

# Betriebserfolg und Personalmanagement

## Personalmanagement und Wirtschaftssituation

Folgt man den zahllosen Horrormeldungen der letzten Monate und Jahre zum Thema Arbeitslosigkeit, könnte man den Eindruck gewinnen, das zentrale Thema des betrieblichen Personalmanagements sei die Personalkostensenkung, sprich der Abbau von Mitarbeitern. Tatsächlich erstarrt ja die Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik vor diesem derzeit größten wirtschaftlichen Problem wie das Kaninchen vor der Schlange. Auch wo sich konstruktive Reform- und Lösungsansätze geradezu aufdrängen, herrscht eine äußerst gefährliche und erschütternde Lähmung der politischen Entscheidungsträger und der sogenannten Sozialpartner. Der immer noch ungebrochene und rücksichtslose Hang zur Durchsetzung und Sicherung wirtschaftlicher und politischer Gruppeninteressen und -egoismen verstellt den Blick auf Lösungen oder verhindert zumindest deren konkrete Umsetzung.

Dennoch, betriebliches Personalmanagement kann und darf gerade bei solchen bedrohlichen Verhältnissen nicht lediglich auf rüdes, wenig reflektiertes Personalkostenmanagement reduziert werden. Vielmehr erfordert die Situation von den Personal- und Führungsverantwortlichen besondere Kreativität, Mut und hohe Innovationsbereitschaft. Für Unternehmen geht es gerade in schwierigen Zeiten darum, Fatalismus und damit in der Folge verbundene unternehmerische Passivität durch eine qualitative und zielbewußt verfolgte Personal- und Führungsarbeit zu vermeiden, das heißt auch aktiv die besonderen personalpolitischen Chancen der gegenwärtigen Situation zu nutzen und Kräfte für einen kommenden Aufschwung zu sammeln.

Bei dem gewaltigen Problem der Arbeitslosigkeit, etwa 4,522 Millionen deutsche Bürger (Stand 31.12.1997) sind inzwischen arbeitslos, hinzuzurechnen ist dieser Zahl eine sehr erhebliche versteckte und statistisch nicht erfaßte Arbeitslosigkeit(!), ist es notwendig zu differenzieren. Zweifellos gab es Personalüberhänge, die personalwirtschaftlich abzubauen waren, ebenso wie entwicklungsbedingte Änderungen bei Arbeitsabläufen, wie sie jeden technisch-ökonomischen Fortschritt begleiten, und die letztlich zur Freisetzung und Umschichtung von Mitarbeitern führten. Binnen-, außen- und weltwirtschaftliche Entwicklungen, vor allem auch Auswirkungen der deutschen Wiedervereinigung, blieben nicht ohne nachteilige Folgen für die negativen Arbeitsmarktentwicklungen. All das allein kann jedoch nicht annähernd das bestehende Ausmaß der Arbeitslosigkeit begründen.

Vor allem ist immer wieder darauf hinzuweisen, daß der Löwenanteil des Personalabbaues der vergangenen Jahre in den Großbetrieben erfolgte, das heißt dort wesentliche Ursachen für die heute bestehende Misere am deutschen Arbeitsmarkt zu finden sind. Die Mittel- und Kleinbetriebe haben hingegen insgesamt die Personalstände in weitem Maße gehalten und zum Teil sogar erhöht.

Die radikalen und personalwirtschaftlich vielfach geradezu widersinnigen Massenentlassungen bei

Großbetrieben und Konzernen stellen mit Sicherheit so ziemlich das dunkelste Kapitel der deutschen Wirtschaftsgeschichte seit dem Zusammenbruch im Jahre 1945 dar, in eingeschränktem Maße gilt das auch für Österreich. Die Ideen der Sozialen Marktwirtschaft wurden auf dem Altar eines pervertierten und kurzsichtigen Egoismus von Konzernherren und Großunternehmern geopfert, notdürftig kaschiert mit Schlagworten wie Globalisierung und Shareholder value. In kürzester Zeit wurde dadurch in Jahrzehnten aufgebautes Vertrauenskapital zwischen Unternehmern und Mitarbeitern vernichtet. Die Schäden des verantwortungslosen Verhaltens Weniger sind heute schon klar erkennbar und von der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft zu tragen. Sie werden für lange Zeit eine schwere Hypothek für das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sein. Es kann angenommen werden, daß angesichts des Ausmaßes und der Dramatik dieses Sündenfalles der Großbetriebe, deren kritische ordnungspolitische Neubewertung und die Einleitung von Maßnahmen erfolgt, um zukünftig ein hilfloses Ausgeliefertsein der Gesellschaft vor solchen schädigenden Umtrieben einzudämmen.

