

Personalmanagement in Zeiten von Fachkräftemangel



Stefan Detzel ist Geschäftsführer der Personal Innovation GmbH / Lee Hecht Harrison. Er begleitet seit über 20 Jahren Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen. Seine Arbeitsschwerpunkte reichen von HR-Strategieberatung über Personaltransfer bis Outplacement.

Momentan erleben wir eine intensive, öffentlich geführte Diskussion über den Fachkräftemangel, der in der Boomphase, die wir gerade erleben und in der die Unternehmen intensiv nach neuen Arbeitskräften suchen, von hoher Brisanz ist. Stefan Detzel von der Personal Innovation GmbH / Lee Hecht Harrison in Speyer berichtet über seine Erfahrungen auf dem Gebiet des Personalmanagements und widmet sich zugleich Fragen wie der Zukunft des Arbeitsmarktes oder Quotenregelungen.

Herr Detzel, die Personal Innovation GmbH / Lee Hecht Harrison versteht sich als kompetenter Partner in der Personalberatung. Wie gehen Sie vor, wenn Sie von einer Firma beauftragt werden?

Zunächst würde ich unser Themengebiet als HR-Beratung definieren. Unternehmen sprechen uns an, wenn sie die Führungskompetenzen ihrer Manager entwickeln wollen oder sich fragen, wie sie gerade in Zeiten des Aufschwungs Leistungsträger im Unternehmen halten können. Oder sie müssen sich von Mitarbeitern trennen und möchten dies mit Anstand und sinnvoller Unterstützung für die Betroffenen tun. Vielleicht befinden sie sich auch in einem schwierigen Veränderungsprozess. Dabei ist ein Unternehmen oft stark mit sich selbst beschäftigt, und die Personalverantwortlichen suchen nach Lösungen, wie sich die Mitarbeiter möglichst schnell wieder engagiert und produktiv ihren Aufgaben widmen können. Wir erleben die unterschiedlichsten Situationen und Anlässe. Der Begriff „Personalberatung“ wird dagegen häufig im Sinne des „Headhunting“ verwendet – das gehört nicht zu unseren Leistungen. Bei den vielfältigen Problemstellungen in der HR-Beratung sind natürlich auch die Vorgehensweisen sehr unterschiedlich. Am Anfang steht aber immer eins: Fragen stellen und zuhören. Wir müssen das angestrebte Ziel und die Situation im Unternehmen sehr gut verstehen. Denn was nutzt das beste Instrument,

wenn es nicht in die Kultur des Unternehmens passt oder zum falschen Zeitpunkt kommt?

Unsere Erfahrung ist, dass eine enge Abstimmung im Vorfeld oft grundlegend für den operativen Erfolg ist. Daher nehmen wir uns Zeit – zum Beispiel beim Aufsetzen eines Führungskräfteentwicklungsprogrammes –, um gemeinsam mit den Verantwortlichen auf Kundenseite die Ziele, die Adressaten und die Umsetzungsformate zu entwickeln.

In der Regel erarbeiten wir individuelle und auf den jeweiligen Bedarf des Kunden abgestimmte Konzepte. Es gibt aber durchaus auch Projekte, die keinen hohen Planungsaufwand erfordern und sofort in die Umsetzung gehen können. Das kann ein Coaching genau so sein wie ein Outplacementangebot. Hier sind wir dann gefordert, schnell den passenden Berater zu finden oder das richtige Team zusammenzustellen.

Sie verstehen sich als neutral und arbeiten sowohl für Betriebsräte als auch für Unternehmensleitungen. Wie kann so etwas funktionieren?

„Neutral“ bedeutet für uns, dass wir nicht interessengebunden, sondern sachgebunden beraten. Viele betriebliche Maßnahmen sind mitbestimmungspflichtig. Dabei lassen sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite häufig von Beratern unterstützen, die nach ihrem ideologischen „Stallgeruch“ ausgewählt wurden. Entsprechend konfliktorientiert laufen dann die Prozesse und Verhandlungen ab.

Unser Ansatz bedeutet, dass wir von einer Seite beauftragt werden und das ganze Unternehmen im Blickfeld haben. Wir verstehen es als unsere Aufgabe, Lösungen zu finden, die von beiden Seiten mitgetragen werden können und sowohl für Unternehmen als auch für deren Mitarbeiter das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Wenn es den Verhandlungspartner zur Durchsetzung betrieblicher Maßnahmen braucht, ist die Vorbereitung der Argumentation, des Verhandlungsstiles und die Einbeziehung der Argumente der Gegenseite von existenzieller Bedeutung. Meist scheitern Mitbestimmungsverfahren an verfahrenere Kommunikation und an ungeplanter Eskalation im Laufe der Verhandlungen. Darunter leidet sichtlich die Sachfrage. Unsere HR-Kompetenz in Verbindung mit Moderations- und Mediationsprozessen erbringt hier einen entscheidenden Vorteil im Vergleich zu herkömmlichem Vorgehen.

