

MFB **report**

Ausgabe 25 - Herbst 2017

Das MFB-Kundenmagazin - www.mfbresultants.com

Zukunftsorientiertes Personalmanagement: Der Mitarbeiter wird Werttreiber und Engpassressource

MFB

Manage Future Business



THEMEN IN DIESER AUSGABE

IQ und EQ: Was den Mitarbeiter zum wichtigsten Kapital macht

Kompetenzmanagement und Cultural Fit: Kandidaten müssen zum Geschäftsmodell und zur Unternehmenskultur passen

Begeisterte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg: Herausforderungen der neuen Arbeitswelt

Gezielter Ausbau des Humankapitals ist Chefsache

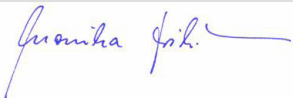
Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

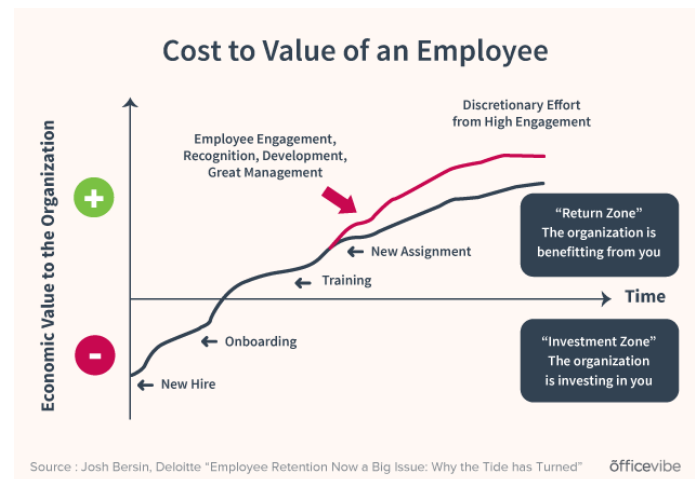
Mit der Vierten Industriellen Revolution ist eine drastische Änderung der Geschäftsmodelle verbunden. Waren es in der Vergangenheit vor allem technische Entwicklungen, die den Fortschritt und die Produktivität getrieben haben, rückt mit der Digitalisierung der Mensch in den Mittelpunkt. Laut Weltwirtschaftsforum werden sich bis zum Jahr 2020 bereits 35 % aller Beschäftigten in den Industrieländern auf veränderte Anforderungen einstellen müssen. Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, benötigen sozial kompetente Mitarbeiter, die in Zusammenhängen denken und sich für die Unternehmensstrategie begeistern.

Was dies für das Personalmanagement in Unternehmen bedeutet, beleuchtet der aktuelle MFB-Report.

Ihre



Seit einigen Jahren prägen die Begriffe Industrie 4.0 und Digitalisierung die öffentliche Diskussion. In den Unternehmen angekommen ist bisher vor allem der Teilaspekt der Automatisierung. Es zeichnet sich jedoch eine wahrnehmbare Veränderung ab. Unternehmen erkennen, dass große Produktivitätssprünge und Ergebnispotentiale nur durch die intelligente Verknüpfung von Systemen erreicht werden können. Natürlich sind die Schwergewichte der Weltwirtschaft wie Amazon, Google und Facebook durch den technologischen Fortschritt entstanden; ihr rasantes Wachstum ist aber vor allem das Ergebnis kreativer und kundenorientierter Anwendungslösungen. In diesem Umfeld erkennen immer mehr Unternehmen, die Bedeutung der Ressource Mitarbeiter. Wurde früher versucht, durch Verbesserungen der Technik und der Arbeitsmittel Fortschritte zu erzielen, konzentrieren sich Optimierungen heute vor allem auf die Organisationen und die Mitarbeiter. Denn Mitarbeiter sind die neue Schlüsselressource für den Unternehmenserfolg. Und das nahezu unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße. In den Industriestaaten wird diese Bewertung durch die sich abzeichnenden demografischen Entwicklungen verstärkt. Das hat auch Konsequenzen für die Personalfunktion: Wenn Mitarbeiter zum wichtigsten „Kapital“ eines Unternehmens werden, dann müssen die Personalverantwortlichen als unmittelbar mit dieser Ressource befasste Manager die Performance der Mitarbeiter so managen, dass die gewünschten Unternehmensziele erreicht werden. Investitionen in Mitarbeiter und deren Return on Investment (ROI) rücken damit in den Fokus.



