

Fokus: Personalentwicklung / HR

Führung, Einbindung der Mitarbeiter und Ganzheitlichkeit

Zurück zu den Wurzeln: Krise fordert Führung und motivierte Mitarbeiter

Angesichts der schwersten Turbulenzen der jüngeren Wirtschaftsgeschichte besinnen sich die meisten Unternehmen im Personalbereich auf die zentralen Grundqualitäten der Führung: Leadership und Motivation. Dies zeigt eine aktuelle Expertenbefragung der Münchener Unternehmensberatung SCOPAR - Scientific Consulting Partners mit über 50 Wissenschaftlern, Beratern und Entscheidern zu den wichtigsten Personalthemen der nächsten 2-3 Jahre. Dabei spielen auch einige "Trendthemen" der Vergangenheit wie Nachhaltigkeit und demographischer Wandel eine bedeutende Rolle.

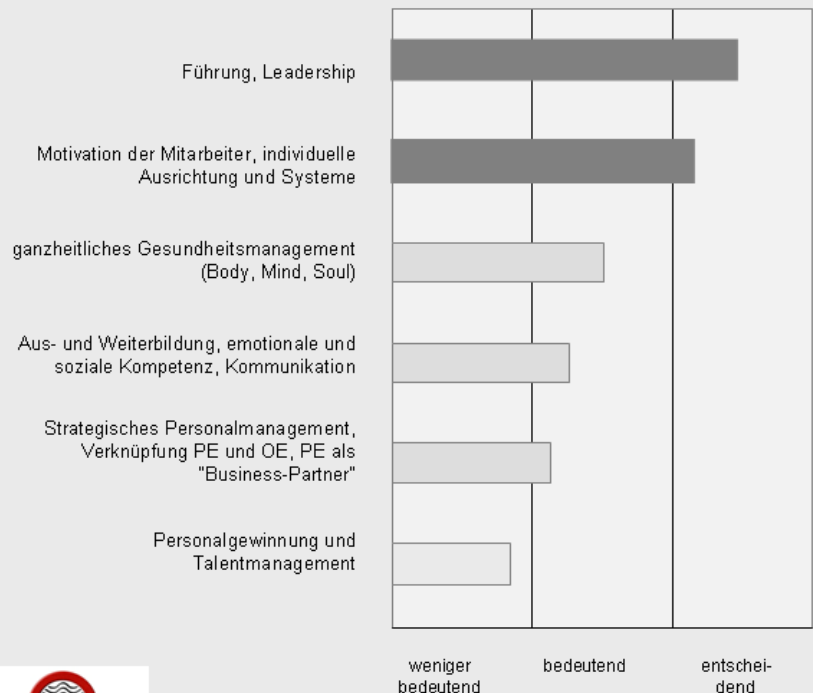
Im Fokus der Personalentwicklung der kommenden Jahre steht laut SCOPAR-Studie ein "Klassiker", der zuletzt eher wenig Beachtung gefunden hat. Nunmehr aber sehen 17,4 % der befragten Experten Leadership als eine der herausragenden Aufgaben der näheren Zukunft. Die Renaissance des aus der Mode gekommenen Themas Führung hat seinen guten Grund: Auf Nachfragen geben viele der befragten Experten und Entscheidungsträger ernüchtert zu, dass gerade Führungskräfte von der Dynamik und Intensität der aktuellen Krise überrascht wurden. Fatal ist dabei, dass in den meisten Fällen erste Warnsignale oft nicht wahrgenommen oder gar systematisch ignoriert wurden. Auch reicht es nicht aus, die aktuell äußerst schwierige Lage in vielen Unternehmen allein durch externe Einflüsse zu erklären. In nicht wenigen Fällen nämlich hat es das Management schon im Vorfeld über Jahre versäumt, die richtigen Weichen zu stellen, um das Unternehmen zukunftsorientiert am Markt und Kunden auszurichten. Daher geht die desolante Lage in vielen traditionsreichen Firmen, z.B. im Automobil-, Banken- und Kaufhaussektor, nicht auf die globale Wirtschaftskrise zurück, sondern wurde bestenfalls durch diese noch auf die Spitze getrieben.

