



MITARBEITER FINDEN | BINDEN | ENTWICKELN | VERÄNDERN

HR-Check für KMU's

Tipps für ein professionelles HR-Management

Must-have ...

Die systematische Personalauswahl und -entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein absolutes „Must-have“ in erfolgreichen KMU's – egal um welche Qualifikation und Funktion es geht.

Nur wer die richtigen Talente an der richtigen Stelle besetzt hat und diese auch richtig fördert, kann auch gesund wachsen!

Alle GründerInnen von Klein- und Mittelbetrieben (KMU's) starteten mit einer innovativen Geschäftsidee, durchkalkulierten Business Plänen oder auch nur mit Mut, stellten sich eventuell komplexen Förderprozessen, finanzierten vor und investierten zusätzlich alle Zeit und Energie.

Aus dem kleinen, hoch spezialisierten und engagierten Gründer-team ist ein Unternehmen mit mehr als 10 oder sogar 50 MitarbeiterInnen geworden. Das Geschäft floriert, die Firma hat sich am Markt etabliert. An aktuellen und potenziellen Kundenprojekte mangelt es nicht – im Gegenteil.

Häufige Folgen: Der persönliche Leistungs- und Erfolgsdruck in der Geschäftsführung, bei den Führungskräften bzw. Teamleitern ist hoch! Darunter leiden im Tagesgeschäft oft die Kommunikation und der ‚Spirit‘ – auch zum Kunden hin. Zwischenmenschliche Befindlichkeiten kommen rasch hoch. Die Gründer und deren Key-Player sind auf die Situation und die Notwendigkeit z.B. Jobs zu delegieren nicht richtig vorbereitet und die Mitarbeiter sind mit ihren neuen, eigenverantwortlichen Aufgaben im wachsenden Team überfordert. Aus der Not werden zu schnell neue Mitarbeiter hinzugezogen, die nicht zum Unternehmen passen und teilweise auch nicht ausreichend qualifiziert sind.



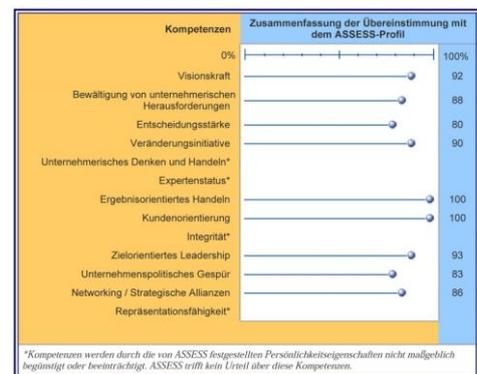
- 1. Mitarbeiterauswahl und Kompetenzmanagement**
- 2. Teamaufbau und -entwicklung**
- 3. Mitarbeiterbindung**
- 4. Gestaltung einer klaren Unternehmens- und Führungskultur**
- 5. Gezielte Entwicklung von Führungskräften**

1. Mitarbeiterauswahl und Kompetenzmanagement

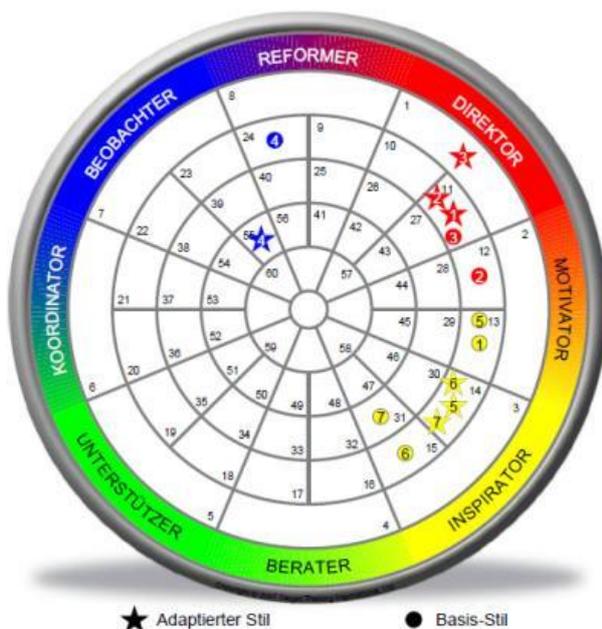
Kompromisse beim Recruiting rächen sich spätestens dann, wenn das Unternehmen weiterwächst. Um sicher zu gehen, dass die relevanten und interessierten Bewerber die Persönlichkeit und Kompetenzen mitbringen, die langfristig zum Unternehmen und ihrem Job passen, sollte vor der Besetzung jedenfalls ein Anforderungsprofil mit Muss- und Kann-Kriterien erstellt werden.

Abgesehen von den **fachlichen Kompetenzen** sind die **persönlichen Eigenschaften** und die **Motivation** („Driving Forces“) der neuen Mitarbeiter für eine langfristige Zusammenarbeit und letztlich den Unternehmenserfolg maßgeblich.

Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen – egal ob Teamleitung, Vertrieb, Assistenz oder Spezialist – zahlt sich der Einsatz einer objektivierenden **Potenzialanalyse** oder eines **Kompetenztools** jedenfalls aus. Diese gleichen das Anforderungsprofil wertfrei mit dem Ist-Profil des Kandidaten ab und geben so Aufschluss über die Eignung und Potenziale. Damit können hohe Kosten durch falsche Personalentscheidungen von vornherein vermieden werden.