IQ und EQ: Was den Mitarbeiter zum wichtigsten Kapital macht

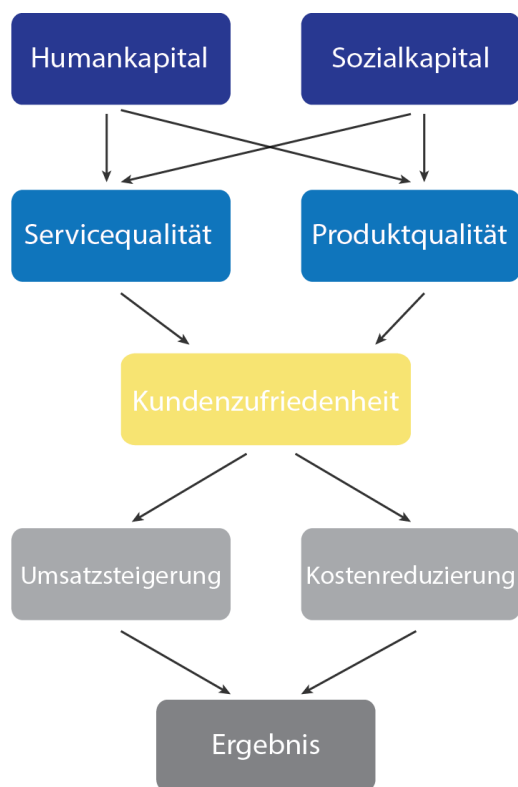
Mitarbeiter sind in vielen Unternehmen und Abteilungen der limitierende Faktor. Die „guten“ Mitarbeiter kämpfen zudem häufig mit einer sehr hohen Arbeitsbelastung. Das birgt nicht nur die Gefahr der Überbeanspruchung, sondern führt im Ergebnis dazu, dass notwendige Projekte und Initiativen stocken oder gar nicht erst gestartet werden können. Das geht sogar so weit, dass konkrete Kundenanfragen nicht angenommen und damit Wachstumschancen nicht realisiert werden können.

Vom Arbeitsmarkt können die benötigten Mitarbeiter nur bedingt beschafft werden. Um die erforderliche Wirkung zu erreichen, müssen fachliche Kompetenz, Erfahrung und Unternehmenswissen kombiniert werden. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die Unternehmensziele und die Mitarbeiterziele zu einander passen.

Vom „Humankapital“ einer Firma hängen Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft und damit die Entwicklungspotentiale des Unternehmens ab. Mit zunehmender Komplexität von Maschinen, Arbeitsgeräten oder IT-Infrastrukturen sind das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter heute wichtiger denn je. Investitionen in innovative Technik rechnen sich nur dann, wenn Mitarbeiter die Technik bedienen können. Neue Geschäftsmodelle lassen sich nur mit kreativen und kompetenten Teams entwickeln und umsetzen. Insofern sind deren Knowhow und Leistungsfähigkeit wesentlich für die Bewertung eines Unternehmens.

Humankapital ist immer an die Personen gebunden: Kompetenzen, Talente, Fähigkeiten und Erfahrungen verlassen das Unternehmen mit dem Mitarbeiter. Unternehmen benötigen daher Strategien zur Entwicklung und zum Erhalt des Humankapitals und konkrete Maßnahmen für deren wirksame Umsetzung.

Sozialkapital entsteht durch die Bereitschaft der Mitarbeiter untereinander und mit Außenstehenden zu interagieren. Es ist es ein wichtiger Faktor, um Prozesse effizient zu gestalten und das Arbeitsklima positiv zu beeinflussen. Sozialkapital wirkt sowohl intern, im Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, als auch extern, über den Aufbau von Kunden- und Lieferantenbeziehungen.



Studien haben gezeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen der Höhe des Sozialkapitals, dem Wohlbefinden der Mitarbeiter und der Höhe

des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses gibt. Fühlen sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohl, finden sie Wertschätzung und vertrauen sie Kollegen und Führungskräften, erhöht das ihre Leistungsbereitschaft.

Kompetenzmanagement und Cultural Fit: Kandidaten müssen zum Geschäftsmodell und zur Unternehmenskultur passen

In der modernen Arbeitswelt entstehen neue Jobprofile, die neue Kompetenzen voraussetzen. Der Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern nimmt deutlich zu, während schlecht ausgebildete und ungelernte Kräfte immer weniger Einsatzmöglichkeiten finden. Die Bildungssysteme bedienen diesen Anspruch nur unzureichend. Das Zusammenstellen und Weiterentwickeln schlagkräftiger Teams wird daher zum entscheidenden Faktor im Rennen um eine führende Marktposition.

Erfolgreiche Personalentwicklung beginnt entsprechend mit der grundsätzlichen Frage der strategischen Ausrichtung. Aus der Vision und der Strategie des Unternehmens werden diejenigen Kompetenzen abgeleitet, die zu deren Umsetzung notwendig sind. Durch den Abgleich mit den tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter kann der Entwicklungs- und Rekrutierungsbedarf abgeleitet werden. Durch professionelle Mitarbeitergespräche erfahren Führungskräfte und Personalverantwortliche auch, welche Ansprüche und Erwartungen ihre Mitarbeiter an ihren Job und ihren Arbeitgeber haben.

Hier gilt jedoch: Nur wenn Ihre Top-Leute und auch Ihre jungen Talente zu Ihrer Strategie und zu Ihrem Geschäfts- und Steuerungsmodell passen, werden sie Top-Ergebnisse bringen.

