



Erschienen in: "Wirtschaft im Revier" Februar 2002

Autor: Marc Letzing

Strategische Personalentwicklung

Strategische Personalentwicklung: Erfolgsgeheimnis für Existenzgründer

Existenzgründer haben mit Aktienanlegern einiges gemeinsam: Beide möchten ihre Chancen nutzen und gleichzeitig die Risiken niedrig halten. Dabei entscheidet über Erfolg oder Mißerfolg nicht nur die Marktentwicklung, sondern auch die eigene Strategie. Ein ganz wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor bei der Existenzgründung ist die richtige Personalplanung.

Dies wird oft unterschätzt, weil schnell der Eindruck entstehen kann, daß es beim Start-up andere Prioritäten gibt und gerade beim Personaleinsatz anfangs systematisches Vorgehen weitgehend durch Improvisation ersetzt werden kann. Geht man allerdings den Ursachen nach, die Existenzgründer scheitern lassen, dann kommt man zu dem Ergebnis, daß es die mangelnde Personalplanung ist, die häufig zur Existenzgefährdung führt. Die Folgen unzureichender Personalplanung zeigen sich meist nicht sofort, sondern in der Regel erst etwa drei Jahre nach der Gründung. Unmittelbar nach dem Start-up erleben viele der neuen Unternehmen eine regelrechte Explosionsphase. In dieser Phase ist z.B. die Geschäftsleitung typischerweise mit der Situation konfrontiert, daß sie Verantwortungsbereiche abgeben muß, sei es aus zeitlicher Überlastung, sei es auf Druck von außen. Dies kann in der Übergangszeit zu Kontrollverlust und Vernachlässigung wichtiger Funktionen wie insbesondere auch der Personalplanung führen. Eine typische Situation ist es auch, daß kurzfristig Mitarbeiter eingestellt werden müssen und es zum Problem wird, wo man so schnell insbesondere die nötigen Spezialisten her bekommt. Um den Engpaß rasch zu überbrücken, werden schnell erreichbare Freunde und Bekannte eingestellt. Dies läuft darauf hinaus, daß die Rekrutierung vorzugsweise aus demselben Fachgebiet und weniger aus komplementären Bereichen erfolgt. Auf Dauer kann sich eine solche Personalauswahl nachteilig auswirken. Beispielsweise fehlt es dann an der heute so wichtigen Problemlösungskompetenz, weil die Mitarbeiterschaft auf die gleichen Erfahrungsgrundlagen und Denkansätze beschränkt ist. Holt man sich andererseits vorwiegend „fremdes“ Personal von außen, dann kann dies ebenfalls mit Problemen verbunden sein, wenn neue Leute planlos in das Unternehmen „strömen“. Bleibt dann auch noch – ebenfalls eine typische Situation – das Gehaltsgefüge undurchsichtig, dann ist von vornherein die Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften erheblich beeinträchtigt. An der Tagesordnung sind schließlich auch Fehler bei der Stellenbesetzung wie etwa „Ämterhäufung“ und nicht tragfähige Kompromisse.

Personalplanung vom ersten Tag an

Die geschilderten Folgen mangelnder Personalplanung gehören heute zwar zu den typischen Begleiterscheinungen der Existenzgründung, aber unvermeidlich sind sie nicht. Personalplanung vom ersten Tag an muß für keinen Existenzgründer ein frommer Wunsch bleiben. Denn es gibt keinen besseren Zeitpunkt für die Implementierung einer strategischen Personalentwicklung als die Gründungsphase. Die Erfolgsaussichten für das Unternehmen lassen sich ganz entscheidend verbessern, wenn schon im Rahmen der Gründungsvorbereitung parallel zur Erstellung der Marktanalyse und des Wirtschaftsplans die Entwicklung eines Personalkonzepts erfolgt, das diesen Namen verdient. In der Regel arbeiten Existenzgründer mit externen Dienstleistern wie Anwälten, Banken und Steuerberatern zusammen und kön-



