

RESSOURCE MENSCH – RELEVANZ UND BEDEUTUNG FÜR UNTERNEHMEN

Mit technischen Innovationen werden die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in den Unternehmen verbessert. Gestern wie heute.

Aber stimmt das noch, wird alles besser?

von Claudia Ronshausen

Während vor allem im letzten Jahrhundert die Entwicklungen in erster Linie der Effizienzsteigerung von Arbeitsprozessen gegolten haben, ist in den letzten Jahren ein verstärkter Trend der Unternehmen erkennbar, Verbesserungen der Arbeitssituationen herbeizuführen. Viele haben bereits realisiert, dass die Ressource Mensch gepflegt werden will, um wirtschaftlich interessant zu bleiben. Genau wie eine Maschine regelmäßig gewartet werden muss, so ist es auch erforderlich, die Ressource Mensch zu pflegen, um bestmöglichen Nutzen daraus zu ziehen. Durch Arbeitsausfall der Ressource Mensch entstehen enorme wirtschaftliche Mehrbelastungen.

Die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes und die dadurch gewonnene Freiheit für die Arbeitnehmer stellt auf den ersten Blick eine Verbesserung dar. Bei näherem Betrachten entpuppt sich diese für viele Arbeitnehmer als (zusätzliche) Geißel. Überall erreichbar zu sein, von jedem Platz aus jederzeit mit einem Laptop, Tablett PC mit der ganzen Welt verbunden zu sein und zu arbeiten, weckt das Bild der großen Freiheit. Die ständige Erreichbar- und Verfügbarkeit zeigt langsam ein ganz anderes Bild. „Noch mehr, noch schneller, noch einfacher, noch...“ Es entstehen neue Risiken, die mit der Mobilität und der sich immer schneller bewegenden Wirtschaft einhergehen. Die Belastungen nehmen zu, die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit ver-

schwimmt immer mehr. Ein „Abschalten“ wird erschwert oder ist unmöglich. Es sind die psychischen Belastungen, mit denen sich insbesondere die arbeitende Bevölkerung nun auseinandersetzen muss. „Burnout“ ist die neue Krankheit der Arbeitswelt. Die Auswirkungen für die Unternehmen zeigen sich bereits heute in erschreckendem Ausmaß. Sei es durch die krankheitsbedingte Reduzierung der Leistungen und Qualität oder zusätzlich entstehende finanzielle Belastungen durch Kompensation des Arbeitsausfalls. Letztendlich sind es nicht nur Arbeitnehmer, die unter den gestiegenen Anforderungen und unserer schnelllebigen internationalisierten Welt leiden, vielmehr zahlen auch viele Unternehmen einen hohen Preis für die Veränderung der Arbeitsumwelt.



Claudia Ronshausen

Kompetente, zuverlässige und motivierte Mitarbeiter binden und finden ist die Basis des unternehmerischen Erfolges. Claudia Ronshausen hat es zu ihrer Aufgabe gemacht, Unternehmen dabei zu unterstützen. Über 22 Jahren leistete sie operative und strategische Personalarbeit in Unternehmen (zuletzt als Personalleiterin und Mitglied der Geschäftsleitung) und seit 2008 als Unternehmerin. Ihre Schwerpunkte sind Personalentwicklung, Managemententwicklung und Coaching.



Eine andere Thematik ist, dass die Ressource Mensch in den Zeiten des demografischen Wandels auch immer mehr an Bedeutung gewinnt. Experten gehen bis Mitte dieses Jahrhunderts von einem signifikanten Rückgang der arbeitenden Bevölkerung aus. Dies hat nachhaltige Auswirkungen auf die künftige Geschäfts- und Personalpolitik aller Unternehmen. Viele Unternehmen schenken der alternden Bevölkerung sowie der einhergehenden Veränderung des Arbeitsmarktes leider bislang noch nicht die Aufmerksamkeit, die langfristig eine zukunftsorientierte und nachhaltige Personalstrategie sichern würde.