Gesucht: Neue Führungsqualität

In schwierigen Zeiten galt es früher vor allem, die Zähne zusammen zu beißen und auch in 'schwerer See' beharrlich Kurs zu halten. Doch der aktuelle Wirtschafts-Tsunami erfordert ein grundsätzliches Umdenken im Management. So rei-

chen Tugenden wie Qualität, Service, Solidität und Zuverlässigkeit schon längst nicht mehr aus, um am Markt erfolgreich zu sein. In der globalen Wirtschaft gelten neue Spielregeln, die das Management rundum fordern. Um die Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, sorgen starke Führungskräfte durch ihr

Die wichtigsten Personal-Themen der nächsten 2 - 3 Jahre



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

Quelle: SCOPAR-Expertenbefragung 2009
©SCOPAR - Scientific Consulting Partners

durch ihr Handeln für ein Umfeld, in dem sich die Beschäftigten im Sinne eines "Center auf Excellence" entfalten können. Neben den klassischen Tugenden sind dabei neue Qualitäten gefordert wie Kreativität, Risikofreude sowie die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel oder zum konstruktiven Eigensinn.

Vor dem Hintergrund der großen aktuellen Herausforderungen in den Unternehmen lassen sich diese Ziele nur gemeinsam und mit einer starken Führungsriege erreichen, die im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit die richtigen Akzente setzt. Gerade in Zeiten, in denen es unruhig ist und „knirscht“, entscheidet die Führungsqualität darüber, ob die Mitarbeiter ihr volles Potential ins Unternehmen einbringen – oder sich zurückziehen und abwarten. Führung im Sinne von Leadership bedeutet, die Menschen trotz Ihrer Ängste und Nöte zu begeistern, ein Ziel zu erreichen und gemeinsam mit anzupacken. Entsprechend sehen 16,5 % der befragten Experten und Entscheidungsträger eine entsprechende Motivation der Mitarbeiter als zweite zentrale Aufgabe des Personalmanagements der kommenden Jahre. Dabei geht es nicht nur darum, ein allgemein motivierendes Umfeld zu schaffen, sondern sich individuell mit allen Anreiz- und Motivationsmechanismen auf die einzelnen Mitarbeiter auszurichten.

Ganzheitlichkeit statt Klein-Klein

Gerade aber in Sachen Motivation liegt in vielen deutschen Unternehmen so manches im Argen. So zeichnet die jährliche Gallup-Studie schon seit Jahren ein äußerst bedenkliches Bild: Demnach haben in 2009 nur 13 % aller Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen und sind entsprechend aktiv engagiert. Der Rest der Belegschaft nimmt sich zurück, hat innerlich gekündigt oder leistet gar offenen Widerstand gegen jede Form der Veränderung.

Doch was kann ein Unternehmen tun, um die Beschäftigten emotional an sich zu binden und für Spitzenleistungen zu motivieren? Auf jeden Fall gilt es, den Mitarbeiter als Person wieder mehr in den Mittelpunkt stellen, ihn und seine Leistung wertzuschätzen und ihm die erforderlichen Rahmenbedingungen zu bieten. Dabei spielen natürlich das Betriebsklima, die Führung, die Unternehmenskultur, das Image des Unternehmens eine ebenso tragende Rolle wie das persönliche Angebot für die Mitarbeiter rund um Bewegung, Ernährung, Fort- und Weiterbildung, das Wissensmanagement, die Kommunikationskultur aber auch die Strukturen und Prozesse im Unternehmen. Um hier erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmen alle Bereiche eng verzahnen und die Maßnahmen (z.B. Personal- und Organisationsentwicklung, Gesundheitsmanagement, Kantine, Sportangebot, High-Potential- und Leadership-Management oder Teambuilding) gezielt aufeinander abstimmen. Entsprechend sehen im Rahmen der SCOPAR-Studie 14,5 % der befragten Experten und Entscheidungsträger ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement als eine zentrale Aufgabe der Zukunft.

Die wichtigsten Themen der Unternehmen für die nächsten 2 – 3- Jahre

- ✓ Führung, Leadership
- ✓ Motivation der Mitarbeiter, individuelle Ausrichtung und Systeme
- ✓ ganzheitliches Gesundheitsmanagement (Body, Mind, Soul)
- ✓ Aus- und Weiterbildung, emotionale und soziale Kompetenz, Kommunikation
- ✓ Strategisches Personalmanagement, Verknüpfung PE und OE, PE als "Business-Partner"

