



RKW

Kompetenz-
zentrum



RKW

Hessen



PRAXISMATERIALIEN

RKW EXPERTENKREIS
PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN
UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

**3. PERSONALMANAGEMENT IN KLEINEN UND MITTLEREN
UNTERNEHMEN: 10 LÖSUNGEN AUS DER PRAXIS**

Im RKW Expertenkreis „Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen“ arbeiten Personalverantwortliche aus Unternehmen, Personalberater und Wissenschaftler zusammen, um aktuelle Materialien und Handlungshilfen für die Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen zu erstellen.

Die Praxismaterialien sind auch online auf den Webseiten des RKW Hessen und RKW Kompetenzzentrum verfügbar:

www.rkw-hessen.de

www.rkw-kompetenzzentrum.de

IMPRESSUM

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Redaktion: Bruno Pusch

Layout: Claudia Weinhold

Druck: H. Reuffurth GmbH

digital media & print, Philipp-Reis-Straße 6, 63165 Mühlheim am Main

PRAXISMATERIALIEN 3
PERSONALMANAGEMENT IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN:
10 LÖSUNGEN AUS DER PRAXIS



PRAXISMATERIALIEN

RKW EXPERTENKREIS
PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN
UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

INHALT

1.	Zum RKW-Expertenkreis	2
2.	Zum Thema: Personalmanagement in KMU	6
3.	Praxisbeispiele aus mittelständischen Unternehmen: Geschäft und Personalmanagement	8
3.1	Personalmanagement in einem dynamisch wachsenden Markt	8
3.2	Schlanke Personalverwaltung in einem Traditionsunternehmen	12
3.3	„Vertrauensarbeitszeit: mehr Freiheit wagen“ – bei hoher Einsatzflexibilität der Mitarbeiter	14
3.4	Unternehmensgrenzen überschreitende Personalbindung und -entwicklung	20
3.5	Rekrutierung des „Führungspersonals“ an Universitäten: interne/externe Stellenbesetzung und die Rolle des Personalmanagements im Ländervergleich.....	21
3.6	Flexible Steuerung stark wechselnden Personalbedarfs	24
3.7	Personal- und Kompetenzmangel als wachstumslimitierender Faktor	28
3.8	Personalmanagement gestaltet Strategieprozesse mit: aktuelle Herausforderung nicht nur für Nischendienstleister	30
3.9	Ohne Berücksichtigung des Personalmanagements ist Unternehmensstrategie nicht umsetzbar	32
3.10	Mit strategischer Personalentwicklung erfolgreich – trotz enger Arbeitsmärkte	34
4.	„Botschaften“ zum Personalmanagement – zusammengefasst	36

Beileger

Übersicht: Personalwirtschaftlich relevante Schwellen für die Geltung arbeits- und sozialrechtlicher Bestimmungen

1. ZUM RKW EXPERTENKREIS

Immer mehr Unternehmen sehen heute einer ungewissen Zukunft entgegen. Die Planungshorizonte verkürzen sich. Das Wirtschaftsgeschehen beschleunigt sich und wird insgesamt unberechenbarer. Einige der dadurch aufgeworfenen Fragen lassen sich mit den eingeübten Strategien einer Recherche im Internet oder mit Lehrbuchwissen allein nicht mehr beantworten. Der „Blick über den Tellerrand“, das Verständnis für Zusammenhänge, die Bereitschaft Neues auszuprobieren und der Austausch mit Kollegen¹ aus anderen Unternehmen werden heute zunehmend wichtig. Gleichzeitig fehlt im Alltag oftmals das Know-how oder die Zeit dafür.

Die Teilnehmer des **RKW Expertenkreises „Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen“** wagen gemeinsam einen Blick über den Tellerrand, besprechen Zusammenhänge und tauschen ihre Erfahrungen untereinander aus. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden Unternehmen in Form von **RKW Praxismaterialien** zur Verfügung gestellt. Das RKW setzt dafür auf Wissen, welches gemeinsam mit Experten und Anwendern im Dialog erzeugt wird. Dafür ist das Fachwissen der Experten ebenso gefragt wie deren umfangreicher beruflicher Erfahrungsschatz. Wissenschaftler, Personalmanager und Berater wählen eigenständig aktuelle personalwirtschaftliche Fragestellungen aus und bearbeiten diese gemeinsam. Ziel ist es, für Unternehmen Praxismaterialien herzustellen, die Anregungen für die Personalarbeit bieten und die eigenständige Bearbeitung betrieblicher Problemstellungen erleichtern. Dafür werden

- grundlegende Informationen,
- Gestaltungsinstrumente für die Praxis und
- Unternehmensbeispiele zusammengeführt.

Der RKW Expertenkreis hat im Herbst 2009 seine Arbeit aufgenommen. Er hat sich zur Aufgabe gemacht, aktuelle Themen und Herausforderungen der Personalarbeit aufzugreifen und für Anwender in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) praxisgerecht aufzubereiten. Die Praxismaterialien sind ein regelmäßig erscheinendes Gemeinschaftsprodukt des RKW Expertenkreises. Die Teilnehmer bringen ihr Know-how ehrenamtlich ein. Das RKW bietet neben seiner Expertise den passenden Rahmen und die Plattform.

¹ In diesem Text wird generell die maskuline Form verwendet. Es gelten die Regeln der deutschen Grammatik, denen zu folge immer beide Geschlechter gemeint sind.



Rolf van Dick ist Professor für Sozialpsychologie an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Mitarbeiterbindung, Diversität, effektive Führung. Zudem ist er Associate Editor des British Journal of Management und Herausgeber (Editor-in-Chief) des Journal of Personnel Psychology.



Margot Hein ist erfahrene Personalexpertin und Führungskraft und berät Unternehmen im HR-Bereich. Sie unterstützt z. B. bei der Erarbeitung pragmatischer Strategien für die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern oder die Entwicklung von Teams und Führungskräften. Darüber hinaus steht sie Fach- und Führungskräften als Coach und Sparringspartner zur Verfügung.



Sascha Hertling ist Diplom Soziologe, ausgebildeter Trainer sowie systemischer Berater und bearbeitet seit 2007 die Themen Personalmanagement und Wissensmanagement im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn. Mit KMU arbeitete Herr Hertling in Werkstätten zur Einführung von Wissensmanagement zusammen.



Dr. Thomas Hoffmann arbeitet als Soziologe und ausgebildeter Coach im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn und ist dort verantwortlich für den Themenbereich Personalentwicklung.



Matthias Kemmer, Master of Science, Technischer Betriebswirt und Kraftfahrzeugtechnikermeister ist neben seiner Geschäftsführertätigkeit in seinem Unternehmen für Fahrzeugrestauration in Speyer freiberuflich in der KMU-Beratung tätig. Neben seinem Engagement im Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes in Bonn ist er stellvertretender Obermeister der Kfz-Innung Vorderpfalz und Vorstandsmitglied der Handwerkskammer Kaiserslautern.



Henning Kraeter ist Diplom Sozialwirt und war vor seiner Anstellung beim RKW Hessen Assistent der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens. Seit 2002 leitet er Projekte im Bereich Beratung und Qualifizierung, ist als Innovationsmanager tätig und leitet zwei Personalarbeitskreise. Zudem ist er ausgebildeter Kooperationsmanager und Demografie-Lotse.



Ursula Lauterbach, Diplom-Psychologin, Diplom-Pädagogin, Trainerin, ist für die GIZ im Personalbereich tätig. Sie hat mehrere Jahre die Führungskräfteentwicklung geleitet und Beratung (inhouse und extern) für Change-Management durchgeführt. Ferner ist sie Moderatorin, Trainerin und Business-Coach mit Schwerpunkt Führung, Selbstmanagement und Burn-out-Prophylaxe.



Carsten Miny ist evangelischer Theologe, Betriebswirt sowie REFA-Ingenieur. Er verfügt über langjährige Berufs- und Führungserfahrung in mittelständischen Unternehmen als Leiter Industrial Engineering, als Personalleiter (ppa.), Kfm. Leiter (ppa.) und GmbH-Geschäftsführer. Seit 2004 ist er Inhaber des PEP PERSONALBÜRO. Seit 2006 ist er Seminarleiter für Personal- und Vergütungsseminare beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (DIB) GmbH in Frankfurt am Main.



Daniela Radmacher ist als angehende Personalfachkauffrau der Ernst Diegel GmbH in Alsfeld für das Personnel Management zuständig. Mit seinen über 85 Mitarbeitern fertigt das Unternehmen hochwertige und qualitative Beschichtungssysteme für Glas und Kunststoff. Die Produkte der Firma Diegel werden weltweit zum Beispiel in der Automobilbranche, Glasindustrie und Phonoherstellung verarbeitet.



Dirk Schmieder ist Diplom-Volkswirt und hat vor seinem Studium eine Ausbildung zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel bei einem mittelständischen Unternehmen absolviert. Seit 2010 arbeitet er beim RKW Hessen in Eschborn im Themenbereich Demografie und Personalentwicklung.



UNSERE GASTAUTOREN FÜR DIE PRAXISMATERIALIEN 3 „PERSONALMANAGEMENT IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN: LÖSUNGEN AUS DER PRAXIS“

Tobias Kador: Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Köln. Von 1999 bis 2001 Promotionsstipendiat der Friedrich-Naumann-Stiftung. Von 2001 bis 2002 Rechtsanwalt. Seit Oktober 2002 Richter: zunächst beim Arbeitsgericht, seit Januar 2006 Richter am Sozialgericht Düsseldorf, zurzeit mit der Kammerzuständigkeit: Sozialhilfe, Asylbewerberleistungen und das Recht der Schwerbehinderten. Juli 2009 bis Juni 2011 abgeordnet an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Fachreferat – Koordinierung der Sozialrechtssysteme. Arbeitsschwerpunkt: Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit in der Europäischen Union. Publikationen und Kommentierungen im Bereich Arbeits-, Personal-, Sozial- und Internetrecht.

Susanne Sawert: Diplom in Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie 2004 an der Humboldt Universität Berlin. Studienbegleitend Trainer- und Beraterausbildung. Nach Studienabschluss selbstständige Trainerin und Beraterin. Danach Tätigkeit im Personalbereich der GTZ GmbH, berufsbegleitend MBA-Studium. Anschließend Personalberatung für ein führendes internationales Unternehmen mit stärker betriebswirtschaftlich fokussierten Aufgaben. Seit August 2011 zurück in ihrer Heimatstadt Berlin und Personalleiterin bei Aeria Games.

Paul Soemer: Studium der Volkswirtschaft und Soziologie an der Universität Köln, Master in Personalentwicklung an der Universität Kaiserslautern, zehn Jahre Rekrutierung von Fach- und Führungskräften für Positionen im Ausland, seit zwölf Jahren verantwortlich für Personalpolitik und -strategie in der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (vormals GTZ) GmbH.

2. ZUM THEMA: PERSONALMANAGEMENT IN KMU

Der „Fachkräftemangel“ in Deutschland wird immer wieder öffentlich beklagt. Tatsächlich fehlen in vielen Unternehmen Fachleute, mit denen die freien oder frei werdenden Stellen besetzt werden könnten. In einigen Fällen verdichtet sich der Eindruck, dass der „Fachkräftemangel“ ein hausgemachtes Problem ist.

Erkannt wird dies von den Firmen erst, wenn die gewohnten Sätze: „... 120 Bewerbungen auf eine Ausbildungsstelle“ nun der Aussage „... und dieses Jahr waren es nur noch 20. Wir haben alle eingeladen, 13 sind gekommen, einen hätten wir gerne genommen, und der hat uns dann abgesagt“ weichen müssen.

