

Nachhaltiges Personalmanagement

Nur was lange wirkt, ist wirklich gut!

VON MARJAN KOSEL UND JÜRGEN WEIßENRIEDER*)



Es hätte sich nicht unterschiedlicher entwickeln können. Drei erfolgreiche Industrieunternehmen (zwischen 200 und 600 Mitarbeiter), die jeweils von der Gründergeneration an die Nachfolger übergeben wurden, machten sich auf den Weg, um unter neuer Regie die alte Erfolgsgeschichte fortschreiben zu können. Der Inhaber des einen Unternehmens schaute sich in vielen anderen Unternehmen von USA bis Japan um und diskutierte mit seinen Mitarbeitern über die neuen Erkenntnisse. Er hatte klare Vorstellungen und Prinzipien. Er führte in Schritten moderne Personalmanagementinstrumente ein und lebte das, was wir als nachhaltiges Personalmanagement bezeichnen. Die anderen beiden Unternehmer (noch jeweils mit dem Senior an Bord) hörten in Vorträgen von den daraus resultierenden Erfolgen und wollten mit den gleichen Instrumenten die gleichen Erfolge reproduzieren.



Das Problem: Sie wollten ihre Unternehmen weiterhin mit den gleichen Prinzipien, man könnte auch sagen: mit dem gleichen Führungsstil oder der gleichen Kultur, weiterführen. Die modernen Instrumente und der „alte“ Stil führten zu Irritationen bei den Führungskräften, den Mitarbeitern und ebenso bei den Inhabern. Der Charakter der neuen Instrumente passte nicht zur Kultur des Unternehmens, die zwar anders werden sollte, aber sich unausgesprochen nicht verändern durfte, obwohl die neuen Instrumente auch in der Lage gewesen wären, die Kultur des Unternehmens zu verändern. Aber eben nur, wenn man es wirklich will!

1. Was bedeutet nachhaltiges Personalmanagement?

Nachhaltiges Personalmanagement¹⁾ – kurz NPM – orientiert sich am langfristigen Erfolg. Nicht die „schnelle Mark“, sondern die Zukunftsfähigkeit und die Ausrichtung an langfristigen Zielen steht im Vordergrund. Ein NPM verfolgt durch die Verankerung effizienter Personalmanagementinstrumente des Unternehmens zwei Ziele: *eine hohe Leistungs- und Ergebnisorientierung sowie eine hohe Mitarbeiterorientierung*. Erreicht wird dies mit einer Kombination ausgewählter Personalmanagementinstrumente, die auf den NPM-Prinzipien basieren und die diesen Instrumenten erst ihren Sinn und ihren Charakter geben. Damit werden sie zu kulturprägenden Strukturelementen des Unternehmens. NPM-Prinzipien und NPM-Instrumente unterstützen sich gegenseitig.

2. Die NPM-Prinzipien

Die NPM-Prinzipien beschreiben, worauf es im Kern ankommt, d. h. welche Glaubenssätze und Einstellungen die Unternehmenskultur maßgeblich prägen sollen. Folgende sechs NPM-Prinzipien sind für den Unternehmenserfolg aus der Erfahrung vieler Personalmanagement-Projekte von herausragender Bedeutung:

2.1. Auf Führung kommt es an!

Das Verhalten der Führungskräfte prägt das Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich und Führung kann man lernen. Voraussetzung dafür ist das Vorleben und Einfordern durch

*) Marijan Kosel und Jürgen Weißeneder sind Geschäftsführer einer Personalmanagement-Gesellschaft in Tettang/Deutschland.

1) Vgl. Weißeneder, Jürgen/Kosel, Marijan: Nachhaltiges Personalmanagement (2005).

Sonstige

das Management. Sobald Mitarbeiter merken, dass zwischen dem Reden und dem Tun der Führungskraft ein Unterschied ist, findet Führung faktisch nicht mehr statt. Zur Information: Die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft bestimmt maßgeblich die gesamte Arbeitszufriedenheit.