2. Teamaufbau und -entwicklung



Wachsende mittelständische Unternehmen sind laufenden organisatorischen und persönlichen Veränderungsprozessen ausgesetzt. Der Aufwand für ein Screening des Kern-Teams macht sich in jedem Fall für die zukünftige Unternehmensausrichtung bezahlt.

Verschiedene Tools unterstützen - sinnvoll eingesetzt - eine möglichst reibungslose, **stabile und v.a. effiziente Unternehmensentwicklung**. Mittel- bis langfristig werden durch kluge vorausschauende Strategien und Personalentscheidungen hohe Mehrkosten durch (interne) Fehlbesetzungen und Verzögerungen in der Unternehmensentwicklung vermieden.

Da der **Geschäftserfolg** zu etwa 20 % bis 30 % vom Betriebsklima abhängt und dieses wiederum wird zu 50 % bis 70 % vom Chef bestimmt, sollten Führungsstrategien von Anfang an gründlich überlegt und in die Gesamtplanung mit einbezogen werden. Gehört es doch zu den grundlegenden Aufgaben der Geschäftsleitung, die Motivation im Team hochzuhalten und kollektive Emotionen in eine positive Richtung zu lenken.

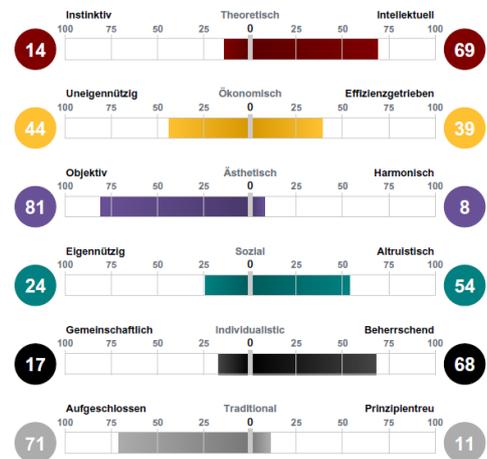
3. Mitarbeiterbindung

Wer gute Mitarbeiter hat, muss sie halten. Wie?

Wertschätzung und das Eingehen auf **individuelle Motive und Bedürfnisse** sind hier wesentlich. Parallel dazu sollten die zu erreichenden Ziele regelmäßig in systematischen Mitarbeitergesprächen festgelegt werden. Die Reflexion über Entlohnungsmodelle, Bonussysteme oder sogar Unternehmensbeteiligung gehört zu einer vorausschauenden Unternehmensstrategie.

Angebote für eine gute **Work-Life-Balance** (flexible Arbeitszeiten, Home-Office, Möglichkeit zur Teilzeitarbeit usw.) sind für viele Mitarbeiter attraktiv.

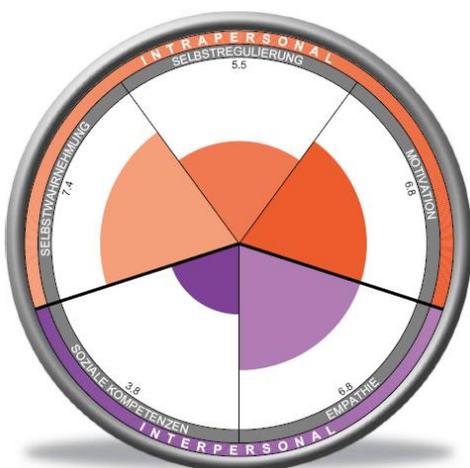
Der Bindungsfaktor, der vor allen anderen steht, ist aber eine gelebte **positive Unternehmenskultur** nach dem **Motto „Ich lebe es vor!“**



4. Gestaltung einer klaren Unternehmens- und Führungskultur

Wachstum bedarf einer klaren und strategischen Führung. Neben den produkt- bzw. kundenorientierten Visionen müssen dazu passende **langfristige Personalentwicklungsstrategien** sowie eine **gute Feedbackkultur** aufgesetzt werden. Wichtig dabei: der Aufbau von Anreiz- und Zielvereinbarungssystemen für die Mitarbeiter (siehe auch Mitarbeiterbindung).

5. Gezielte Entwicklung von Führungskräften



Gerade bei noch jungen wachsenden Betrieben sind Führungspositionen situationsbedingt entweder nicht von vornherein klar geregelt, „ergibt“ sich eben aus der fachlichen Funktion oder Mitarbeiter werden quasi unvorbereitet in die Verantwortung einer Teamleitung „hineingeworfen“. Die Folge ist häufig eine letztendlich weniger erfolgreiche Unternehmensentwicklung, der Frustration vorangeht: sowohl beim Mitarbeiter, der vom Kollegen zum Chef ernannt wurde, als auch beim Team.

Umso wichtiger ist daher die Reflexion darüber, wer die **persönlichen und sozialen Fähigkeiten** bzw. schlicht die Voraussetzungen für Mitarbeiter- und somit Führungsverantwortung mitbringt. Diese Mitarbeiter gezielt durch eine einheitliche und systematische **Führungskräfteausbildung** und eventuell individuelles **Coaching** zu unterstützen sichert die Zukunft des Unternehmens nach innen und außen ab.