Es stellt sich die Frage nach den Ursachen der zurückgehenden Bewerberzahlen. Der demographische Wandel allein kann es nicht sein. Dieses Argument greift nicht, wenn es zum Beispiel um die Stellenbesetzung in einer Altersklasse von 25 bis 55 geht und nicht nur um Ausbildung. Die Praxis der kh-consulting GmbH/Speyer, die sich hauptsächlich mit dem Thema Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – insbesondere aus dem Handwerk und der Automobilbranche – beschäftigt, zeigt hier ein sehr differenziertes Bild:

1. Viele befragte mittelständische Unternehmen begreifen das Thema „Personal“ immer noch als reine Verwaltung der Arbeitszeit, der Entgeltzahlung, der Urlaubstage und der Fehlstunden. Die wichtigste Tätigkeit: Verwalten. Die Stundenzettel werden erhoben, geprüft, abgerechnet und beim Steuerberater abgegeben. Bewerbungs- und Einstellungsverfahren werden „aus dem Bauch heraus“ von der Geschäftsleitung, meist dem Inhaber, initiiert und entschieden. Personalstrategie und Personalentwicklung sind unbekannte Begriffe. Lediglich im Handwerk hat die Nachhaltigkeit der eigenen betrieblichen Ausbildung einen traditionell gewachsenen hohen Stellenwert, zumindest im gewerblichen Bereich.
2. Das Verständnis des Arbeitsmarktes als Markt hat sich noch nicht etablieren können. Die Angebots- und Nachfrageverhältnisse haben sich in diesem Markt für viele Branchen entscheidend verschoben. Der Verkäufermarkt ist zum Käufermarkt geworden, der Wettbewerb mit anderen Arbeitsplatzanbietern hat zugenommen.
3. Themen wie Arbeitgeberattraktivität und „Bewerben beim Bewerber“ sind selbst Führungskräften meist unbekannt. Eine zukunftsorientierte Personalplanung, ausgerichtet an einer Unternehmensstrategie, findet in der Regel nicht oder nur sehr oberflächlich statt.
4. Die Frage an Inhaber und Führungskräfte: „Warum arbeiten ihre Beschäftigten bei ihnen?“ wird immer noch mit: „Weil sie Geld dafür bekommen“ beantwortet. Ein Trugschluss. Die Entlohnung gilt als grundsätzliche Selbstverständlichkeit. Welche Motivationsfaktoren bleiben dann noch übrig? Und werden diese vom Unternehmen gezielt angesprochen? Das „gute Betriebsklima“ reicht schon lange nicht mehr aus.

Nachdem sich die Praxismaterialien 1 und 2 mit den Faktoren der Mitarbeiterbindung sowie mit dem Thema Arbeitgeberattraktivität beschäftigt haben, sollen die vorliegenden Praxismaterialien 3 Anregungen und Ideen geben, wie kleine und mittlere Unternehmen ihr Personalmanagement auf diese Bedingungen besser ausrichten können. Der vielbeschworene „Fachkräftemangel“ hat seine verdeckten Ursachen sehr oft im betrieblichen Umgang mit dem Stellenwert und der Qualität der eigenen Personalarbeit. Folgerichtig kann der Schlüssel zur erfolgreichen Beseitigung des eigenen Fachkräftemangels auch nur im Unternehmen selbst liegen.

Im dritten Abschnitt werden Praxisbeispiele (zum Teil in Interviewform) aus mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen – vom produzierenden Unternehmen bis hin zur Universität – dargestellt. Dabei geht es – wie immer in diesen RKW-Praxismaterialien – nicht um herausragend „gute Praxis“, sondern um ganz normale Unternehmen – freilich mit ihren jeweiligen individuellen Besonderheiten. Leitgedanke der Praxisbeispiele ist, **den Zusammenhang von „Geschäft“ – sprich: Unternehmensstrategie – und Personalmanagement herauszuheben**, denn gerade auf diesen Zusammenhang kommt es an, wenn ein Unternehmen seine Attraktivität und seine „Versorgung“ mit den benötigten Fachkräften heutzutage und in Zukunft sicherstellen will.

Im vierten Abschnitt werden die Herausforderung denen sich die zehn Praxisbeispiele gegenüberstanden den jeweiligen „Lösungen“ in einer Tabelle gegenübergestellt.

Das Personalmanagement jedes Unternehmens hat zudem Schwellen zu berücksichtigen, die durch das Arbeits- und Sozialrecht gesetzt sind und deren Beachtung durchaus einen Beitrag zur Attraktivität eines Unternehmens für „gute Leute“ leisten kann: Ab welcher Mitarbeiterzahl gilt welche Rechtsvorschrift? Im Anhang der vorliegenden Praxismaterialien gibt eine Übersicht – welche arbeits- und sozialrechtlichen Bestimmungen ab welcher Unternehmensgröße zu beachten sind – Aufschluss über wichtige Gesetze.

„Der ‚Fachkräftemangel‘ in Deutschland wird immer wieder öffentlich beklagt. In einigen Fällen verdichtet sich der Eindruck, dass der ‚Fachkräftemangel‘ ein hausgemachtes Problem ist.“

3. PRAXISBEISPIELE AUS MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN: GESCHÄFT UND PERSONALMANAGEMENT

3.1 PERSONALMANAGEMENT IN EINEM DYNAMISCH WACHSENDEN MARKT

Beispiel: Software-Spielehersteller¹ in der IT-Branche: Aeria Games Europe GmbH²

Frau Sawert, was ist das Geschäft von Aeria Games?

Aeria Games ist ein Herausgeber von Online-Spielen. Das Geschäftsmodell wird als „Free-to-play“ bezeichnet, das heißt, die Nutzer können Spiele kostenlos im Internet herunterladen und spielen. Umsätze werden mit dem Verkauf virtueller Güter im Spiel erwirtschaftet.

Das Unternehmen wurde 2006 in Silicon Valley, Kalifornien, gegründet und hat seit 2008 sein Europäisches Hauptquartier in Berlin. Das Ziel von Aeria Games ist es, die besten Free-to-Play-Spiele und einen erstklassigen Kundenservice anzubieten, um auf diese Weise das höchste Maß an Spielerzufriedenheit erzielen zu können. Dies gelingt mit einer breitgefächerten Auswahl an Online-Spielen, die jedes Genre abdeckt, sowie gutqualifizierten und hochmotivierten Mitarbeitern.

Wie ist die Mitarbeiterstruktur?

Insgesamt beschäftigt Aeria Games mehr als 300 Mitarbeiter, davon 120 in Berlin. Das Personalmanagement wird individuell am jeweiligen Standort gesteuert. Unsere Mitarbeiter sind sehr jung, circa 90 Prozent sind unter 30 Jahre, etwa die Hälfte hat keine universitäre Ausbildung. Sie sind überwiegend männlich und sehr international, derzeit kommen unsere Mitarbeiter aus etwa 30 Nationen und arbeiten in neun verschiedenen Sprachen. Die offizielle Unternehmenssprache ist Englisch.

In erster Linie erhalten unsere Mitarbeiter einen unbefristeten Vertrag, die wichtigste Ausnahme sind unsere Übersetzerteams, die die Herausgabe eines neuen Spiels vorbereiten. Hier arbeiten wir je nach Umfang des zu übersetzenden Spiels mit befristeten Verträgen von drei bis sechs Monaten. Im Anschluss an eine Übersetzertätigkeit übernehmen wir die Mitarbeiter gern in eine unbefristete Tätigkeit im Kundenservice, da die Übersetzer das Spiel bereits gut kennen.

Frau Sawert, Sie haben am 1.8.2011 als Personalleiterin bei Aeria-Games angefangen. Was haben Sie vorgefunden an Personalprozessen und -instrumenten?

Es gab zu diesem Zeitpunkt 70 Mitarbeiter und noch keine professionalisierte Personalarbeit. Das Unternehmen war auf dem Weg von einem typischen Start-up mit eher familiärem Charakter und wenig festen Strukturen hin zu einem mittelständischen Unternehmen. Der Fokus der Personalarbeit lag vor allem auf der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Darum kümmerte sich eine Werkstudentin mit einem 30-Stunden-Vertrag. Anforderungsprofile und Personalauswahl waren wenig standardisiert, Fachkräfte waren schwer zu finden.

Welche Erwartungen verband die Geschäftsführung mit Ihrer Einstellung?

Es wurde als notwendig angesehen, die Personalarbeit zu strukturieren. Es gab zum Beispiel keine offiziellen Personalentwicklungsinstrumente, keine Trainingsplanung, keine strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter, kein Organigramm, und eine längerfristige Personalplanung (von Kapazitäten und Profilen) wurde aufgrund des sich schnell verändernden Marktes kaum für möglich gehalten. Alles war „natürlich gewachsen“ und noch ohne definierte Strukturen.

Wie lautete Ihr Auftrag?

„Professionalisieren Sie die Personalarbeit!“ Und das hieß: Strukturen aufbauen, Recruiting standardisieren, Schlüsselpositionen besetzen, Rechtssicherheit erhöhen, Personalentwicklungsmaßnahmen einführen, Unternehmenswerte erlebbar machen, um so das Zugehörigkeitsgefühl und die Zufriedenheit der Mitarbeiter in einem schnell wachsenden Unternehmen langfristig zu sichern.

Das ist viel! Was haben Sie als erstes angepackt?

Als Erstes haben wir die Personalbeschaffung professionalisiert! Denn das hatte den größten Hebel!

Was genau haben Sie gemacht?

Wir haben den vollständigen Prozess aufgesetzt. Also zunächst eine grobe Personalplanung für das nächste Jahr gemacht. Die Lösung war, den Personalbedarf eng an die Release-Planung anzubinden. Damit hatten wir einen Überblick. Dann haben wir den Internetauftritt von Aeria Games so gestaltet, dass die offenen Positionen für Interessenten standortspezifisch sichtbar wurden. Wir haben Stellenbeschreibungen überarbeitet sowie den Auswahlprozess standardisiert und in einer RACI-Matrix (siehe Kasten) definiert.

Die RACI-Matrix wird in Unternehmen genutzt, um für bestimmte Aktivitäten festzulegen, wer in welcher Rolle daran beteiligt ist. So kann man zu einer klaren Beschreibung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten gelangen. Dabei werden folgende Rollen festgelegt:

- **Responsible** – verantwortlich (Durchführungsverantwortung);
- **Accountable** – rechenschaftspflichtig (Kostenverantwortung);
- **Consulted** – konsultiert (Fachverantwortung). Eine Person, deren Rat einzuholen ist.;
- **Informed** – zu informieren (Informationsrecht). Eine Person, die zu informieren ist;

1 *Das Interview mit Susanne Sawert, Personalleiterin Aeria Games, Berlin, führte Ursula Lauterbach, GIZ GmbH.*

2 *Vgl. <http://www.aeriagames.com>.*

Beispiel= RACI-Matrix Aeria Games: RACI – Recruiting decisions

Position	Responsible (conducts the process)	Accountable (must decide)	Consulted (asked for informations)	Informed (about results)
Product Manager	Recruiting Manager, Head of HR Department	Chief Operating Officer (COO)	CEO, Senior Product Mangers, Head of HR Depratment	Team
Game Master (Customer Support)	Recruiting Manager	Customer Support Manager	Product Managers, Lead Game Master	COO, Team
Member of Tech Team	Recruiting Manager	Head of IT, Chief Executive Officer (CEO)	Lead System Administrator, Head of HR Department	Team
Member of Marketing Team	Recruiting Manager	Marketing Manger, CEO	COO, Head of HR Department	Team
Translator	Recruiting Manager	Translation Manager	Resistent Translator	Team

Abbildung 1: Flexibilität der Personalstruktur durch verschiedene Schichten.

Wir haben die Performance verschiedener Recruiting-Kanäle für unsere unterschiedlichen Anforderungsprofile monitort und danach die Schaltung der Stellenanzeigen entsprechend ausgerichtet – unsere Kooperation mit Job-Boards konnten wir dadurch optimieren. Schließlich waren auf diesem Weg auch Kosten-Nutzen-Analysen der verschiedenen Recruiting-Maßnahmen möglich.

Wie funktioniert das Recruiting jetzt?

