickler des wasserabweisenden Materials Gore-Tex. Die Mitarbeiter des Unternehmens suchen sich ihre Tätigkeiten selbst aus, und Teamleiter werden nicht von oben bestimmt, sondern von den entsprechenden Teams selbst gewählt. Der «search for excellence» entscheidet sich an solchen Kriterien. Die beste Strategie nützt nichts, wenn Sie zu wenig Best-Performer haben. Wer Leistung fordert, muss aber auch eine Excellence in der Unternehmenskultur bieten. Gore gestaltet seine Organisationsstruktur flexibel und überschaubar. Wird ein Bereich zu gross, teilt er sich, wie eine Zelle. Keines der Werke umfasst mehr als 150 Mitarbeitende. Wächst die Zahl darüber hinaus, wird ein neues Werk eingerichtet. Der Vorteil ist, dass diese relativ kleinen Einheiten es schaffen, schnell und direkt miteinander zu kommunizieren. Allen Einheiten, als Profit-Center, haben alle notwendigen Bereiche wie Produktion, Entwicklung, Vertrieb, Einkauf mit den entsprechenden Supportleistungen. So finden alle Mitarbeitenden die Möglichkeiten sich gemäss ihren Kompetenzen am richtigen Ort, mit der richtigen Funktion zu betätigen und sich zu entwickeln. Das kontinuierliche Lernen gehört bei Gore zum Konzept. Die Mitarbeitenden sind auch

am Unternehmen beteiligt. Zehn Prozent ihres Bruttogehalts erhalten sie in Aktien. Diese Bedingungen führen dazu, dass das Unternehmen regelmässig zu den besten Arbeitgebern gewählt wird, und das weltweit.

Kultur wird oft falsch eingeschätzt. Gerade im technischen Bereich. Wie Studien von Marvin Stern (Harvard University) zeigen, finden sich in Unternehmen mit einer starken Innovationskultur folgende Elemente:

- **Starke Ausrichtung auf Ziele:** Je stärker sich Mitarbeitende auf eindeutige, klare Ziele ausrichten, umso ausgeprägter ist die Innovationskultur. Eine starke Vision aktiviert mehr Energie in eine Richtung.
- **Hoher Anteil an Eigeninitiative:** Empowerment ist von grosser Bedeutung, die 20-Prozent-Regeln wie sie von 3M und Google gepflegt werden verdeutlichen dies. Bottom-up Initiativen sind nicht immer besser als Top-down-Projekte, aber sie erhöhen den Innovationsgrad.
- **Die Gabe den glücklichen Zufall zu nutzen:** Wichtig ist, entdeckte Opportunitäten umzusetzen. Das Post-it von

3M war ein solcher Zufall, der später kommerziell genutzt wurde.

- **Hohe Diversität der Mitarbeitenden:** Unternehmen sind innovativer, wenn Mitarbeitende aus unterschiedlichen Berufen, sozialen Schichten, Geschlechtern und Nationalitäten kommen.

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation: Innovation ist fast immer das Ergebnis von Kommunikation. 80% aller Innovationen sind Rekombinationen von existierenden Ideen, Konzepten und Technologien. Zur Entwicklung einer guten Kommunikationskultur gehört das Wissen über Kommunikationsaxiome (P. Watzlawick), Kommunikationsstile und -wirkungen (Schulz von Thun), die individuellen Präferenzen (Reiss-Profil) sowie Verhandlungskompetenz (Harvard-Modell).

Alle erwähnten Einflussfaktoren können durch die Führung gezielt und bewusst eingesetzt, gefördert und entwickelt werden. Eine Kultur aktiv in die erwähnte Richtung zu entwickeln, ist ein langer Prozess, jedoch möglich. Die stärksten Elemente sind die Rekrutierung der richtigen Mitarbeitenden, der Best-Performers, die Zielentwicklung durch Management-by-Objectivs, der Führungskultur und

das persönliche Vorleben. Innovation erfordert die richtige Balance zwischen Kreativität und Disziplin - und das ist die Kunst guter Führung im Spannungsfeld zwischen dem Selbst, dem Team und der Mission der Unternehmung.

