

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 95, April 2011

Thema:

## **PERSONALMANAGEMENT-COACHING**

Wirkungsvolles Instrument zur Unterstützung erfolgreicher  
und professioneller Personalarbeit?

INHALT:

- Was bedeutet Personalmanagement?
  - Ausgangslage
  - Aktuelles Beispiel
  - Der Kampf um die Köpfe
  - Unternehmen müssen interessant werden
  - Grundsätzliche Fragestellungen
  - Fazit
- Messe PERSONAL 2011
- Zu guter Letzt...

# Personalmanagement-Coaching

Wirkungsvolles Instrument zur Unterstützung  
erfolgreicher und professioneller Personalarbeit?

von Thomas Homann - Kooperationspartner V.I.E.L Business Consulting

## Was bedeutet Personalmanagement?

**Der Bereich Personalmanagement ist wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens. Eine Kernaufgabe besteht darin, zur Erfüllung des Unternehmenszwecks und des Unternehmensziels Personal in der richtigen Anzahl, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, mit der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation bereitzustellen.**

Ferner sind die Beschäftigten in sämtlichen im Rahmen der Beschäftigung auftretenden Themenstellungen von der Einstellung bis zum Austritt zu betreuen. Der Personalbereich ist darüber hinaus für die administrative Verwaltung und Abwicklung der Vertragsverhältnisse verantwortlich. Eine weitere Kernaufgabe ist die Anwendung und Durchführung sämtlicher Arbeits- und Sozialgesetze, sonstiger gesetzlicher Vorschriften, tarifvertraglicher Regelungen und betrieblicher Vereinbarungen. Insoweit verkörpert der Personalbereich als Vertreter den Arbeitgeber gem. Betriebsverfassungsgesetz. Die Strategien zur Realisierung der Aufgaben werden in der Personalpolitik formuliert. Sie ist Teil der Unternehmenspolitik.

Das Team von V.I.E.L Business Consulting konzentriert sich seit Jahren erfolgreich auf die Unterstützung des Personalmanagements in Unternehmen. Insoweit möchten wir uns in diesem Coaching-Letter auf ein Thema konzentrieren, dem u.E. aktuell eine zentrale Bedeutung zukommt.

## Ausgangslage

Die Anforderungen an das Personalmanagement in der Wirtschaft sind für die Zukunft zu überprüfen. Wir befinden uns am Anfang einer Umbruchphase, die sich seit einiger Zeit abzeichnet und auf die es sich einzustellen gilt.

Die Unternehmen, die in den letzten Jahrzehnten aufgrund der Lage am Arbeitsmarkt über den „Produktionsfaktor Arbeit“ oder die „Ressource Personal“ grundsätzlich weitgehend folgenfrei entscheiden konnten, werden umdenken müssen.



Zukünftig werden nicht mehr die Themen Restrukturierung und Personalabbau, Arbeitszeitverlängerungen und Leistungskürzungen den Schwerpunkt bilden. Der Attraktivität, in einem Unternehmen arbeiten zu wollen wird eine zentrale Bedeutung zukommen. Das Arbeitsplatzangebot wird deutlich steigen. Doch der Reihe nach.

Die Welt des Managements und die alltäglichen Herausforderungen in den Unternehmen haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Das Rad der Veränderung dreht sich immer schneller. Die Wettbewerbssituation hat sich erheblich verschärft. Ferner hat der seit Mitte der 70iger Jahre in der Wirtschaft auf allen (Führungs-) Ebenen stattgefundene Personalabbau in signifikanten Größenordnungen deutliche Spuren hinterlassen.

Die Führungsarbeit in den Unternehmen ist von dieser Entwicklung nachhaltig betroffen. Die Vielfalt der zu beherrschenden Disziplinen wird immer größer. Die Verdichtung der Management-Aufgaben hat enorm zugenommen. Der Informationsüberfluss beherrscht das Tagesgeschehen. Die Beherrschung der Komplexität ist eine Illusion.

