



Der Mittelstand ist gefordert

Wettbewerbsvorteil Personalarbeit!

Auch in diesem Jahr haben mittelständische Firmen die Chance, am BestPersAward teilzunehmen. Dabei geht es nicht darum, einen interessanten Preis sowie eine entsprechend wirksame Anerkennung zu gewinnen. Es geht vor allem um Informationen zu Stärken und Schwächen der eigenen Personalarbeit sowie um die Teilnahme an einer interessanten Abschlussveranstaltung – und das alles kostenlos. Ziel der Aktion ist also das Lernen voneinander und das Lokalisieren generalisierbarer Trends. Im nachfolgenden Beitrag präsentiert Prof. Christian Scholz die wichtigsten Befunde aus dem BestPersAward 2004 und erläutert, warum ein zukunftsfähiger Mittelständler eigentlich nicht um den BestPersAward als zentrales Benchmarking herunkommt.

Basis für den BestPersAward ist ein Modell für angemessene Personalarbeit, das in rund 20 Jahren und unter der Mitwirkung vieler Praktiker sowie Wissenschaftler an der Universität des Saarlandes entstand. Hier geht es zunächst nicht darum, irgendein abgehobenes Personalmanagement zu fordern. Es geht vielmehr um Grundlagen im Sinne dessen, was letztlich jedes Unternehmen in seiner Personalarbeit machen muss, um langfristig am Markt zu bestehen.

Der BestPersAward durchläuft jedes Jahr folgende Schritte:

- Zunächst werden unter Hinzuziehung eines Fachbeirates, der sich aus Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammensetzt (vgl. Abbildung 1), die Bewertungsmaßstäbe des BestPersAwards hinterfragt und jährlich weiterentwickelt.
- Über die Webseite www.bestpersaward.de erhalten Unternehmen den Fragebogen und schicken ihn zurück an die PRISMA

Prof. Scholz GmbH, die dann die Auswertung vornimmt.

- Unter den Firmen mit den höchsten Punktzahlen wählt eine hochkarätige Jury den Gesamtsieger sowie einzelne Spartensieger.
- Die Teilnehmer bekommen eine Benchmark-Grafik, die Stärken und Schwächen aufzeigt. Alle Unternehmen mit einer vorgegebenen Grenze für „gute Personalarbeit“ bekommen das BestPersZertifikat, die Sparten- und der Gesamtsieger als Trophäe ihre BestPersWürfel.
- Die Verleihungen finden jeweils in einer besonderen Veranstaltung statt, zu der alle Teilnehmer eingeladen werden und die im Jahr 2005 von SAP Deutschland ausgerichtet wird. In dieser Veranstaltung werden nicht nur die Sieger prämiert, sondern auch aktuelle Trends thematisiert und zugleich Hinweise gegeben, worauf man im Hinblick auf professionelle Personalarbeit offenbar am meisten achten muss.

Der BestPersAward ist also eine Mischung aus Benchmarking, Wettbewerb und Event.

Auch 2004 haben wieder herausragende Firmen aus unterschiedlichsten Branchen mitgemacht (19), es wurden Sieger gekürt (vgl. Abbildung 2) und in der Abschlussveranstaltung intensive Gespräche über mittelständische Personalarbeit geführt. Allgemeiner 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.

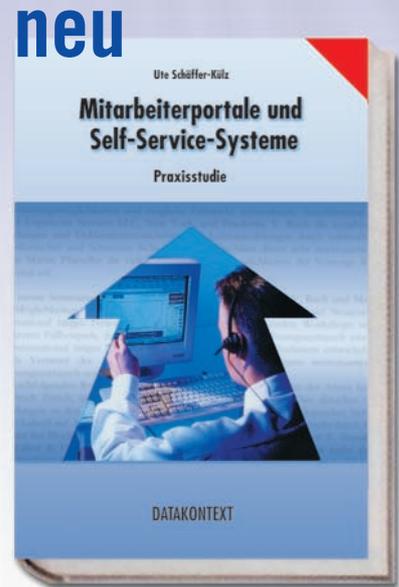
Fachbeirat:

- Heribert Jöris: Abteilungsleiter Arbeitsmarkt, Tarifpolitik und Bildung; Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE)
- Dr. Guido Leidig: Abteilungsleiter Betriebswirtschaft; Bundesverband Druck und Medien (bvdm)
- Dipl.-Kffr. Stefanie Müller: Koordinatorin Fachbeirat; Universität des Saarlandes/Institut für Managementkompetenz (imk)
- Prof. Dr. Karl Robl: Hauptgeschäftsführer Zentralverband Deutsches Baugewerbe (ZDB)
- Rainer Schmidt-Rudloff: stellvertretender Abteilungsleiter Betriebliche Personalpolitik und berufliche Bildung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- Maria Scholz: PRISMA Prof. Scholz GmbH
- Dr. Volker Stein: Universität des Saarlandes/Institut für Managementkompetenz (imk)
- Dr. Diether Walz: Vorsitzender des Beirats; Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo)