2.2. Die Ziele müssen klar sein!

Jedes Unternehmen benötigt Ziele, an denen sich Handeln und Entscheiden orientiert. Aus der Top-down-Perspektive sagen viele Unternehmer: „Unternehmensziele? Die sind doch klar! Cashflow hoch, Umsatzrendite hoch, Personalkosten runter, Lagerbestände runter, Lieferfähigkeit hoch, Termineinhaltung verbessern, Margen verbessern, Projektlaufzeiten runter, Reklamationskosten runter etc.“ Das ist in der Tat klar und trivial, aber sind das Unternehmensziele? Es sind allenfalls Strategien zur Erreichung von Unternehmenszielen. Und sicher sind sie nicht klar, schon gar nicht aus der Bottom-up-Perspektive: Verbessern um wie viel? Wo setzen wir Prioritäten bei Ressourcenknappheit? Welche Maßnahmen leiten wir konkret ein, um die Ziele zu erreichen? Wer macht was und ist für welche Ziele verantwortlich? Wie verfolgen wir die einzelnen Ziele und vereinbarten Maßnahmen? Fragen über Fragen, und alle sind berechtigt.

2.3. Betroffene zu Beteiligten machen!

Die Umsetzung guter Konzepte und Ideen scheitert in der Regel daran, dass die Betroffenen nicht dahinter stehen, das Anliegen als solches nicht verstehen oder ganz einfach, weil wichtige Details in der Konzeptionsphase übersehen wurden. Mitarbeiter identifizieren sich dann mit Zielen, Maßnahmen und Entscheidungen, wenn sie die Möglichkeit haben, sich zu beteiligen und mitzugestalten. Außerdem stellt die Einbeziehung der Mitarbeiter sicher, dass wichtige Detailkenntnisse und wertvolle Ideen in die Problemlösung mit einfließen. Schnellere Umsetzungserfolge, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und bessere Ergebnisse sind die Früchte, die damit geerntet werden können.

2.4. Orientierung an Ergebnissen, Qualität und Leistung!

Alle Mitarbeiter müssen genau wissen, was man von ihnen erwartet, was als gutes Ergebnis, als gute Leistung im Unternehmen angesehen wird. Das gilt sowohl für fachliche Ergebnisse als auch für Verhaltensaspekte. Reden über Leistung und Ergebnisse gibt Rückmeldung und damit Orientierung für die Mitarbeiter. Das Thema, um das es letztlich geht, ist immer auf der Tagesordnung. Immer!

2.5. Kultur der Offenheit im Unternehmen!

Unter diesem Prinzip werden zwei Aspekte behandelt: Einerseits müssen *Mitarbeiter informiert sein* über erzielte Ergebnisse im Unternehmen (*Das, was war!*), die aktuelle Auftragslage und Arbeitsschwerpunkte (*Das, was ist!*) sowie wichtige Entwicklungen oder Veränderungen, die auf das Unternehmen zukommen (*Das, was kommt!*). Wenn Mitarbeiter über diese Informationen verfügen, dann sind sie in der Lage, ihr aktuelles Handeln an den objektiven Gegebenheiten auszurichten.

Der zweite Aspekt des Prinzips „Kultur der Offenheit“ bezieht sich auf den *Umgang mit Fehlern und Kritik*. Fehler stellen Lernchancen dar und beinhalten immense Potenziale. Kaschieren von Fehlern legt diese Potenzial brach.

2.6. Mitarbeiter am Erfolg beteiligen!

Wenn man die vorangegangenen NPM-Prinzipien ernst nimmt, kommt man fast unausweichlich zu dem Ergebnis, dass als notwendige und faire Rückkopplung Mitarbei-

Sonstige

ter am Erfolg ihrer Arbeit und Leistungen beteiligt werden. Wenn vereinbarte Ziele erreicht wurden (NPM-Prinzip 1), wenn Mitarbeiter sich engagiert eingebracht haben (NPM-Prinzip 3) und sich konsequent an Ergebnissen, Qualität und Leistung orientiert haben (NPM-Prinzip 4), dann sollen sie es spüren. Und wenn nicht, dann auch!

Eine Grundhaltung verbindet die genannten Prinzipien und wird damit zur Voraussetzung für deren Wirksamkeit: Die gelebte Wertschätzung der Menschen im Unternehmen mit eigenen Bedürfnissen und Ansichten. Dies wird greifbar durch Mitarbeiter, die sich nicht nur als Mittel zum Zweck im Unternehmen fühlen, sondern die spüren, dass mit ihnen nicht nur instrumentell und technokratisch umgegangen wird. Dies geht weit über die pure Anwendung von Techniken hinaus.

