

Weiche Faktoren werden unterschätzt

Human Resources: Oft fehlt die Strategie

Die Qualifikation der Mitarbeiter spielt beim kopflosen Stellenabbau kaum eine Rolle – im Vordergrund steht die Kostenreduktion. Eine interne Potenzialbewertung, auch des Managements, hilft, Schlüsselqualifikationen im Unternehmen transparent zu machen.

Massiver Stellenabbau drückt zwar schnell die Kosten, hat aber meist fatale Folgen, weil die »Streichlisten« in vier von fünf Fällen Mitarbeiter betreffen, die in Zukunft gebraucht würden. Diese Zahlen hat zumindest eine branchenübergreifende Umfrage des Hamburger Unternehmensberaters BSU unter 500 deutschen Personalchefs von Mittelstands- und Großunternehmen ergeben.

Doch warum passieren solche Fehler immer wieder? Nach Auskunft der HR-Verantwortlichen liegt es am Zeitdruck: Stellen müssten meist sehr kurzfristig abgebaut werden, deshalb werde oft unpersonalisiert gestrichen. Ausreichendes Wissen über den zukünftigen Bedarf an individuellen Qualifikationen gibt es dagegen nur bei knapp einem Viertel der Befragten. »Die Unternehmen riskieren damit einen Aderlass bei den Mitarbeiterkompetenzen und damit eine Schwächung ihrer Substanz«, kommentiert BSU-Geschäftsführer Hans Althülshorst. Auch das Institut Arbeit und Technik des Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen bemängelt, dass Unternehmen im Wettbewerb um den Kunden eher auf Strategien zur »Verschlankung« bis hin zur »Magersucht« setzen, als organisatorische Veränderungen herbeizuführen.

Vor allem geht es darum, das Wissen über das Potenzial der Mitarbeiter mit den Zielen der Firma in Einklang zu bringen. Dr. Petra Bernatzeder vom Personaldienstleister Upgrade sieht daher einen großen Bedarf an internen Potenzialbewertungen. Ihren Be-

obachtungen zufolge können die wenigsten Unternehmen eine durchdachte Strategie vorweisen, einen Fahrplan, nachdem sich das Personalmanagement richtet. Die Lösung sieht sie in einem »Strategie-Kompetenz Check«. Er soll dabei helfen, das Wissen über die Mitarbeiter zu verbessern, um sie künftig gezielt einsetzen zu können. Bernatzeder: »Eine Stellenbeschreibung reicht dazu nicht aus. Wichtig ist die Rolle, die dem Mitarbeiter derzeit zukommt und welche er in Zukunft ausfüllen könnte.« Natürlich setze sich diese Rolle aus weit mehr zusammen als nur aus der Qualifikation. Ebenso wichtig seien die Ziele und die Motivation des Mitarbeiters.

Diese »Soft Facts«, definiert als das Verhalten und Erleben der Mitarbeiter im Unternehmen, werden nicht nur durch die Zusammenarbeit im Team und die Zufriedenheit mit der Aufgabe beeinflusst, sondern auch durch Vorgesetzte: mangelnde Anerkennung, Willkür oder fehlende Gesprächsbereitschaft demotivieren oft bis zur inneren Kündigung. Nur: Die wenigsten Chefs haben Führen gelernt. Das hat zur Folge, dass viele auf dem Chefsessel sitzen und dort eigentlich – trotz hoher fachlicher Qualifikation – nicht hingehören. »Doch leider ist Fachkompetenz für die Karriere meist immer noch wichtiger als soziale Kompetenz und Charisma«, bedauert Bernatzeder. Die Fach-Karriere bleibt weiterhin die Ausnahme.

Um solche Missstände zu beheben, müssen die Leistungen des Managements und auch der

Fach- und Führungskräfte bewertet werden. Upgrade bietet dazu mehrere Programme, etwa Mitarbeiterbefragungen oder das »Strategy-Competence-Fit«. Folgende Punkte werden bei letzterem geprüft:

1. Welche Anforderungen an Fach- und Führungskräfte ergeben sich aus der strategischen Ausrichtung?
2. Welche Kompetenzen werden in welchen Rollen gebraucht?
3. Befinden sich die Mitarbeiter an der richtigen Stelle im Unternehmen?
4. Welche Kompetenzen sollten weiter aufgebaut werden?
5. Welche Lernmedien sind hilfreich?
6. Wie kann das Gelernte im Alltag umgesetzt werden?

Bernatzeder: »Wir messen und analysieren diese Faktoren und beraten den Kunden, wie er die Ergebnisse in betriebswirtschaftliche 'Hard Facts', etwa zugunsten geringerer Fluktuationskosten, einsetzen kann.«

Das persönliche Führungsverhalten lässt sich mittels eines 360°-Feedbacks bewerten. Dazu werden Kollegen, Mitarbeiter und Kunden einbezogen. Bernatzeder:



Dr. Petra Bernatzeder, Upgrade

» Oft fehlt die HR-Strategie, auch hinsichtlich der Effizienz von Führungskräften! «

»Das Programm ist Qualitätskriterium für den Deutschen bzw. Europäischen Qualitätspreis und auch für Unternehmensbewertungen nach Basel II.«

Bewertet werden kann Persönlichkeit, trainiert werden allerdings nur bedingt. Die Psychologin berichtet vom schwierigen Coaching eines Kunden, dessen zynische und sarkastische Art viele seiner Untergebenen verunsichert hat. »Er selbst war sich dieser Wirkung aber überhaupt nicht bewusst!« (cw)

Upgrade the human resources company AG
Gundelindenstraße 2
80508 München-Schwabing

Phone +49 -(0)89-66 59 29 71
Fax +49 -(0)89-66 59 29 66
<http://www.upgrade-hr.com>