



Kommen, Sehen, Siegen - So wird HR zum Performance-Treiber!

Der Findungsprozess von moderner Personalarbeit hält an. Polarisiert ausgedrückt „HR brauchen wir gar nicht – machen wir in der Führung mit“ bis zum Businesspartner Modell nach Dave Ulrich treffe ich alles in Unternehmen an. Es ist egal um welchen Organisationstyp es sich handelt. Regelmäßig kommt dieselben Schlüsselfrage die den Unternehmer umtreibt:

Wie stelle ich die Produktivität und damit die Wertschöpfung meiner Arbeitskräfte sicher?

Der „Produktionsfaktor Mensch“ hat seinen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg zu leisten - klingt hart – betriebswirtschaftlich, aber ist doch ehrlich.

Und zur Erreichung dieses Zieles hat HR seinen Beitrag zu leisten. Mit allen möglichen und innovativen Tools und Maßnahmen.

Hierbei ist es zum Beispiel gleichwertig ob die Arbeit von Minijobbern, Vollzeit und Teilzeit Angestellte, Leitende Führungskräfte, Organe, Zeitarbeitskräfte, externe Berater, Werksvertragler oder Dienstleister erledigt werden, es sind alles Arbeitskräfte. Letztendlich geht es darum Aufgaben in angemessener Quantität & Qualität zu erledigen.

Welche „Sorte“ von Arbeitskraft die Arbeit schafft ist letztlich eine unternehmerische Entscheidung bei der HR mitwirken kann. Und die Flexibilität ist fast durchgängig denkbar. Sieht man von gesetzlichen Anforderungen wie z.B. bei aufsichtspflichtigen Unternehmen ab. So sind z.B. bei Banken oder Energieunternehmen gewissen Funktionen im Unternehmen notwendig und nicht einfach auslagerbar.

Um vorbenanntes konkreter zu machen hier einige Tipps:

Die MAZO-Regel – zu einfach?

Die Ressource „Arbeitskraft“ löst vereinfacht gesprochen die konkrete Erwartung zu „MAZO“ aus. Es haben die richtigen **Mitarbeiter/innen** in der richtigen **Anzahl** zur richtigen **Zeit** am richtigen **Ort** verfügbar und einsetzbar vorhanden zu sein. Was einfach klingt, scheint in der Praxis schwerer als gedacht. Die Realität zeigt Fehlallokationen beim Ressourceneinsatz. Eine Studie im Einzelhandel hat zum Beispiel eine „Blindleistung“ von über 10% ergeben. Bei Personalkosten von 1.000.000 € sind das 100.000 € fehlallokierte Ressourcen.

Hinzu kommen häufig gewachsene Strukturen von Generalisten oder Spezialisten, Macht, Habitus und Wohlstandserwartungen. Sichtbar, wenn in Unternehmen dann die Produktivität gebremst wird und der Unternehmer verzweifelt, weil die Margen zwischen Umsatz und Kosten enger werden und der Zeitpunkt des notwendigen harten Einschnittes immer näher kommt. Noch ein paar Schlüsselthemen vorneweg.



Interessant wird's dann in den jährlichen stattfindenden Budgetrunden. Im Zuge der revolvierenden Personalbudgetrunden ergeben sich früher oder später die Fragen nach Effizienz und Kostensenkungspotentialen. Gerade in Organisationseinheiten unterschiedlicher Zusammensetzungen. Warum so viele externe Berater? Warum so wenig Vollzeitkräfte? Warum so teure Mitarbeiter und sind wirklich so viele Führungskräfte notwendig. Ehe man sich versieht, werden die Personalbudgets reduziert. Aus Sicht der Führungskraft wäre es elementar und äusserst hilfreich wenn HR Hilfestellung bietet?

Hilfestellung beispielweise via Personalbedarfsrechnungen, -benchmarks, -schätzungen. Ja, es ist eine herausfordernde Fragestellung die bei Unklarheit letztlich eine Entscheidung des Managements bedarf. Eine gute Entscheidungsgrundlage zu erarbeiten, hierbei auch Machtinteressen transparent zu machen und die Sachverhalten soweit aufzubereiten ist Job einer attraktiven HR Abteilung.

Und noch was?

Eine attraktive HR Organisation sorgt im Unternehmen für Lösungen. Sie beantwortet Fragen des Produktionsfaktors „Mensch“ also der Arbeitskraft die notwendig ist um die Wertschöpfung zu erzeugen.

Hierzu stellen sich attraktive HR Akteure die Fragen:

„Dient das, was ich tue, dem Unternehmen?“

Beispiele: Braucht es eine Auflistung aller vorhandenen Bewerber und deren Kerndaten in einer Liste oder braucht der Entscheider eine abgesprochene Vorauswahl von 3 bis 4 vorqualifizierter Bewerberunterlagen? Braucht es eine auf Powerpoint aufbereitete Darstellung der Qualifizierung jeder Person oder braucht es Sparringspartner die gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeiten? Wenn ein interessierter Kandidat sich nach einem Job erkundigt – habe ich die 3 bis 4 Schlüsselfragen parat um schnell abzuschätzen ob der Kandidat interessant für das Unternehmen ist. Bei einer Trennung... habe ich die Lösungsalternativen außer Abmahnung und Kündigung drauf, kann ich das auch professionell umsetzen?

„Was kann ich tun damit die Ressource Mensch im MAZO Sinne verfügbar ist?“

Habe ich Kontakte zu potentiellen Mitarbeiter/innen, zu Dienstleistern? Kenn ich die Anforderungen aus dem Business? Ermutige ich die Führungskräfte heutige Kontakte zu zukünftigen Arbeitskräften zu halten und pflegen? Kenne ich die Modelle zur Flexibilisierung und kann hier Führungskräfte sourverän und schnell unterstützen?



„Wie bekommen wir nicht produktive Arbeitskräfte transparent und gelöst (im Sinn von up or out)?“.

Kenn ich Fragestellungen um mit den Führungskräften zügig die Chancen und Risiken für Lösungswege diskutieren zu können? Bin ich rechtssicher aufgestellt bei den meisten Fragen? Habe ich den Überblick zu Chancen im Unternehmen?

Ob nun die Aufgaben selbst gemacht werden oder Dienstleister herangezogen werden – kein Problem. Wichtig ist die funktionierende Lösung.

Und hierfür die Expertise zu haben ist die Kernaufgabe der HR Akteure.

So wird es was mit „kommen, sehen und siegen“ – die erfolgreiche HR Arbeit in Unternehmen. Werden Sie gewollter und siegender HR Akteur.

Und wenn Sie beim Change, der Umsetzung dieser Strategie, der HR-Aufbauorganisation einen professionellen Sparringspartner brauchen – nutzen Sie die Chance der Beratung durch

AUTORISIERTER BERATER

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Thomas Wildermuth
Betriebswirt (VWA)

Im Laubert 16
71576 Burgstetten
Telefon (0 71 91) 90 29 72
Mobil 0173 187 32 81
E-mail tw@ats-personalexpertise.de
Internet www.ats-personalexpertise.de

Viel Umsetzungskraft und Durchhaltevermögen – und das notwendige quäntchen Glück wünsche ich Ihnen hierbei.