Von August bis Anfang März haben wir 50 Mitarbeiter eingestellt. Ich habe den Prozess inzwischen wieder komplett an meine Mitarbeiterin abgegeben, die jetzt einen Vollzeitarbeitsvertrag hat. Nur das Executive Recruiting mache ich selbst.

Meine Kollegin kann den Prozess der Personalbeschaffung jetzt vorausschauend gestalten, weil alle Tools vorhanden und alle Teilprozesse beschrieben sind. Das heißt konkret: Wenn bekannt ist, wann ein neues Spiel herauskommt, kann das Betreuungsteam für dieses Spiel vorab definiert und rekrutiert werden. Das Recruiting kann jetzt den Prozess treiben – statt hinterherzulaufen!

Was haben Sie noch unternommen?

Wichtig war die komplette Überarbeitung der Arbeitsverträge, um deren Rechtssicherheit zu erhöhen. Dann haben wir Kompetenzprofile für jede Position im Unternehmen beschrieben, um Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege aufzuzeigen. Und wir haben den Mitarbeiterbewertungsprozess strukturiert. Dazu haben wir standardisierte Evaluationsinstrumente eingeführt und die Führungskräfte auf jeder Ebene trainiert, diesen Prozess durchzuführen. Und wir haben bereits einige Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter aufgesetzt und durchgeführt.

Was steht als Nächstes an?

Gerade steht die Gestaltung der Firmenkultur im Mittelpunkt. Dabei geht es um die Verankerung von gemeinsamen Werten im Unternehmen. Bei uns herrscht eine sehr positive familiäre Unternehmenskultur, die wir durch das rasche Wachstum und die Implementierung strukturierter Prozesse nicht gefährden wollen. Wir haben uns gemeinsam mit der amerikanischen Mutter globale Werte gegeben, die nun im Unternehmen vorgestellt und erlebbar gemacht werden. Dazu werden von allen Mitarbeitergruppen in Workshops Ideen eingesammelt, wie man diese Werte erlebbar machen kann. Diese Ideen werden in Projekte übertragen und in Teams umgesetzt, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Einheiten zusammenarbeiten. Ziel ist der Erhalt der positiven Unternehmenskultur, die das weitere Wachstum trägt und fördert.

Ihr Unternehmen braucht Struktur, Wachstum erfordert Flexibilität – wie schaffen Sie die Balance?

Vor der Einführung von Strukturen fragen wir uns immer, inwieweit diese notwendig und förderlich für den Unternehmenserfolg sind. Das größte Strukturbedürfnis besteht derzeit bei der Informationsweitergabe. Hier geht es darum, Transparenz zu schaffen und die Mitarbeiter einzubeziehen als wichtigste Voraussetzung dafür, dass wir die schnellen Veränderungen, die der Markt vorgibt, proaktiv für uns nutzen und erfolgreich daran wachsen können.

Weiterhin müssen wir eine strukturierte Karrieregestaltung aufbauen, um sicherzustellen, dass insbesondere an erfolgskritischen Positionen die richtigen Kompetenzen sind. Dazu müssen diese Positionen klar beschrieben sein und die entsprechenden Kompetenzen rekrutiert oder entwickelt werden. Gleichzeitig achten wir darauf, dass uns die Flexibilität erhalten bleibt, um schnellen Veränderungsanforderungen nachkommen zu können.

Zwei letzte Fragen, Frau Sawert: Warum macht Ihnen diese Arbeit so viel Spaß? Und: worin sehen Sie den Erfolgsfaktor?

Spaß macht mir vor allem der enorme Gestaltungsspielraum – und die schnellen Rückmeldungen darüber, was funktioniert. Auch ist das Personalmanagement bei Aeria Games auf höchster Ebene in die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens eingebunden. Im Management Circle besprechen wir strategische Entscheidungen in Bezug auf ihre Personalimplikationen und diskutieren das weitere Vorgehen. Das halte ich für einen entscheidenden Erfolgsfaktor!

Botschaft

Wenn Unternehmen schnell wachsen, spüren sie ab einer bestimmten Größe, dass sie eine Professionalisierung ihres Personalmanagements brauchen. Der erste Schritt ist meist die Beschaffung der benötigten – passenden – Mitarbeiter, die nicht mehr vom Management „nebenbei“ erledigt werden kann. Es zeigt sich dann auch schnell, dass eine professionelle Personalentwicklung mit passenden Standards für die neuen (und „alten“) Mitarbeiter benötigt wird. Weitere Facetten des Personalmanagements folgen, falls das Wachstum weiter anhält: strategische Personalplanung, Standards für die Personalauswahl, Beachtung arbeits- und sozialrechtlicher Vorschriften bis hin zu einem passenden Personalcontrolling. In diesen Wachstums- und Anpassungsprozessen verändert sich die Rolle des verantwortlichen Personalmanagers – wenn es „gut“ läuft, entwickelt er sich vom Personalverwalter zum internen „Geschäftspartner“.



„Bei uns herrscht eine sehr positive familiäre Unternehmenskultur, die wir durch das rasche Wachstum und die Implementierung strukturierter Prozesse nicht gefährden wollen.“

3.2 SCHLANKE PERSONALVERWALTUNG IN EINEM TRADITIONS- UNTERNEHMEN

Beispiel produzierendes Unternehmen: Ernst Diegel GmbH, Alsfeld

Welches ist das Geschäft der Firma Diegel?

Mit seinem engagiertem Team, bestehend aus über 85 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, ist die Ernst Diegel GmbH ein Hersteller von hochwertigen, qualitativen Beschichtungssystemen für Glas und Kunststoff. Gegründet wurde sie im Jahre 1870 von Ernst Diegel und ist nach wie vor ein unabhängiges mittelständisches Unternehmen im Familienbesitz. Das Unternehmen hat in seiner Geschichte große Veränderungen durchgemacht: von beschaulichen Verhältnissen der Farbenmischerei in den Anfängen zum global aufgestellten Speziallackhersteller heute.

Wie ist Diegel auf internationalen Märkten positioniert?

Die Ernst Diegel GmbH gehört zu den Top 5 ihrer Spezialbranche und sieht ihre besonderen Stärken in der Produktinnovation mit einer eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

Weltweit werden unsere Produkte in vielen Branchen verarbeitet. Die wichtigsten Kunden hat Diegel in der Automobil- sowie in der Glas- und Kunststoffindustrie. Ein Exportanteil von über 60 Prozent und Kunden in mehr als 40 Ländern unterstreichen die internationale Ausrichtung. Mit 21 Auslandsvertretungen sind wir auf einigen Märkten besonders präsent. Hierbei sind vor allem unsere Produktionsstätten in China und Mexiko zu erwähnen, durch die wir unsere Kunden in Asien, Nord- und Südamerika direkt beliefern.

Wie deckt Diegel seinen Bedarf an Fachkräften?

Diegel deckt seinen Bedarf an Fachkräften überregional durch Anzeigen in Fachzeitschriften und durch Personalberater. Aber natürlich bilden wir in unserem Hause im technischen sowie kaufmännischen Bereich unsere Fachkräfte auch selbst aus. Unsere Auszubildenden bekommen wir im Wesentlichen aus der Region. Besonders unsere Laboranten sind gesuchte Fachkräfte. Wir sind sehr bemüht, sie bei uns zu halten, was auch ganz gut gelingt, wie unsere niedrige Fluktuationsquote zeigt.

Welche Anforderungen stellt Ihr Geschäft an das Personalmanagement?

Die Anforderungen an das Personalmanagement bestehen in der Personalplanung sowie in der Personalverwaltung unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen (Bundestarifverträge der chemischen Industrie, Betriebsverfassungsgesetz u. a.) sowie Zeiterfassung und Entgeltabrechnung.

Unsere Personalplanung besteht im Wesentlichen darin, dass wir unseren Personalbestand nach den Merkmalen Ausbildungs- beziehungsweise Qualifikationsniveau und Alter aufgelistet haben, so dass wir jederzeit rechtzeitig vorhersehen, wann welche Lücken entstehen. Da es zurzeit für uns darum geht, den gegebenen Personalbestand zu halten, ist dies die für uns passende Form der Personalplanung. Schwierig kann es lediglich dann werden, wenn Fachkräfte nicht vorhersehbar ausfallen. Allerdings ist unsere Fluktuationsquote – wie gesagt – sehr gering.

Die Mitarbeiter an unseren Auslandsstandorten werden überwiegend vor Ort rekrutiert.

Welches sind Ihre Aufgaben als Personalverantwortliche?

Im Einzelnen nehme ich folgende Aufgaben wahr: Zeiterfassung und -verwaltung, Entgeltabrechnung und -buchhaltung, Verwaltung der Personalakten, Personalplanung, Erstellung der Personalkennzahlen (Anwesenheitsquote, Produktivität), als Ausbilderin im Bereich der Industriekaufleute, Verwaltung der betrieblichen Altersvorsorge, Abschluss und Verwaltung der Berufsunfähigkeitsversicherung, tarifrechtliche und arbeitsrechtliche Informationsbeschaffung und -weitergabe, Vertragserweiterungen beziehungsweise -gestaltung in Abstimmung mit der Geschäftsführung sowie Begleitung und Verwaltung von Rechtsfällen.

Sind Sie als Personalverantwortliche an strategischen Überlegungen der Geschäftsleitung beteiligt und werden die daraus folgenden personalwirtschaftlichen Konsequenzen mit Ihnen besprochen?

Die personalwirtschaftlichen Konsequenzen werden mit mir besprochen. Was die Beteiligung an den strategischen Überlegungen der Geschäftsleitung betrifft: Hier stehen wir noch am Anfang. Da es zurzeit darum geht, unseren gegebenen Personalbestand zu halten, brennt dieses Thema momentan nicht unter den Nägeln.

Botschaft

In einem stabilen (auch internationalen) Umfeld ist die passende und kostengünstigste Lösung einer schlanken Personalverwaltung für ein mittelständisches Unternehmen meist genau die richtige. Das heißt, die Reduzierung der Personalarbeit auf das Minimum dessen, was benötigt wird. Veränderungsimpulse mit Auswirkungen auf Funktionen und Aufgaben des Personalmanagements können aus einer Ausweitung des internationalen Engagements, aus einem wachsenden Mangel an geeigneten Fachkräften, der zur Fokussierung auf bislang ungewohnte Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt zwingt und/oder aus verstärkter Innovationstätigkeit, gepaart mit Wachstum, resultieren.



*„Diegel deckt seinen Bedarf
an Fachkräften überregional durch Anzeigen
in Fachzeitschriften und durch Personalberater.“*

3.3 „VERTRAUENSARBEITSZEIT: MEHR FREIHEIT WAGEN“ – BEI HOHER EINSATZFLEXIBILITÄT DER MITARBEITER

Beispiel Softwaredienstleister: B-GmbH, Darmstadt und Nürnberg

Die B-GmbH³ ist ein international tätiges Softwaredienstleistungsunternehmen für die GUI-Entwicklung⁴ von mobilen Endgeräten. Die circa 40 Mitarbeiter arbeiten an den Standorten Darmstadt und Nürnberg sehr stark projektbezogen nach den Grundzügen agiler Softwareentwicklung.⁵ Die Mitarbeiter sind durchschnittlich 20 Prozent der Arbeitszeit vor Ort in Kundenteams beschäftigt.

Anforderungen in der Softwareentwicklung

Eine veränderte Kundenstruktur und die damit verbundene Anwendung des neuen Projektmanagementverfahrens Scrum⁶ stellte die B-GmbH vor neue Anforderungen. Durch die enge, projektbezogene Zusammenarbeit in Kundenteams wurden von den IT-Entwicklern der B-GmbH in bestimmten Phasen des Projekts längere Wochenarbeitszeiten gefordert. Neben der Frage der Arbeitszeitdauer und dem Ausgleich von Mehrarbeit stand auch die Organisation der Lage und Verteilung der Arbeitszeit im betrieblichen Fokus. Gleichzeitig wurden auch hohe Mobilitätsanforderungen an die Mitarbeiter gestellt, da die eigentliche Entwicklungsarbeit immer öfter auch in den Räumlichkeiten des Kunden flexibel stattfindet.