Die Ziele eines solchen integrierten Vorgehens sind eindeutig: Mehr Business-Effizienz und geringere Krankheitskosten durch eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, mehr Nachhaltigkeit im Unternehmenserfolg und damit Umsatzwachstum und Profitsteigerung durch erfolgsorientiert agierende Mitarbeiter, größere Kundenbegeisterung durch motivierte, engagierte Mitarbeiter mit positiver Ausstrahlung sowie höhere Mitarbeiterbindung und größere Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber durch attraktive Arbeitsbedingungen und eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen

Personalmanagement als Treiber

Zum Anpacken gehört jedoch nicht nur das Wollen (Leistungsbereitschaft) sondern eben auch das Können (Leistungsfähigkeit). Neben den Strukturen und Prozessen im Unternehmen, die das Können unterstützen, sorgt eine nachhaltige Mitarbeiterbildung, -entwicklung und -qualifizierung für die erforderliche Basis – nicht nur die jungen Mitarbeiter betreffend sondern eben auch die Erfahrenen. All diese Maßnahmen tragen auch zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation bei. Sie steigern die Mitarbeiterbindung und die Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) und sind die Basis, um im „War for Talents“ zu bestehen.

Jedoch bedeutet die neue Ausrichtung auch Veränderung – Veränderung von Strukturen, von Prozessen und vor allem auch Veränderung in den Köpfen. Der erforderliche Wandel und der Wille dazu, müssen im gesamten Unternehmen verankert sein und von allen Beteiligten jeden Tag aktiv „gelebt“ werden. Wie die SCOPAR-Studie belegt, wird dieser Aspekt heute noch stark unterschätzt, so dass die befragten Experten und Entscheidungsträger einen stärkeren Aufbau und die Etablierung von Change-Management-Kompetenzen fordern. Veränderungen müssen vom System getrieben werden

und können nicht per Arbeitsanweisung kommuniziert oder gar implementiert werden. Dazu gehören auch eine aktive Konfliktklärung und ein konsequentes Konfliktmanagement.

Doch ohne ein Umdenken geht es nicht – ein Umdenken in den Führungsetagen sowie bei der Positionierung der HR- und Personalabteilungen. HR muss als strategischer Business-Partner etabliert werden und Veränderungsprozesse von Beginn an und mit flankierenden Maßnahmen begleiten. Isolierte Personalentwicklungskonzepte und -maßnahmen gehören der Vergangenheit an, wenn man in Zukunft erfolgreich sein will.

Die Personalverantwortlichen selbst sind gefordert, den Aufbau eines dynamischen Kompetenz- und Talentmanagements voranzu-

treiben. Dabei reicht es nicht aus, durch effizientes Recruiting die richtigen Leute „an Bord“ zu holen und sie angemessen zu vergüten. Vorbei sind auch die Tage isolierter Seminare oder einer Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip. Stattdessen bedarf es künftig einer langfristigen, mit dem operativen Business abgestimmte HR-Strategien. Hierbei gilt es auch, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter einzufordern und zu fördern. Auch die Beschäftigten müssen die geänderten Rahmenbedingungen, gerade im Rahmen der weiteren Globalisierung akzeptieren. Flexible Arbeitsverträge und eine variable Vergütung müssen ein Entgegenkommen der Mitarbeiter sein. Im Gegenzug müssen sich die Unternehmen neu ausrichten und im Sinne von health2business (H2B) ganzheitlich und integriert denken und handeln etablieren, das auch

den Anforderungen des demographischen Wandels und seine Auswirkungen gerecht wird.

Die H2B-Strategie ermöglicht es – entgegen dem leider oft verbreiteten Gießkannenprinzip gezielt Verbesserungsmaßnahmen für die Gesundheit, Kreativität und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten zu initiieren, um so zu mehr Nachhaltigkeit zu kommen (siehe www.health2business.de). Als Dienstleistungsland müssen wir Deutschen einsehen, dass Dienstleistungen von Menschen erbracht werden. Selbst Maschinen werden von Menschen entwickelt und von Menschen bedient. So ist die Kernaussage der SCOPAR-Studie, dass der Mensch der eigentliche Erfolgsfaktor für die Zukunft ist und daher wirklich in den Mittelpunkt rücken muss.

Autor:



Dr. Markus Wendt
Head of HR-Consulting

Kontakt:

SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Jürgen T. Knauf - Managing Director

Maximilianstraße 35a

D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: studien@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de

Die Zukunftsstudien 2009 zu den Themen **Unternehmensführung / Strategie** sowie **IT / IKT** finden Sie online in unseren News unter www.SCOPAR.de. Gerne schicken wir Ihnen diese auch per E-Mail auf Anfrage zu.