nen auf diese Weise viele Aufgaben und Funktionen verlagern. Was nicht delegiert werden sollte, ist die Personalplanung, denn sie gehört zu den wesentlichen Aufgaben der Gründer oder des Managements. Diese Verantwortung für die Personalplanung kann allerdings durchaus einschließen, die Beratung von außenstehenden Experten in Anspruch zu nehmen. Auf diesem Wege verschaffen sich die Existenzgründer das notwendige Know-how, um ein Personalkonzept zu entwickeln, das der besonderen Situation des Start-ups gerecht wird und einen sensiblen Umgang mit der Expansion gewährleistet. Kernstück eines solchen Personalkonzepts sollte ein integriertes Personalmanagement sein, mit dem man vom ersten Tag an

- die Geeigneten rekrutieren,
- das Richtige trainieren und
- die Besten motivieren und halten kann.

Wichtige Basis für das Personalkonzept ist die systematische Bestimmung der notwendigen Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften.

Mitarbeiterkompaß als Orientierungshilfe

Ein praktikables Kompetenzmodell bietet nicht nur eine wirksame Starthilfe, sondern ist auch auf Dauer die Grundlage für wesentliche Elemente erfolgreicher Personalarbeit. Unter Kompetenzen sind alle Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten zu verstehen, die die Mitarbeiter für eine erfolgreiche Ausführung der Aufgaben in den einzelnen Positionen brauchen. Dazu gehört zunächst die Fachkompetenz, die sich über die entsprechenden Aufgaben- und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters definiert und die Allgemeinwissen, PC-Kenntnisse, Fachkenntnisse sowie die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zum Know-how-Transfer umfaßt. Um die Aufgaben professionell abwickeln zu können, also mit Produkten, Techniken, Akquisitionen, Kommunikationswegen sowie mit Planungs- und Diagnoseinstrumenten richtig umgehen zu können, ist aber auch Methodenkompetenz erforderlich. Hinzu kommen muß ebenso die Sozialkompetenz, welche die individuelle Umsetzung der fachlichen Leistungen garantiert, wie z.B. das Einfühlungsvermögen im Kundengespräch, die Flexibilität, Kreativität, Konsequenz und Ausdauer, aber auch die Fähigkeit zum vernetzten Denken und zur Teamarbeit. Die Wertkompetenz schließlich bestimmt Richtung und Intensität der Handlungen durch die richtige Einstellung zu den Werten, zu denen sich das Unternehmen bekennt, wie etwa die Qualität von Produkten und Service sowie die Konstanz und partnerschaftliche Orientierung.

Welche Kompetenzen für die einzelne Position innerhalb des Unternehmens erforderlich sind, läßt sich im Interesse einer besseren Umsetzung in der Praxis als „Mitarbeiterkompaß“ instrumentalisieren. Eine sich inzwischen verbreitende Form der Darstellung ist ein sogenanntes Kompetenzrad. Hierzu werden aus einem Pool von definierten Kompetenzen die relevanten ausgewählt und in ihrem Ausprägungsgrad bestimmt. Der Mitarbeiterkompaß zeigt dann die Einzelkompetenzen auf, die aus Unternehmenssicht als erforderlich angesehen werden. Aus dem Mitarbeiterkompaß in Verbindung mit den Verantwortungsbereichen lassen sich Mitarbeiterprofile herleiten, welche die zu erfüllenden Prozesse des Mitarbeiters innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette transparent machen.