3 Der richtige Firmenname ist dem RKW bekannt.

4 GUI (engl. „Graphical User Interface“) bezeichnet die grafische Benutzeroberfläche eines elektronischen Endgerätes. Sie ist eine Softwarekomponente, die dem Benutzer eines Computers die Interaktion mit der Maschine über grafische Symbole erlaubt.

5 Agile Softwareentwicklung ist der Oberbegriff für den Einsatz von Agilität in der Softwareentwicklung (lat. *agilis*: flink; beweglich). Das Ziel agiler Softwareentwicklung ist es, den Softwareentwicklungsprozess flexibler und schlanker zu machen, als das bei den klassischen Vorgehensmodellen der Fall ist. Sowohl agile Softwareentwicklung als auch agiles Projektmanagement will sozusagen ein Verbesserungsansatz sein, um in Softwareprojekten schnell und dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können.

6 Scrum (engl. „Gedränge“) ist ein Vorgehensmodell der Softwaretechnik. Es ist sozusagen ein Managementgerüst, das durch einfache Strukturen, wenige und klare Regeln sowie drei definierte Rollen gekennzeichnet ist. Die drei Rollen sind: der Product Owner stellt fachliche Anforderungen und priorisiert sie, der ScrumMaster managt den Prozess und achtet auf die Zielorientierung und das Team setzt eigenverantwortlich die Anforderungen um. Alle Anforderungen (Requirements) werden in einer Liste (Product Backlog) erfasst und gemanagt. Hieraus wird für die nächste Iteration (Sprint) ein Arbeitspaket (Increment) definiert und in kleineren Arbeitspaketen (Tasks) konzentriert abgearbeitet. In dem Daily Scrum Meeting (max. 15 Minuten) stimmt sich das Team täglich ab und präsentiert am Ende des Sprints (Sprint Review Meeting) dem Product Owner und den Stakeholders das fertige Inkrement. Das Feedback dieses Meetings und die weiteren Anforderungen des Product Owners fließen dann den nächsten Sprint ein.

7 Gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG gilt auch für jede Form der VAZ die Aufzeichnungspflicht für alle Arbeitszeiten über acht Stunden werktätlich.

Summa summarum: Arbeitszeiten werden immer häufiger und zumindest indirekt von den zu erfüllenden Kundenanforderungen bestimmt. Starre Arbeitszeiten oder auch Anwesenheitskontrollen sind bei der B-GmbH kaum vorstellbar. Gerade für global agierende Dienstleister sind vor allem Kundennähe und ständige Erreichbarkeit wichtig, für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bedeutet dies immer öfter eine indirekte Steuerung ihrer Arbeitsprozesse. Dies kann dann auch direkte, manchmal negative Auswirkungen auf die betriebliche und persönliche Arbeitszeitgestaltung haben.

Flexible Arbeitszeitgestaltung

Gerade das Modell der Vertrauensarbeitszeit (VAZ) kann hier ein geeignetes Arbeitszeitmodell für kleinere und mittlere IT-Unternehmen sein, das sowohl den Kunden und dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern Nutzen bringen kann: Kunden wollen Betriebs- und Servicezeiten verlängern und Unternehmen wollen kostengünstiger produzieren, um flexibel auf schwankende Kundenanforderungen reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen zu können. Gleichzeitig wünschen sich Mitarbeiter mehr Zeitsouveränität, Handlungsspielraum und individuell angepasste, zum Beispiel familien- und altersngerechtere Arbeitszeiten, um Berufstätigkeit und Privatleben besser aufeinander abstimmen zu können.

Kerngedanke der Vertrauensarbeitszeit ist die eigenverantwortliche Verteilung der individuellen Arbeitszeit durch die Beschäftigten zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben – natürlich im Rahmen der geltenden rechtlichen Bedingungen.⁷ VAZ ist mehr als die Abschaffung der Zeiterfassung, sondern sie ist ein anspruchsvolles Arbeitszeitmodell, das auf einer betrieblichen Vertrauenskultur und dem fairem Umgang miteinander basiert, eine gute betriebliche und auch persönliche Zeit- und Ressourcenplanung erfordert und hohe Anforderungen an einen zielorientierten Führungsstil im Unternehmen stellt.

Konzept der Vertrauensarbeitszeit

Das Modell VAZ polarisiert: Für die einen ist es ein Königsweg moderner Arbeitszeitgestaltung und Zeitautonomie, für die anderen ist es eine Form des „Arbeitens ohne Ende“, die zur Entgrenzung privater Zeit und zur Verdichtung der Arbeitszeit führt. Auch in der B-GmbH wurden folgende Chancen und Risiken für Unternehmen und Mitarbeiter diskutiert:

„Das Modell VAZ polarisiert: Für die einen ist es ein Königsweg moderner Arbeitszeitgestaltung und Zeitautonomie, für die anderen ist es eine Form des ‚Arbeitens ohne Ende‘.“

	Unternehmen	Mitarbeiter
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steigerung Flexibilität/Produktivität ■ Kostensenkung ■ Höhere Selbständigkeit/ Ergebnisorientierung ■ Höhere Arbeitsmotivation und -zufriedenheit ■ Besseres Betriebsklima/ Unternehmenskultur ■ Erhöhte Attraktivität am Arbeitsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Höhere Zeitsouveränität ■ Bessere Vereinbarkeit Arbeits-/ Privatleben ■ Individueller Zeitgewinn ■ Regel/Maßnahmen bei Überlastsituationen ■ Eigenverantwortliche Steuerung der Aufgaben ■ Mehr Möglichkeiten zur Weiterbildung
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontroll-/Machtverlust der Führungskräfte ■ Konflikte bei Überlastungssituationen ■ Unregelmäßige Erreichbarkeit ■ Erhöhter Koordinationsaufwand ■ Probleme mit Arbeitszeitaufschreibung ■ Missbrauchspotenzial der Vertrauenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermarklichung und indirekte Steuerung ■ Entgrenzung von Arbeit und Freizeit ■ Leistungsverdichtung und Rationalisierung ■ Unbezahlte Mehrarbeit ■ Selbstüberforderung/ Gesundheitsgefährdung ■ Umgehung gesetzlicher Schutzregelungen

Tabelle 1: Übersicht Chancen und Risiken der Vertrauensarbeitszeit.

Bei der Erarbeitung passgenauer Arbeitszeitlösungen für die B-GmbH wurden gemeinsam mit allen Mitarbeitern folgende Fragen zur Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit bearbeitet:

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Was soll für das Unternehmen erreicht werden? ■ Was soll für die Mitarbeiter erreicht werden?
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Führungs- und Unternehmenskultur soll gefördert werden? ■ Wie soll das Arbeits-/Betriebszeitmanagement ausgestaltet werden? ■ Wie sollen Abstimmungsprozesse und Absprachen kommuniziert werden? ■ Wie und welche Funktions- und Servicezeiten sollen festgelegt werden? ■ Wer ist für was bei der täglichen Arbeitsorganisation zuständig?
Umfeldanforderungen und -einflüsse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Kundenanforderungen, Reaktionszeiten, Grenzen sollen beachten werden? ■ Wie können private Bedürfnisse/Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt werden? ■ Welche Wirkungen für Arbeitsmarkt und Recruitment sollen erreicht werden? ■ Welche gesetzlichen Vorschriften und Regelungen müssen beachtet werden?
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche finanziellen, zeitlichen, personellen Ressourcen stehen zur Verfügung? ■ Welches zweckdienliche Wissen/Kompetenzen müssen noch erworben werden?
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie soll das Projekt VAZ entwickelt, eingeführt und gepflegt werden? ■ Wer sind die betrieblichen Akteure und wie werden sie am Prozess beteiligt? ■ Wie wird die Belegschaft kontinuierlich informiert? ■ Welche Ziele bezüglich der Organisationsentwicklung sollen erreicht werden? ■ Wie sollen Führungskräfte und Beteiligte qualifiziert werden? ■ Wie und nach welchen Regeln soll VAZ dokumentiert, getestet, eingeführt werden?
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie sollen kunden-/unternehmens-/mitarbeiterbezogene Ergebnisse gemessen und bewertet werden?

Tabelle. 2: Kriterienkatalog zur erfolgreichen Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit.

Erfolgsfaktoren für eine gute Praxis der Vertrauensarbeitszeit

Während der Einführung der VAZ bei der B-GmbH war die Beschreibung der folgenden wichtigen Erfolgsfaktoren für die Gestaltung eines guten Vertrauensarbeitszeitmodells sehr hilfreich:

- „Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für Vertrauensarbeitszeit.“
- VAZ soll zur höheren Zeitsouveränität, verbesserten Arbeits- und Lebensgestaltung und höheren Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter beitragen.
- VAZ ist kein Selbstzweck. Sie dient der Erreichung strategischer Unternehmensziele und soll deshalb in die ganzheitliche Unternehmensentwicklung integriert sein.
- Idealerweise verzichtet die VAZ auf jede Art der Zeitkontrolle. Der Mitarbeiter handelt und orientiert sich ausschließlich an dem Ergebnis seiner Arbeit.
- Es müssen alle gesetzlichen Anforderungen eingehalten werden, insbesondere die Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeit über acht Stunden werktäglich nach § 16 ArbZG.
- Vertrauensarbeitszeit sollte nicht als Instrument zur „versteckten“ Rationalisierung eingesetzt werden, indem die Personalbemessung übermäßig reduziert wird und in Folge regelmäßig nicht abbaubare Überstunden anfallen.
- VAZ braucht eine systematische Arbeitsplanung, um Überlastungen zu verhindern und zugleich den Mitarbeitern zu ermöglichen, ihr Leistungspotenzial voll einbringen zu können.
- Klare und offene Kommunikation, schnelle Interventionsbearbeitung und einfache Konfliktlösungs-routinen helfen, divergierende Interessen auszugleichen.
- VAZ soll im Rahmen eines Arbeitszeitmanagementprojektes eingeführt werden, um geeignete Arbeitszeitregeln und betriebliche Steuerungssysteme erarbeiten zu können.
- VAZ soll Gesundheits- und leistungsförderlich sein. Betriebliche Strategien gegen Selbstüberforde-rung und Gesundheitsgefahren gehören zum Gesamtkonzept VAZ.

Ergebnisse der VAZ-Einführung

Die VAZ ist ein ideal passendes Arbeitszeitmodell für IT-Unternehmen wie die B-GmbH, die mit agilen Methoden der Softwareentwicklung, insbesondere mit Scrum, arbeiten. Durch die Einführung der VAZ konnten für die B-GmbH in den drei betrieblichen Feldern 1. Ziel- und Ergebnisorientierung, 2. bei den Themen Kommunikation und Information sowie 3. bei den Schlüsselbegriffen Vertrauen und Teamarbeit gute Verbesserungen der betrieblichen Abläufe und der Zufriedenheit der Mitarbeiter erreicht werden.

1. Die stark ausgeprägte **Ziel- und Ergebnisorientierung**, gerade der Scrum-Methodik mit ihrer verbindlichen Zielvereinbarungssystematik, wird in idealer Weise durch das Modell der VAZ unterstützt, das eine eigenverantwortlich und flexibel gestaltete Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit möglich macht.
2. **Kommunikation und Information** spielt bei Scrum eine wichtige Rolle, um eine permanente Rückkopplung, Feedback und gute Abstimmung mit Kollegen, Team und Führungskräften (Daily Sc-

rum Meeting, Sprint Review Meeting) zu gewährleisten. Das VAZ-Modell nutzt diesen erhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwand, um die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen zu können. Das stellt gleichermaßen hohe Anforderungen an die Kollaborations- und Gesprächskultur des Unternehmens, die durch beide Systeme bestens ermöglicht werden.