Jury:

- Dr. Peter Hartz: Volkswagen AG
- Dr. Bernhard Heye: Commerzbank AG
- Prof. Dr. Werner Fröhlich: Donau-Universität Krems
- Monika M. Rösler: PPM AG
- Prof. Dr. Christian Scholz: Universität des Saarlandes

Abbildung 1: Fachbeirat und Jury in der Aktion BestPersAward 2005



Schäffer-Külz
**Mitarbeiterportale und
 Self-Service-Systeme**

Praxisstudie
 1. Auflage 2005
 204 Seiten – Paperback
 € 34,-
 ISBN 3-89577-341-7

Nach eingehender Erläuterung der begrifflichen Grundlagen, Anwendungsmöglichkeiten und Potenziale von Self-Service-Systemen und Mitarbeiterportalen werden die relevanten Faktoren für das erfolgreiche Implementieren der webbasierten Anwendungen erörtert. Die Auswirkungen und Erfolgsfaktoren eines Self-Service-Systems in einem großen Wirtschaftsunternehmen werden beispielhaft dargestellt. Handlungsempfehlungen für die praktische Ausgestaltung von Mitarbeiterportalen machen dieses Werk zu einer echten Praxishilfe.

„Ich wünsche der Arbeit von Frau Schäffer-Külz die ihr gebührende weite Verbreitung.“

**Prof. Dr. Wilhelm Müller,
 Hochschule Niederrhein**

DATAKONTEXT
 02234 / 96610-0 • Fax 02234 / 96610-9
 www.datakontext.com
 bestellung@datakontext.com

Wie sieht die Personalarbeit im Mittelstand aus?

Der BestPersAward entkräftet unter anderem den Mythos, dass sich der Mittelstand nicht mit Personalstrategien beschäftigt, denn hier gibt es teilweise durchaus interessante Beispiele für pragmatische, dennoch aber mustergültige Strategien.

Im Vergleich zu den letzten Jahren finden sich zudem immer mehr Fortschritte im Bereich der Computerisierung. Bemerkenswert unter anderem die eigenen Webseiten: Mit ihnen suchen immerhin 74 Prozent der Unternehmen ihre Führungskräfte, wobei es aber noch oft Schwächen in der Handhabbarkeit der Seiten gibt, da sie technisch nicht immer auf einem hohen Stand sind.

Bei der Personalentwicklung rücken für Führungskräfte, neben dem generellen Führungsverhalten, immer mehr die Leistungsbeurteilung und die Teambildung in den Vordergrund (beides in 79 Prozent der Fälle). Gerade das Forcieren der Leistungsbeurteilung entspringt der aktuellen Arbeitssituation in den Unternehmen, wo immer mehr der interne Wettbewerb betont wird.

Ein Defizit scheint teilweise das Feld der Personalführung zu sein, wo manchmal der Glaube an die zwangsläufig charismatische Führungsperson, an die zwangsläufige Chance zur Personalentwicklung durch anspruchsvolle Aufgaben, an die zwangsläufig unbürokratische Kultur des Mittelständlers und an „ich kenne meinen Betrieb und meine Leute“ den realistischen Blick auf die wirklichen Gegebenheiten trübt.

Ohne an dieser Stelle alle Ergebnisse zur praktizierten Personalarbeit im Detail zu präsentieren, lassen sich einige generelle Beobachtungen zusammenfassen:

- Der Mittelstand realisiert (oft, aber nicht immer) professionelle Personalarbeit! Die teilweise kolportierte Idee, der Mittelstand sei zu einer umfassenden Personalarbeit nicht fähig, entbehrt jeder Grundlage. Natürlich haben gerade kleinere Unternehmen nicht die stark besetzten Planungsabteilungen der Großkonzerne. Doch umgekehrt haben sie auch nicht die Beschäftigtenzahlen, die derartig massive Koordinationsanstrengungen nötig machen.
- Der Mittelstand sieht sich (oft, aber nicht immer) sehr wohl in der Lage, das gesamte personalwirtschaftliche Spektrum solide abzudecken. Denn genau darum geht es: Alle Personalmanagementfunktionen (von Beschaffung bis Freisetzung) müssen mit einem Mindestmaß an solider Personalarbeit realisiert werden. Wer dies schafft – und genau das ist machbar – erhält im Übrigen das BestPersZertifikat.
- Der Mittelstand setzt (oft, aber nicht immer) durch seine Personalarbeit entscheidende Impulse zur Verbesserung der Wertschöpfung. Zwar müssen (zunächst) alle Personalmanagementfunktionen (nur) mit einem Mindestmaß abgedeckt sein; trotzdem aber gibt es einige Felder, wo die jeweilige Firma durch herausragende Anstrengung Wettbewerbsvorteile sammeln kann. Dies sind im Übrigen im Regelfall beim BestPersAward die Spartensieger,

