



Von links nach rechts: Firma tegut...Gutberlet Stiftung & Co., Zollner Elektronik AG, Softlab GmbH, DDS Dresdner Direktservice GmbH, Skytec AG, Softlab GmbH, Tele Atlas Deutschland GmbH, Datev eG, SoftM Software und Beratung AG

Mittelstand

Innovative Firmen spüren das Wachstum

Beim BestPersAward 2003 wurde die Personalarbeit in 24 mittelständischen Unternehmen untersucht. Da es sich bei diesem Projekt um die Auszeichnung „exzellenter“ Personalarbeit handelt, sind die Ergebnisse nicht repräsentativ für den deutschen Mittelstand, ermöglichen aber die Analyse von Unternehmen, die sich zumindest in der Eigenperzeption durch eine gute Personalarbeit auszeichnen. Prof. Scholz hat vor zwei Jahren den BestPersAward ins Leben gerufen, um damit die Personalarbeit im Mittelstand zu fördern.

Für die nachfolgende Analyse werden die Teilnehmer in zwei gleichgroße Gruppen geteilt: Die Gruppe der „Goldmedaillen-Gewinner“ sind Top-Unternehmen, die sich im Hinblick auf Marktführerschaft, Unternehmensleistung und Personalbestandsentwicklung als erfolgreich herauskristallisierten. Die Vergleichsgruppe („Silbermedaillen-Gewinner“) schneidet dagegen bei diesen Kriterien weniger gut ab.

Was kann man aus dem Vergleich dieser beiden Gruppen lernen? Welche Personalarbeit zeichnet sich hier ab? Bekommen wir hier vielleicht schon einen Eindruck davon, in welche Richtung sich die Personalarbeit in den nächsten Jahren verändern wird (Abb. 1)?

Früher haben viele Firmen „Personalstrategien“ als eine unnötige, eher Berater- beziehungsweise Wissenschaftler-getriebene Fiktion angesehen. Inzwischen hat sich das geändert. Sicherlich ist nicht immer dort, wo „Personalstrategie“ draufsteht, auch eine wirkliche Personalstrategie drin – aber gerade die erfolgreichen Unternehmen wissen, dass sie hier ein wichtiges Instrument haben, das es gerade in wirtschaftlich schlechteren Zei-

ten zu nutzen gilt. Interessant auch: Vor allem der Mittelstand hatte früher Personalstrategien kategorisch abgelehnt. Dies hat sich geändert (Abb. 2)!

Dieser Befund macht keine Aussagen darüber, wie stark sich die Gruppe der erfolgreichen Firmen in Weiterbildung engagiert. Für sie ist dies aber ein klarer Erfolgsfaktor, sie sehen also ihre Bedeutung. Ob sie jetzt Weiterbildung, Managemententwicklung beziehungsweise Mitarbeiterintegration für alle oder nur für ausgewählte Gruppen praktizieren, ist eine vollkommen andere Fragestellung (Abb. 3).

An dieser Stelle wird im übrigen auch deutlich, dass die internen Jobbörsen den externen Jobbörsen den Rang ablaufen, vor allem bei Fach- und Führungskräften sowie für das obere Management. Dies ist auch eine intelligente Vorgehensweise: Gerade hier sollte man erwarten, dass potenzielle Mitarbeiter selbst ihren Weg auf die Firmenwebseite finden. Da diese eine wesentlich bessere Möglichkeit zur Eigenpräsentation des Unternehmens bietet (Stichwort „employer branding“), ist diese deshalb sinnvoller als eine externe Jobbörse. Damit dürften sich mittelfristig nicht nur die Großunternehmen von den externen Jobbörsen verabschieden, sondern auch der Mittelstand, der teilweise noch nicht einmal begonnen hat, sich mit externen Jobbörsen anzufreunden. Er dürfte damit diese Entwicklungsstufe einfach überspringen und sofort auf die eigene Jobbörse setzen – allenfalls kombiniert mit einem kostenlosen Gesamtangebot wie dem Virtuellen Arbeitsmarkt der Bundesanstalt für Arbeit (Abb. 4).

