

Performancemanagement – die neue Rolle der Personalab- teilung

Ein modernes Personalmanagement für den Mittelstand



Allen Berichten über den demografischen Wandel, dem vermeintlichen „War for Talent“ und Studien zu neuen Aufgaben im Personalmanagement (z.B. Kienbaum, „HR Strategie & Organisation 2012/2013“) zum Trotz, die Personalabteilungen im Mittelstand haben selbst in den eigenen Reihen nicht immer den besten Ruf. Wir beobachten, dass viele Führungskräfte ihr eigenes Personalwesen als bürokratisch wahrnehmen und die Personalverwaltung als notwendiges Übel ansehen.

Aber warum aus einem notwendigen Übel nicht eine Quelle für Wettbewerbsvorteile und Produktivitätssteigerungen machen?

Die Bedeutung der Mitarbeiter nicht als Lippenbekenntnis auf Unternehmens-Homepage, Image-Broschüre und Leitbild. Stattdessen Mitarbeiter als wesentliche Quelle für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Maschinen und Vorprodukte kann die Konkurrenz ebenso gut beschaffen, damit können keine Wettbewerbsvorteile auf Dauer realisiert werden. Dagegen schaffen hochproduktive Mitarbeiter in der Fertigung, abschlussstarke Vertriebsleute und innovative Entwickler genau die Differenzierung im Wettbewerb, die von der Konkurrenz eben nicht einfach kopiert werden kann.

Und dafür spielt ein modernes Personalmanagement eine entscheidende Rolle, dessen Aufgabe nicht auf die administrative Personalverwaltung beschränkt ist, sondern im Sinne eines Performancemanagements eine Leistungskultur etabliert und so zur Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen durch kontinuierliche Steigerungen der Personalproduktivität beiträgt.

Entlang der Wertschöpfungskette für die Personalprozesse hat die Orglinea acht Handlungsfelder für die Etablierung eines Personal-Performance-Managements identifiziert (vgl. Abbildung 1).

Personalstrategie. Verknüpfung von Personal- mit Unternehmensstrategie sowie mit den Strategien der operativen Bereiche. Insbesondere im Hinblick auf die kontinuierliche Steigerung von Personalproduktivität, Qualität und Innovationskraft. Gemeinsame strategische Ziele für Personalmanagement und operative Bereiche. Die Personalabteilung mit der Expertise für ein effizienzorientiertes Personalmanagement als Unterstützung für die operativen Einheiten.

Kennzahlen- und Zieldefinition. Integration der personalstrategischen Ziele in das Controllingssystem. Die kontinuierliche Steigerung von Personalproduktivität, Qualität und Innovationskraft als Zielgrößen für die Personalabteilung und die operativen Bereiche. Die tatsächliche Zielerreichung als Bestandteil der variablen Vergütung für Führungskräfte und Mitarbeitende in der Personalabteilung und in den operativen Bereichen.

KVP und Change Management zur Steigerung der Personalproduktivität. Mitwirkung der Personalabteilung bei Veränderungsvorhaben mit dem Ziel der Personalproduktivitätssteigerung. Etablierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen durch Bereitstellung von Prozess-, Erfahrungs- und Methoden-Know-how.

Personalmarketing. Personalmarketing auf Personalstrategie ausrichten und so Resonanz auf dem Rekrutierungsmarkt für potenzielle neue Mitarbeiter schaffen, die zur Leistungskultur passen. Relevante Mitarbeiterzielgruppen identifizieren und zielgruppenspezifisch adressieren.

