

Kampf um begrenzte Ressourcen

Personalarbeit firmenintern vermarkten



Bernhard Kuntz,
Büro für Bildung & Kommunikation,
Darmstadt;
Kontakt:
info@bildung-kommunikation.de

Was bringt uns wie viel? Dieses Denken prägt in Zeiten knapper Kassen das Entscheidungsverhalten der meisten Unternehmensführer. Schlechte Karten haben dann im Kampf um die begrenzten Ressourcen oft die Personalbereiche. Das gilt u.a. vor allem deshalb, weil mancher Unternehmer überzeugt ist, dass diese mehr Geld ausgeben als erwirtschaften. Umdenken ist also angebracht.

1 Image aufbessern

Die Arbeit der Bereiche Human Resources (HR) kostet Geld; die betreffenden Abteilungen leisten aber keinen unmittelbar wertschöpfenden Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dieses Denken überwiegt nach Auffassung vieler Personalfachleute in den oberen Führungsetagen, wie die im Juni 2005 veröffentlichte Kienbaum-Studie „Positionierung des HR-Managements in Unternehmen“ ergab.

Sie zeigt beispielsweise: Nur 60% der HR-Abteilungen gehen davon aus, dass sie im Unternehmen ein positives Image haben. Lediglich 53% glauben, dass sie im Unternehmen als wertschöpfende Einheit wahrgenommen werden.

Entsprechend wichtig ist es, dass die Personalabteilungen künftig stärker an ihrer firmeninternen Reputation arbeiten. Das kann ihnen unter anderem gelingen, indem sie nachweisen, welchen konkreten Beitrag sie zur Wertschöpfung leisten.

2 Vom Nutzen überzeugen

Für ihr verbesserungsbedürftiges Image sind die Personalmanager zum Teil selbst verantwortlich. Davon ist Thomas Sattelberger, Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei der Continental AG, Hannover, überzeugt. Seines Erachtens betteln viele von ihnen um Akzeptanz, statt sich das Ansehen durch Arbeit und Auftreten zu erkämpfen. Dies sollten sie aber tun. „Ein Verkäufer darf sich auch nicht beschweren, wenn ein Kunde ihm nicht zuhört und letztlich beim Mitbewerber kauft. Er muss den Kunden vom Nutzen seines Produkts überzeugen.“ Entsprechend müs-

ten Personalmanager die Unternehmensspitze von den Vorteilen ihrer Arbeit überzeugen, indem sie z.B. nachweisen, dass ihr Unternehmen hierdurch mehr „Pferdestärken auf die Straße“ bringt.

Dieser Nachweis ist angesichts begrenzter Gelder jedes Unternehmens bitter nötig. Denn die einzelnen Bereiche konkurrieren teils gegeneinander um die knappen Mittel, weil die Unternehmensleitung stets eine Auswahl unter den Projektvorschlägen treffen muss. Und hierbei hätten gemäß Dr. Elmar Witten, Leiter Produktmanagement bei der TÜV-Akademie Rheinland, die produzierenden Bereiche die besseren Karten, weil sie ihre Vorschläge mit „scheinbar objektiven Daten unterfüttern“. So könnte eine gestiegene Nachfrage durch den Kauf von neuen, leistungsfähigeren Maschinen befriedigt werden, weil diese Produktion und Absatz steigerten, was wiederum zu höheren Umsätzen führt.

Aber jeder in neue Maschinen oder IT-Systeme investierte Euro steht nicht mehr für HR zur Verfügung. Insofern sollten sich Personalleiter beizeiten Gedanken machen, wie sie ihrerseits entwickelte Projekte mit vorwiegend qualitativem Nutzen „schmackhaft“ machen, rät Witten, der über das Thema Personalvermögensentwicklung promovierte und am Schluss des Beitrags eine entsprechende **Checkliste** (vgl. S. 421) präsentiert. Denn die scheinbar objektiven Produktionsdaten beruhen auch auf Annahmen, z.B. darüber, wie sich die Nachfrage entwickeln wird.