Die Verknüpfung zwischen rückläufiger Bevölkerungsentwicklung und Unternehmenserfolg ist für die Unternehmen existenziell. Wer sich jetzt Gedanken über im Unternehmen finanzierbare und sinnvolle Maßnahmen für eine nachhaltige Personalpolitik macht, kann den Veränderungen zielgerichtet begegnen.

Nicht nur die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ist von der demografischen Entwicklung betroffen. Die Folgen sind viel weitreichender als es zunächst den Anschein haben mag. Um langfristig und nachhaltig den eigenen Unternehmenserfolg zu sichern, ist eine Sensibilisierung für personalrelevante Themenfelder in den Unternehmen erforderlich. Die Aus-

wirkungen, insbesondere auch auf Klein- und mittelständische Unternehmen, sind nicht von der Hand zu weisen.

Nachfolgend werden vier Themenschwerpunkte aus dem Personalbereich näher beleuchtet.

PERSONALBESCHAFFUNG

Der Arbeitsmarkt entwickelt sich bereits vom Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Die Auswirkungen bei der Personalsuche müssen viele Unternehmen bereits schmerzlich erfahren. Gute Fach- und Führungskräfte zu finden und nachhaltig an das Unternehmen zu

oder in einem Online-Stellenportal auszusuchen, um einen gut qualifizierten Kandidaten für die vakante Position zu finden. Oftmals erzielen sie sehr geringe oder von der Qualifikation her unpassende Resonanz am Bewerbermarkt. In den Zeiten der globalen Vernetzung kann es daher sinnvoll sein, neue Rekrutierungswege zu beschreiten und das Personalbeschaffungs-Repertoire auf sinnvolle Art und Weise zu erweitern.

Viele Unternehmen scheuen sich heute leider immer noch davor, Mitarbeiter jenseits des 40. oder 50. Lebensjahres einzustellen. Oftmals stehen Aussagen im Raum, dass diese Mitarbeiter nicht mehr

»DER ARBEITSMARKT ENTWICKELT SICH BEREITS VOM ARBEITGEBERMARKT HIN ZU EINEM ARBEITNEHMERMARKT. DIE AUSWIRKUNGEN BEI DER PERSONALSUCHE MÜSSEN VIELE UNTERNEHMEN BEREITS SCHMERZLICH ERFAHREN.«

binden, gestaltet sich schwieriger und ist mit enormem Aufwand verbunden.

Der Arbeitsmarkt wandelt sich bereits heute maßgeblich zugunsten der Arbeitnehmer. Viele Unternehmen machen die Erfahrung, dass es längst nicht mehr ausreicht, eine Stelle bei der Arbeitsagentur, auf der Homepage, in der Tageszeitung

leistungsfähig seien, höhere Krankheitsstände aufwies oder schlicht zu teuer wären. Auch hier wird zwangsläufig über kurz oder lang ein Umdenken stattfinden. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1970er gehören der Vergangenheit an und die Anzahl der Absolventen in der heutigen Zeit reicht bei Weitem nicht mehr aus, den Per-