Mindestens genauso wichtig wie die fachliche Kompetenz ist der Cultural Fit. In jedem Unternehmen existiert eine formelle oder informelle Übereinkunft, in der sich Werte, Einstellungen und Verhalten des Managements und der Mitarbeiter wiederfinden. Dieses Wertesystem beeinflusst, welche Verhaltensmuster in der täglichen Arbeit akzeptiert und erwartet werden. Es beschreibt den eigentlichen Kern der Unternehmenskultur.

In einer erfolgreichen Unternehmenskultur identifiziert sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Er arbeitet gerne im Team und ist bereit, in unterschiedlichen Projekten unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen. Die hierarchische Position ist dabei nebensächlich.

Für die Personalverantwortlichen heißt das: Nicht

jeder ist geeignet oder willens, in solch einem Umfeld zu arbeiten. Begeisterungsfähigkeit, Identifikation mit der bestehenden Unternehmenskultur und Motivation zur Weiterentwicklung und Mitgestaltung haben mindestens den gleichen Stellenwert wie die Fachkompetenz, die ein Bewerber mitbringt. Wichtig ist ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, um sich in der bestehenden Unternehmenskultur zurecht zu finden. Stimmt die kulturelle Passung (Cultural Fit) zwischen Unternehmen und Kandidaten nicht, wird der Auswahl- und Besetzungsprozess wieder neu gestartet werden müssen. Dieses Risiko kann mit professionellen Auswahlverfahren deutlich reduziert werden.

Talente bleiben, weil...



- sie fair bezahlt werden.
- ihre Arbeit geschätzt wird.
- sie gefordert und gefördert werden.
- sie ein Mitentscheidungsrecht haben.

Begeisterte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg: Herausforderungen der neuen Arbeitswelt

Unternehmen müssen nicht mehr nur ihre Produkte und Dienstleistungen vermarkten, sondern auch ihr Image, ihr Wertebewusstsein, ihre Kultur. Es geht darum, die Sinnhaftigkeit ihres Tuns und ihres Geschäftsmodells glaubhaft nach innen und außen zu tragen. Nur auf diese Weise überzeugen Arbeitgeber die gut ausgebildeten Talente, an Bord Ihres Unternehmens zu kommen - und zu bleiben. Und nur so können sie für die bestehende Mitarbeiterschaft die Arbeitsatmosphäre und die Bedingungen bieten, bei denen langfristig Leistung, Engagement und gemeinsames Vorankommen möglich sind.

Genau wie Märkte ständig in Bewegung sind, so verändern sich auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter. Die Embrace Studie aus 2015 zeigt, welche Kriterien Berufseinsteiger und jüngere Mitarbeiter für die Arbeitgeberauswahl priorisieren. Danach nimmt der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeitmodellen in gutqualifizierten Positionen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu. Auch die Bewertung des Einkommens hat sich verändert. Ein gutes Gehalt wird von der Generation Y erwartet, ist aber nicht mehr der entscheidende

Faktor bei der Arbeitgeberwahl. „Gerade die karriereorientierten Studenten suchen das Unternehmen in Zukunft auch danach aus, ob sie dort einen echten Mehrwert für unsere Gesellschaft erbringen können (78 Prozent).“ Folgerichtig legen 86 Prozent der Befragten großen Wert darauf, dass ihr zukünftiger Arbeitgeber nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung setzt, sondern langfristige und stabile Erträge anstrebt. Ob der Arbeitgeber Marktführer ist (40 Prozent) oder bekannte Produkte oder Dienstleistungen anbietet (33 Prozent), ist für sie dagegen eher zweitrangig.

Das erfordert einen Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung. Nicht mehr die Unternehmen definieren die Rahmenbedingungen und der Mitarbeiter muss sich anpassen. Vielmehr sind es die begehrten jungen Talente, die dazu beitragen, dass sich die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt verschieben. Hier ist der Mittelstand eindeutig im Vorteil, da in Familienunternehmen und kleineren Betrieben meist starke Werte gelebt werden. Auch sind mittelständische Betriebe flexibel und agil genug, sich auf neue Arbeitskonzepte und individuelle Bedürfnisse wie Sabbaticals, Home Office oder Teilzeitmodelle einzulassen.

Gezielter Ausbau des Humankapitals ist Chefsache

Voraussetzung für eine positive und erfolgreiche Unternehmensentwicklung sind ein schlagkräftiges Personalmanagement und die konsequente Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Alle Führungskräfte müssen sich ihrer Rolle als Vorbild und Multiplikator bewusst werden. Bei Bedarf sollten sie durch spezielle Fortbildungen für das Thema sensibilisiert werden und lernen, worauf es dabei ankommt:

- Die bedeutende Rolle von Talent Management für den Unternehmenserfolg
- Ihre eigene, wichtige Funktion als Talentscouts
- Die Definition der notwendigen Fähigkeiten, die qualifizierte Arbeitskräfte für eine Position mitbringen müssen
- Die Auswahl geeigneter Kandidaten
- Die sinnvolle Förderung und Weiterbildung

Ein erfolgreiches Team besteht aus vielfältigen Mitgliedern. MFB Resultants stellt sowohl die personellen Kapazitäten als auch praxisgerechte Tools und Know-how für die Umsetzung einer sinnvollen Personalentwicklung zur Verfügung.