3 Kompetenz gefragt

Wie erfolgreich Personalmanager ihre Projekte in der Organisation verkaufen können, hängt u.a. von ihrer Kompetenz ab. Dazu gehören nach Meinung von Werner Ollechowitz, Bereichsleiter Personal bei der Sparkasse Schwäbisch Hall, betriebswirtschaftliches Know-how sowie juristische, steuerrechtliche und finanzwirtschaftliche Kenntnisse. Begriffe wie Marktanteil, Durchlaufzeit, Kapitalrendite, Return-on-invest und Cash-flow dürfen für sie keine Fremdwörter sein. „Denn nur, wenn ein Personalmanager das Geschäft des Unternehmens versteht, unternehmerisch denkt und die Sprache der Unternehmensführer spricht, kann er mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren.“

„Wer von Ökonomie nichts versteht, hat Schwierigkeiten, Personalprojekte gegenüber der Unternehmensleitung zu positionieren und deren Einflüsse auf Profit und Kosten darzustellen“, weiß denn auch Sattelberger. Ein Personalmanager ohne Ökonomieverständnis könne auch keine HR-Strategie entwickeln, die sich nachvollziehbar aus den Unternehmenszielen ableitet. Sattelberger glaubt an die Devise „Personalmanager brauchen ein Herz für die Menschen und ein Herz für den Profit“. Und überdies, konstatiert er, sei Personalarbeit ein Beziehungsgeschäft, bei dem man sich das Vertrauen der Unternehmensleitung immer wieder erarbeiten muss.

Am besten lässt sich das mittels einer HR-Strategie realisieren. Diese ist sozusagen das Konzept, „wie der Personalbereich das Erreichen der strategischen Ziele des Unternehmens - zum Beispiel das Erschließen neuer Märkte - unterstützen möchte“, erläutert Peter Meussen, Perso-

nalleiter der DDS Dresdner Direktservice GmbH, Duisburg. Sie sollte neben den Interessen der Organisation und der Mitarbeiter auch die Belange der Kunden und Kapitalgeber angemessen berücksichtigen. Wichtig ist s.E. ein „persönlicher Draht“ zu den Unternehmensführern. Sie müssen im Personalmanager einen Partner sehen, der unternehmerisch denkt, ihre Probleme versteht und sich mit ihren Zielen identifiziert. Eine Voraussetzung hierfür seien „gemeinsame Wertvorstellungen und ein gemeinsames Grundverständnis über das Vorgehen bei Sachfragen“.

3 In Euro und Cent quantifizieren

Die unternehmerische Denke der Personalverantwortlichen sollte sich auch in den Projektvorschlägen widerspiegeln, die diese aus der HR-Strategie ableiten. Unverzichtbar sind laut Witten z.B. „konkrete Business-Cases, die den wirtschaftlichen Nutzen der Projekte aufzeigen, z.B. Kosten-Nutzen-Vergleiche, ROI-Berechnungen, Benchmarks, Wirkungskettenanalysen und Prozesskostenrechnungen“. Anhand entsprechender Zahlen, Daten und Fakten entscheidet die Unternehmensführung meist, ob sie das Projekt macht oder nicht. Also müssen beim Beantragen u.a. folgende Fragen beantwortet sein:

- o Warum sollte das Unternehmen das Projekt durchführen?
- o Was kostet das Ganze?
- o Wie lässt es sich finanzieren?
- o Was kommt am Schluss heraus?

Personalmanager sollten beim Entwickeln neuer Projektvorschläge und Erstellen der Business-Cases nicht nur überlegen, was das Unternehmen aus ihrer Sicht braucht. Sie sollten auch reflektieren, was sie im HR-Bereich tun würden, wenn sie Unternehmensleiter wären. Außerdem geht es darum, welche Restriktionen und aktuellen Probleme des Unternehmens beim Realisieren der anvisierten Lösung zu beachten sind und welchen Beitrag das Projekt dazu leisten kann, dass das Unternehmen gestärkt hervorgeht, z.B. aus der gegenwärtigen schwierigen Markt-situation. „Denn nur, wenn für die Unternehmensführer nachvollziehbar ist, dass ein Projekt dem Unternehmen im Vergleich zu den anderen Vorschlägen einen höheren Nutzen bietet und für das Erreichen der Ziele die größere Relevanz hat, erteilen sie ihm den Zuschlag“, betont Olle-chowitz.

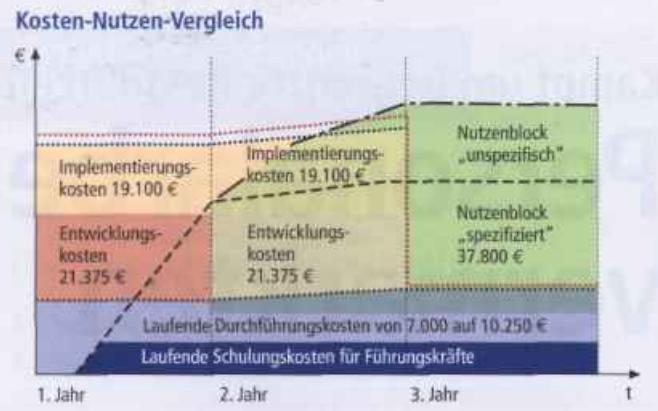
4 Break-even-point am Beispiel

Anfang 2002 führte die DDS Dresdner Direktservice GmbH eine jährliche Beurteilung ihrer Führungskräfte u.a. durch die Mitarbeiter ein. Um hierfür grünes Licht zu erhalten, erstellte die Personalleitung im Vorfeld für den Business-Case eine Wirtschaftlichkeitsanalyse, die auf wissenschaftlich abgesicherten Wirkungsketten basierte:

- o Ein verbessertes Führungsverhalten führt zu zufriedeneren und engagierteren Mitarbeitern, was die Krankenquote senkt.
- o Erfahren die Mitarbeiter eine höhere Wertschätzung, steigt dies ihre Motivation und Leistung. Hieraus resultieren Produktivitätszu-wächse.

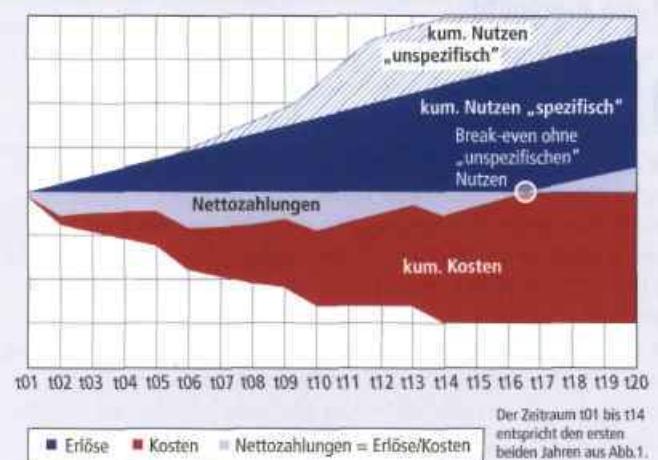
Die Endglieder dieser Wirkungsketten quantifizierte sie anschließend „annäherungsweise monetär“, vgl. Grafik 1. So errechnete sie, dass bei einer geschätzten Reduzierung der Krankenquote um 0,1% und einem Produktivitätszuwachs von ebenfalls 0,1% ein wirtschaftlicher Nutzen von 37 800 Euro pro Jahr entsteht (Nutzenblock „spezifiziert“).

Der Nutzenblock „unspezifisch“ - er wurde nicht monetär quantifiziert - umfasst positive Effekte, wie



- o höhere Mitarbeiterbindung,
- o Vorgesetztenbeurteilungen als Hilfsmittel für Führungskräfte-Coachings und
- o strategische Wettbewerbsvorteile (effektivere Kommunikation, besseres Betriebsklima, mehr Eigenverantwortung).

Die Personalleitung stellte also Nutzen und Kosten gegenüber. Sie nahm an, dass der Nutzen erst ab dem dritten Jahr voll realisiert wird und legte für die Entwicklungs- und Implementierungskosten eine Abschreibungsduer von zwei Jahren fest. Ihre Amortisationsrechnung zu den kumulierten Nutzen und Kosten ergab, vgl. Grafik 2: Der Break-even-Point liegt in der ersten Hälfte des dritten Jahres nach Einführung der Beurteilung. Das heißt, ab dann übersteigt der monetäre Ertrag die Kosten für die Ein- und Durchführung. Das Unternehmen kommt in die „Gewinnzone“.



5 Fazit

Erhält eine Unternehmensleitung solches Datenmaterial, und macht ein HR-Bereich so den Nutzen seiner Arbeit transparent, ist die Chance groß, dass die Personalmanager - mit der Zeit - von den Unternehmensführern als Partner und Unterstützer (an)erkannt werden. Dann stellen sie ihnen auch die nötigen Mittel zur Verfügung, Vorhandensein vorausgesetzt. Insofern könnte sich die aktuell geführte Diskussion über die Funktion, Rolle und Akzeptanz des Personalwesens in Unternehmen erübrigen. Die hierfür aufgebrachte Zeit wäre sinnvoller investiert, wenn der Handlungsbedarf, den es zur Genüge gibt, entsprechend ausgefüllt werden würde.