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Befund: Erfolgreiche Unternehmen setzen stärker als andere auf eine klar formulierte Personalstrategie, die konkrete Handlungsimpulse für die Personalarbeit generiert.		
Eindeutige Personalstrategie	83 %	50 %

Abbildung 1

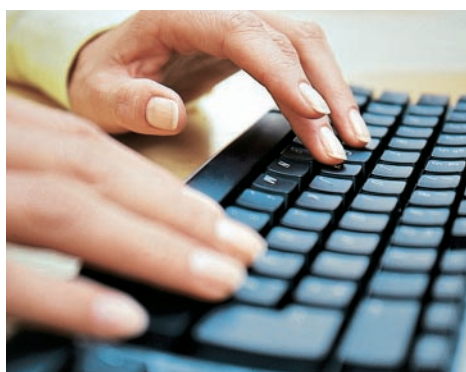
	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Befund: Erfolgreiche Unternehmen sehen mehr als andere in der Personalarbeit einen klaren Wettbewerbsvorteil!		
Wir haben bei uns einen Wettbewerbsvorteil durch ...		
... kontinuierliche Weiterbildung	92 %	50 %
... Management-Entwicklung	67 %	25 %
... systematische Mitarbeiterintegration	92 %	50 %

Abbildung 2

SAPHIR: innovative Komplettlösung für das Personalmanagement.



Business Process Outsourcing liegt voll im Trend, gerade im kostenintensiven Human-Resource-Bereich. Für die Deutsche Telekom AG betreibt T-Systems eines der weltweit größten SAP R/3 HR Systeme.



Personalwirtschaft: Alles spricht für Outsourcing.

In Zeiten wachsenden Wettbewerbs- und Kostendrucks sind zunehmend Dienstleistungen gefragt, die eine Konzentration auf das Kerngeschäft ermöglichen. Speziell Personalprozesse bieten sich für ein systematisches Outsourcing an: Sie sind aufwändig, berühren aber nicht die Unternehmensstrategie. Jetzt hat T-Systems mit SAPHIR eine Outsourcing-Komplettlösung auf SAP R/3 HR Basis entwickelt und betreibt sie für eines der weltweit größten Telekommunikationsunternehmen: die Deutsche Telekom AG.

Viele Einzelanwendungen in einem System.

Die Anforderungen der Deutschen Telekom waren extrem hoch: Bestehende und teils bundesweit verteilte Einzelanwendungen waren in eine hochmoderne, zentral betriebene Personalmanagement-Lösung zu integrieren. Medienbrüche, Redundanzen und Mehrfachbearbeitungen sollten völlig vermieden werden. Das Ziel: eine individuell abgestimmte Komplettlösung auf Basis von SAP R/3 HR, die sich möglichst nah am SAP-Standard orientiert und zugleich eine Fülle von Sonderfällen akkurat abbildet.

Fullservice: von der Beratung bis zum Betrieb.

T-Systems analysierte zunächst gemeinsam mit dem Kunden bestehende Personalprozesse und bildete die Struktur in SAP ab. Dann wurden sukzessive die Daten aus bestehenden Teilanwendungen wie der Bezügerechnung und der Zeitwirtschaft in SAPHIR migriert. Schließlich übernahm T-Systems auch den Betrieb des Systems in einem hochsicheren Rechenzentrum in Bielefeld. 1.200 Personalkräfte der Telekom wurden intensiv im kompletten SAP HR und etwa 4.000 Mitarbeiter im Teilbereich der Zeitwirtschaft geschult.

Neue Möglichkeiten für Mitarbeiter.

T-Systems rechnet über SAPHIR die Bezüge von 280.000 aktiven und ehemaligen Telekom Mitarbeitern ab und versendet deren Lohn- und Gehaltsabrechnungen. Das System umfasst aber auch

Zeitwirtschaft, Reisekostenabrechnung und ein Knowledge-Warehouse für die Personalfachkräfte. Durch den Employee-Self-Service (ESS) können zudem etwa 130.000 Mitarbeiter eigene Daten wie Arbeitszeitkonten pflegen.

Stets verfügbar, flexibel und kostengünstig.

Sämtliche Komponenten von SAPHIR werden auf einer homogenen und hochredundanten Plattform betrieben – so ist das System stets verfügbar. Durch die akribische Vorarbeit beim Zusammenlegen von Personaldaten sind Redundanzen und Inkonsistenzen ausgeschlossen. Das sehr nah am SAP-Standard gehaltene System ist nicht nur übersichtlich, sondern auch kostengünstig zu betreiben und an zukünftige Besonderheiten anpassbar.

SAPHIR ist nur ein Beispiel für die individuellen Business-Process-Outsourcing-Lösungen von T-Systems.