3. Die NPM-Instrumente

Unternehmen, die dauerhaft am Markt bestehen wollen, sind auf ein professionelles Personalmanagement angewiesen. Die folgenden Personalmanagementinstrumente sind die Werkzeuge zur Umsetzung der NPM-Prinzipien, und sie fokussieren immer auf die beiden Aspekte „Leistungs- bzw. Ergebnisorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“.

3.1. Unternehmensziele als System

Gemeint ist damit die durchgängige Festlegung von Zielen und Arbeitsschwerpunkten im Unternehmen. Damit wird sichergestellt, dass sich die ganze Organisation an den gleichen Schwerpunkten und Prioritäten ausrichtet. Dabei geht es nicht darum, pedantisch alle Einzelaktivitäten im Unternehmen zu planen, sondern die Arbeitsschwerpunkte für die ganze Organisation festzulegen.

Entscheidend ist, dass dieser Prozess interaktiv im Unternehmen gelebt wird. Das Herzstück des Zielsystems besteht in der Kommunikation und Einbeziehung der Mitarbeiter in den Zielbildungsprozess. Dies stellt sicher, dass die Mitarbeiter die Unternehmensziele kennen, sich mit ihnen identifizieren und sich für die Zielerreichung auch einsetzen mit dem Ergebnis: Alle Mitarbeiter ziehen an einem Strang! Für manche klingt dies nach einem phantasievollen Märchen. In allen Unternehmen, die in ihrer Branche oder Region führend sind, ist es gelebte Realität.

3.2. Gezielte Kommunikation

Darunter verstehen wir ein System von regelmäßigen Informationsbesprechungen, die das ganze Unternehmen zu festen Zeitpunkten von oben nach unten und umgekehrt kaskadenförmig mit den wichtigen Informationen versorgen: Wo stehen wir gerade? Was bereitet uns gerade Kopfzerbrechen? Wie werden wir es lösen? Was kommt in den nächsten Wochen auf uns zu? Wie geht es dem Unternehmen? Diese Vorgehensweise hilft, die Mitarbeiter zeitnah mit den Informationen zu versorgen, die sie brauchen, um ihr Handeln optimal an den aktuellen Notwendigkeiten des Unternehmens ausrichten zu können. Der Unterschied zu Kaffeekränzchen liegt auf der Hand.

3.3. Führungskräfteentwicklung als A&O

Führungskräfteentwicklung, die sich an den Unternehmenszielen ausrichtet, stellt sicher, dass die Führungskräfte im Unternehmen sich ihrer Aufgaben bewusst sind und auch in die Lage versetzt werden, diese Aufgaben erfüllen zu können. Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen sind das Getriebe, das die PS des Unternehmensmotors mit der richtigen Übersetzung auf den Boden bringt. Das erschöpft sich nicht in den traditionellen „Führungsschulungen“, sondern setzt methodisch hochwertige umsetzungsorientierte Trainings voraus, die durch aktuelle und interaktive Führungskräfte-tage, Zie-

Sonstige

le-Workshops, regelmäßige Führungskräfte-Audits, konstruktive Mitarbeiter-Feedbacks, lösungsorientiertes Coaching etc. ergänzt werden. Die Einstellung, dass man einmal im Leben eine Führungsausbildung durchlaufen muss, um damit für das gesamte Berufsleben gerüstet zu sein, ist längst schon überholt. „Frontrunner“ arbeiten regelmäßig mit ihren Führungskräften.

3.4. Systematische Personalentwicklung

Personalentwicklung zu systematisieren bedeutet, sie nicht dem Zufall zu überlassen. Eine systematische Personalentwicklung ist durch standardisierte (und trotzdem unbürokratische) Abläufe im Unternehmen gekennzeichnet, die ständig sicherstellen, dass Qualifizierungsbedarfe erkannt und abgedeckt werden. Regelmäßige Fördergespräche, aktuelle Qualifikationsmatrizen, individuelle Lernpläne, Lerngruppen etc. sind die richtigen Wege zum Ziel. Die Kompetenz der Mitarbeiter jedenfalls spielt bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, z. B. für das Rating, eine wichtige Rolle, ob man dies für richtig hält oder nicht.