Das gilt auch und insbesondere für den Bereich Personalmanagement. Die Anforderungen an diese anspruchsvolle Führungstätigkeit sind teilweise nur noch begrenzt zu bewältigen. Zahlreiche Aufgaben können nicht mit der nötigen Sorgfalt erfüllt werden. Wichtige Projektarbeiten werden zeitlich gestreckt. Manche Themen bleiben schlichtweg liegen. Die Treffsicherheit von Entscheidungen leidet. Souveränität geht verloren. Die Konsequenzen gehen regelmäßig zu Lasten des Unternehmenserfolgs.

### **Ein aktuelles Beispiel aus der Arbeit von V.I.E.L Business Consulting:**

*Ein Bereichsleiter, häufig auf Geschäftsreise, übersieht die Brisanz der Signale seiner Mitarbeiter aus seinem Bereich, dass es „zunehmend Probleme mit einem Kollegen“ gäbe. Der Vorgesetzte kommt erst nach einiger Zeit dazu, das Thema mit der Personalabteilung zu besprechen. Die wiederum kann sich aus Zeitgründen nicht mit der nötigen Intensität des Themas annehmen. Auf Anraten führt der Vorgesetzte ein knappes Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter dahingehend, dass sich sein Verhalten ändern müsse...*

*Aufgrund der Tatsache, dass der Problemstellung nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt wird und eine Veränderung schlussendlich nicht eintritt, kündigen im weiteren Verlauf unabhängig voneinander zwei Mitarbeiter ihr Arbeitsverhältnis. In der Folge entstehen erhebliche Probleme in der Auftragsabwicklung für einen wichtigen Kunden und die Betreuung eines aktuell akquirierten Auftrags kann nicht wie vorgesehen gewährleistet werden. Adäquate Ersatz Einstellungen sind überraschend aus Mangel an geeigneten Bewerbern bisher nicht möglich...*

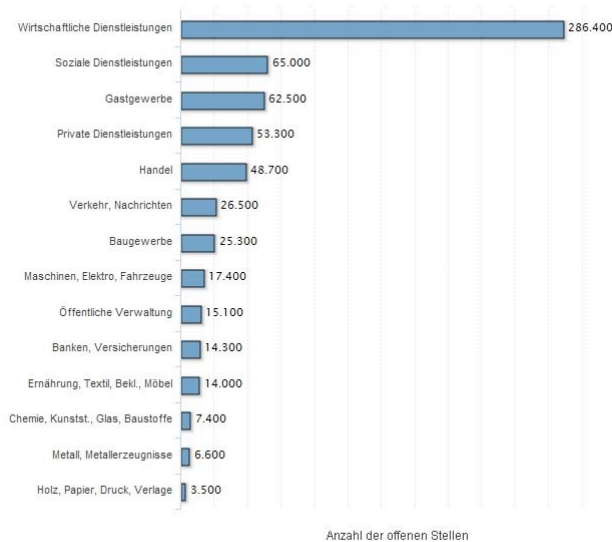


An diesem einfachen Beispiel wird deutlich: war es in der Vergangenheit grundsätzlich relativ problemlos möglich, Fluktuation durch Ersatzeinstellungen zu kompensieren - wenn denn Fluktuation überhaupt stattfand - wird es zunehmend um ein vielfaches schwieriger werden.

## Der Kampf um die Köpfe

Den Beschäftigten bieten sich seit einiger Zeit auf immer breiter werdender Front Alternativen zum gegenwärtigen Arbeitgeber.