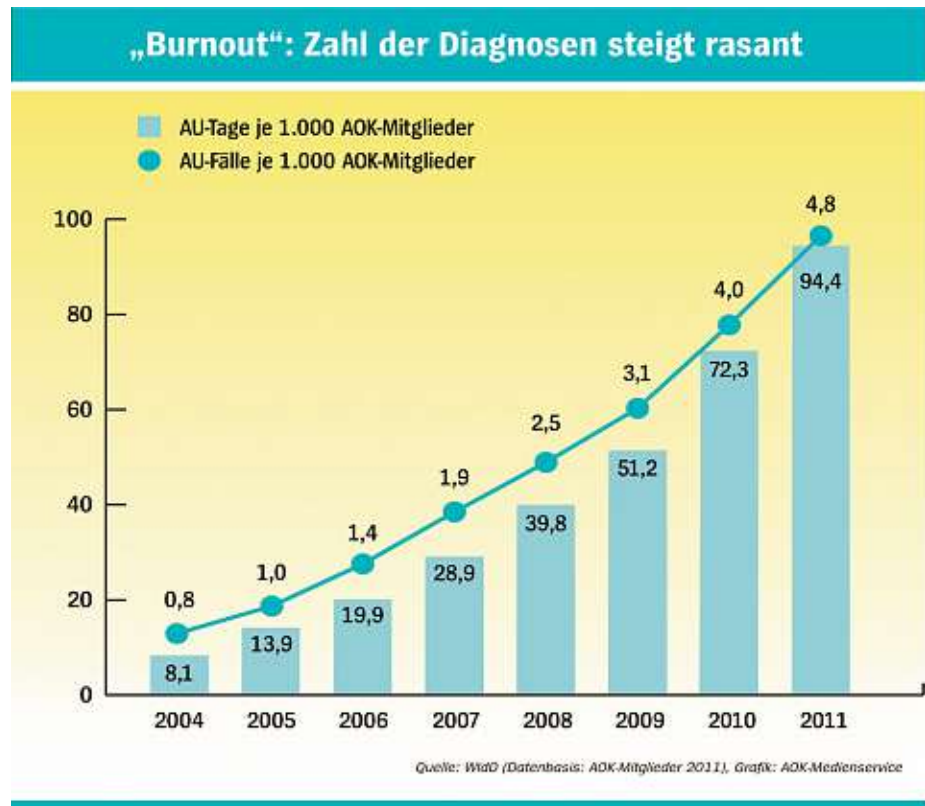
sonalbedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken. Viel zu selten bedenken Unternehmen, dass sie sich durch die Einstellung von bereits berufserfahrenen Mitarbeitern nicht nur ein vermeintlich hohes Gehalt, sondern auch ein hohes Maß an Expertise, Fachwissen und auch Lebenserfahrung einkaufen, was sich nicht selten als Vorteil erweist – gerade im Umgang mit Kunden und in schwierigen Situationen. Wo ein Absolvent noch keine Erfahrungswerte gesammelt hat und vielleicht in das eine oder andere Fettnäpfchen tritt, weiß ein Berufserfahrener in der Regel, diese meisterlich zu umschiffen und ggf. sogar in einen Vorteil zu verwandeln.

Auch die Einstellung von Teilzeitmitarbeitern stellt größtenteils ein „No Go“ für die meisten Arbeitgeber dar. Bewirbt sich ein Kandidat in Teilzeit auf eine Position kann in den meisten Fällen davon ausgegangen werden, dass einer Vollzeitkraft der Vorzug gegeben wird. Begründet wird dies meist mit dem betrieblichen Ablauf, in den sich eine Teilzeitkraft nicht ohne erheblichen Mehraufwand integrieren ließe. Es ist jedoch bewiesen, dass gerade Teilzeitkräfte höchst motiviert und teilweise sogar effektiver arbeiten als Vollzeitkräfte. Hier ist ein Umdenken vorteilhaft, denn viele Mütter oder Väter, die ihre Arbeitskraft nur zum Teil zur Verfügung stellen können oder wollen sind hoch qualifiziert und ein Gewinn für ein Unternehmen.

Die Personalbeschaffung ist allerdings nur der erste Schritt in eine fruchtbare und nachhaltige Zusammenarbeit mit dem neuen Mitarbeiter. Was uns zu dem nächsten Punkt bringt ...

MITARBEITERBINDUNG

Unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, aber auch aus Mangel an adäquatem Nachwuchs für die Unternehmen, entbrennt ein Kampf um die guten Mitarbeiter. Außerdem sind die Kosten für eine Nachbesetzung eines Mitarbeiters (Fluktuationskosten) nicht zu unterschätzen. Dabei geht es nicht darum, jeden Mitarbeiter bedingungslos zu



halten. Aber gut qualifizierte und eingearbeitete Mitarbeiter gilt es „zu hegen und zu pflegen“.