Gesamtsieger:

TNT Express GmbH	Platz 1
tegut ...Gutberlet Stiftung & Co sowie Zollner Elektronik AG	Platz 2 (beide mit gleicher Punktzahl)

Spartensieger:

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

Abbildung 2: Gesamt- und Spartensieger im BestPersAward 2004

die sich – gerade weil dies unmittelbar zum Geschäftserfolg beiträgt – durch besonders interessante Lösungen hervor-tun.

Über diese ganzen Befunde hinausgehend stellt sich aber noch eine weitergehende Frage. Und die heißt ganz einfach: „Was kann man aus den Befunden lernen?“; also: Wo sind die Ansatzpunkte mit der besten Hebelwirkung und in welchen Feldern sollten Mittelständler gegenwärtig besonders aktiv werden?

Was sind die wichtigsten Empfehlungen?

Um diese Frage zu beantworten, wurden – wie schon im letzten Jahr (vgl. CoPers 1/2004, 14–17) – die teilnehmenden Unternehmen in zwei Gruppen untergliedert: 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 auch 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 (vgl. Abbildung 3). Noch offensichtlicher würde dieser Zusammenhang durch eine tatsächlich inhaltliche Evaluation der Strategien: Denn kein Unternehmen aus der Vergleichsgruppe der „Silbermedaillen-Gewinner“ hat überhaupt eine substanzielle Strategie.

Gegenwärtig wird verstärkt darüber diskutiert, wer eigentlich Träger der Personalarbeit ist. Deshalb wurde im BestPersAward 2004 auch nach der Organisation der Personalarbeit gefragt (vgl. Abbildung 4). Ergebnis: Die erfolgreichen Firmen setzen eher auf Aktivitäten in der Personalabteilung und weniger darauf, Personalarbeit auf die Mitarbeiter zu delegieren. Gleichzeitig sind sie aber offener für Kooperationen.

In einer 2003 erschienen Trendstudie (Christian Scholz, Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Wiley-VCH 2003) zeigte der Autor dieses Beitrages, dass unser Arbeitsleben immer mehr durch zwei Einflüsse geprägt wird: durch marktradikal-darwinistische Systeme und durch ein explizit am Eigennutz orientiertes opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter.

Befund: Erfolgreiche Unternehmen arbeiten stärker mit expliziten und mit „formal korrekten“ Personalstrategien.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Existenz einer Personalstrategie (Selbstauskunft)	60 %	33 %
Existenz einer vollkommen korrekten Personalstrategie (externe Evaluation)	30 %	0 %

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

Abbildung 3: „BestPersAward“ zu Personalstrategie

Befund: Im Hinblick auf die Personalorganisation muss die Personalabteilung als Akteur im Vordergrund stehen und weniger die interne Verlagerung von Aufgaben.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Wer „macht“ die Personalarbeit?		
...die Personalabteilung	69 %	57 %
...die Unternehmensleitung	13 %	19 %
...die Mitarbeiter	9 %	33 %
...externe Partner	15 %	6 %
...sonstige Akteure	16 %	4 %

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

Abbildung 4: „BestPersAward“ zu Organisation der Personalarbeit

Befund: Die Personalführung in erfolgreichen Firmen orientiert sich tendenziell mehr an der Logik des Darwiportunismus.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Regelmäßige individuelle Leistungsbeurteilung	85 %	72 %
Gewinnbeteiligungsprogramme	56 %	21 %
Mitarbeiter kennen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg	80 %	67 %
Zielvereinbarung mit finanziellen Konsequenzen	59 %	42 %

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

Abbildung 5: „BestPersAward“ zu Darwiportunismus

Befund: Die Zukunft der Computerisierung liegt im quantitativ ausgerichteten Controlling.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Fehlzeitenkontrolle	90 %	67 %
Personalcontrolling	70 %	44 %

Konsequenz: Auch in der IT bewusste Suche nach dem „Weg aus der Unverbindlichkeit“.