Anzahl der offenen Stellen in Deutschland nach Branchen im 1. Quartal 2010

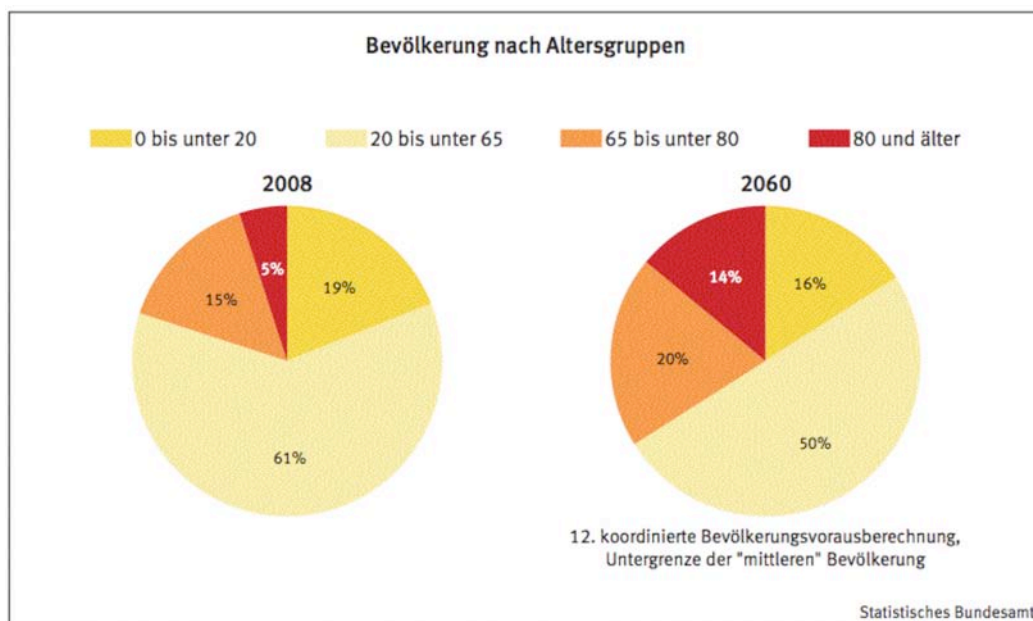


Deutschland; IAB

Quelle: IAB

Diese Entwicklung ist auch an den zunehmenden Umfängen der Stellenanzeigenteile der Zeitungen sowie bei Stepstone.de oder Monster.de erkennbar. Die Auftragslage in den Personalberatungen steigt ebenfalls.

Ursache ist nicht nur ein konjunktureller sondern im Wesentlichen ein struktureller Faktor. Zum einen haben die Unternehmen ihren Personalbestand auf ein Minimum heruntergefahren, zum anderen beginnt die demographische Entwicklung deutlich spürbar zu werden.



Die Personalplanungsabteilungen großer Konzerne wissen bereits seit einiger Zeit, dass sie Probleme bei der qualitativen und quantitativen mittel- und langfristigen Personalbedarfsdeckung bekommen werden. Die Wirtschaft wird deshalb zunehmend in einen Wettbewerb um die Arbeitskräfte eintreten.

Aus unserer Arbeit bei V.I.E.L Business Consulting wissen wir allerdings auch, dass in zahlreichen mittelständischen und kleineren Unternehmen dieser Frage kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird.

## Unternehmen müssen interessant werden

Die Attraktivität eines Unternehmens für den Arbeitsmarkt rückt in den Fokus. Eine niedrige Fluktuations- und hohe Erfolgsquote bei der Mitarbeiterakquise sind wesentliche strategische Ziele.

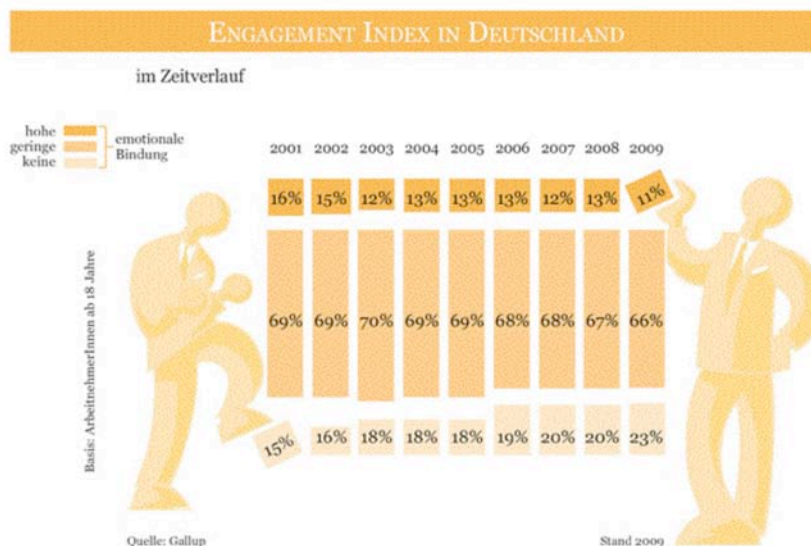
Hierbei ist zu berücksichtigen, dass mittlerweile zahlreiche Internetseiten existieren, auf denen Arbeitgeber von Bewerbern, Angestellten und anderen Stakeholdern bewertet werden (jobvote, companize, kununu, evaluba, Arbeitgebertest usw.).