„Neutral“ bedeutet für uns somit auch, dass wir Fortschritte mehr durch Beteiligungsverfahren erzielen und weniger über Eskalation. Diesen Ansatz könnten wir jedoch nicht leben, wenn wir von vornherein als Interessenvertretung nur einer Seite wahrgenommen würden.

Derzeit haben wir eine Boomphase, bei der vor allem neue Arbeitskräfte gesucht werden. In den vergangenen Jahren bestand Ihre Tätigkeit aber auch in dem Outplacement, der

MITARBEITER GESUCHT

Unterstützung von Mitarbeitern, von denen sich das Unternehmen trennt. Wie arbeiten Sie in solchen Fällen sowohl mit dem Betriebsrat als auch mit der Unternehmensleitung zusammen, wie neutral können Sie dabei sein?

Zunächst hat die Anzahl der Einzel-outplacements in der letzten Zeit kaum abgenommen. Im Gruppenbereich beobachten wir allerdings einen Rückgang aufgrund der Wirtschaftslage. Aber nach wie vor gibt es auch hier Bedarfe, z. B. in der Folge von Unternehmenszusammenschlüssen, so dass dieser Bereich für uns ein wichtiges Tätigkeitsfeld bleibt.

Auch bei Restrukturierungen gibt es im Sinne des langfristigen Erfolgs des Unternehmens und der beruflichen Zukunft der Mitarbeiter gute und weniger gute Lösungen. Was nutzt es z. B. einem Betriebsrat, ein Kostensenkungsprogramm mit Personalanpassungen zu verhindern, wenn der Konzern als Folge dann das ganze Werk schließt? Und welchen Erfolg hat langfristig ein Manager, der sich den Analysten als harter Sanierer präsentieren will, und die Quittung für einen kompromisslosen Verhandlungsstil in Form eines übermäßig teuren Sozialplans erhält? Oder gar durch ein überzogenes Personalabbauprogramm die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei einer schnell wieder anziehenden Konjunktur gefährdet, wie wir sie im letzten Jahr erlebt haben?

Wir sehen unsere Aufgabe als Bera-

ter darin, geplante Maßnahmen zu hinterfragen – auch aus der Perspektive der anderen Seite – und Instrumente anzubieten, die im Prozess helfen können. Denn bevor es zu einem Ergebnis im Rahmen eines Sozialplanes kommt, sind viele Sachfragen zu beantworten: Ist eine vorgeschlagene Maßnahme valide und folgerichtig abgeleitet? Nicht immer verweigern sich Betriebsräte einem entsprechenden Interessenausgleich. Ist Personal betroffen, geht es um den gesamten Komplex der Beschäftigungssicherung, Minimierung der Kündigungen, um das demographische Gleichgewicht eines Unternehmens nach einer Restrukturierung, um die betroffene Gruppe an Mitarbeitern, um die Frage der Freiwilligkeit versus Kündigung, um die Rolle des Betriebsrates und des Managements in der Umsetzung, um die Wahrnehmung der Maßnahme in der Öffentlichkeit sowie bei Lieferanten und Kunden des Unternehmens, etc. Diese Liste könnte ich noch lange

fortsetzen. Hinzu kommt, dass beide Seiten in Stresssituationen handeln und verhandeln.

Letztlich darf nie vergessen werden, dass die bleibenden Teile der Belegschaft gerade in Zeiten knapper Personalressourcen sehr wohl bewerten, WIE denn der Abbau ablief.

Herr Detzel, wie hat sich der konjunkturelle Aufschwung der letzten Monate auf Ihr Unternehmen ausgewirkt? Welche aktuellen Trends beobachten Sie? Ist Fachkräftemangel bereits ein Thema?

Zu beobachten ist eine deutliche Verlagerung der „brennenden“ HR-Themen hin zu Fragen, die im Zusammenhang mit der Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften stehen. Personalverantwortliche befassen sich derzeit zum Beispiel intensiv mit Organisations- und Kulturentwicklung, „Retention“ bzw. Mitarbeiterbindung, der Erhöhung der Unternehmensattraktivität für Bewerber oder neuen Personalentwicklungsangeboten für Mitarbeiter.

