

In den Medien verfolgt man immer mehr Meldungen, die von wirtschaftlichen Schwierigkeiten großer renommierter Unternehmen berichten.

Gehören die Bemühungen um gute Mitarbeiter, unter dem Schlagwort „War of Talents“ bekannt, der Vergangenheit an? Werden aus Mitarbeitern nur mehr Kostenfaktoren, die reduziert werden müssen?

Erst im Sommer war in einem Zeitungsartikel zu lesen, dass es beim Computerriesen IBM im Zuge eines weltweiten Einsparungsprogramms einen umfangreichen Mitarbeiterabbau geben wird. Großzügige Abfertigungen, bei IBM derzeit „Seperation packages“ genannt, sollen den Abschied vom Computerkonzern versüßen.

Ein Unternehmen veröffentlicht in einer Präsentation für Aktionäre, dass der Personalstand maßgeblich reduziert wurde. Das beigefügte Diagramm zeigt auch, dass 41 % dieser Mitarbeiter durch „natürlichen Abgang“ das Unternehmen verlassen haben und weitere 34 % sich mit „Golden Handshakes“ verabschiedet haben.

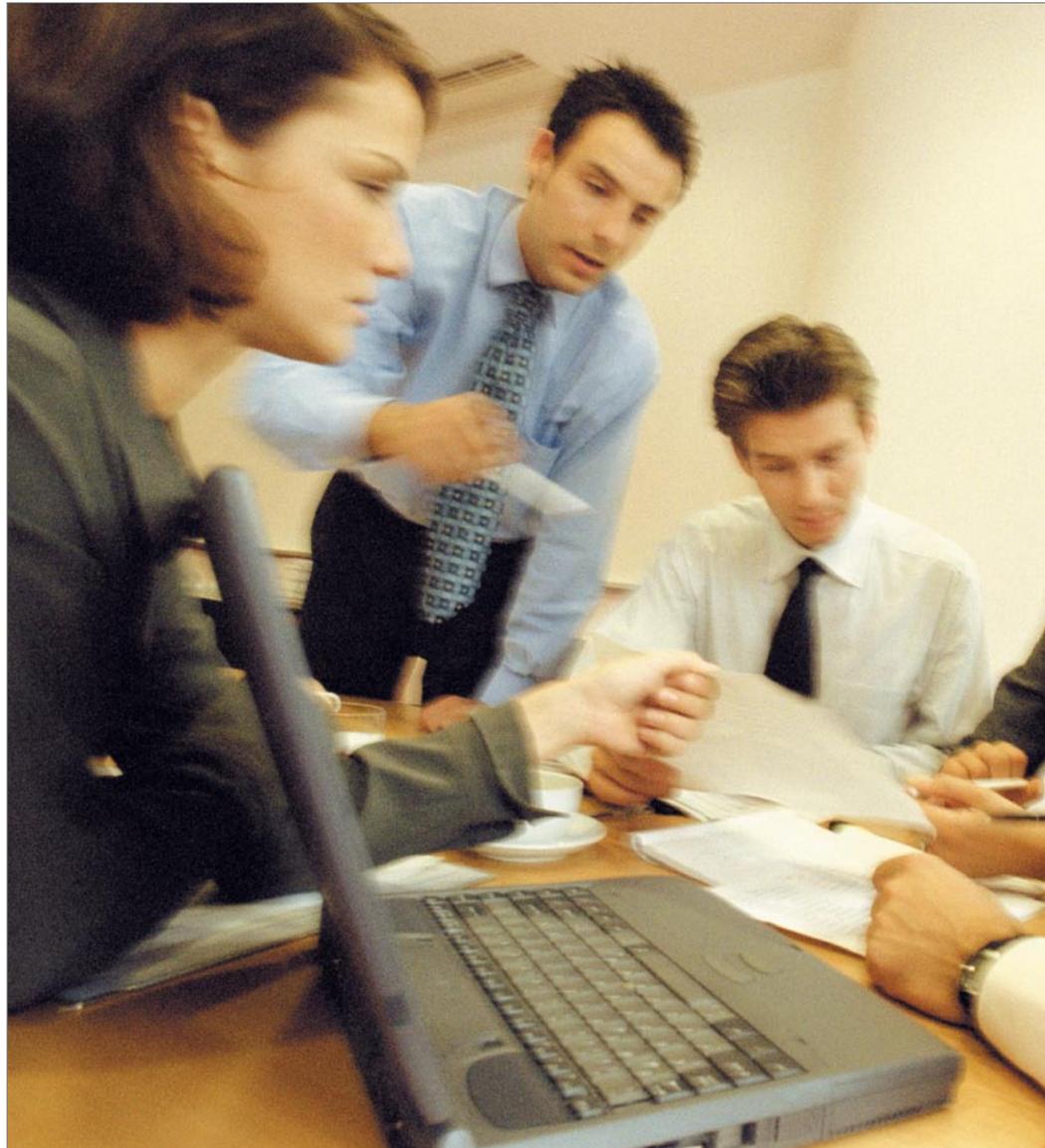
Unternehmensvorgaben erfüllt !