3. **Vertrauen und Teamarbeit** sind Schlüsselbegriffe für die Denk- und Arbeitsweisen in beiden Systemen. VAZ lässt sich ausgesprochen gut in Teams integrieren, die fachlich-inhaltlich beziehungsweise arbeitsorganisatorisch aufeinander abgestimmtes Arbeiten erledigen. Dabei gleicht das Team die an den Einzelnen gestellten Arbeits- und Leistungsanforderungen aus. Der Einzelne kann aber auch nur im Rahmen der von dem Team gesetzten Grenzen frei über seine Arbeitszeit entscheiden. Beides setzt einen hohen Grad an verläSSLicher Zusammenarbeit und Vertrauen zwischen Mitarbeitern, Team und Führungskräften voraus. Dies fördert und schafft neue Werte, Normen und Einstellungen gegenüber traditionellen hierarchischen Unternehmensstrukturen.

Botschaft

Wenn das „Geschäft“ extrem hohe zeitliche und räumliche Einsatzflexibilität der Mitarbeiter fordert, sind herkömmliche Standards der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung nicht haltbar. Ebenso erfordert die Anwendung neuer (Projekt-)Managementverfahren wie „Scrum“ ein verändertes Rollen- und Managementverständnis im Unternehmen. In der Folge sind Führung und Personalmanagement ebenfalls mehr als herkömmlich gefordert: Führungskräfte und Teams müssen vor allem ein hohes Maß an Koordinationsleistungen bringen sowie Mitarbeiter ausschließlich ziel-, das heißt hier ergebnisbezogen, führen. Zeit als Maßstab für Leistung entfällt komplett.

Ein gutes und partizipativ implementiertes Vertrauensarbeitszeitmodell trifft sich mit den individuellen Bedürfnissen vieler Mitarbeiter nach einer besseren Vereinbarkeit von persönlicher und beruflicher Zeit. Zugleich birgt Vertrauensarbeitszeit allerdings auch große Risiken: Arbeitszeit ist nicht beliebig ausdehnbar. Das Management wird mehr denn je mit klaren Aufgabenstellungen und Arbeitsbemessungen, einer nachhaltigen Personalplanung und einer neuen Vertrauenskultur arbeiten müssen, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig für das Unternehmen zu sichern.



3.4 UNTERNEHMENSGRENZEN ÜBERSCHREITENDE PERSONALBINDUNG UND -ENTWICKLUNG

Beispiel: Werbeagentur

Ein junges aufstrebendes Werbeunternehmen⁸ ist spezialisiert auf die Entwicklung von Corporate Design (CI) im Kundenauftrag. Die einzelnen Aufträge werden in der Regel in einen Zeitraum von sechs bis achtzehn Monaten bearbeitet. Die Kundenstruktur enthält derzeit noch keine Stammkunden, die wiederkehrende Aufträge sicherstellen würden. Damit fehlt dem Unternehmen eine kontinuierliche sichere Einnahmequelle und daraus folgend Planungssicherheit in Bezug auf die eigene Personalplanung.

Neben den zwei Geschäftsführern arbeiten weitere Gestalter/Designer projektbezogen und auf freiberuflicher Basis für die Agentur.

Das Unternehmen hat zwei großvolumige Projekte akquirieren und erfolgreich abschließen können. Aufgrund des entsprechenden finanziellen Erfolgs haben sich die Geschäftsführer dafür entschieden, zwei Gestaltern unbefristete Stellen anzubieten. Nach kurzer Zeit stellt sich heraus, dass dies ein geschäftspolitischer Fehler war, denn nach der Abwicklung der beiden Großprojekte blieben die erhofften Folgeaufträge aus. Die erhöhten Personalkosten haben die Agentur beinahe in die Zahlungsunfähigkeit geführt, da dem Kostenanteil nicht genügend Einnahmen aus neuen Aufträgen gegenüber standen.

Risikoabwägung

Personalpolitisch ist es für die Agentur wichtig, im Falle einer erfolgreichen Projektakquisition zügig kompetente Projektteams zusammenstellen zu können, die eine termingerechte Auftragsabwicklung auf hohem Qualitätsniveau garantieren. Da die Freiberufler jedoch auch für andere Auftraggeber tätig sind, ist es immer offen, ob sie bei einer Anfrage der Agenturgeschäftsführer gerade ausreichende Kapazitäten dafür haben. Sucht die Agentur dann andere – fremde – Freiberufler, besteht immer ein hohes Qualitätsrisiko. Die Festanstellung sollte dieses Risiko minimieren. Gleichzeitig entsteht dadurch aber ein neues Risiko für die Agentur. Die Werbeagentur pendelt also zwischen zwei Risiken, die beide das Potenzial haben, ihre Existenz zu gefährden. Praktische Lösungen sind nur möglich durch intensivere Nutzung und vor allem Pflege eines externen Netzwerkes.

Botschaft

Ein Ausgleich zwischen geschäftspolitischen Risiken (entweder von den Personalkosten oder durch Auftragsverluste erdrückt zu werden) ist oft nur durch Personalmanagement möglich: durch Erweiterung des Netzwerks externer Mitarbeiter, durch Entwicklung von Formen risikoarmer Verbindlichkeit in diesem Netzwerk und durch geeignete Qualifizierung der externen Mitarbeiter. Die Lösung liegt vor allem darin, die Netzwerke des Unternehmens zu festigen und auszuweiten, um die Qualitäts- und Auftragsverlustrisiken zu minimieren, ohne dabei die Fixkosten steigen zu lassen. Auch wenn dies bei einem sehr kleinen Unternehmen nicht offensichtlich ist, hier sind zentrale – „klassische“ – Felder des Personalmanagements angesprochen und gefordert: Personalrekrutierung, -bindung und -qualifizierung. Dann wird sichtbar, dass Personalmanagement sich auch auf externe Mitarbeiter beziehen kann – und zunehmend muss.



3.5 REKRUTIERUNG DES „FÜHRUNGSPERSONALS“ AN UNIVERSITÄTEN: INTERNE/EXTERNE STELLENBESETZUNG UND DIE ROLLE DES PERSONALMANAGEMENTS IM LÄNDERVERGLEICH

Beispiel: Universitäten

Die Rekrutierung von Professorinnen und Professoren findet an deutschen Universitäten ganz anders statt als in Großbritannien. Die Unterschiede spiegeln die unterschiedlichen strategischen Orientierungen der Hochschulen wider.

Die Ausgangslage: *In Deutschland gibt es ein – im Großen und Ganzen – streng hierarchisches System. Ein Fachbereich besteht aus mehreren Instituten, ein Institut aus mehreren Professuren und jede Professur aus meistens einem Professor beziehungsweise einer Professorin als „Chef“ von Assistenten, Doktoranden und Sekretariat. Häufig werden die Mitarbeiterstellen kurz vor Freiwerden der Professur durch Verrentung oder Weggang des Stelleninhabers bereits nicht mehr besetzt, so dass man dem neuen Professor eine „freie“ Abteilung übergeben kann, die dieser ganz nach eigenen Forschungsschwerpunkten neu besetzen kann. Dies ist in der Schweiz und in Österreich sehr ähnlich. In Großbritannien (oder auch den USA) wird wesentlich mehr in Teams gearbeitet, die deutlich größer sind und in denen mehrere Professoren tätig sind, die zusammen mit Mitarbeitern die Forschung und Lehre organisieren. Die Mitarbeiter, die in Deutschland meist nur auf einige Jahre befristete Verträge haben, die mit der Promotion oder Habilitation enden, sind in Großbritannien nach der Probezeit meist unbefristet beschäftigt. Die Mitarbeiter in Großbritannien sind den Professoren nicht so stark hierarchisch unterstellt, sondern sie haben sehr viel mehr Autonomie.*

Strategische Ziele der Professorenrekrutierung: Das Ziel der Rekrutierung eines neuen Professors ist in Deutschland meist die Wiederbesetzung einer vakanten Stelle mit einem externen Nachfolger. Dies ist in der Regel ein Vertreter des gleichen Fachgebietes, um dieses gemäß den Studien- und Prüfungsordnungen wieder nahtlos abzudecken. Ausgeschlossen ist in der Regel, dass sich Mitglieder der Abteilung (die sich zum Beispiel dort vorher habilitiert haben) selbst bewerben, da dies unter das sogenannte „Hausberufungsverbot“ fällt.

In Großbritannien werden externe und interne Bewerber berücksichtigt, indem externe Bewerber eingestellt oder interne Kandidaten von Mitarbeiterstellen zum Professor befördert werden. Das Ziel ist in der Regel die Ergänzung eines größeren Teams. Dabei spielen selbstverständlich auch die in der Lehre anstehenden Aufgaben eine wichtige Rolle, aber zugleich versucht man, sich Kompetenzen „einzukaufen“, die dem Team in der aktuellen Besetzung vielleicht fehlen und die Innovation bringen. In Deutschland wird meist eine relativ konstante Anzahl an Studierenden betreut und es wird – weil mehr Studierende nicht unbedingt zusätzliche Einnahmen bedeuten – durch eine Wiederbesetzung meist versucht, den Status Quo zu erhalten. In Großbritannien, durch die wesentlich höheren Studiengebühren, bringt jeder zusätzliche Student auch mehr Geld für die Abteilung. Daher wird durch Neubesetzungen von Professuren auch versucht, neue strategische Felder der Lehre zu besetzen.

Die Besetzung mit internen Kandidaten hat mehrere Vorteile: Erstens kennen sich Bewerber und die übrigen Teammitglieder schon und wissen, dass sie miteinander arbeiten können. Zweitens erspart man sich aufwendige Verfahren der Kandidatensuche und Beurteilung. Andererseits, und dies sind vielleicht die Vorteile des deutschen Hausberufungsverbot, das immer zu einer Einstellung externer Bewerber führt, werden interne Kandidaten vielleicht manchmal etwas weniger kritisch auf ihre Eignung geprüft – gerade weil man sich schon gut kennt, will man sich vielleicht „nicht weh tun“. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit, sich bei einem externen Kandidaten neue Sichtweisen und Innovation einzukaufen, vielleicht etwas größer.

Beteiligung der Personalabteilung: Wie sieht der Prozess der Rekrutierung von der Ausschreibung bis zur Besetzung in den beiden Ländern nun konkret aus? In Deutschland lässt man sich die Ausschreibung vom Präsidium/Rektorat der Universität bewilligen und muss dabei als Fachbereich meist erklären, wie man die dafür notwendigen Kapazitäten an Räumlichkeiten, Sekretariat und so weiter bereitstellen kann, ohne auf zusätzliche zentrale Ressourcen zurückgreifen zu müssen. Ausgeschrieben werden entweder W2- oder W3-Professuren, die sich aber in den meisten Bundesländern nur unwesentlich (vor allem im Gehalt, in Bayern auch etwas in der Statusposition) unterscheiden. Über Fachbereichsrat und Senat wird dann eine Berufungskommission eingesetzt, die gemäß den Satzungen mit Mitgliedern aller Statusgruppen (Studierende, Mitarbeiter, Professoren, Frauenbeauftragte) besetzt ist und in der das wiederzubesetzende Fach selbst in der Regel nur durch ein oder zwei externe Mitglieder (z. B. Professoren anderer Universitäten im gleichen Fachgebiet) vertreten ist. Den früheren Stelleninhaber oder der Abteilung noch zugehörige Mitarbeiter beteiligt man in der Regel nicht aufgrund von möglichen sogenannten „Befangenheiten“. Aufgrund dieser möglichen Befangenheiten ist ebenfalls jeder von der Mitwirkung in Kommissionen ausgeschlossen, der mit einem oder mehreren der Bewerber bereits wissenschaftlich zusammengearbeitet hat, also zum Beispiel gemeinsam veröffentlicht hat. Man muss also feststellen, dass häufig der inhaltliche, fachliche Sachverstand in der Kommission nur durch externe Mitglieder repräsentiert ist. Nach Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen wird dann eine Auswahl von Kandidaten zum öffentlichen Probevortrag mit anschließendem Gespräch mit der Kommission eingeladen. Aus diesen werden dann drei bis vier Kandidaten zur vergleichenden schriftlichen Begutachtung durch in der Regel zwei bis drei externe Gutachter ausgewählt. Die Gutachter sind meist an anderen deutschen Universitäten tätige Professoren. Anhand der Gutachten wird dann eine Liste von in der Regel drei Kandidaten erstellt, die durch Fachbereichsrat und Senat dem Präsidenten vorgelegt wird. Dieser spricht dann den „Ruf“ aus, das akademische Wort für ein Stellenangebot, und verhandelt dann zunächst mit dem Erstplatzierten über Ausstattung und Gehalt, bei Nichtaufnahme mit dem Zweitplatzierten und so fort. Wie man sieht, hat die Abteilung hier nur wenig Möglichkeiten der Einflussnahme – sie ist in der Regel vakant, verbleibende Mitarbeiter nehmen nicht an den Kommissionen teil und können sich selbst nicht bewerben. Entscheidungen werden maßgeblich von Gremien gefällt, in denen das zu besetzende Fachgebiet nicht vertreten ist; entsprechend holt man sich Rat bei externen Kommissionsmitgliedern und Gutachtern. Zwischen dem Vortrag und dem „Ruf“ vergehen in der Regel drei bis sechs Monate, manchmal aber auch mehr Zeit, vor allem, wenn man den „Ruf“ erst als Zweit- oder Drittplatzierter erhält und zuvor mehrere Monate lang verhandelt wurde. Die Personalabteilung kommt eigentlich erst ganz am Ende des Verfahrens ins Spiel.

