

Schnelles Mitarbeiterwachstum

In schnell wachsenden Unternehmen kann die Personalarbeit dem hohen Expansionstempo oft nicht folgen. Mittelstandstypische Probleme wie eine fehlende Systematik in der Organisation oder eine zu geringe Kompetenz in der Mitarbeiterentwicklung wirken sich nun negativ aus. Jetzt muss darum gekämpft werden, den oft positiven Firmenspirit beizubehalten und dennoch zukunftsfähige, professionelle Strukturen einzuziehen.



Bei schnellem Wachstum bleibt die Personalarbeit oft auf der Strecke

Viele deutsche Betriebe haben sich in den zurückliegenden Jahren aus ihren Marktnischen herausentwickelt und sind zu veritablen Hightech-Unternehmen, manchmal sogar zu Global Playern, geworden. Personal- und Organisationsentwicklung konnten dieses Tempo nicht immer mitgehen.

*Von Christoph Kuth, Senior Consultant
für das Machwüth Team International
(www.mticonsuitancy.com)*

Es gibt in Deutschland eine Vielzahl von Betrieben, die sich in den zurückliegenden 20 Jahren von handwerklich geprägten Produktionsunternehmen zu weltweit tätigen Hightech-Playern entwickelt haben. Entsprechend stiegen ihre Anforderungen an einzustellendes Personal und wuchs die Mitarbeiterzahl - nicht selten weltweit. Personal- und Organisationsentwicklung können mit diesem Expansionstempo oft nicht mithalten. Das ist der Grund, dass viele Mittelständler heute nicht die Mitarbeiter mit der benötigten Qualifikation finden und an sich binden können. Ihnen gelingt es oft auch nicht, die vorhandenen Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass es der rasanten Firmenentwicklung gerecht wird.

Eine zentrale Ursache für die Missstände ist: Obwohl diese Firmen inzwischen faktisch Großunternehmen sind, kämpfen sie oft noch mit Problemen, die für Klein- und Mittelunternehmen typisch sind:

- ➔ Die Betriebe haben zu wenig Kompetenz in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung aufgebaut.
- ➔ Ihre Entwicklungsplanung erfolgt meist kurzfristig und gerät im Alltagsgeschäft schnell in Vergessenheit - sofern sie überhaupt existiert.

In solchen Firmen ist die Personalfunktion in der Regel nicht mit dem Gesamtunternehmen mitgewachsen. Deshalb sind die wenigen Personal- und Organisationsentwicklungs-Experten primär mit „Troubleshooting“ beschäftigt - also mit dem Reagieren auf akute Betriebsprobleme. Für ein konzeptionelles, strategisches Arbeiten haben sie keine Zeit. Den Topentscheidern im Unternehmen ist nicht ausreichend bewusst, dass sich hinter vielen betrieblichen Problemen - zum Beispiel mangelnder Qualität - ein Manko im Bereich Personal- oder Organisationsentwicklung verbirgt. Entsprechend viel Überzeugungsarbeit müssen sie leisten.

Doch diese Situation ändert sich allmählich. Zunehmend denken Entscheider in mittelständischen Unternehmen um - auch weil sie oft registrieren: Unsere Belegschaft ist heute viel heterogener als noch zur Jahrtausendwende. Zudem haben die Mitarbeiter häufiger einen akademischen Abschluss - zum Beispiel als



Ingenieur oder Betriebswirt. Und diese Mitarbeiter stellen an ihren Arbeitgeber wie an ihre Arbeit selbst und an die Führung andere Anforderungen als die Mitarbeiter in der Vergangenheit.

Deshalb stellen viele Mittelständler ihre Personalführungs- und -entwicklungskonzepte auf den Prüfstand. Die zentrale Frage dabei lautet: Wie können wir Personalarbeit sowie Unternehmens- und Führungskultur so modernisieren, dass sie den (Arbeits-)Marktanforderungen entsprechen, ohne dass wir die Stärken eines mittelständischen Unternehmens verlieren? Solche Lösungen zu entwickeln und im Betriebsalltag umzusetzen, erfordert Zeit. In der Regel macht den Anfang ein Change-Projekt in folgenden Schritten.