Der Stimmungsumschwung ist spürbar: Statt als Kostenfaktor wird das Personal jetzt wieder als zu pflegende, wichtige Ressource wahrgenommen. Das hat auch damit zu tun, dass der Fachkräftemangel und der demografische Wandel, beides schon seit Jahren Dauerthemen auf Konferenzen, jetzt in den Unternehmen tatsächlich spürbar geworden sind. Für uns bedeutet das, dass Angebote in diesem Bereich stärker nachge-

fragt werden. Darauf haben wir auch mit der Entwicklung neuer Lösungen reagiert. Dazu gehören Schulungen für Führungskräfte zur Mitarbeiterbindung: Führungskräfte lernen einzuschätzen, welche Mitarbeiter das Unternehmen evtl. verlassen wollen und was sie konkret tun können, damit die Mitarbeiter ihre Zukunft auch langfristig im Unternehmen sehen. Oder Trainings in Coaching-Techniken, um bessere Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern führen zu können. Es gibt auch Angebote für Mitarbeiter, die ihnen helfen, mit Veränderungen im Unternehmen besser umzugehen oder ihren beruflichen Entwicklungsweg aktiver selbst in die Hand zu nehmen.

Unternehmen werden insbesondere in der Rekrutierung und auch im Zusammenhang mit der Bindung von Mitarbeitern neue Wege bestreiten müssen.

Nicht selten bleibt das innovative Potential in großen Unternehmen ungenutzt. Um dem entgegenzuwirken, entwickeln viele Firmen eigene Talent Management-Programme. Wie kann so etwas in der Praxis aussehen und welche Unterstützung bieten Sie in diesem Kontext?

Ein strukturiertes Talent Management setzt zunächst die Definition der HR-Strategie und die Entwicklung eines Zielbildes voraus, das an der Gesamtstrategie des Unternehmens orientiert ist: Was sind die zukünftigen Tätigkeiten? Welche Kompetenzen brauche ich dafür? Auf Basis einer Soll-Ist Analyse können dann Anforderungen für Personalgewinnung und -entwicklung definiert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Hierzu beraten wir.

Maßgeblich für ein zielgerichtetes Talent-Management im Unternehmen ist darüber hinaus ein einheitliches Führungsverständnis. Eine konsequente Umsetzung von Führungsprinzipien und die Herausbildung einer einheitlichen Führungskultur kann zum Beispiel durch zugeschnittene Curricula sowie Einzelmaßnahmen zur Ausrichtung und Entwicklung von Führungs- und Nachwuchskräften erreicht werden.

Coaching von Einzelnen oder Gruppen stellt eine der wirksamsten Interventionen dar, wenn Verhaltensmuster durchbrochen und nachhaltige Leistungssteigerungen erzielt werden sollen. Wir haben eine Coaching-Methodologie entwickelt, nach der unsere Coaches weltweit zertifiziert sind. Wir schulen aber auch Personalverantwortliche in Unternehmen im Coaching.

Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung ist eine valide Einschätzung, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen. Hier unterstützen wir z. B., indem wir bewährte diagnostische Assessments einsetzen und dazu Feedback geben, auch in der Form eines Development Centers. Solche Tests können wir auch über ein für das Unternehmen eingerichtetes Internet-Portal den Mitarbeitern zur Selbsteinschätzung zur Verfügung stellen.

Wie schätzen Sie die Entwicklung des Arbeitsmarktes für die kommenden Jahre ein, was sind die größten Herausforderungen, denen sich Firmenleitungen und Gewerkschaften dabei werden stellen müssen?

Aktuell ist der Arbeitsmarkt für Bewerber so gut wie schon lange nicht mehr. Das wird meiner Einschätzung nach auch in den kommenden Jahren so bleiben. Das bedeutet natürlich auf Unternehmensseite, dass der Wettbewerb um High-Potentials und qualifizierte Fachkräfte sich verschärft.

Die Herausforderungen der Zukunft sind bei vielen unserer Kunden schon jetzt aktuell: Aktives Personalmarketing, Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, Umgang mit sich verändernden Altersstrukturen im Unternehmen, nachhaltige Qualifizierung und Entwicklung der Belegschaft sowie Mitarbeiterbindung sind nur einige Themen, die ich hier nennen möchte.

Unternehmen werden insbesondere in der Rekrutierung und auch im Zusammenhang mit der Bindung von Mitarbeitern neue Wege bestreiten müssen. Die Erwartungshaltung von Bewerbern und Mitarbeitern steigt: Eine ausgewogene „Work-Life-Balance“, adäquate Entwicklungsperspektiven im Unternehmen und beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle gewinnen neben einer attrakti-

ven Vergütung immer mehr an Bedeutung. Mit der Einführung von Programmen bzw. mit der Erhöhung von Quoten zur Förderung von Frauen in Führungspositionen werden auch zunehmend Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf notwendig werden.

In vielen Wirtschaftszeitschriften ist zu lesen, dass die Sarrazin-Debatte dem Ansehen deutscher Firmen geschadet hat, es seither schwieriger geworden ist, hoch qualifizierte Arbeitskräfte und Manager weiter für den Standort Deutschland zu begeistern. Welche Erfahrungen haben Sie hierbei gemacht?

