



Mittelstand

Personalarbeit mit strategischem Fokus

Wieder haben sich interessante mittelständische Firmen am BestPersAward beteiligt. Ihr unmittelbarer Nutzen: Informationen zu eigenen Stärken und Schwächen sowie Teilnahme an einer interessanten Abschlussveranstaltung – und das alles (anders als bei kommerziellen Aktionen, wo rund 5.000,- EUR pro Firma fällig sind) kostenlos. Denn Ziel der Aktion ist das Lernen voneinander und das Lokalisieren generalisierbarer Trends. Prof. Scholz berichtet über die wichtigsten Befunde aus dem BestPersAward 2004 und zeigt, worauf erfolgreiche Mittelständler in ihrer Personalarbeit fokussieren.

Auch wenn sich mehrere hundert Firmen den BestPersAward-Fragebogen von der Webseite www.bestpersaward.de geladen und viele davon ihn ausgefüllt haben, beteiligten sich letztlich nur 19 Firmen an der Aktion. Vielleicht liegt es daran, dass der Fragebogen auf „liebe und nette“ Fragen verzichtet, und stattdessen tatsächlich eine substantielle Sondierung der Personalarbeit vornimmt. Vielleicht liegt es aber auch daran, dass im letzten Jahr die Sieger in den diversen Kategorien mit derart imposanten Leistungen beeindruckten, dass man sich einfach nicht mit ihnen messen mochte.

Auf jeden Fall aber haben auch diesmal wieder herausragende Firmen aus unterschiedlichsten Branchen mitgemacht, es wurden Sieger gekürt (Abb. 1) und in der Abschlussveranstaltung intensive Gespräche über mittelständische Personalarbeit geführt. Tenor: Auch ohne vielleicht am Ende als Sieger auf der Bühne zu stehen, sollten sich mehr Firmen einfach „trauen“, von diesem Benchmarking und Erfahrungsaustausch zu profitieren.

Was aber waren die zentralen Befunde aus dem BestPersAward 2004? Dazu kann man –

wie schon im letzten Jahr (vgl. CoPers 1/2004, 14–17) – die 19 Teilnehmer-Unternehmen in zwei Gruppen teilen: Die Gruppe der „Goldmedaillen-Gewinner“ („Erfolgreiche Firmen“) umfasst Unternehmen, die sich im Hinblick auf Marktführerschaft, Unternehmensleistung und Personalbestandsentwicklung als besonders erfolgreich herauskristallisierten. Die „Silbermedaillen-Gewinner“ („Vergleichsgruppe“) schneiden bei diesen Kriterien etwas weniger gut ab. Bei dieser Einteilung geht es also nicht darum, ob jemand generell gute oder schlechte Personalarbeit praktiziert; es geht hier vielmehr um die Frage, welche Personalarbeit und welche Schwerpunktsetzungen diejenigen Unternehmen realisieren, die erfolgreich arbeiten.

Wie schon im letzten Jahr diagnostiziert, ist der Dreh- und Angelpunkt die Personalstrategie. Selbst wenn man nur die Eigeneinschätzung zugrunde legt, wird der Unterschied zwischen den Gruppen deutlich. Noch offensichtlicher würde dieser Zusammenhang durch eine tatsächlich inhaltliche Evaluation der Strategien: Denn kein Unternehmen aus der Vergleichsgruppe hat überhaupt eine substantielle Strategie.

Konsequenz: Tatsächliche Formulierung einer Personalstrategie – und dann möglichst einer Strategie, die den bekannten formalen Anforderungen an eine „korrekte Strategie“ gerecht wird.

Gegenwärtig wird verstärkt darüber diskutiert, wer eigentlich Träger der Personalarbeit ist. Deshalb wurde im BestPersAward 2004 auch nach der Organisation der Personalarbeit gefragt. Ergebnis: Die erfolgreichen Firmen setzen eher auf Aktivitäten in der Personalabteilung und weniger darauf, Personalarbeit auf die Mitarbeiter zu delegieren. Gleichzeitig sind sie offener für Kooperationen.

Konsequenz: Stoppen des Trends in Richtung „Aushöhlung der Personalabteilung“ durch Verlagerung auf Mitarbeiter und Linie und stattdessen Forcieren der Idee des „bewussten Kompetenznetzwerks“.

In einer 2003 erschienenen Trendstudie zeigte der Autor dieses Beitrages, dass unser Arbeitsleben immer mehr durch zwei Einflüsse geprägt wird: durch marktradikal-darwinistische Systeme und durch ein explizit am Eigennutzen orientiertes opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter (Christian Scholz, Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Wiley-VCH 2003). Diese Entwicklung hin zum „Darwiportunismus“ wird und wurde sicherlich nicht von allen gut geheißen. Trotzdem ist hier ein Trend zu lokalisieren, dem einige Unternehmen und Mitarbeiter offensiv und erfolgreich folgen, dem sich andere dagegen eher skeptisch verweigern. Auch wenn sicherlich nicht überall und nicht überall in der gleichen Form der Darwiportunismus einziehen wird, so wird er aber doch die Personalarbeit beeinflussen (vgl. CoPers 1/2003, 62–67).