Die Gestaltung der „Unternehmens-Attraktivität“ erfordert eine kluge Personalmanagement-Strategie. Wesentliche personalpolitische Grundsatzfragen sind zu beantworten. Im Zweifel ist die Personalpolitik neu zu formulieren.

## Grundsätzliche Fragestellungen

Beispielhaft sollen wesentliche Themen aufgezeigt werden, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben:

⇒ **Wie wird auf den nach wie vor hohen Anteil der Beschäftigten, die innerlich gekündigt haben und eine potenzielle Fluktuationsgefahr darstellen, reagiert?**



Copyright © 2010 Gallup, Inc. All rights reserved.

⇒ **Wie werden Führungskräfte und Personalverantwortliche des Unternehmens im Hinblick auf die Problemstellung nachhaltig sensibilisiert?**

Die über einen langen Zeitraum unausgewogene Lage zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern hat zu einer Schiefelage im Umgang miteinander in den Unternehmen geführt und deutliche Spuren hinterlassen: Der Blick für das tatsächlich Notwendige, für das wirklich Machbare, ist in vielen Fällen verloren gegangen. Mangelnde Ethik - auf allen Führungsebenen - ist ein häufiger Kritikpunkt.

⇒ **Wie wird den Führungskräften eines Unternehmens Gelegenheit gegeben, sich „in einem geschützten Raum“ über ihre (Führungs-) Themenstellungen auszutauschen, um die Sicherheit von Entscheidungen zu verbessern?**

Unsere Erfahrungen bei V.I.E.L. Business Consulting zeigen, dass die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte erheblich steigt, soweit ihnen ein erfahrener Sparringspartner zur Verfügung steht, der nicht zum (Unternehmens-) System der Führungskraft gehört.

⇒ **Wie werden Führungskräfte nachhaltig dazu befähigt, ihre Führungsaufgabe auch mitarbeiterorientiert wahrzunehmen?**

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass eine Führungskraft „Führung“ entsprechend ihrer jeweiligen individuellen Persönlichkeitsstruktur sowie aus aktuellen Befindlichkeiten heraus wahrnimmt - mit oft zweifelhaftem Ergebnis:

Die Hälfte all derjenigen Mitarbeiter, die laut Gallup Studie 2010 emotional nicht mehr mit Ihrem Unternehmen verbunden sind, würden ihren eigenen Chef entlassen wenn sie dies könnten.

⇒ **Wie wird auf Führungskräfte und Mitarbeiter reagiert, die sich nicht in die Unternehmens- und Personalpolitik einordnen? Wie wird mit Problemfällen umgegangen. Wie werden diese Mitarbeiter identifiziert und diese Fälle gelöst?**

⇒ **Wie wird auf die absehbare Frage reagiert, dass Neueinstellungen das bestehende Gehaltssystem tangieren?**

⇒ **Wie kann das gesamte Vergütungssystem (einschl. geldwerter Vorteile, Sozialleistungen usw.) zukünftig gestaltet werden?**

Bis hinein in die 70iger Jahre wurden seinerzeit gravierende Fehler in den Unternehmen gemacht. In den Zeiten der Hochkonjunktur wurde in sehr vielen Unternehmen ein „Vergütungs-Portfolio“ entwickelt, das sich ab Mitte der siebziger Jahre zum Großteil als ungedeckter Scheck auf die Zukunft erwies. Ein krönendes Beispiel einer Regelung war bspw., dass ein Mitarbeiter aufgrund einer Firmen-Sozialleistung im Krankheitsfall mehr verdiente, als wenn er arbeiten würde.



⇒ **Wie werden Frauen berufliche Chancen eröffnet?**

Gerade in Zeiten des demographischen Wandels kann es sich die Wirtschaft nicht leisten, die Hälfte der Bevölkerung wenig zu beachten.