Weitere Informationen:

Herr Jörg Ott

Business Center HR Solutions:

01 70/6 32 00 84

joerg.ott@t-systems.com

johannes.krafczyk@t-systems.com

01 71/5 62 91 25



Das hat nichts mit Bürokratie zu tun: Das gesamte Feld der Personalakquisition ist ein höchst sensibler Bereich, wo sich Fehler im Regelfall unmittelbar und weitreichend auswirken. Allerdings glauben viele Firmen, in konjunkturell schwierigeren Phasen darauf verzichten zu können, einen vernünftigen Umgang mit Bewerbern zu pflegen: Rasche Rückmeldung, korrekte Behandlung, erreichbare Gesprächspartner und ein persönlicher, aber professioneller Umgangston sind nur einige der Merkmale, die zu so einem „vernünftigen Umgang“ gehören und die bei manchen Unternehmen eher in den Hintergrund gerückt sind.

Gerade dem Mittelstand wird hier häufig von Bewerbern ein schlechtes Zeugnis ausgestellt, weil er – anders als die Großunternehmen – nicht über die Mitarbeiter verfügt, die sich „hauptberuflich“ mit Bewerbern beschäftigen.

Fasst man diese Gründe zusammen, so wird ersichtlich, warum umfassende Verfahrensrichtlinien im Umgang mit Bewerbern und Bewerbungen einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellen (Abb. 5).

Dies sagt natürlich nichts darüber aus, ob tatsächlich mehr oder weniger Personalentwicklung praktiziert wird. Man erkennt aber, dass die erfolgreicherer Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr systemische Unterstützung liefern, was letztlich im Idealfall auch zu einer verstärkten Verantwortung des Mitarbeiters für seine eigene Personalarbeit führen kann (Abb. 6).

Dass inzwischen die meisten Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchführen, überrascht nicht. Die erfolgreicherer Firmen beziehen allerdings mehr Mitarbeiter mit ein und setzen zudem mehr auf Fragebogen anstelle von Interviews. Bei den Inhalten geht es weniger im Sinne eines Weihnachtswunschzettels um (individuelle) Entwicklungswünsche. Statt dessen steht die Erfassung des Betriebsklimas, der Kommunikationseffizienz und (zumindest ansatzweise) der Unternehmenskultur im Mittelpunkt.

Befund: Erfolgreiche Unternehmen setzen bei Führungskräften stärker als andere auf die eigene Personalwebseite als zentralem Instrument im (externen) Personalmarketing.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Beschaffung über eigene Webseite		
Oberes Management	33 %	8 %
Führungskräfte	92 %	75 %

Abbildung 3

Befund: Erfolgreiche Unternehmen haben häufiger umfassende Verfahrensregeln bei der Personalbeschaffung.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Umfassende Verfahrensregeln bei der Personalbeschaffung	67 %	33 %

Abbildung 4

Befund: Erfolgreiche Unternehmen unterstützen stärker als andere den Mitarbeiter strukturell bei seiner Personalentwicklung!

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Der Mitarbeiter wird bei seiner Personalentwicklung unterstützt durch		
Fachabteilung	83 %	50 %
Information über freie Stellen	100 %	67 %
Transparentes Entwicklungssystem	83 %	58 %

Abbildung 5

Befund: Erfolgreiche Unternehmen beurteilen häufiger die individuelle Leistung bei allen Mitarbeitern.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Individuelle Leistungsbeurteilung für alle (100 %) ...		
Führungskräfte	83 %	58 %
Nicht-Führungskräfte	83 %	42 %

Abbildung 6

Befund: Erfolgreiche Unternehmen setzen nur geringfügig mehr auf Qualifizierung.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Qualifikationstage		
... oberes Management	5	4
... Führungskräfte	6	5
... „sonstige Mitarbeiter“	6	4

Abbildung 7

Betrachtet man die praktizierten Ansätze näher, so scheint sich hier eine realistischere und vor allem handlungsorientiertere Vorgehensweise abzuzeichnen. Oder anders ausgedrückt: Einige Unternehmen begeben sich zumindest ansatzweise auf den Weg von einer

Mitarbeiterbefragung des Typs „Gute alte Zeit“ zu einer des Typs „Spieler ohne Stammplatzgarantie“ (Abb. 7).

Eigentlich sollte man erwarten, dass erfolgreiche Firmen wesentlich mehr auf Qualifizierung setzen. Dies ist allerdings nicht der Fall,

wenngleich immerhin rund 20 Prozent Qualifizierungstage stattfinden (Abb. 8).