**Der ideale Einstellungsprozess:**

Jeder falsch eingestellte Mitarbeiter kostet mehrere Monatsgehälter. Nehmen Sie sich deshalb Zeit für ein mehrstufiges Bewerbungsverfahren oder outsourcen Sie diese Aufgabe, wenn Sie selbst dafür keine Zeit haben. Erfolgt die Einstellung nach nur einem Gespräch, laufen Sie in Gefahr, dass er aufgrund seiner fachlichen Qualifikation eingestellt wird und sich die mangelnden Sozialen Kompetenzen später negativ auswirken. Etablieren Sie eine Leistungskultur und werden Sie ein Magnet für Best-Performer!

Der Selektions- und Rekrutierungsprozess enthält mehrere Stufen, wie sie auch Jörg Knoblauch in seinem Buch die Personalfalle beschreibt:

- **Aussagekräftiges Anforderungsprofil:** Die Anforderungen müssen definiert und messbar sein. Nur wenn Sie Pläne und Ziele des Unternehmens genau kennen, können Sie eine Position nachhaltig besetzen. Sie müssen Ihre Entscheidung in die Wertschöpfungskette des Unternehmens einordnen können und wissen in welchem Kontext die Fähigkeiten des Kandidaten gefragt sind.

• Stellenanzeigen in klassischen Medien wie in Website und Social Media und Netzwerken nutzen

• Bewerber-Interview mit standardisierten Fragebogen: Assessment-Center und Test (Ausnahme Reiss-Profil) kosten meistens viel und liefern nur ein vages Bild vom Bewerber. Ein narratives Interview bringt mehr. Fragen Sie die Bewerber in welchem Kontext sie Erfolg bzw. Misserfolg hatten. Sorgen Sie für eine Selbstreflexion aufseiten der Kandidaten. Nur sie können beurteilen, ob er oder sie dem Job gewachsen ist.

• Verfallen Sie beim Interview nicht in den Halo-Effekt und bleiben Sie nicht an dem hängen, was Ihnen besonders ins Auge sticht. Wir allen

unterliegen der Gefahr das als positiv zu beurteilen, was uns ähnlich und vertraut ist. Aehnlichkeiten gaukeln uns Gleichklang, Vertrautheit und eine gemeinsame Basis von Werten und Normen vor - und schon haben Sie den Tunnelblick. Intuition hilft nur, wenn Sie sich sehr gut kennen.

- **Personalentscheide benötigen eine systematische Sichtweise:** Jeder potenzielle Neuzugang steht in Interaktion mit anderen Variablen wie Kollegen, Aufgaben und Kompetenzen.

- **Referenzen einholen:** Ein gutes Arbeitszeugnis ist nicht der alleinige Masstab. Konfrontieren Sie die Referenz mit den Aussagen des Bewerbers

- **Zweites Interview**

- **Aktive Probezeit mit mess- und überprüfbareren Zielen:** Vereinbaren Sie mit den neuen Mitarbeiter Meilensteine, die er innerhalb der Probezeit erreichen soll. So weiss er, was von ihm erwartet wird, und sie haben eine Messlatte, an der Sie ihn beurteilen und messen können.

Eine Mitarbeiterbefragung mit dem Work-Life-Evaluator, zum IST-Zustand der Mitarbeiterzufriedenheit, inkl. Burn-out Indikator, liefert die Grundlage um ein Entwicklungs-Projekt zu realisieren, dass die Etablierung einer Leistungs- und Innovationskultur zum Ziel hat.

**Kontakt**

**Heinz Léon Wyssling**  
 Dipl. Supervisor / Organisationsberater BSO

**Coaching & Entwicklung**  
 Wibichstrasse 76  
 8037 Zürich

Tel. +41 (0)44 363 84 81  
 Fax +41 (0)44 363 85 21

hwysling@bluewin.ch  
 http://www.hwysling.ch