⇒ **Wie wird das Unternehmen am Arbeitsmarkt präsentiert. Welche Image-Konzepte sind vorhanden?**

⇒ **Wie wird eine weitgehend sichere Personalauswahl gewährleistet?**

Die persönliche Kompetenz ist von großer Bedeutung. Das ist den Unternehmen auch bekannt. Gleichwohl wird in den Einstellungsverfahren teilweise nur begrenzt darauf geachtet. Fehler bei der Personalauswahl sind mit sehr hohen Kosten für die Unternehmen verbunden.

Soweit einige aus unsere Sicht wichtige und aktuelle Themenstellungen, mit denen wir in unserer Arbeit bei V.I.E.L Business Consulting zunehmend konfrontiert werden.

## Fazit

Personalmanagement-Coaching ist die konsequente Antwort für eine Stärkung des Personalmanagements. Die projekt- und themenbezogene Unterstützung dieser anspruchsvollen Führungsaufgabe durch versierte Experten verschiedener Disziplinen, die über umfassendes Coaching-Know-how verfügen, ist sinnvoll. Personalmanagement-Coaching ist schnell, wirkungsvoll und wirtschaftlich im Verhältnis zum Ergebnis. Es werden passgenaue Lösungen für unternehmerische Fragestellungen entwickelt, die praktisch anwendbar sind und sich nahtlos in die jeweilige Unternehmenskultur einfügen. Die Führungskräfte werden motiviert, die Ziele des Unternehmens transparent und mitarbeiterorientiert zu kommunizieren.

### Über den Autor

Thomas Homann, Kooperationspartner von V.I.E.L Business Consulting, ist seit über 30 Jahren im Personalmanagement tätig. Er war 15 Jahre lang Personalchef im Axel Springer Verlag und Bertelsmann-Konzern und 10 Jahre Inhaber einer Personalmanagementgesellschaft. Er unterstützt zahlreiche Unternehmen in sämtlichen Personalfragen. Er ist zertifizierter Management-Coach (dvct) und ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht.

Kontakt: T.Homann@t-online.de



## V.I.E.L auf der PERSONAL 2011

Personalverantwortliche und Führungskräfte stehen stärker als andere Mitarbeiter in der Verantwortung, ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Schließlich gehört die Personalentwicklung zu ihrem Aufgabengebiet. Auf der Messe PERSONAL2011 vom 6. bis 7. April in Hamburg und vom 13. bis 14. April in München können sie sich ein Bild von aktuellen Trendthemen für Training und Coaching der Führungsriege machen.

So geben auf den Aktionsflächen in Hamburg und München renommierte Trainer und Coaches den Personalverantwortlichen halbstündige Kostproben aus ihrem Seminarangebot.

Vom 6. bis 7. April sind auch V.I.E.L Coaching + Training sowie V.I.E.L Business Consulting mit einem Stand und einem Fachvortrag auf der PERSONAL 2011 Nord vertreten.

Ort: Congress Centrum Hamburg (CCH), Halle H, Stand: C.11 F.

Am Donnerstag, 7. April um 09:30 Uhr spricht Jörn Ehrlich im Forum 2 zum Thema

### “Resilienz - Was Führungskräfte stark macht” \_

*„Die Führungskraft des 21. Jahrhunderts muss nicht nur Mitarbeiter leiten, sondern sich als Allround-Manager hoch komplexer und dynamischer Arbeitsprozesse beweisen. Resilienz ist eines der neuen Zauberwörter. Gemeint ist die (uralte) Fähigkeit, Krisen und Herausforderungen durch Rückgriff auf persönliche, soziale und unternehmerische Ressourcen zu meistern und als Anlass für (Weiter-) Entwicklung zu nutzen. Der Vortrag von Jörn Ehrlich vermittelt in humorvoller und psychologisch fundierter Form, was Führungskräfte tun können, um mit den Irr- & Wirrnissen des Business-Alltags fertig zu werden.“*

Wir freuen uns, Sie auf der Messe begrüßen zu dürfen!





**Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zu den Themen „Personalmanagement“, „Fachkräftemangel“ und „Alterspyramide“...**



*"The years 1966 through 1995 are blank because I was on tour with the Grateful Dead."*

V.I.E.L Coaching Letter © 2011

Herausgeber:

V.I.E.L<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Ruckerl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