Die Arbeitslosigkeit ist mit Sicherheit kein Schicksal, das man fatalistisch zur Kenntnis zu nehmen hat, ein Blick in andere Länder, wie beispielsweise Großbritannien und USA, zeigt das. Wird die politische und sozialpartnerschaftliche Unbeweglichkeit durch Flexibilität, übergreifende Verantwortlichkeit, Engagement und Kooperationsbereitschaft der Verantwortlichen überwunden, ist die Arbeitslosigkeit in weitestem Maße zu bewältigen. Die wirksamen Instrumente der Wirtschaftspolitik sind längst bekannt, man muß sie nur einsetzen: Flexibilisierung und partiell Verringerung der Jahresarbeitszeit - längerfristige Zurückhaltung in der Tarifpolitik, neue Entgelt- und Tarifvarianten - Senkung der Sozialversicherungsbeiträge und Reformen des Sozialsystems - Konsolidierung der öffentlichen Haushalte und Verstärkung der öffentlichen Investitionen durch budgetäre Umschichtungen - Steuersenkung und -reform. Wirtschaftsforscher vertreten die begründete Ansicht, daß allein durch diese Maßnahmen mittelfristig die Beschäftigung in Deutschland um 2,5 Millionen Erwerbstätige gesteigert werden kann.

Ein wesentlicher und vermutlich noch wichtigerer Beitrag zur Bewältigung der Arbeitslosigkeit wird durch die Betriebe und Einrichtungen der Wirtschaft erfolgen müssen. In den vergangenen Jahren mußte man den Eindruck gewinnen, daß in viel zu vielen Unternehmen man sich primär darüber den Kopf zerbrochen hat, wie man mit weniger Mitarbeitern einen Betrieb rentabler macht, statt darüber nachzudenken, wie man Mitarbeiter rentabel einsetzt und dadurch die nachhaltige Entwicklung und Sicherung eines Unternehmens bewerkstelligt. Hände abzuhacken, die man zum Arbeiten braucht, kann wohl keine langfristige unternehmerische Strategie sein, ebensowenig wie beispielsweise in der Sanierungspraxis lediglich ein rigides Kostenmanagement auf Dauer Erfolge sichert. Natürlich muß so rationell wie möglich gewirtschaftet werden. Unternehmerische Erfolge und positive Betriebsergebnisse resultieren jedoch aus Erlösen, das heißt aus Leistungen für zufriedene Kunden. Diese Binsenwahrheit verspricht weitaus mehr als hochtrabende Management-Philosophien, die sich bei näherer Betrachtung als uralte Hüte eines fantasielosen "Cost-Cutting" erweisen.

Den betriebsindividuellen Anstrengungen kommt in den nächsten ein bis zwei Jahren vor allem auch deshalb eine überragende Bedeutung zu, da die derzeit überblickbaren konjunkturellen Aussichten doch eher mäßig sind. Die stille Hoffnung mancher Unternehmer, eine gute Konjunktur wird sozusagen den Betrieb "mitziehen", könnte sich als trügerisch erweisen. Das Wirtschaftswachstum in Deutschland wird nach Meinung der verschiedenen Experten 1998 gegenüber 1997 etwa 2,6 bis 2,9 % betragen, und zwar bei einer Teuerungsrate von etwa 2 %. Für den Arbeitsmarkt ergeben sich daraus kaum Verbesserungschancen, die zudem durch die ausgebrochene Asien-Krise gedämpft werden. Auch die zu erwartende Investitionsschwäche im produzierenden Gewerbe wirkt sich nachteilig aus. Eine bescheidene Erhöhung der Realeinkommen im Jahr 1998 könnte hingegen in Verbindung mit der zweiprozentigen Senkung des Solidaritätszuschlages und trotz der zu erwartenden Erhöhung der Sozialbeiträge zu einem bescheidenen Konjunkturplus beitragen. Die öffentlichen Haushalte, insbesondere der Bundeshaushalt, wird kaum etwas zur Konjunkturbelebung leisten. Der deutsche Außenhandel wird auch 1998 eine wesentliche und unverzichtbare Konjunkturstütze sein müssen. Für Österreich, dessen Arbeitslosenrate derzeit etwa die Hälfte der deutschen Quote beträgt, dürfte die konjunkturelle Entwicklung 1998 ein wenig freundlicher und somit auch für den Arbeitsmarkt besser zu bewerten sein.