Abbildung 6: „BestPersAward“ zu Computerisierung

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 (vgl. Abbildung 5): 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.

Im Hinblick auf den IT-Einsatz fallen erfolgreiche Firmen dadurch auf, dass sie über reine Administration hinaus den Weg in die harten Zahlen suchen und einen „Weg aus der Unverbindlichkeit“ finden. Erfolgreiche Firmen unterscheiden sich danach von den etwas weniger erfolgreichen Firmen nicht dadurch, dass sie mehr oder weniger nette Annehmlichkeiten in einem Employee-Self-Service-System haben. Sie unterscheiden sich vielmehr unter anderem durch intensivere Fehlzeitenkontrolle sowie generell durch ein intensiveres Personalcontrolling (vgl. Abbildung 6).

Wie hängen Personalentwicklung und Unternehmenserfolg zusammen? Zumindest nach den BestPersAward-Daten gibt es keinen Zusammenhang zwischen der Quantität von Personalentwicklung und dem Unternehmenserfolg. Die reinen Trainingstage scheinen nicht den absoluten Ausschlag zu geben. Allerdings fokussieren erfolgreiche Firmen in ihrer Personalentwicklung mehr und setzen zudem auf Kontinuität (vgl. Abbildung 7). 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 Firmen.

Damit schließt sich auch der Kreis der Argumentation und es zeigen sich die Kernbestandteile für das Erfolgsrezept der fokussierten Personalarbeit:

- Basierend auf einer handlungsleitenden Personalstrategie und



Prof. Dr. Christian Scholz (2.v.r.) im Gespräch mit Frau Monika Rösler (PPM Professionelles Personal Management AG, Idstein) (1.v.r.), Franz Langecker (mit Rückensicht) und Frau Stefanie Müller (links), Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Prof. Scholz

- basierend auf realistischen Annahmen zum Darwiportunismus
- setzt die Personalabteilung als zentraler Akteur der Personalarbeit
- verstärkt auf harte Kennzahlen auch und gerade in ihren IT-Systemen und
- ersetzt Quantität der Personalarbeit im Sinne von „egal was, Hauptsache viel“ durch bewusste Schwerpunktsetzung, zum Beispiel bei der Personalentwicklung.

Ein stringentes Einhalten dieser zwar intuitiv plausiblen, dennoch gerade im Mittelstand bisweilen leicht aus dem strategischen Blickfeld geratenden Basisanforderungen kann dazu beitragen, erfolgreiche Personalarbeit als Rückgrat erfolgreicher Unternehmenstätigkeit zu realisieren.

Ergebnis?

Sicherlich steht der Mittelstand vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die vom Kostendruck bis zur Behördenbürokratie reichen. Gute Personalarbeit ist vor diesem Hintergrund nicht etwas, was man macht, wenn man Zeit und Geld hat. Gute Personalarbeit führt dazu, dass das Stress-Niveau fällt und der wirtschaftliche Erfolg steigt. Die Argumentation „zurzeit haben wir wichtigeres zu tun“ zieht ebenso wenig wie die achselzuckende Ent-

schuldigung „wir sind noch nicht so weit“. Zumindest das oben angesprochene Mindestmaß an personalwirtschaftlicher Professionalisierung muss jedes Unternehmen realisieren können und wollen.

Und um zu wissen wo man tatsächlich steht, gibt es ein gutes Mittel: ... bei BestPersAward 2005 mitmachen!

Autor: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz (scholz@orga.uni-sb.de) ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken.

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 (Benchmark-Diagramm) bis hin zu den Eintrittskarten für die Siegesfeier.

Einsendeschluss ist der 15. Juli 2005.

Ausführliche Informationen zum BestPersAward sowie eine Abrufmöglichkeit zum kostenlosen Kurzbericht erhalten Sie unter www.bestpersaward.de beziehungsweise von maria.scholz@bestpersaward.de. Für Rückfragen können Sie sich auch im Institut für Managementkompetenz (imk) an Frau Dipl.-Kffr. Stefanie Müller (06 81/3 02-47 26 beziehungsweise stefanie.mueller@orga.uni-sb.de) wenden.

Befund: Es zählen weniger die Tage, die in Personalentwicklung investiert werden, als vielmehr Kontinuität, Systematik und Transparenz.

	Erfolgreiche Firmen	Vergleichsgruppe
Kontinuierliche Weiterbildung	70 %	44 %
Systematische Qualifizierungsplanung	80 %	33 %
Transparentes Personalentwicklungssystem	70 %	56 %

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

Abbildung 7: „BestPersAward“ zu Personalentwicklung