3.5. Zielorientiertes Changemanagement

Nichts ist stetiger, als der Wandel. Veränderungen erzeugen bei den meisten Mitarbeitern Widerstände. Widerstände, die in der Umsetzungsphase viele Veränderungsvorhaben zum Scheitern bringen. Um dies zu verhindern, ist es wichtig, mit interaktiven Workshops, gut geplanten Mitarbeiterkonferenzen und stringenter Moderation Mitarbeiter bei Veränderungen nicht nur zu informieren, sondern einzubeziehen und deren Kreativitätspotenziale zu nutzen.

3.6. Teams zu Höchstleistungen entwickeln

Höchstleistung entsteht, wenn alle Rädchen ohne Sand im Getriebe optimal ineinandergreifen. Teamentwicklung sorgt dafür, dass auf eine faire und respektvolle Art regelmäßig der Sand aus dem Getriebe geblasen wird. Regelmäßige Boxenstopps für wichtige Teams im Unternehmen erhöhen nicht nur deren Wirkungsgrad, sondern auch den der angrenzenden Schnittstellenbereiche. Teamentwicklung sorgt dafür, die Zusammenarbeit in Gruppen zu optimieren und ihre Effizienz zu steigern.

3.7. Leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung

Hier gilt zur Unterstützung einer klaren Leistungs- und Ergebnisorientierung der Grundsatz: Wer mehr zum Ergebnis des Unternehmens beiträgt, erhält auch einen größeren Anteil an Leistungszulagen und Gewinnbeteiligungen oder Bonuszahlungen. Der wesentliche Unterschied zu konventionellen Vergütungskonzepten besteht darin, dass nicht alle Mitarbeiter den gleichen Anteil an einer Gewinnbeteiligung bekommen, sondern, dass deutlich nach Leistung differenziert wird.

3.8. Laufende Prozessoptimierung

Die Wurzeln gehen zurück auf altgediente Instrumente wie KVP, Qualitätszirkel, Kaizen etc. und haben mehr denn je ihre Berechtigung, weil sie gleichzeitig mehreren NPM-Prinzipien dienen: Betroffene zu Beteiligten machen! – Orientierung an Ergebnissen, Qualität und Leistung! – Kultur der Offenheit im Unternehmen.

Laufende Prozessoptimierung unter Einbeziehung der Betroffenen findet in regelmäßigen Workshops statt, in denen Schwachstellen identifiziert, analysiert und abgestellt werden. Wenn es gelingt, ein Verständnis für kontinuierliche Verbesserungen in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, dann kann man gar nicht verhindern, dass Mitarbeiter Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen von sich aus erkennen und realisieren.

4. Und was ist nun das Neue an NPM?

Die Innovation besteht in der Klarheit der Wechselwirkung zwischen NPM-Prinzipien und NPM-Instrumenten. Damit erhalten Unternehmen wichtige Hinweise dafür, welche Personalmanagementinstrumente zur Unternehmenskultur passen.

Gleichzeitig gilt, dass für die Unternehmen, die sich nicht mit den NPM-Prinzipien identifizieren können, auch genau zu prüfen ist, ob die NPM-Instrumente zum Unternehmen passen. Ein bloßes Aneinanderreihen der Instrumente ohne die entsprechende Philosophie bzw. Kultur auf der Basis der NPM-Prinzipien führt in der Regel zu Irritationen und Friktionen im Unternehmen, die kontraproduktiv sind.

Im Klartext: Wenn die Leitung des Unternehmens nicht alle NPM-Prinzipien als Kulturelemente der Führung teilt, kann man auch auf die Investitionen zur Einführung der entsprechenden Instrumente verzichten. Sie werden ihre Wirkung nicht entfalten. Umgekehrt gilt aber auch, dass das Ja zu den Prinzipien nicht ausreicht, sondern die genannten Personalmanagementinstrumente als kulturprägende Strukturelemente notwendig sind, um ans Ziel eines nachhaltigen Personalmanagements zu kommen.

Des weiteren schaffen die Strukturelemente des NPM eine solide Basis, um die aktuellen Herausforderungen schnellen Wandels zu bewältigen. Durch ihre stabilisierende Wirkung im Unternehmen schaffen sie geradezu die Voraussetzungen, damit Unternehmen sich mit ihren Kunden und Märkten erfolgreich beschäftigen können und sich nicht unproduktiv mit sich selbst beschäftigen müssen.