### **Aktuelle Ansätze des Personalmanagement**

Der Faktor Qualifikation ist seit langem und aktueller denn je der entscheidende Ansatz für ein in die Unternehmensführung integriertes und auf nachhaltige Erfolge ausgerichtetes Personalmanagement.

Ein illustratives Beispiel hierfür bietet die Holzwirtschaft. Für die Sägeindustrie in Deutschland und Österreich stellt sich seit Jahr und Tag die Frage, wie durch eine Veredelung und Weiterverarbeitung der Sägeprodukte die betriebliche Wertschöpfung verbessert werden kann. Viele Sägebetriebe haben keine tragfähigen Lösungen gefunden und sind dem enormen Konzentrationsprozeß der Sägeindustrie zum Opfer gefallen. Andere Sägebetriebe konnten neue Wege beschreiten, wie beispielsweise die Diversifikation in die Leimholzfertigung, den konstruktiven Holzbau, die Erzeugung von ökologischen Niedrigenergiehäusern, die Fertigung von Mehrschichtplatten, usw. Diese innovativen und aus der Sägeindustrie hervorgegangenen Betriebe stehen wirtschaftlich gut da. In der Praxis kann man regelmäßig feststellen, daß die "neuen" Leistungsbereiche gegenüber den traditionellen Leistungen bei gemischten Leistungsprogrammen ergebnismäßig weitaus besser abschneiden. Der Zusammenhang zwischen Wissen, Kreativität und Innovation, also Elementen die einerseits sehr wesentlich die Qualifikation der Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter kennzeichnen, und andererseits der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Betriebe, ist unübersehbar.

Gelegentlich gewinnt man in Betrieben den Eindruck, daß unter anderem gerade die Arbeitsmarktentwicklung der vergangenen Jahre bei den Verantwortlichen zu dem Trugschluß geführt hat, daß Personalfragen allgemein an Bedeutung verloren haben, da ja der Arbeitsmarkt quasi ergiebiger

geworden sei. Im speziellen verringern sich dann auch häufig die Bemühungen zur Entwicklung der Personalqualifikation. Die Verkennung der tatsächlichen Struktur und Realität der Arbeitsmärkte und die schon fast grob fahrlässige Ignoranz der fundamentalen Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation, stellen oft eine der Hauptquellen für existenzbedrohendes betriebliches Mismanagement dar.

Die Gestaltung der täglichen Praxis der Führungsarbeit ist ein weiterer und sehr wesentlicher Ansatz für ein zeitgemäßes und erfolgversprechendes Personalmanagement. Durch ihre Größe bzw. Überschaubarkeit, starke personale Bindungen, hohe Flexibilität und rasche Anpassungsfähigkeit sowie einfache Organisationsstrukturen, haben Mittel- und Kleinbetriebe gegenüber Großbetrieben und Konzernen für die Führungsarbeit vergleichsweise gute Voraussetzungen, die es zu nutzen gilt. Dem stehen allerdings kontraproduktiv häufig tradierte, sprich "konservative" Vorstellungen und Praktiken der Firmeninhaber und Führungskräfte gegenüber, die derzeit durch die hohe Arbeitslosigkeit oft mental verstärkt werden. Über "gute Mitarbeiterführung" wurde schon unendlich viel und Richtiges geschrieben, das nicht wiederholt werden soll, das heißt einige Anmerkungen mögen genügen.

Um beispielsweise bei den angesprochenen Innovationen zu bleiben: Warum bleiben sie zu oft Chefsache und scheitern an mangelnder Einbindung der Mitarbeiter? Wieso verhindern Chef-Dominanz, hierarchische Barrieren und die Unterschätzung potentiell guter Mitarbeiter die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen auf allen Funktionsebenen eines Betriebes?

Gerade schwierige und durch hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnete Zeiten bieten die besondere Chance für Unternehmer und Führungskräfte, mit großer Glaubwürdigkeit durch Fairness in der Führungsarbeit ein Vertrauenskapital bei den Mitarbeitern aufzubauen, das nicht nur in schlechten, sondern vor allem auch in guten Zeiten dem Unternehmen und seiner Entwicklung enorm helfen kann. Wertorientierte, das heißt humane Intentionen, decken sich mit personalwirtschaftlichen Zielen zum Vorteil aller Beteiligten. Fairness in der Führung ist kein Benefizium, sondern ein Wesenselement effektiven Personalmanagements.