War der Ruf erfolgreich und nimmt der Bewerber die Professur an, wird die Personalabteilung aktiv, indem man sich um ärztliche Untersuchungen, Umzugskostenbeihilfe, Einrichtung von Konten etc. kümmert.

In Großbritannien ist das *Procedere* ein völlig anderes. Die Abteilung entscheidet zunächst selbst, was man sich leisten kann oder wie man, zum Beispiel durch Einführung eines neuen Studienganges, mehr Studierende anziehen und dadurch größere Einnahmen erzielen kann. Auf dieser Basis wird dann entschieden, welche Art von Stelle man ausschreibt. Häufig werden Stellen dann zum Beispiel recht unspezifisch ausgeschrieben, so dass sich Personen mit unterschiedlicher Qualifikation bewerben können und man erst während des Bewerbungsverfahrens entscheidet, auf welchem Niveau welcher Bewerber eingestellt wird (also z. B. als Lecturer oder Professor). Die Personalabteilung ist von Beginn an dabei und hilft, die Ausschreibungstexte zu entwerfen und zu veröffentlichen, sie übernimmt die Korrespondenz mit den Bewerbern und so weiter. Nach Sichtung der schriftlichen Unterlagen werden die Kandidaten eingeladen, häufig mehrere an einem Tag, mit denen man gemeinsam eine Institutsführung macht, gemeinsam zu Mittag isst und die man vortragen lässt und mit ihnen diskutiert. Von den dabei vielversprechenden Kandidaten holt man dann Referenzen ein. Außerdem findet ein Vortrag vor einer Berufungskommission statt. Diese Kommission ist vor allem mit Mitgliedern der Abteilung besetzt, aber auch mit Vertretern der Universitätsleitung. Auch hier sitzt immer ein Mitglied der Personalabteilung am Tisch – und stellt gegebenenfalls personalrechtlich relevante Fragen, die für die Entscheidungsfindung relevant sein können. Direkt nach dem Gespräch berät sich die Kommission und macht unmittelbar – meist noch am gleichen Tag – ein Angebot, das der Bewerber dann innerhalb von 14 Tagen annimmt.

Botschaft

Das Hochschulsystem in Deutschland ist hierarchisch strukturiert und strategisch stark auf Erhalt des Status Quo orientiert. Der Rekrutierungsprozess für Führungskräfte ist deshalb sehr strukturiert, an klaren Regeln orientiert und der Prozess von der Ausschreibung bis zur Einstellung wird durchgeführt von Hochschulleitung, von Gremien und Kommissionen sowie externen Personen. Personalmanagement wird dabei erst ganz zum Schluss und auch nur rudimentär benötigt. Britische Hochschulen sind demgegenüber strategisch stärker auf eine sich verändernde Umwelt eingestellt – dazu gehören auch avisierte Einnahmenverbesserungen. Sie agieren autonomer, der Personalrekrutierungsprozess ist flexibel und schnell, die Personalabteilung ist von Beginn an Partner der Fachabteilung im Verfahren. Externe und interne Bewerber werden gleichberechtigt berücksichtigt.

Man sieht hier: Erzwungene oder freiwillige Orientierung einer Organisation an ihrer Umwelt vergrößert in der Regel intern die Bedeutung und Aufgabenvielfalt des Personalmanagements.



3.6 FLEXIBLE STEUERUNG STARK WECHSELNDEN PERSONALBEDARFS

Beispiel: Dienstleister für internationale Zusammenarbeit: Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Eschborn⁹

Die Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, ist ein Bundesunternehmen und unterstützt die Bundesregierung dabei, ihre Ziele in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Sie ist weltweit aktiv mit nachfrageorientierten, maßgeschneiderten Dienstleistungen sowie in der internationalen Bildungsarbeit. Eine ausgewiesene Regionalexpertise, hohe Fachkompetenz und praxiserprobtes Managementwissen bilden das Rückgrat der Leistungen der GIZ GmbH.

Herr Soemer, was ist das Geschäft der GIZ?

Die GIZ bietet Know-how zum Thema nachhaltige Entwicklung an und sucht sich dafür Auftraggeber – das sind vor allem Staatsregierungen und internationale Organisationen. Hauptauftraggeber ist die Deutsche Bundesregierung. In deren Auftrag begleitet die GIZ Länder bei Veränderungsprozessen in ganz verschiedenen Sektoren, zum Beispiel Energieversorgung, Klimaschutz, gute Regierungsführung, Bildung, Gesundheit.

Welche Anforderungen stellt ein solches auftragsbezogenes Geschäft an das Personalmanagement?

Bei der Vielzahl von Aufträgen in über 100 Ländern und mehr als 20 Sektoren ist die Herausforderung, die passende Fachkraft mit dem richtigen Know-how zum richtigen Zeitpunkt zur Stelle zu haben. Und das „richtige Know-how“ meint hier nicht nur eine exzellente Fachlichkeit, die die üblichen Lösungsmöglichkeiten im internationalen Vergleich darstellen kann, sondern die Fähigkeit, gemeinsam mit den lokalen Akteuren einen kulturell angepassten, nachhaltigen Weg zu entwickeln. Dazu braucht der Experte zum Beispiel auch Regional- respektive Landeskenntnisse des Einsatzlandes, eine hohe interkulturelle Kompetenz und Vermittlungsfähigkeit sowie die Erfahrung, wie er die nationalen Akteure auf verschiedenen Ebenen einbinden und auf dem Lösungsweg mitnehmen kann.

Wie lösen Sie diese Herausforderung operativ?

Wir suchen fast immer Unikate, also Fachleute mit optimaler Passung zur Aufgabe. Diese können wir meist nicht im Unternehmen „vorhalten“. Wir suchen auf dem deutschen wie auf dem internationalen Markt und qualifizieren die Experten dann so weit, dass sie in unserem Unternehmenskontext arbeitsfähig sind. Natürlich müssen wir diesen Experten auch etwas anbieten, wenn sie eine solche herausfordernde Aufgabe für zwei bis drei oder auch für fünf bis sechs Jahre übernehmen sollen: Sie steigen dafür ja aus ihrer bisherigen Karriere aus und gehen meistens danach wieder dorthin zurück.

⁹ Das Interview mit Paul Soemer, verantwortlich für Personalpolitik und -strategie bei der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Eschborn, führte Ursula Lauterbach.

Was bieten Sie den Experten, damit diese für einige Jahre zu Ihnen kommen?

Natürlich muss die Vergütung stimmen – aber vor allem muss die Aufgabenstellung interessant sein und von der Fachkraft auch als bereichernd im Blick auf die eigene berufliche Zukunft erlebt werden. Dies bieten unsere Einsätze, nämlich Internationalität, die Zusammenarbeit vor Ort mit nationalen Entscheidungsträgern, Einblick in politische Prozesse, ein interdisziplinäres Zusammenwirken über Fachgrenzen hinweg und natürlich einen attraktiven Werthintergrund. Wir laden diese Experten zur Identifikation mit der Unternehmensaufgabe ein über eine gelebte Beteiligungs- und Austauschkultur.

Mit welchen Vertragsformen steuern Sie diese wechselnden Personalbedarfe?

Wir halten für Basiskompetenzen in allen Sektoren sowie für die Steuerung der Aufträge circa 30 Prozent fachliches und Managementkernpersonal vor, dazu kommen nochmal 20 Prozent Personal für die Unterstützungsprozesse (IT, Personal, Kaufmännisches). Das heißt auch: 50 Prozent unseres Personals arbeitet innerhalb von Aufträgen und mit befristeten Verträgen. Einige dieser operativ Tätigen können nach zwei Einsätzen oder fünf Jahren in die dauerhafte Zusammenarbeit mit uns wechseln, wenn sie es wünschen und es für unsere Bedarfe passt. Die meisten gehen zurück in den Arbeitsmarkt – doch nicht selten kommt einer im späteren Verlauf seines Berufslebens nochmal zu uns.

In den Vorhaben wirken noch eine Reihe anderer Beschäftigtengruppen mit, die vom Projektverantwortlichen eingesetzt und gesteuert werden: zum Beispiel nationales Personal (von Support-Funktionen bis zur Fachkraft); deutsche oder internationale Consultants (die für Kurzzeitexpertisen hinzugezogen werden oder Teilaufträge durchführen); Entwicklungshelfer, Integrierte oder rückkehrende Fachkräfte (nach Ausbildung in Deutschland) etc. Für die letztgenannten Personengruppen sind die Anstellungsbedingungen andere, aber sie werden integriert gesteuert.

„Weil es ein Risiko wäre, in diesem Geschäft mit immer neuen Konjunkturen und Auftrags-typen dauerhafte Arbeitsverhältnisse einzugehen, arbeiten wir mit folgenden Unterscheidungen bei der Vertragsgestaltung: befristete und unbefristete Verträge, Verträge mit Consultants, Verträge mit nationalen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nach lokalem Recht und Vergabe von Unteraufträgen an spezialisierte Fachorganisationen.“

Wie finden Sie die passenden Fachkräfte für zeitlich befristete Einsätze im Ausland?

Nun, dazu bedarf es längerfristiger Konstruktionen – nämlich des Aufbaus und der Pflege von Kooperationen in Netzwerken. Denn für die beteiligten Personen oder Institutionen muss die Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit mit uns sichtbar sein. Deshalb organisieren wir mit unseren Netzwerkpartnern einen dauerhaften Informationsfluss und regelmäßigen fachlichen Austausch: Unsere Partner kennen unsere Perspektiven, wissen, wo die Reise hingehet, und sehen oft selbst, wo sie sich einklinken und profitieren können.

Das klingt nach enorm viel Zusatzarbeit!

Es ist ein Aufwand, der sich lohnt! Diese Investition in unsere Netzwerke müssen wir tätigen, weil unsere Auftragsvolumina einfach zu groß sind, um sie allein bewältigen zu können. Entsprechend brauchen wir immer andere, die Teile des Auftrags übernehmen und/oder Spezialwissen einbringen. Was im Kern bei uns bleibt, ist die Markterschließung und die Steuerung der Auftragsabwicklung.

Herr Soemer, Sie sind schon lange in diesem Geschäft – was motiviert Sie, dabeizubleiben?

Die GIZ ist ein besonders spannendes Unternehmen, weil die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen der gesamten Welt hier Thema sind und man diese automatisch mitverfolgt. Als Personaler ist man unmittelbar mit den Unternehmensprozessen befasst, weil das Produkt der GIZ die Dienstleistung durch die jeweiligen Experten ist. Man wirkt also unmittelbar am Produkt mit – durch Personalsuche, Vertragsgestaltungen oder eben die Umsetzung der Unternehmensstrategie in eine Personalstrategie.