Besonders interessant ist im Zusammenhang mit dem BestPersAward daher die Beantwortung der Frage, ob es eher die erfolgreichen oder die weniger erfolgreichen Unternehmen sind, die sich darwiportunistisch verhalten. Denn man könnte vermuten, dass nur die Unternehmen zum Darwiportunismus neigen, die von der Umwelt dazu gezwungen werden. Genau das Gegenteil aber ist der Fall: Wie bereits im BestPersAward 2003 erkennbar, verzichten gerade die erfolgreichen Firmen darauf, einen „Schmusekurs“ zu fahren. Hier gibt es wesentlich mehr Erfolgskontrollen und klare Zielvereinbarungen mit finanziellen Auswirkungen.

Gesamtsieger:

TNT Express GmbH	Platz 1
tegut ...Gutberlet Stiftung & Co sowie Zollner Elektronik AG	punktgleich auf Platz 2

Spartensieger:

DDS Dresdner Direktservice GmbH	Computerisierung
DSF Deutsches Sportfernsehen GmbH	Zukunftsfähigkeit
ESPRIT Consulting AG	Computerisierung
National Starch & Chemical GmbH & Co. KG	Kommunikation
SKYTEC AG	Work Life Balance
tegut ...Gutberlet Stiftung & Co	Entlohnung
Tele Atlas Deutschland GmbH	Kommunikation
The Information Management Group AG	Personaleinsatz
TNT Express GmbH	Personalentwicklung, Personalführung, Personal- beschaffung, Strategie & Vision
Zollner Elektronik AG	Personaleinsatz

Abbildung 1

Konsequenz: Offensiver Einstieg in einen gut dosierten und in die Personalarbeit vernünftig integrierten Darwipportunismus.

Wie hängen Personalentwicklung und Unternehmenserfolg zusammen? Zumindest nach den BestPersAward-Daten gibt es keinen Zusammenhang zwischen dem Umfang von Personalentwicklung und dem Unternehmenserfolg. Die reinen Trainingstage scheinen also nicht den absoluten Ausschlag zu geben. Allerdings fokussieren die erfolgreichen Firmen mehr in ihrer Personalentwicklung und setzen zudem mehr auf Kontinuität. Besonders deutlich fällt der Unterschied bei der Systematik der Qualifizierungsplanung aus: Hier findet man bei 80 Prozent der erfolgreichen Firmen eine systematische Qualifizierungsplanung – ein deutlicher Unterschied zu den 33 Prozent bei den nicht-erfolgreichen.

Konsequenz: Nicht „mehr“ Personalentwicklung, aber durchdachte und transparente Aktivitäten.

Die Beachtung dieser Konsequenzen führt dann zum Erfolgsrezept stimmiger und fokussierter Personalarbeit.

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

Zum BestPersAward

Der BestPersAward ermittelt jährlich, welche mittelständischen Firmen gute, das heißt „stimmige“ Personalarbeit praktizieren, und wie sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern stehen. Teilnehmen können Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Abgesehen vom auf Wunsch ausgefertigten individuellen Detail-Feedback ist die Teilnahme dank diverser Partner vollkommen kostenlos: und zwar von der Bewerbung über die Siegerliste und das Kurzfeedback bis hin zu den Eintrittskarten für die Siegesfeier. Der Startschuss für die nächste Runde fällt im März 2005.

Ausführliche Informationen sowie die Möglichkeit zum Abruf des kostenlosen Kurzberichts finden Sie unter www.bestpersaward.de



Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte

Die ersten 100 Tage als Führungskraft

Erfolgreich Führen von Anfang an

[KZF: 05] 14. – 15. Juni 2005, Königstein im Taunus

Zielgerichtete Mitarbeitergespräche

Die Kunst, Mitarbeiter durch Gespräche zu führen

[MGE: 05] 1. – 2. Juni 2005, Königstein im Taunus

Konsequent führen mit Zielvereinbarung

Leistungen verbessern – Mitarbeiter motivieren

[ZIE: 05] 21. – 22. Juni 2005, Frankfurt am Main

Konflikte in Unternehmen erfolgreich managen

Probleme frühzeitig erkennen und produktiv lösen

[KON: 05] 1. – 2. Juni 2005 Oberursel/Frankfurt am Main

Führungs-TÜV für Manager

Mit aktuellem Führungswissen zum Erfolg

[TÜV: 05] 23. – 24. Juni 2005, Frankfurt am Main

Führungstechniken für Frauen

Den ganz eigenen Führungsstil entdecken und ausprobieren

[FFR: 05] 23. – 24. Mai 2005, Frankfurt am Main

Update Human Resources Management

Aktuelles Methodenwissen für Personalverantwortliche

[AMP: 05] 1. Juni 2005, Frankfurt am Main

Aktuelles Rechtswissen für die Personalabteilung

Arbeitsrecht im Überblick

[ARP: 05] 2. Juni 2005, Frankfurt am Main

Wir führen alle angebotenen Themen auch unternehmensintern durch – als Gruppentraining oder Einzelcoaching.

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199 • 60326 Frankfurt am Main
Tel. (0 69) 75 91 - 22 43 • Fax (0 69) 75 91 - 27 64
E-Mail seminare@faz-institut.de • Internet www.seminare-faz-institut.de