Auf Wissen, Können und Leistungsbereitschaft hat kein Vorgesetzter ohne weiteres direkten Zugriff. Sie stecken in den Menschen und müssen durch eine offene, Vertrauen schaffende und kooperative Führung freigesetzt werden. Wer glaubt diese Eigenschaften für das Unternehmen anders als durch faire Prozesse gewinnen zu können, versteht sehr wenig von Menschen und deren Beweggründen sich zu engagieren und voll einzusetzen. Wer mit halber Leistung zufrieden ist und glaubt seinem Unternehmen eine Verschwendung menschlicher Arbeitsleistung zumuten zu können, kann es auch weiterhin mit Zuckerbrot und Peitsche probieren. Jeder im Betrieb will aber als Mensch und nicht als "Faktor Arbeit", "Human Ressource" oder gar "Kostenstelle", das heißt entpersonalisiert gesehen werden. Wer Menschen nicht mag, sie nicht so wie sie sind, mit allen ihren Stärken und Schwächen, annehmen kann, wenig Talent und Neigung für Menschenführung hat, sollte keine Führungsaufgaben wahrnehmen bzw. übertragen bekommen. Suboptimale Führungsarbeit können sich Unternehmen immer weniger leisten, ebenso wie Mitarbeiter sie immer

weniger tolerieren.

Die Einbeziehung von Mitarbeitern in sie betreffende Entscheidungen weckt und sichert ihr Engagement. Die Erklärung von Gründen und Umständen für Entscheidungen ist ebenso unverzichtbar wie die Schaffung von Klarheit über Erwartungen an die Leistung der Mitarbeiter. Fairness in der Führung ist somit weder eine "weiche Welle" der Führung, ganz im Gegenteil, noch ein quasi-demokratischer Entscheidungsablauf, sondern vielmehr eine zeitgemäße Führungsform für eine vor allem durch Wissen und Engagement gekennzeichnete Betriebsführung, mit der ein wesentlich höheres Leistungsvolumen erreicht werden kann.

### **Ausblick**

Die Entwicklung und Sicherung der Qualifikation und einer zeitgemäßen und fairen Personal- und Führungsarbeit sind die tragenden Säulen für ein wirksames Personalmanagement, auf die kein zukunftsorientiertes Unternehmen verzichten kann. Die aktuelle Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation erfordert darüber hinaus verschiedene personalwirtschaftliche Schwerpunktbildungen, die wiederum für die Betriebe jeweils eine individuelle personalfachliche Ausprägung mit unterschiedlichen Intensitätsgraden der Umsetzung erfordern. Folgende Bereiche des Personalmanagements werden in den kommenden Jahren besonders bedeutsam sein: Verknüpfung von Unternehmens- und Personalpolitik - Personalmarketing - Entwicklung von Arbeitszeitmodellen - Personalkostenmanagement - Personalcontrolling.

Welchen Beitrag das konkrete Personalmanagement für den Erfolg eines Betriebes leisten kann, wird schlicht und einfach davon abhängen, ob die Verantwortlichen die zentrale Rolle der Personal- und Führungsarbeit erkennen und danach auch tatsächlich handeln. Das heißt vor allem die Unternehmensführung stärker auf personalwirtschaftliche Erfordernisse abzustimmen, mittel- und langfristige Planungsentscheidungen für das Personalwesen zu treffen und auch Mut für unkonventionelle Aktionen zu haben, Vorgesetzte und Führungskräfte in das Personalmanagement einzubinden und ihre Personal- und Führungsaufgaben und -verantwortlichkeiten eindeutig festzulegen sowie insbesondere deren Wahrnehmung zu sichern.

Die derzeit triste Arbeitsmarktsituation und das schreckliche Schicksal unzähliger arbeitsloser Bürger sollte von unternehmerischen Menschen nicht nur als ein erschütterndes Skandalon empfunden werden, sondern, was viel entscheidender ist, als eine chancenreiche Herausforderung für die zukünftige Entwicklung vieler Betriebe. Soviel haben wir inzwischen gelernt, Arbeitsplätze schafft die Wirtschaft, und zwar vor allem die Mittel- und Kleinbetriebe. Die Aufgabe des Staates kann und muß darin liegen, hierfür bestmögliche Rahmenbedingungen zu bieten.

Fassung vom 11.01.1998