Sarrazin hat auf das Problem gering qualifizierter Migranten in Ballungsgebieten in politisch unkorrekter und nicht immer sachlich richtiger Weise aufmerksam gemacht. Die Anwerbung von Arbeitskräften aus dem Ausland ist im Wesentlichen auf hoch qualifizierte Bewerber angelegt. Wir haben keinen Einfluss dieser Debatte auf die Gewinnung von Bewerbern beobachtet, zumal in fast allen westlichen Ländern "Exoten" aus politischen Randbereichen publizieren. Das Ansehen und die Attraktivität deutscher Firmen hängt mehr von anderen Standortfaktoren ab. Die Sprachbarriere erscheint mir hier zum Beispiel deutlich gravierender als die Sarrazin-Diskussion. Ein hochqualifizierter Inländer beispielsweise, der schon sein Studium in englischer Sprache absolviert, wird für seinen Berufseinstieg eher ein englischsprachiges Land wählen.

Insgesamt hat Deutschland aber sicher noch großen Nachholbedarf, was die Attraktivität für hoch qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland angeht. Nicht zuletzt sollten nachhaltige Integrationsmodelle geschaffen und liberalere Einwanderungskriterien (zum Beispiel erleichteter Familiennachzug) entwickelt werden, die nicht der Tagespolitik und/oder Konjunkturphasen unterliegen.

Ein großes Problem ist nach wie vor die Balance zwischen jungen innovativen und Älteren erfahrenen Mitarbeitern. Hier sind in den letzten Jahren mit Frühverrentung und Einführung von Altersgrenzen wohl viele

Fehler gemacht worden. Wie beraten Sie in dieser Frage Ihre Auftraggeber?

Wir bieten Unternehmen zunächst an, mittels einer strukturierten Befragung ihren „Demografischen Fitness Index“ (DFS) zu ermitteln und eine Altersstrukturanalyse durchzuführen. Auf Grundlage der Auswertungen können wir fundierte Aussagen zur aktuellen Aufstellung des Unternehmens machen, eine Projektion der Altersentwicklung der Belegschaft vornehmen und Risiken im Zusammenhang mit der voraussichtlichen Entwicklung der Altersstruktur identifizieren. Die Ergebnisse werden von unseren Demografie-Experten bewertet, wir konkretisieren die Herausforderungen und leiten sinnvolle Maßnahmen ab.

In der Regel beleuchten wir im Rahmen unserer Demografie-Beratung fünf Handlungsfelder: Laufbahngestaltung, Lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsma-

nagement und Diversity Management. Wir erarbeiten ein fundiertes Konzept mit einer konkreten kurz- und mittelfristigen Maßnahmenplanung in diesen Bereichen.

Im Ergebnis steht – je nach Anforderungen und Bedarf des Unternehmens – beispielsweise die Einführung lebenszyklusorientierter Arbeitsmodelle. Wir geben zum Beispiel Anregungen für eine altersspezifische Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie, Instrumente und Verfahren zur Wissensbewahrung sowie Maßnahmen zur Förderung von generationsübergreifender Zusammenarbeit und Wissensaustausch. Nicht zuletzt gibt es auch Angebote zum Gesundheitsmanagement und zur Prävention von Burn-Outs.

Wie stehen Sie zu der Quotendiskussion, demnach die Regierung die Unternehmen verpflichten will, mehr weibliche Führungskräfte einzustellen. Ist das in der Praxis überhaupt umsetzbar?

Spannende Frage und aktuell in vielen Unternehmen auf der to-do Liste bzw. in der Umsetzung. Frauenförderung ist meiner Ansicht nach allerdings nicht nur ein Thema für die Top-Etagen, sondern ein Graswurzelproblem. Solange zum Beispiel in technischen Berufen Frauen stark unterrepräsentiert sind, wird es schwer werden, dieses Ziel zu erreichen. Solange weiterhin Beruf und Karriere nur schwer vereinbar und das Mutterbild („eine richtige Mutter betreut ihre Kinder dauerhaft selbst“) in unserer Gesellschaft relativ unverändert bleibt, wird auch eine Quote nur eingeschränkt Wirkung entfalten können oder unter Umständen sogar gegenläufige Effekte hervorrufen. Eine gezielte und langfristig glaubwürdige Frauenförderung von der Ausbildung bis zur Führungsrolle, insbesondere Ansätze zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, scheint mit hier die bessere Alternative zu sein. ■



... recht schaffen.
Recht bekommen.

Unternehmer beraten. Unternehmer begleiten.



CL

Caemmerer Lenz

Rechtsanwälte • Steuerberater

Augustaanlage 32 · 68165 Mannheim
Tel.: 0621 / 12 79 70 · Fax: 0621 / 12 79 770
www.caemmerer-lenz.de
mannheim@caemmerer-lenz.de