Die Geeigneten rekrutieren

Um die geeigneten Mitarbeiter und Führungskräfte zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen, sollte man der Rekrutierung strategische Bedeutung beimessen. Das heißt vor allem aktives Personalmarketing und Fokussierung auf die Werte, zu denen sich das Unter-



nehmen bekennt. Ziel muß es sein, zum attraktiven Anbieter im Stellenmarkt zu werden. Dabei sollten aus den sich bietenden Kommunikationswegen die für die spezifischen Belange Geeignetsten herausgesucht werden. Naheliegender ist es auf jeden Fall, Anzeigen in Regional- und Fachzeitschriften zu veröffentlichen und den Stellenmarkt auf geeignete Angebote hin zu prüfen. Daneben hat es sich für regionale Anbieter bewährt, Spots in regionale Rundfunksendungen einzusteuern. Wovon mehr Gebrauch gemacht werden sollte, ist die überregionale Multiplikatorenfunktion des Arbeitsamtes und der IHK. Auch Info-Stände auf Messen und die Jobbörsen im Internet können ergiebige Kommunikationswege sein. Häufig wird ein Start-up-Unternehmen auf eine Direktansprache von Mitarbeitern aus anderen Branchen oder sogar von Wettbewerbern nicht verzichten können. Wer akademischen Führungsnachwuchs sucht, kann sich an Fachhochschulen und Universitäten wenden und dort an Informationsständen oder durch Lehrveranstaltungen Talente entdecken. Innerhalb größerer Unternehmen oder Firmengruppen existieren oftmals Führungskreise, die ebenfalls ein interessantes Multiplikatorenmodell sein können. Nicht zuletzt können Aktionen nach dem Motto „Mitarbeiter suchen Mitarbeiter“ bei der Personalsuche hilfreich sein.

Bei der Auswahl der Eingeworbenen kann dann das beschriebene Kompetenzmodell wichtige Entscheidungshilfe bieten. Dabei empfiehlt sich eine Fokussierung auf die Wertkompetenz. Denn sehr häufig entscheidet sich bereits im Zeitpunkt der Rekrutierung, wie gut der einzelne Mitarbeiter die Werte, zu denen sich das Unternehmen bekennt, akzeptieren und verinnerlichen kann. Die Erfahrung zeigt, daß Unternehmen mit einem hohen Wachstumstempo auch bei der Personaleinstellung eine große Eile an den Tag legen. Dies kann sich nachteilig auf die Akzeptanz der Werte und damit auf die unternehmerische Handlungsfähigkeit auswirken. Das Risiko von Fehlentscheidungen ist dann weit größer als die Chancen, die eine zeitgleiche Entwicklung von Geschäft und Personal eröffnet.

Das Richtige trainieren

Die Forderung an das Personalkonzept, das Richtige zu trainieren, ist beim Start-up nicht leicht zu verwirklichen. Erfolgversprechend sind auf Dauer keine Schnellkurse, sondern breit angelegte Qualifizierungsmaßnahmen, die von einem regelmäßigen Coaching am Arbeitsplatz begleitet werden. Ziel muß eine kontinuierliche Personalentwicklung und damit im Ergebnis eine ebenso kontinuierliche Entwicklung des Unternehmens sein.

Zur Entscheidung über das richtige Training hat es sich bewährt, ein Mitarbeiterportfolio zu erstellen und davon konkrete Maßnahmen abzuleiten. Auch dieses Mitarbeiterportfolio kann sich an dem oben beschriebenen Kompetenzmodell orientieren. Dazu einige Beispiele: Mitarbeiter, deren Sozial- und Wertekompetenz der Stelle voll angemessen sind, deren Fach- und Methodenkompetenz aber noch niedrig liegen, sind die wichtigste Zielgruppe für eine fachliche Qualifizierung durch Schulungsmaßnahmen. Sind alle Kompetenzbereiche der Stelle voll angemessen, dann handelt es sich um die Mitarbeiter mit langfristigem Leistungspotenzial. Verfügen Mitarbeiter in außergewöhnlich hohem Maße über alle Kompetenzen, dann ist es angebracht, in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen das vorhandene Potenzial zu stärken und für besondere Herausforderungen effizient zu nutzen.