Schritt 1: Die Ist-Situation erfassen

Zu Beginn der Veränderungsinitiative wird in einer Art Check-up die aktuelle Situation erhoben. Ermittelt wird zum Beispiel:

- ➔ Wie haben sich die Personalanforderungen - aufgrund der veränderten Marktsituation, unseres Wachstums etc. - verändert?
- ➔ Wie hat sich unsere Mitarbeiterstruktur verändert, und inwiefern sind die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter andere?
- ➔ Welche Tools und Verfahren setzen wir für

die Personalsuche, -auswahl und -entwicklung ein? Sind sie noch zeitgemäß?

- ➔ Wie führen und kommunizieren wir heute in unserem Unternehmen, wie sollten wir künftig führen und kommunizieren?
- ➔ Wie arbeiten wir zusammen, und wie müssen wir künftig voraussichtlich zusammenarbeiten, um für die Marktanforderungen gerüstet zu sein?

Schritt 2: Ein Zielbild entwerfen

Nach dieser Erhebung gilt es, ein Zielbild zu erarbeiten, das beispielsweise folgende Dimensionen umfasst:

- ➔ Wohin wollen wir uns entwickeln?
- ➔ Wie soll unser Unternehmen in fünf oder zehn Jahren „ticken“ - welche Kultur soll vorherrschen?
- ➔ Über welche Kompetenzen verfügt unsere Organisation dann idealerweise? Was sind die Stärken?
- ➔ Wie sorgen wir dann dafür, dass wir über die benötigten Mitarbeiter mit der erforderlichen Qualifikation und Kompetenz verfügen?

Schritt 3: Einen Maßnahmenplan erstellen

Aus dem Zielbild und der Analyse der Ist-Situation können (Teil-)Projekte und hieraus wiederum Maßnahmenpläne abgeleitet werden. Dabei gilt es zu beachten, dass der Aufbau einer strategischen Personalarbeit und -entwicklung sowie der damit verbundene Kulturwandel ein längerfristiger Prozess ist. Die Change-Kapazitäten jedes Unternehmens sind begrenzt. Neben den Entwicklungsarbeiten muss nun mal das Alltagsgeschäft erledigt werden. Entsprechend wichtig ist eine Priorisierung, um die Organisation nicht zu überfordern.

Schritt 4: Veränderungen kontrollieren

Kulturelle Veränderungen vollziehen sich langsam. Deshalb ist es wichtig, die (partiellen) Veränderungen systematisch zu erfassen und

zu kommunizieren - damit nicht das Gefühl entsteht „Es bewegt sich nichts“ und die Veränderungsenergie erlahmt. Dieses systematische Erfassen ist auch nötig, um zu kontrollieren: Sind wir (noch) auf dem richtigen Weg oder sind Kurskorrekturen nötig?

Schritt 5: Teilergebnisse sichern

Das Aufgeben gewohnter Denk- und Verhaltensmuster fällt fast allen Menschen schwer. Entsprechend schnell verfallen sie wieder in ihre alten Gewohnheiten. Deshalb ist es wichtig, sich zu überlegen: Wie und mit welchen Tools und Verfahren stellen wir sicher, dass die Ergebnisse keine Eintagsfliegen, sondern nachhaltig sind?

Ein entscheidender, wenn nicht der entscheidende Erfolgsfaktor in solchen Change-Projekten ist, dass sich im Projektverlauf die Einstellung und das Verhalten der Führungskräfte ändern. Diese sind von Haus aus häufig Techniker und Ingenieure. Und in diesem Bereich liegt auch ihre Passion. Entsprechend ungern befassen sie sich mit solch weichen Themen wie Personal- und Organisationsentwicklung. Der Führungsarbeit messen sie oft eine eher geringe Bedeutung bei - nicht zuletzt weil es dabei so stark menschelt.

Deshalb muss bei solchen Projekten in mittelständischen Unternehmen sichergestellt werden, dass alle Entscheider mit im Boot sitzen - und nicht einzelne (unbewusst) das Gesamtprojekt torpedieren. Entsprechend wichtig ist es, dass sie regelmäßig Feedback zu ihrem (Führungs-) Verhalten und dessen - manchmal unbeabsichtigten - Wirkungen erhalten. Es muss von einer neutralen, vertrauenswürdigen und kompetenten Person kommen. Mittelständische Betriebe werden oft vom Eigentümer geführt, der alle Macht auf sich vereint. Mitarbeiter fühlen sich abhängig und sind - zu Recht - meist vorsichtig mit ihrer Rückmeldung. Sie sollten dem Chef aber unbedingt rückmelden können, was schief läuft.