Botschaft

Für viele Unternehmen und deren Personalmanagement ist es noch neu ihre ‚Versorgung‘ mit Personal durch externe (und extern bleibende) Mitarbeiter sicherstellen zu müssen, auf die die „klassischen“ Zugriffsmöglichkeiten wie arbeitsvertragliche Bindung und Führung nicht bestehen. Es kommt dann zur Bildung unterschiedlicher Schichten von „Mitarbeitern“ im Unternehmensumfeld, die sich durch Intensität und Formen ihrer Bindung an das Unternehmen voneinander unterscheiden. Unter solchen Bedingungen verändern und erweitern sich die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder eines Unternehmens erheblich und eine kontinuierliche und systematische Einbindung des Personalmanagements in die Strategieprozesse des Unternehmens wird unvermeidlich. Insbesondere die Bindungsfaktoren von der Vertragsgestaltung bis hin zur Unternehmens- und Netzwerkkultur bekommen eine besondere – unmittelbar ökonomische – Bedeutung. Es ist absehbar, dass immer mehr Unternehmen werden lernen müssen, die Einbindung externer Mitarbeiter strategieumsetzend zu managen.



3.7 PERSONAL- UND KOMPETENZMANGEL ALS WACHSTUMSLIMITIERENDER FAKTOR

Beispiel: Handelsunternehmen

Das Unternehmen¹⁰ ist im Werkzeugmaschinenhandel tätig und wurde vor 25 Jahren durch das heutige Managementteam ausgegründet. Die Geschäftsführung sowie weitere Führungskräfte haben das Unternehmen im Laufe der Jahre erfolgreich aufgebaut. Obwohl das Unternehmen kontinuierlich gewachsen ist, wurden über die Jahre kaum neue Mitarbeiter eingestellt. Waren neue Stellen zu besetzen, dann wurden in der Regel Personen mit einer „nur“ mittleren formalen Qualifikation eingestellt, welche nicht für Führungspositionen geeignet und auch nicht dafür vorgesehen waren.

In der Folge stellt sich die heutige Altersstruktur im Unternehmen in Form einer „Wanne“ dar, das heißt, die mittlere Altersgruppe fehlt weitgehend. Bei einer derartigen Altersstruktur im Unternehmen kommt es in den nächsten Jahren besonders darauf an, Erfahrungswissen von den älteren auf die jüngeren Mitarbeiter zu übertragen und die jüngeren Mitarbeiter zu binden.

Die Unternehmensgründer und „Schlüsselmitarbeiter“ sind erfahren, hochqualifiziert und haben die Führungspositionen inne. Sie sind in der Lage, spezielle Kundenanforderungen in hoher Qualität zu bearbeiten. Da die jungen Mitarbeiter geringqualifiziert und bis auf wenige Ausnahmen auch gar nicht für fachliche Schlüssel- und Führungspositionen vorgesehen waren beziehungsweise geeignet sind, stellt sich für das Unternehmen die Frage, an wen die „Alten“ ihr Erfahrungswissen weitergeben können und wie der benötigte Führungsnachwuchs in relativ kurzer Zeit aufgebaut werden kann, so dass die Lücke gefüllt beziehungsweise überbrückt wird. Darüber hinaus ist nachteilig, dass der Unternehmensstandort unattraktiv und das Lohnniveau für die benötigten Ingenieure und Techniker (CNC) vergleichsweise niedrig ist.

Die mittlerweile erkannten Nachwuchsprobleme werden intern vor allem den „schlechten Umfeldbedingungen“ zugeschrieben und dabei die „hausgemachten“ Ursachen ausgeblendet.

¹⁰ Der Firmenname ist dem RKW bekannt.

Botschaft

Auch wenn dies intern nicht immer wahrgenommen wird: strategisch orientierte Personalplanung wird gebraucht, um die heutigen wie auch die zukünftigen Erfolgspotenziale eines Unternehmens – insbesondere die passenden Mitarbeiter und ihre Kompetenzen – zu sichern. Meist sind externe Faktoren wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel, „schlechte“ Umfeldfaktoren etc. nicht die primären Ursachen für – plötzlich! – fehlende Kompetenzen und nicht besetzbare Fachkräftestellen, sondern strategische Versäumnisse in der Vergangenheit. Das heißt: Wenn gestern versäumt wurde, in die Strategieprozesse des Unternehmens das Personalmanagement systematisch einzubinden und eine entsprechende Personalplanung zu machen, darf man sich heute nicht wundern, wenn morgen die benötigten Fachkräfte fehlen und kurzfristig nicht beschafft werden können. Der Aufbau und Erhalt der wesentlichen Erfolgspotenziale eines Unternehmens haben in der Regel lange Zeithorizonte, die sich nun einmal nicht verkürzen lassen.



*„Die mittlerweile erkannten
Nachwuchsprobleme werden intern vor allem
den ‚schlechten Umfeldbedingungen‘
zugeschrieben und dabei die
‚hausgemachten‘ Ursachen ausgeblendet.“*

3.8 PERSONALMANAGEMENT GESTALTET STRATEGIEPROZESSE MIT: AKTUELLE HERAUSFORDERUNG NICHT NUR FÜR NISCHEN- DIENSTLEISTER

Beispiel Künstleragentur¹¹

Künstler und Artisten sind in der Regel hochspezialisierte Fachkräfte. Zauberer, Jongleure, Sänger gehören dabei zur Gruppe der leichter am Markt verfügbaren Mitarbeiter als beispielsweise Kontorsionisten (Schlangenmenschen), Dompteure, Trapez- und Seilartisten und andere spezielle Angebote, die durch ihre Besonderheiten der Darbietung natürlich auch entsprechend publikumswirksamer sind. In diesem Marktsegment kommt es immer wieder zu erheblichen Personalengpässen. Bei der Zusammenstellung einer Varieté-Show, wie sie zum Beispiel seit Jahren in vielen Städten in Zusammenarbeit mit Sterneköchen als „Dinner-Shows“ in Spiegelzelten in der Winterzeit angeboten werden, benötigt man daher einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf von bis zu einem Jahr. Künstler und Artisten sind in der Regel nicht kurzfristig am Markt verfügbar. Auch sie machen langfristig ihre Termine. Zugleich ist die Gefahr eines „Abspringens“ trotz fixiertem Vertrag in dieser Branche extrem hoch („Hollywood ruft an“).

Die Problematik für eine Künstleragentur besteht also darin, heute bei Vertragsabschluss mit dem Veranstalter bereits fest zu wissen, welche „Fachkräfte“ in einem Jahr zur Verfügung stehen werden. Dies ist wegen der langen Vorlaufzeiten und der hohen Ausfallrisiken nahezu unmöglich.

Seit etlichen Jahren werden solche Künstlerverträge und Showkonzeptionen von der kh-consulting GmbH in Speyer betreut. Dabei wurde auf ein in der Branche neues Angebotskonzept gesetzt: Statt einzelne Künstler namentlich fest im Vertrag mit dem Veranstalter zu fixieren, wurden Themenbereiche und Darbietungen beschrieben und angeboten, unabhängig von den dann konkret ausführenden Personen. Diese Konzeption lässt völlig neue Spielräume bei der Vertragsgestaltung, den Preis- und Leistungsverhandlungen sowie der tatsächlichen Ausgestaltung mit „Fachkräften“ zu. Voraussetzung ist natürlich eine gute Reputation des Anbieters in Veranstalterkreisen.

Die Flexibilität der jeweils betreuten Künstleragentur wird erhöht, die Abhängigkeit von spezifischen Fachkräften verringert. Für den Fall eines „Ausfalls“ oder einer Absage können reservierte Künstler für diesen Zeitraum freigehalten werden, die Abfolge von Showelementen kann kurzfristig geändert werden, die Inhalte der Show können vertragsunschädlich auch kurzfristig gegenüber dem Veranstalter angepasst werden. Kurzfristig frei werdende Künstler aus anderen (ausfallenden, abgesagten) Produktionen können flexibel miteingebunden werden und lassen zudem Verhandlungsspielraum bei den Gagen zu.

11 Der Firmenname ist dem RKW bekannt.

Das Dienstleistungsangebot bei dieser Art der Vertragsgestaltung wird somit aufgrund knapper Fachkräftressourcen in einem Spezialmarkt dem jeweils zeitlich verfügbaren Potential an „Experten“ angeglichen und flexibel gehalten. Dadurch verringert sich auch die Abhängigkeit von einzelnen „Fachkräften“. Ein Modell, das sicher nicht für jedes Arbeitsmarktsegment passt, in Spezialmärkten aber eine größere Unabhängigkeit von Spezialisten ermöglicht.

Botschaft

Es wird eine Umkehr der (klassischen) strategischen Fragestellung: „Welche Fachkräfte brauchen wir, um unsere strategischen Ziele zu realisieren“ in die Frage: „Welche Ziele können wir mit den aktuell vorhandenen Fachkräften realisieren“ vollzogen – und dies veranlasst durch das Personalmanagement. Bemerkenswert ist dabei, dass äußere Faktoren (der Arbeitsmarkt) das Personalmanagement – damit „das Geschäft“ überleben kann – in eine zentrale – strategische – Rolle bringen. Mit anderen Worten: Das Personalmanagement hat in diesem Fall nicht mehr nur die Aufgabe, strategische Ziele umzusetzen, sondern diese (mit) zu gestalten.



*„Künstler und Artisten sind in der Regel
nicht kurzfristig am Markt verfügbar.
Auch sie machen langfristig ihre Termine.“*

3.9 OHNE BERÜCKSICHTIGUNG DES PERSONALMANAGEMENTS IST UNTERNEHMENSSTRATEGIE NICHT UMSETZBAR

Beispiel: Autohausfiliale¹²

Die Umsatzzahlen im Werkstattbereich der Filiale einer Autohauskette gehen massiv zurück. Der Werkstattleiter dieser Filiale, bereits 28 Jahre dort angestellt, beschwerte sich gleichzeitig dauerhaft über die mangelhafte Arbeitsleistung der Mechaniker. Um die Problematik, sprich rapide sinkende Umsatzzahlen, zu lösen, stellte die Personalabteilung der Hauptzentrale der Autohauskette zusammen mit dem Werkstattleiter vor Ort neue Mitarbeiter ein. Durch den Einsatz neuer Mechaniker erhofft man sich eine Problemlösung und vor allem eine Verbesserung der Umsätze.

Der Effekt ist jedoch, dass sowohl die alten als auch die neuen Mitarbeiter zunehmend unzufrieden werden und auch neu eingestellte Mechaniker bereits nach kurzem Eintritt in die Filiale ihren Job wieder kündigten. Der Werkstattleiter beschwert sich weiterhin über das untaugliche Personal und deren mangelnde Arbeitsmotivation.

Man glaubte zunächst, das Problem im angeblich vorliegenden Fachkräftemangel erkannt zu haben, da für die Filiale keine passenden Mitarbeiter gefunden werden konnten. Als Botschaft kam in der Hauptzentrale lediglich die mangelnde Effizienz und der sinkende Umsatz an.

Die kh-consulting GmbH in Speyer stellt nun in eigener Arbeit fest, dass hier kein Fachkräftemangel vorlag, dass vielmehr der Werkstattleiter junge Leute/Mechaniker durch falsche Führung, etwa durch Anschreien, Demotivation, mangelnde Unterstützung und mangelnde Weitergabe von Informationen, durch Vorverurteilungen und so weiter aus dem Betrieb vergrault hatte, kaum dass die neuen Fachkräfte ihren Job angetreten hatten.

Der jahrelange Austausch von Mitarbeitern erwies sich als kontraproduktiv. Die aus mangelhafter Führungsqualität resultierenden Konflikte und Umsatzrückgänge hätten durch eine frühzeitige Problemanalyse, die nicht ausschließlich auf die Umsatzzahlen hätte fixiert sein dürfen, vermieden werden können.