Die Besten motivieren

Will man die Besten seiner Mitarbeiter motivieren und halten, dann muß man sich weit mehr einfallen lassen als nur die gelegentliche Anwendung einiger gängiger Motivationsregeln. Ein wichtiger Bezugspunkt für eine erfolgversprechende Motivation ist die Unternehmenskultur. Zugegebenermaßen können Existenzgründer hier in Verlegenheit geraten, weil sich Unternehmenskultur erst nach einem gewissen Zeitraum entwickeln kann. Was aber von Anfang



an machbar ist, das ist die Festlegung einiger Eckpfeiler. Dazu gehören vor allem die Werte, zu denen sich das Unternehmen bekennt, und - so abgehoben das auch klingen mag - die Visionen, mit denen die Firmengründer im Markt antreten. Ganz praxisbezogen kann es aber auch um folgende Fragen gehen: Wie werden erlebte Werte eingebracht? In welcher Weise geht man mit Lob und Tadel um? Welche Rituale haben sich eingespielt? Wie pflegt die Firmenleitung die Kommunikation mit den Mitarbeitern? Zu den Eckpfeilern der Unternehmenskultur gehört nicht zuletzt auch die Struktur, die man von Anfang an durch Normen, Systeme und Bestimmungen festlegen kann. Auch wenn die Firmenstruktur gerade in der Aufbauphase anpassungsfähig bleiben muß, sollte vom Start weg ein Organigramm vorliegen, in dem alle Funktionen und Verantwortlichkeiten dokumentiert sind.

Kommt man auf diese Weise zu einer vorzeigbaren Unternehmenskultur, dann hängt es als nächstes vom Vergütungssystem ab, inwieweit die Besten motiviert und gehalten werden können. Wichtige Elemente eines modernen Vergütungssystems sind Transparenz, Performancekorrelation, also Erfolgsabhängigkeit, sowie Hierarchiefreiheit. Die bislang als typisch geltenden Einflußfaktoren auf die Bemessung der Vergütung reichen heute nicht mehr. Anzustreben ist vielmehr eine individuelle Vergütungshöhe, die die besonderen Merkmale des neu gegründeten Unternehmens, der Position und Person des Mitarbeiters und nicht zuletzt auch des Marktes einbezieht. Orientierung am Markt heißt schließlich, die Vergütung u.a. an Standort, Arbeitsmarkt und Konjunktur auszurichten.

Soll die Vergütung eine verhaltenssteuernde Funktion ausüben, dann sind alle Gestaltungsmerkmale der Gesamtvergütung von Bedeutung. Während das Grundgehalt das Maß an sozialer Sicherheit bestimmt und Zusatzleistungen die Mitarbeiterbindung fördern, ist der variable Vergütungsanteil das wichtigste Element einer gezielten Verhaltenssteuerung.

All diese Überlegungen machen eines deutlich:

Die Personalplanung ist für den Existenzgründer kein Thema, dem er sich irgendwann nach der Aufbauphase widmen kann. Nach zwei, drei Jahren kann es - wie die Erfahrungen zeigen - bereits zu spät dafür sein. Wer eine Existenzgefährdung nicht riskieren will, ist gut beraten, bereits in die Gründungsvorbereitungen ein möglichst klares Konzept für die strategische Personalentwicklung einzubeziehen. Damit muß der Gründungsvorgang nicht zwangsläufig erschwert werden. Im Gegenteil: Die Dynamik des Start-up bleibt erst dadurch erhalten, daß die zu erwartende Personalexpllosion von Anfang an effizient gesteuert werden kann. Und was für das Risikomanagement ganz entscheidend ist: Ein gutes Konzept für die Personalentwicklung bietet dem Existenzgründer jederzeit die notwendigen Handlungsschritte, wenn es darauf ankommt, das Unternehmen zu stabilisieren.



Kontakt

metamorf

business consulting GmbH
Bürocenter am Schlosspark
Wasserstraße 496
44795 Bochum

Telefon: (0234) 3 69 86- 0

Telefax: (0234) 3 69 86- 19

Internet: www.metamorf.de

E-Mail: s.kowling@metamorf.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von metamorf business consulting GmbH. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.