Checkliste

13 Tipps zum effektiven Vermarkten Ihres Personalbereichs

1. Die Ressourcen jedes Unternehmens sind begrenzt. Folglich kann jeder Euro, der zum Beispiel für neue Anlagen ausgegeben wird, nicht mehr ins Personal investiert werden. Beteiligen Sie sich aktiv am firmeninternen Kampf um die Verteilung der Ressourcen.
2. Jeder Unternehmer entscheidet sich leichter für den Kauf einer Maschine als für Investitionen im Personalbereich, denn da weiß er, was er für sein Geld bekommt. Versuchen Sie deshalb, Ihren Chefs bzw. Kunden nicht nur den Nutzen Ihrer Arbeit, sondern auch deren Rentabilität anhand von Zahlen möglichst plastisch zu dokumentieren.
3. Scheuen Sie nicht, sich beim Dokumentieren des Nutzens Ihrer Arbeit auf Annahmen zu stützen. Zum Beispiel: Wenn wir ein Entwicklungsprogramm für Fachkräfte durchführen, dann verfügen diese anschließend über ein gemeinsames Methodenrepertoire und sprechen eine gemeinsame Sprache. Dadurch steigt die Effizienz ihrer Zusammenarbeit um fünf Prozent und erhöht sich die Rendite unseres Unternehmens,
4. Versuchen Sie, den Nutzen Ihrer Arbeit in „Euro und Cent“ zu quantifizieren, denn die Unternehmensleiter steuern die Organisation weitgehend über Zahlen. Liefern Sie Ihnen also diese!
5. Erstellen Sie eine Leistungsbilanz über Ihre Arbeit und deren Ergebnisse. Zum Beispiel: Dank unseres Managemententwicklungsprogramms können wir heute 70 statt früher 40% der vakanten Positionen auf den oberen zwei Führungskräfteebenen mit internen Kandidaten besetzen. Das erspart uns pro Jahr Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten in Höhe von ... Euro. Oder: Dank unseres Gesundheitsförderprogramms sanken die krankheitsbedingten Fehltage um 13%. Dadurch stieg die Produktivität um ...
6. Dass sich die Arbeit Ihres Bereichs an den Unternehmenszielen (und nicht am Wasserstand des Rheins) orientiert, sollte für Sie als Profi selbstverständlich sein. Betonen Sie es nicht immer wieder, sondern beweisen Sie es durch entsprechendes Handeln.
7. Errechnen Sie zum Beispiel, wie sich das „Personalvermögen“ und damit der Wert Ihres Unternehmens durch Ihre Arbeit erhöht hat. Es lässt sich ebenso berechnen und bilanzieren wie der ideelle Wert einer „Marke“.
8. Schmieden Sie in Ihrem Unternehmen strategische Allianzen. Schaffen Sie beispielsweise Foren, auf denen Sie sich regelmäßig mit den Entscheidungsträgern aus der Linie über deren aktuelle Probleme/Herausforderungen austauschen. Integrieren Sie die relevanten Know-how- und Entscheidungsträger in Ihre Arbeit, z.B. indem Sie sie als Referenten bei Qualifizierungsmaßnahmen engagieren.
9. Differenzieren Sie, wenn Sie die „Marketingstrategie“ für Ihren Bereich entwickeln, zwischen Maßnahmen,
 - a. mit denen die Mitarbeiter zum Beispiel für bestimmte Veränderungen gewonnen werden sollen sowie
 - b. mit denen Sie die Leiter der Unternehmensbereiche als Partner und
 - c. die Unternehmensführung als Förderer/Unterstützer gewinnen möchten.
10. Bedenken Sie: Indem Sie sich als knallharter „Costcutter“ profilieren, der zum Beispiel durch harte Personaleinschnitte und ein rigides Streichen von Sozialleistungen kurzfristig zum Steigern des Unternehmensgewinns beiträgt, können Sie sich zwar schnell die Gunst der Unternehmensführer und Kapitalgeber erwerben, ob Sie damit aber Ihrem Bereich und der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen mittel- und langfristig einen guten Dienst erweisen, ist fraglich. Als ausgebuffter Personalprofi sollten Sie mehr Pfeile als ein Costcutting im Köcher haben.
11. Die Basis für Ihr Standing und Ihre Reputation im Unternehmen ist und bleibt die Qualität Ihrer Arbeit; diese sollten Sie nach außen sichtbar machen.
12. Betreiben Sie deshalb nicht nur eine interne, sondern auch externe Öffentlichkeitsarbeit, denn selbst die Führung Ihres Unternehmens ist nicht vor dem irrationalen Gedanken gefeit: Was in der Presse oft lobend erwähnt wird, kann nicht schlecht sein.
13. Achten Sie bei Ihrer Öffentlichkeitsarbeit darauf, dass nicht nur Sie, sondern auch Ihre Vorgesetzten und Geldgeber die Meriten Ihrer Arbeit ernten. Denn nichts stärkt Ihre Position so sehr, wie wenn Sie ihnen helfen, selbst in einem positiven Licht zu erscheinen.