[**Know-how abgewandert**] Was die Zahlen leider nicht zeigen ist, wie viel Potential und Know How mit diesen Mitarbeitern vom Unternehmen abgewandert ist. Konzernunternehmungen, die stark vom Headcount-Prinzip (engl.: Köpfe zählen) geprägt sind, sehen sich allerdings als erfolgreich.

In der Regel nehmen Mitarbeiter, die eine gute Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten haben, gut qualifiziert sind und sich damit verbunden gute Chancen am Arbeitsmarkt ausrechnen, nehmen attraktive finanzielle Angebote gerne an. Ähnlich verhält es sich beim natürlichen Abgang. Mitarbeiterinitiierte Kündigungen erfolgen oft genau von jenen Mitarbeitern, die zu den Erfolgsfaktoren gehören und die für das Unternehmen in schwierigen Zeiten sehr wichtig wären. In kritischen Situationen, in denen Perspektiven fehlen, mangelnde Klarheit gegeben ist und sich eine Chance am Arbeitsmarkt bietet, entscheidet man sich gerne für einen anderen Arbeitgeber.

Zurück bleiben Mitarbeiter, die eine hohe Austrittsbarriere haben. Sei es, weil ihr Einkommen sich in Regionen befindet, die am Arbeitsmarkt schwer zu erzielen sind oder weil durch schlechte Qualifikation oder mangelnde Mobilität sonstige Hemmnisse gegeben sind. Daher stimmen nach Personalreduktionsmaßnahmen zwar vielfach die Headcount-Vorgaben, aber das Unternehmen hat in vielen Fällen nachhaltig an Wettbewerbsfähigkeit verloren.

[**Kein Gegensatz**] Personalreduktionen sind in oft eine Notwendigkeit. Unternehmungen, die bereits in der Vergangenheit in HRM investiert



Die Guten sollen bleiben

Warum sind Personalabbau und Mitarbeiterbindung in Krisenzeiten keine unvereinbaren Gegensätze sondern eine Herausforderung für das Human Resource Management?

Von Sonja S. Schlömer

haben, werden solche Situation leichter und effizienter bewältigen. Denn es ist nicht immer ein Gegensatz in Mitarbeiterbindung und –zufriedenheit zu investieren und daneben auch einen notwendigen Personalabbau durchzuführen. In diesem Zusammenhang ist für mich ein ganz

wichtiger Bereich das Performance Management. Abgeleitet von den strategischen Zielen eines Unternehmens fließen diese kaskadenartig in die Ziele der einzelnen Mitarbeiter ein. Voraussetzung dafür ist allerdings Strategiearbeit. Die intensive Auseinandersetzung mit der Un-



für das Unternehmen und Mitarbeiter die Chance, zu erkennen, wo die Potentiale der einzelnen Mitarbeiter liegen, wer zu den Leistungsträgern zählt und wo es bei einzelnen Mitarbeitern frühzeitig gegenzusteuern gilt. Sei es durch Förderung von einzelnen Kompetenzen, aber auch durch rasche Gegenmaßnahmen, die bis zur Beendigung von Dienstverhältnissen reichen können. Wenn dann, der Fachbereich gemeinsam mit dem HRM gezwungen ist, die Entscheidung über Personalreduktionen zutreffen, verfügen alle Beteiligten über eine bessere Datenbasis und werden in die Lage versetzt, die richtigen Mitarbeiter und Leistungsträger zu orten und darauf ihre Entscheidung aufzubauen. Entscheidungen werden dann nicht mehr nur, durch Sympathie und Antipathie oder ähnliche subjektive Kriterien getroffen.