Was genau bedeutet das für die Unternehmen? Was eigentlich selbstverständlich sein sollte und in der Vergangenheit doch leider immer wieder vernachlässigt wurde: Ein ressourcenschonender und wertschätzender Umgang mit den Beschäftigten.

Ausschlaggebend sind meist die „weichen“ Faktoren, die einen Mitarbeiter zum Bleiben veranlassen und am Weggang hindern. Der Führungsstil ist einer der wesentlichen Einflussfaktoren für die Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen. Neben dem Führungsstil spielt jedoch meist auch die Kommunikations- und Informationspolitik der Vorgesetzten sowie der Unternehmensleitung eine entscheidende Rolle.

Wie steht es denn nun genau um die Wertschätzung der Mitarbeiter in den Unternehmen? Frei nach dem Motto: „Nicht gemotzt ist genug gelobt“? Falscher Ansatz – Aktiv loben hilft, Mitarbeitern das Gefühl zu geben, ein Teil des

Unternehmens zu sein und sich mit dem Unternehmenserfolg zu identifizieren. Die Vielzahl an Möglichkeiten gestattet jeder Führungskraft, ihren eigenen Kommunikationsstil zu finden und zu pflegen. Mitarbeiter sollen nicht in Watte gepackt werden. Das Ziel sollte vielmehr sein, mit seinem Kommunikationsstil ziel- und lösungsorientiert zu handeln. Vorwürfe sind dauerhaft nicht zielführend.

PERSONALENTWICKLUNG

Durch den schnelllebigen technischen Fortschritt, aber auch den stetigen Wandel der Anforderungen und Bedingungen steht die Weiterbildung und -qualifizierung der Beschäftigten stets im Blickfeld der Unternehmen.

Zur Vermeidung von Überforderung im Umgang mit neuen Technologien, aber auch zur Bewältigung der allgemeinen Anforderungen des Aufgabengebietes sind für Mitarbeiter jeder Altersgruppe regelmäßige Schulungen notwendig. Künftig gilt es, sich Gedanken über altersgerechtes Lernen zu machen und das Weiterbildungsangebot auf die Alters-

struktur des eigenen Unternehmens hin zu überprüfen.

Der Aufbau von Führungskompetenz in den Unternehmen sowie die Sicherstellung der Teamfähigkeit aller Mitarbeiter sind die besten Voraussetzungen für den schonenden Umgang mit den menschlichen Ressourcen und beugen Konflikten vor. Dabei sollten bei diesen „Softskills“ nicht nur das Augenmerk auf die Schulung von Führungskräften gelegt werden, sondern insbesondere auch auf die Mitarbeiter. Dies ist nur eine Maßnahme zur Vermeidung von Reibungsverlusten in den Abteilungen und/oder Teams eines Unternehmens. Das Einführen einer „Streitkultur“ ist hier ein fundamentaler Schritt in die moderne Zukunft der Unternehmen.

Durch die globale Vernetzung, die das Arbeiten im internationalen Umfeld, in Abteilungen mit mehreren Nationalitäten oder mit Kunden in anderen Ländern zur täglichen Praxis hat werden lassen, ist der Auf- und Ausbau der interkulturellen Kompetenz unerlässlich, sowohl für den Unternehmenserfolg als auch für die Ressource Mensch. Nur durch gegenseitigen Respekt, Anerkennung und einen wertschätzenden Umgang mit den kulturellen Unterschieden kann ein Unternehmen erfolgreich bleiben.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter stellt eine wichtige zentrale Aufgabe dar und rückt immer weiter in den Fokus der Unternehmen. Ein Zusammenhang zwischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bedarf keiner weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen mehr, um ein Handeln und die Verbesserung der Arbeitssituation für die Beschäftigten anzustoßen.