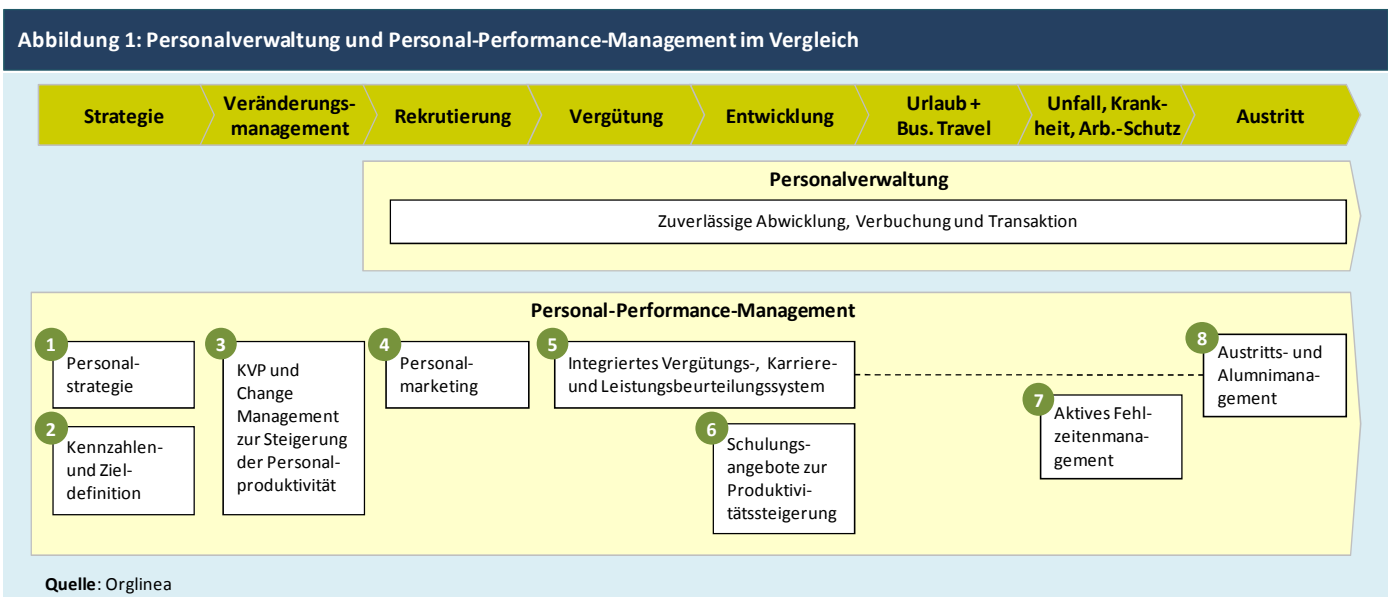
Integriertes Vergütungs-, Karriere- und Leistungsbeurteilungssystem. Enge Verknüpfung von Vergütungs- mit Karriere- und Leistungsbeurteilungssystem. Leistungs- und anreizorientierte Ausgestaltung des Vergütungssystems. Karrieresystem mit langfristiger Entwicklungsperspektive für alle leistungs-

fähigen Beschäftigten. Nachvollziehbare Beförderungspraxis in enger Verzahnung mit den personalstrategischen Zielen. Transparenz über Anforderungen für die Karrierestufen. Faires Leistungsbeurteilungssystem mit konstruktivem Feedback zur Verstärkung positiver Verhaltensweisen und Identifikation und Adressierung von Änderungs- und Schulungsbedarf. Verknüpfung mit Austritts- und Alumnimanagement.

Schulungsangebote zur Produktivitätssteigerung. Methodenschulungen für kontinuierlichen Verbesserungsprozess und Change Management. Schulung von *Soft Skills*, beispielsweise proaktive Problembewältigung. Überprüfung der Wirksamkeit von Schulungsmaßnahmen anhand tatsächlich realisierter Effizienzsteigerungen.

Aktives Fehlzeitenmanagement. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten kontinuierlich monitoren und Ursachen ermitteln. Abstellmaßnahmen zur Verringerung von Fehlzeiten und Verbesserung von Arbeitssicherheit identifizieren und gemeinsam mit den operativen Bereichen umsetzen. Gegebenenfalls Initiativen zur Einführung von SOS (Sicherheit, Ordnung, Sauberkeit), 5S (Selektion, Standort, Sauberkeit, Standardisierung, Selbstdisziplin) oder TPS (Toyota-Produktionssystem) unterstützen. Gesundheitsbewusstsein und Prophylaxe fördern. Bei hohen Fehlzeiten individuelle Gesundheitsgespräche führen.

Austritts- und Alumnimanagement. Effiziente und rechtssichere Prozessgestaltung für Abmahnungen und forcierte Austritte. Aufbau eines Ehemaligen-Netzwerkes zur Bindung früherer Beschäftigte mit Potenzial bei Absatz, Beschaffung oder Rekrutierung.



Die Weiterentwicklung der Personalabteilung hin zu einem Personal-Performance-Management hat große Potenziale für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und macht die Personalverantwortlichen zu Gesprächspartnern auf Augenhöhe auf allen Führungsebenen. Die langfristige Entwicklungsperspektive und leistungsgerechte Bezahlung für alle Beschäftigte erhöhen Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Daneben bleibt die klassische Rolle der Personalverwaltung – die zuverlässige Abwicklung der Personalteilprozesse, die korrekte Personalbuchführung und die fehlerfreie Auslösung von personalbezogenen Zahlungstransaktionen – bestehen.

Die Orglinea kann den Transformationsprozess von der Personalverwaltung hin zu einem Personal-Performance-Management mit ihrem Know-how unterstützen.

Autor

Matthias Wendler, Geschäftsführer Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH



wendler.matthias @ orglinea.com

© 2016, Orglinea GmbH, alle Rechte vorbehalten

Über Orglinea

Org [für Organisation] und **linea** [*lat. lineo* für ins Lot bringen]: Die Orglinea ist ein spezialisiertes, erfolgreiches Beratungshaus für mittelständische Unternehmen. Mit dem Anspruch, moderne und umsetzungsorientierte betriebswirtschaftliche Beratung für Entscheider im Mittelstand zu erbringen. Auf Augenhöhe. Seit 2003. Getreu unseres Mottos: "Unternehmerischer Erfolg ist eine Frage der Konsequenz und nicht der Branche". In den Feldern Finance, Organisation und Benchmarking.

www.orglinea.com