[**Transparenz wichtig**] Auch wenn es für den einzelnen Mitarbeiter nicht weniger schmerzlichen sein mag, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, so wird doch die Entscheidung transparenter, nachvollziehbarer und wird nicht nur als willkürlicher Akt empfunden.

Es kann dann aber auch ein klares Signal in Richtung verbleibender Mitarbeiter gesetzt werden und einem Klima der Angst und Unsicherheit kann Einhalt geboten werden. In Unternehmen mit einem transparenten Performance Management werden Krisensituationen oft als Chancen erlebt, die zu Innovationen und auch einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führen.

In einer kürzlich veröffentlichten Studie (Neuwaldegger Top-Management-Survey) sind gute Führung, interessante Aufgabenstellungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit wichtiger als die Entlohnung. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass es zukünftig notwendig sein wird, viel mehr Zeit zu investieren, um Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit zu geben.

Ist dies in Zeiten zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit überhaupt möglich? Ich bin davon überzeugt, dass es möglich ist, denn es geht auch hier wieder um Klarheit und um Offenheit in der Kommunikation der Unternehmensziele. Mitarbeitergespräche, klare Zielvereinbarungen und Feedback steigern die Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

[**Wertschöpfungspartner**] Um diese vielfältigen Anforderungen bewältigen zu können, ist es aber auch notwendig, dass HRM sich nicht nur sprachlich, sondern auch inhaltlich von der Personalabteilung verabschiedet. Die Herausforderung ist, das HRM Business- und Wertschöpfungspartner wird und nicht nur ein verlängerter administrativer Arm der Geschäftsführung. Es ist notwendig, dass HRM in wichtige strategische Prozesse und Entscheidungen eingebunden ist.

Um als Businesspartner akzeptiert zu werden, muss der Verantwortliche für HRM das Business kennen und nicht vom Elfenbeinturm aus agieren. Ein reger Austausch zwischen Management, Fachbereichen und HRM wird die Basis für diese Herausforderungen darstellen.

Voraussetzung ist aber auch, HRM zukünftig andere Kompetenzen anbieten kann. Die Anforderung muss sein, mehr Wertschöpfung mit vielleicht sogar weniger, aber anderen Ressourcen zu schaffen. Administrative Agenden und Reportings müssen automatisiert werden oder von IT-Tools übernommen werden, so dass die so freigewordenen Ressourcen sich auf strategische Arbeit konzentrieren können.

Denn trotz sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und verschärftem Wettbewerb werden die Aufgaben für HRM steigen und nicht zurückgehen. [X]

Anmerkung:

Performance Management Zielsetzung der Ansätze des Performance Management ist eine systematische Leistungssteuerung und Verfolgung verschiedener Anwendungsobjekte oder Leistungsebenen (Mitarbeiter, Prozesse) mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserungen und der Steuerung von Organisationen. Im Performance Management müssen u.a. Lerneffekte und Mitarbeitermotivation aufgebaut werden. Als Datenbasis dient ein Performance Measurement-System zur ausgewogenen Leistungserfassung.

Quelle: www.wikipedia.org

› Die Autorin



Sonja S. Schlömer, Magister der Betriebswirtschaft und MBA (University of Lancaster), war dreieinhalb Jahre bei Telekom Austria für Personal und Organisationsentwicklung verantwortlich.

Seit 2003 ist sie Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg und Geschäftsführende Gesellschafterin der Schloemmer & Partner Unternehmensberatung KEG. Die Schwerpunkte Ihrer Tätigkeit liegen in der Organisationsberatung und dem Human Resource Management. Info@schloemmer-partner.at

ternehmensstrategie, den Rahmenbedingungen am Markt, zukünftige Herausforderungen, aber auch notwendige Maßnahmen bilden damit die Arbeitsgrundlage für das Human Resource Management. Performance Management stellt auch die Umsetzung dieser strategischen Ziele sicher. Weiters liegt der Fokus auf Ergebnis- und Leistungsorientierung. Strategie ist nicht nur mehr Chefsache, sondern wird auch klar an die Mitarbeiter kommuniziert und auch dort mit umgesetzt. Der Mitarbeiter kann nachvollziehen, welche Unternehmensziele gelten und was von ihm als Beitrag zum Unternehmensziel erwartet wird. Der Mitarbeiter kann eigenverantwortlich seine Fähigkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele einbringen. Dies steigert auch die Mitarbeiterzufriedenheit.

Performance Management bietet aber auch