Durch die aktuelle Rentenpolitik und der demografisch bedingten fehlenden „Nachversorgung“ an neuen Beschäftigten ist ein Umdenken erforderlich, um die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit weit über das 60. Lebensjahr hinaus sicherzustellen.

Eine Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter sowie deren Motivation wirkt sich langfristig betrachtet als mehrwertschaffende Investition in die Zukunft des Unternehmens aus. Hierunter ist nicht nur die Einführung von Gesundheitsmaßnahmen zu verstehen. Das Thema ist weitaus vielschichtiger als gedacht und umfasst ebenfalls z. B. die Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das Verständnis von Führung in Unternehmen oder der Ausbau interkultureller Kompetenz. Das aktive Leben von Unternehmenswerten und die Vorbildfunktion des Managements sowie auch eine positive Streitkultur zur Bewältigung von Konflikten im Unternehmen sind ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung des täglichen Umgangs miteinander am Arbeitsplatz und letztendlich Prophylaxe für unerfüllte, frustrierte und am Ende „ausgebrannte“ Mitarbeiter.

Da Burnout, psychische Krankheiten sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen auf dem Vormarsch sind, ist eine Reaktion der Unternehmen auf diese Problematiken unumgänglich.

FAZIT:

Es gibt in den folgenden Jahren viele Hürden und Herausforderungen zu meistern, um Unternehmen auch weiterhin nachhaltig am Markt attraktiv zu platzieren und voranzubringen. Dieses Ziel ist von den Menschen, die in den Unternehmen tätig sind, nicht trennbar. Die Möglichkeiten des Umgangs mit den humanen Ressourcen sind vielfältig und stehen jedem Unternehmen offen. Aus einer Vielzahl von Chancen ein maßgeschneidertes Konzept auszuwählen und nachhaltig umzusetzen ist die Kür der künftig erfolgreichen Unternehmen.

KONTAKT:

Telefon: 06151/152 75 77

Telefax: 06151/152 75 78

E-Mail: kontakt@ronshausen-pm.de

Internet: <http://www.ronshausen-pm.de>

KURZ NOTIERT

Energie-Partnerschaft wird fortgesetzt

DIE GGEW AG ERHÄLT FÜR WEITERE 20 JAHRE DIE GAS-KONZESSION IN SEEHEIM-JUGENHEIM

Die erfolgreiche Partnerschaft von Gemeinde und GGEW AG geht weiter: Die Gemeindevertretung hat beschlossen, dass der südthessische Energieversorger auch für die nächsten 20 Jahre Netzbetreiber für Gas in Seeheim-Jugenheim bleibt. Bürgermeister Olaf Kühn und die Beigeordnete Susanne Bruer haben mit GGEW-Vorstand Dr. Peter Müller und GGEW-Technikchef Andreas Schraitle am 21. Oktober 2013 den neuen Gas-Konzessionsvertrag unterzeichnet.

Bürgermeister Kühn erklärte, „dass Seeheim-Jugenheim mit der GGEW AG einen fairen und verlässlichen Partner an der Seite hat.“ Dr. Müller betonte: „Die GGEW AG steht seit über 125 Jahren für Versorgungssicherheit in der Region.“ Zudem sei es ökonomisch und organisatorisch sinnvoll, wenn Konzessionen an Energieversorger aus der Nähe vergeben und in eine Hand gelegt werden, so Dr. Müller weiter. Neben Gas hat die GGEW AG auch die Strom-Konzession in Seeheim-Jugenheim gewonnen.



Foto: GGEW

(v.l.n.r.): Bei der Vertragsunterzeichnung in Seeheim-Jugenheim: Andreas Schraitle, technischer Bereichsleiter und Prokurist GGEW AG; Susanne Bruer, Beigeordnete Seeheim-Jugenheim; Olaf Kühn, Bürgermeister der Gemeinde Seeheim-Jugenheim und Dr. Peter Müller, Vorstand GGEW AG