Auch dieser Befund spricht eine klare Sprache: Gerade die erfolgreichen Unternehmen arbeiten umfassend mit Zielvorgaben, und zwar vor allem in Verbindung mit finanziellen Konsequenzen. Bei den weniger erfolgreichen Firmen gibt es dagegen sogar Zielvereinbarungen ohne irgendwelche Konsequenzen. Dies überrascht umso mehr, wenn man bedenkt, dass weniger erfolgreiche Unternehmen eigentlich besonders klare Richtungsimpulse brauchen.

Mit diesem Befund lässt sich zumindest ansatzweise die These stützen, dass erfolgreiche Unternehmen darwinistisch agieren. Unterstellt man dann noch die Akzeptanz derartiger Systeme bei Mitarbeitern, so sind die erfolgreicher im Regelfall auch opportunistischer. Insgesamt ist damit die Erfolgshypothese im Darwinopportunismus zumindest nicht widerlegt (Abb. 9).

Wieder sollte man erwarten, dass die weniger erfolgreichen Firmen wesentlich mehr auf Kontrolle der Zielvereinbarung setzen. Das Gegenteil ist der Fall und belegt, dass gerade ein Aufgeben der betrieblichen Kuschelecke Grundlage für Erfolg sein kann. Und ist wieder ein Beleg für Darwinismus speziell in den erfolgreichen Unternehmen (Abb. 10).

Diese Ergebnisse stützen zum einen die Sinnhaftigkeit der beim BestPersAward verwendeten Indices, da die erfolgreichen Unternehmen auch teilweise deutlich höhere Werte auf den BestPersAward-Skalen aufzeigen (sieht man von der Computerisierung ab).

Vor allem aber wird die Beziehung zwischen Erfolg und Personalarbeit gestützt. Zwar sagen diese Zahlen für sich alleine genommen nichts über die Kausalität aus: Verbunden aber mit den übrigen Befunden verdichtet sich der Verdacht, dass es gerade eine „neuartige“ Personalarbeit sein kann, die für den Erfolg verantwortlich sein könnte. Ihre Merkmale sind auf der einen Seite durchaus eine hohe Mitarbeiterorientierung, auf der anderen Seite aber auch eine hohe (interne) Wettbewerbsorientierung, verbunden mit den entsprechenden Systemen.

Oder anders gefragt: Sind dies vielleicht die ersten Vorboten eines neuen Personalmanagements im Mittelstand für eine „Arbeitswelt ohne Stammplatzgarantie“?

Autor: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken.

Ausführliche Informationen über den BestPersAward finden Sie unter www.bestpersaward.de, E-Mail: scholz@bestpersaward.de

Befund: Erfolgreiche Unternehmen arbeiten wesentlich mehr mit Zielvereinbarungen, die auch mit Konsequenzen verbunden sind.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Durchschnittlicher Prozentsatz an Mitarbeitern haben Zielvereinbarungen mit finanziellen Konsequenzen ...		
... oberes Management	92 %	75 %
... Führungskräfte	82 %	38 %
... „sonstige Mitarbeiter“	52 %	30 %
(ggf. zusätzliche) Vereinbarungen ohne finanzielle Konsequenzen bei		
... oberem Management	33 %	8 %
... Führungskräften	39 %	12 %
... „sonstigen Mitarbeitern“	50 %	20 %
Durchschnittlicher Prozentsatz an Mitarbeitern haben Zielvereinbarungen ohne irgendwelche Konsequenzen ...		
... oberes Management	0 %	0 %
... Führungskräfte	0 %	13 %
... „sonstige Mitarbeiter	2 %	14 %

Abbildung 8

Befund: Erfolgreiche Unternehmen haben eine wesentlich umfangreichere Kontrolle der Zielvereinbarungen.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Durchschnittlicher Prozentsatz der Mitarbeiter mit systematischer Kontrolle der Zielvereinbarungen		
... oberes Management	83 %	67 %
... Führungskräfte	77 %	58 %
... „sonstige Mitarbeiter“	72 %	51 %

Abbildung 9

Befund: Erfolgreiche Unternehmen haben (gemessen am BPA-Index) eine umfangreichere und bessere Personalarbeit.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Gesamtscore	53	48
Strategie und Vision	6,1	5,2
Personalführung	4,8	3,6
Kommunikation	6,3	5,7
Personalbeschaffung	6,8	5,8
Personalentwicklung	5,6	5,6
Personaleinsatz	4,0	3,1
Entlohnung	6,4	5,2
Personalinnovation	3,8	3,8
Work-Life-Balance	4,3	4,2
Computerisierung	5,3	5,5

Abbildung 10