Dann hätte die Hauptzentrale früher einschreiten und eine zielführende Personalstrategie festlegen können. Stattdessen hat die mangelhafte Werkstattführung in diesem Fall den (angeblichen) Fachkräftemangel mitverursacht beziehungsweise selbst produziert. Für die Zentrale war jedoch zunächst nur der fehlende Umsatz und Ertrag der Filiale sichtbar und – vorschnell – war diese dann bereit, dieses Problem auf das „Konto“ Fachkräftemangel „zu buchen“.

¹² Der Firmenname ist dem RKW bekannt.

Botschaft

Qualifiziertes Personalmanagement sollte ein grundlegendes Element der Umsetzung der Unternehmensstrategie sein und Optimierungsansätze für die Führung eines Unternehmens liefern. Allein auf gängige Schlagworte wie „Fachkräftemangel“ als vorgeblichen Grund für hausgemachte Probleme im Personalmanagement zu vertrauen, ist zu kurz gedacht. Insbesondere, wenn zu dieser Analyse lediglich die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen von Umsatz und Ertrag herangezogen werden.



„Der jahrelange Austausch von Mitarbeitern erwies sich als kontraproduktiv.“

„Die aus mangelhafter Führungsqualität resultierenden Konflikte und Umsatzrückgänge hätten durch eine frühzeitige Problemanalyse vermieden werden können.“

3.10 MIT STRATEGISCHER PERSONALENTWICKLUNG ERFOLGREICH – TROTZ ENGER ARBEITSMÄRKTE

Beispiel: Autozentrum Dobler GmbH, Mühlacker¹³

Herr Herrmann, Ihr Unternehmen befindet sich in einem sehr dynamischen und schnelllebigen Markt, dem Automobilhandel. Wie haben Sie Ihren Betrieb aufgestellt und wie sehen Ihre Pläne für die Zukunft aus?

Im umkämpften Automobilhandel sind drei wesentliche Faktoren erfolgsentscheidend: Zum einen sind das sehr schnelle Reaktionszeiten auf veränderte Marktsituationen. Dafür sind wiederum hochmotivierte Mitarbeiter, die dies leisten möchten, zentral. Und schließlich sind tragfähige, positive Kundenbeziehungen der dritte Faktor.

Unser Ziel ist immer der erste Platz in der Kundenbegeisterung, denn dann ergibt sich bei passender Kostenstruktur der betriebswirtschaftliche Erfolg für die Zukunft.

Wer ist in Ihrem Haus für Personalmanagement verantwortlich und wie ist das Thema bei Ihnen mit der Unternehmensstrategie verzahnt?

Personalmanagement ist Chefsache, denn Menschen arbeiten für Menschen, niemals für Firmen. Unsere langfristige Strategie umfasst neben Wirtschaftlichkeit + Finanzen, Kunde + Markt, Qualität + Prozesse mit steigender Bedeutung das Personalmanagement.

Was bedeutet das genau und was tun Sie konkret, um Ihre Personalstrategie umzusetzen? Woran merken das Mitarbeiter und Kunden?

Zum einen investieren wir in bedeutendem Umfang in Zukunftsprojekte wie „Erfolgsfaktor Mensch“, weil wir bei der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung davon überzeugt sind, dass es die Menschen sind, die über den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden werden. Dabei entwickeln wir mit unseren Führungskräften eine wertorientierte Unternehmens- und Führungskultur: Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Mut und Vertrauen sind die Grundsätze unseres Denkens und Handelns gegenüber Kunden und Mitarbeitern. Dies wird dann vom Kunden erlebbar und zahlt sich in Verkaufssteigerungen von über 20 Prozent aus.

Sie sind in einer Region zu Hause, in der es kaum noch Arbeitslosigkeit gibt, und gleichzeitig ist der Wettbewerb im Automobilhandel sehr groß. Wie schaffen Sie es, in diesem Umfeld nicht nur Ihre Kunden, sondern auch Ihre Mitarbeiter motiviert zu halten und langfristig an Ihr Haus zu binden? Wie finden Sie bei Bedarf neue Mitarbeiter?

Unsere wertorientierte Grundhaltung ist inzwischen neben den sachlichen und fachlichen Kriterien unabdingbare Einstellungsvoraussetzung für neue Mitarbeiter. Dazu haben unsere Führungskräfte einen Wertekompass entwickelt, der auch Maßstab jedes Mitarbeitergespräches ist – und damit Basis unserer internen und externen Zusammenarbeit und Kommunikation. Ein detaillierter Handlungsrahmen für Führungskräfte beschreibt: „Wie führe ich den Mitarbeiter zum Erfolg“.

¹³ Das Interview mit Hans Herrmann, Geschäftsführer des Autozentrums Dobler GmbH, Mühlacker, führte Margot Hein.

Eine Führungskräftenachwuchsgruppe wird in einem mehrjährigen Ausbildungsprogramm auf zukünftige Aufgaben sorgfältig vorbereitet. Der Auftakt ist eine umfängliche Personaldiagnostik mit entsprechendem Gutachten und konkreten Handlungsvorschlägen für die persönliche und fachliche Entwicklung der Nachwuchskraft. Diese Maßnahmen binden Mitarbeiter langfristig, weil sie jedem Mitarbeiter auf der Basis gemeinsamer Werte einen großen eigenen Handlungs- und Entscheidungsrahmen gestatten. Deshalb haben wir auch kaum Fluktuation und finden qualifizierte Menschen, die bei uns arbeiten möchten.

Herr Herrmann, wenn Sie Ihr Erfolgsrezept für modernes Personalmanagement in einen Leitsatz packen müssten, wie würde dieser lauten?

Führung ist Chefsache: Werte, Ziele, Kompetenzen und Prozesse sind vom Chef und von allen Führungskräften als Vorbild vorzuleben und von den Mitarbeitern jeden Tag einzufordern; die Unternehmenskultur bindet langfristig und hat deshalb immer Vorrang.

Ganz herzlichen Dank für das Gespräch, Herr Herrmann, und weiterhin viel Erfolg mit Ihrer Philosophie.

Botschaft

In Unternehmen, die es mit sehr beweglichen Märkten zu tun haben, steuert ein Personalmanagement, das auf gute Mitarbeiterbindung intern und auf gute Kundenbindung nach außen setzt, strategisch den wirtschaftlichen Erfolg von morgen vor. Dies gelingt in mittelständischen Unternehmen am besten dadurch, dass Führung und Personalentwicklung „Chefsache“ sind.

Fachkräftemangel muss keineswegs die Konsequenz haben, dass Unternehmen Abstriche an ihren Personalanforderungen machen müssen. Im Gegenteil: Die strategische Vorsteuerung des Erfolgspotenzials Personal, verbunden mit entsprechend hohen Anforderungen an die Leistungen der Mitarbeiter, macht ein Unternehmen durchaus attraktiv für seine eigenen wie auch seine noch nicht eingestellten Mitarbeiter.



*„Unser Ziel ist immer der erste Platz
in der Kundenbegeisterung.“*

4. „BOTSCHAFTEN“ ZUM PERSONALMANAGEMENT: HERAUSFORDERUNG UND „LÖSUNG“

„Heute kommt dem Personalmanagement mehr denn je die Aufgabe zu, die Erfolgspotenziale des Unternehmens zu sichern, weiterzuentwickeln und das laufende Geschäft zu unterstützen. Das Personalmanagement nimmt hierfür eine wichtige Funktion ein, indem dafür alle personalbezogenen Voraussetzungen im Betrieb geschaffen werden.

Dies kann den Personalbestand, die Qualifikation der Mitarbeiter, die Art der Anstellung, die Anreize und vieles mehr betreffen. Diese Funktion muss auch nicht durch einen Personalleiter – wie die Beispiele verdeutlichen – ausgeübt werden.“

Wichtig ist, dass diese Funktion überhaupt berücksichtigt wird und das Personalmanagement das Geschäft von heute und von morgen „vorsteuert“. Das heißt, dass über die Mittel und Instrumente des Personalmanagements die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass sich das Unternehmen in seinen Märkten behaupten und sein spezifisches Geschäft weiterentwickeln kann. Das dies auf unterschiedlichste Weise geschehen kann, haben die Beispiele der Praxismaterialien 3 verdeutlicht.

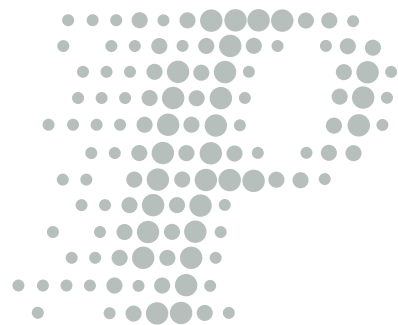
Beispiel	Herausforderung/ Umweltanforderung	(Mögliche) Lösung des Personalmanagements
3.1	Unternehmenswachstum	Weiterentwicklung des Personalmanagements, insbesondere die Professionalisierung der Rekrutierung und der dafür notwendigen internen Prozesse
3.2	Stabilisierung und Konsolidierung des Unternehmens	Bewusst schlanke Personalmanagement mit Fokus auf Personalplanung und –verwaltung
3.3	Hohe Flexibilitätsanforderungen durch Kunden und internes Projektmanagement	Arbeitszeitflexibilisierung mittels Vertrauensarbeitszeit
3.4	Volatile Auftragslage/Keine Stammkunden	Beschäftigung von Fachkräften auf Projektbasis. Starke Netzwerke unterstützen bei der schnellen Rekrutierung und der Sicherstellung der hohen Qualitätsanforderungen.
3.5	Berücksichtigung der Umwelt vs. Ausschluss der Umwelt	Integration des Personalmanagements in den gesamten Rekrutierungsprozess vs. Abwicklung von Formalitäten des Personalmanagements nach der Einstellung.
3.6	Stark wechselnder Personalbedarf (qualitativ und quantitativ)	Aufbau eines Personalschichtmodells mit eng gekoppelten Kernbelegschaften und lose gekoppelten Arbeitsverhältnissen
3.7	Sicherung des Erfahrungswissens und Arbeitgeberattraktivität	Strategische Personalplanung
3.8	Begrenzte Fachkräfteressourcen auf dem Arbeitsmarkt und Abhängigkeit von einzelnen Spezialisten	Ausrichtung des Geschäfts am vorhandenen/ verfügbaren Personalbestand
3.9	Personalfluktuations-/Produktivitätsprobleme	Problem-/Ursachenanalyse auch jenseits betriebswirtschaftlicher Kennzahlen
3.10	Fachkräftemangel	Verantwortung der Führung und Personalentwicklung durch den Geschäftsführer

ANHANG

ÜBERSICHT: PERSONALWIRTSCHAFTLICH RELEVANTE SCHWELLEN FÜR DIE GELTUNG ARBEITS- UND SOZIALRECHTLICHER BESTIMMUNGEN

Ein wachsendes Unternehmen überschreitet immer wieder Schwellen. In der Folge sind dann meist Anpassungen im Management, besonders auch im Personalmanagement, erforderlich. Nicht immer wird ein solches Überschreiten bemerkt. Die beiliegende Tabelle beschreibt die arbeits- und sozialrechtlichen Konsequenzen, die das Überschreiten von Wachstumsschwellen haben kann. Sie beantwortet die Frage danach, welche Rechtsbestimmungen ab welcher Belegschaftsgröße gelten. Der Personalverantwortliche kann sich orientieren und beispielsweise erkennen, dass das Unternehmen ab 20 Mitarbeitern einen Arbeitssicherheitsbeauftragten bestellen muss und bereits ab 15 Mitarbeitern ein Rechtsanspruch des einzelnen Mitarbeiters auf Teilzeitarbeit besteht.

Sollte hier keine Beilage zum Aufhängen beiliegen, melden Sie sich bitte bei uns: babczinski@rkw.de.



PRAXISMATERIALIEN

RKW EXPERTENKREIS
PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN
UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages
