

# Bestplacement-Strategie: Die richtigen Mitarbeitenden am richtigen Ort

Viele Unternehmen laufen nur mit halber Kraft, weil sie sehr viel Mitarbeiterpotenzial brachliegen lassen. — VON ANDREA MUTZNER

**In Kürze** Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind motivierte Mitarbeitende Gold wert. Durch den allgegenwärtigen Druck, sich ständig wandelnde Organisationen und die globale Gleichmacherei sind die Mitarbeiterzufriedenheit und damit das Engagement der Belegschaft aber in vielen Unternehmen so tief wie schon lange nicht mehr. Mit Bestplacement beschreibt der Autor einen Ausweg aus dieser Situation.



ANDREA MUTZNER leitet bei Grass Consulting AG den Bereich Bestplacement.  
andrea.mutzner@grassgroup.ch

Unter dem (Ein)druck der Finanz- und Wirtschaftskrise wurde und wird in vielen Unternehmen nach wie vor korrigiert, bereinigt, aufgeräumt und gestrafft. Der Schock sitzt tief und vor allem in der Nicht-Finanzwirtschaft dürften die Themen Risikominimierung, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit noch auf längere Zeit aktuell bleiben. Unternehmen stehen damit auch im personellen Bereich vor neuen und ungewohnten Rahmenbedingungen:

- ▶ Der Personalbestand wurde in vielen Fällen reduziert und in Einzelfällen gar auf ein Minimum ohne Redundanz getrieben. Immer noch werden Kosten gedrückt, Abgänge als weitere Kostenreduktionen gesehen und wenn möglich nicht ersetzt. Jede Stelle wird grundsätzlich in Frage gestellt, demzufolge wird sich auch jede(r) Mitarbeitende, egal welcher Stufe, grundsätzlich in Frage stellen müssen. Der Druck steigt kontinuierlich.
- ▶ Zusätzliches Ungemach «droht» vom Arbeitsmarkt. Dieser ist heute ein extremer Arbeitgebermarkt, die Auswahl ist gross. Auf Stellen – auch im mittleren und oberen Kaderbereich – sind 200 bis 400 Bewerbungen keine Seltenheit. Und die Bewerbungen sind zu einem guten Teil auch valabel. Ausserordentlich viele Bewerber sind aktiv im Arbeitsmarkt unterwegs, einerseits wegen der relativ hohen Arbeitslosigkeit, andererseits wegen steigender Unzufriedenheit und steigenden Ängsten. Job-Sicherheit wird heutzutage klein

geschrieben, sehr viele Mitarbeitende empfinden die Situation zunehmend als bedrohlich und die Loyalität sinkt massiv.

- ▶ Wirtschaftlicher Druck wird ungefiltert als Kosten- und Ertragsdruck über alle Führungsstufen nach unten geleitet. Als Folge davon rollt eine Reorganisationswelle um die andere durch die Unternehmen. Die Organigramme der Firmen sind oft schon Makulatur, wenn sie nachgeführt und publiziert werden. Mehr und mehr sind destabilisierende, sozial unverträgliche Organisationsformen zu beobachten, insbesondere in grösseren, dezentral und matrizial ausgebauten Firmen. In diesen sollte sich der Einzelne im Dschungel der Matrix und den Lianen der Dotted- und Solid-Line-Unterstellungen zurechtfinden. Kommt hinzu, dass er Kollegen und Vorgesetzte oft nur virtuell kennt und selten trifft. Arbeitsverträge werden in einzelnen Unternehmungen nur noch auf Zeit und basierend auf wirtschaftlichem, kurzfristigem Erfolg abgeschlossen.

## Nicht mehr Engagement der Mitarbeitenden in der Krise

Wen wundert es da, wenn breit angelegte Umfragen zum Mitarbeiter-Engagement verheerend ausfallen. Der seit 2001 regelmässig erhobene Gallup Engagement Survey zeigt deutlich, dass sich das Engagement der Mitarbeitenden angesichts der bedrohlichen Krise nicht etwa positiv verändert hat. Im Ge-

genteil: In der Umfrage 2009 fühlen sich lediglich 13 Prozent der befragten Mitarbeitenden in Deutschland gegenüber ihrem Unternehmen echt verpflichtet. 67 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, das heisst, sie könnten durchaus produktiver sein, wenn sie wollten (oder dürften). 23 Prozent der Mitarbeitenden befinden sich im Zustand der inneren Kündigung (2006: 19 Prozent, 2008: 20 Prozent).

Durch diese Arbeitshaltung entstehen den Unternehmen Milliarden Schäden. So beziffert Gallup die für Deutschland für das Jahr 2009 durch mangelndes Engagement und innere Kündigung entstehenden Kosten auf 90 bis 120 Milliarden Euro. Proudfood Consulting an-

dererseits errechnete in seiner «Produktivitätsstudie 2005/06» einen dreistelligen Milliardenbetrag in der Grössenordnung von 10 Prozent des Bruttoinlandsprodukts.

Diese neueren Resultate bestätigen die Studie des Corporate Leadership Council von 2004, die im internationalen Vergleich 50 000 Mitarbeitende befragte. Rund 80 Prozent aller Befragten – unabhängig von der Kaderstufe – bestätigten, dass sie nicht auf vollem Produktivitätsniveau arbeiten und ihr Engagement nicht optimal ist. Es wurde auch klar aufgezeigt, dass eine geringfügige Verbesserung des Engagementlevels in einer Unternehmung einen äusserst positiven Effekt auf die Retention-Rate hat.

Dies sind Fakten, die Unternehmer aufhorchen lassen sollten. Denn in diesen liegt weit höheres Potenzial, als in Reorganisationen – zumal der Erfolg der Struktur- und Prozessänderungen nicht direkt ist, sondern einzig davon abhängt, wie die Organisation umgesetzt, gelebt und wahrgenommen wird. Und da schliesst sich der Kreis, denn die Umsetzung hängt vom individuellen Engagement der Beteiligten ab, von Führenden wie auch von Geführten.

Fehlendes Engagement äussert sich in erster Linie durch reaktives Verhalten. Abwarten und nicht aus der Masse heraustreten ist ein gängiges Verhaltensmuster, um Risiken zu minimieren. Diese Form von «Risikomanagement»

Bild: istockphoto.com/Joshua Hodge Photography

**Der Arbeitsplatz zu Hause ist für die einen der beste Ort, um Höchstleistungen zu erbringen. Für andere benötigt er zu viel Selbstdisziplin.**

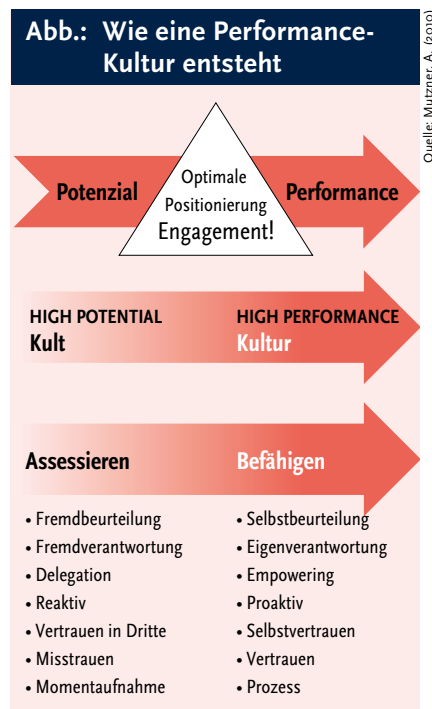


ist zum massgeblichen Gradmesser, aber auch zu einem wichtigen Hemmschuh mutiert. Deutlich sichtbar wird dies in der Behandlung von Führungs-/Leadership-Kompetenz. Fachlich-inhaltliche Eignung lässt sich leichter beurteilen als Führungskompetenz oder Leistungsmotivation und Stimmigkeit der Positionierung. Deshalb gehen viele Unternehmen auf Nummer sicher und wählen die Fachkompetenz.

Diese Tendenz wird unterstützt durch immer mehr standardisierte Rekrutierungs- und Performance-Management-Instrumente, die angesichts der grossen Zahl von Bewerbungen und der Entpersonalisierung innerhalb der Unternehmen eine immer grössere Bedeutung erhalten. Wer hat schon versucht, sich über eine Rekrutierungsplattform einer Grossunternehmung für einen Job zu bewerben, wenn das eigene Profil nicht ganz stromlinienförmig daherkommt? Herausragende Persönlichkeiten sind Individuen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht in ein enges Schema passen. Unternehmen laufen zunehmend Gefahr, diese «Outstanding People» im Sumpf des Mittelmasses zu verlieren.

### Menschen machen den Erfolg eines Unternehmens aus

Egal, welche Organisationsform, egal wie gross die Unternehmung und wie komplex die Struktur ist – der Unternehmenserfolg hängt letztlich vom Er-



**Stimmige Positionierung führt zu individuell maximiertem Engagement.**

folg einzelner Individuen ab. Eine Organisation ist nie erfolgreich, Menschen sind es und machen den Erfolg einer Unternehmung aus.

Die Anforderungen an Führende und Geführte sind heute höher denn je. Je knapper die Personaldecke, desto geringer die Redundanzen und desto wichtiger wird die einzelne Person. Unternehmenserfolg ist nicht direkt abhängig von der Organisationsform, sondern von den einzelnen Führungskräften, die diese Organisation im täglichen individuellen Arbeitsumfeld umsetzen.

Nachhaltig geführte Unternehmen haben erkannt, dass gerade in anspruchsvollen Zeiten das ganze Potenzial von allen benötigt wird. Führungskompetenz ist deshalb ein zentrales Anliegen der heutigen Zeit. Kader sind austauschbar – Führungspersönlichkeiten sind einzigartig. Führungskompetenz heisst, individuelle Voraussetzungen zu schaffen, um nachhaltigen Erfolg von jedem Teammitglied zu ermöglichen. Erfolg heisst in diesem Zusammenhang auch zielgerichteter Einsatz von Energie und individuellen Talenten. Denn Erfolg ist sozial anerkannte Leistung, d.h. nur wenn alle Beteiligten die gleichen Kriterien und Ziele haben, wird Leistung zum Erfolg. Es braucht überall die Einsicht, dass nur individueller Erfolg der Garant für Arbeitsplatzsicherheit ist. Aber dies ist nur möglich, wenn jedes Individuum im Unternehmen stimmig positioniert ist und seine individuellen Stärken und Talente maximal einsetzen kann.

Mit Blick auf Personaleinsatz und -entwicklung sollte der ROIE (Return on Investment in Employees) ein wichtiger Key-Performance-Indikator sein. In der heutigen Zeit ist die Kostenthe-matik Pflichtübung für alle. Aber sollte angesichts der eingangs erwähnten Zahlen dem Beobachten von Chancen, dem «Wie können Mitarbeitende optimaler eingesetzt werden», dem Nutzen von individuellen Talenten nicht mindestens so viel Gewicht beigemessen werden, wie dem systematischen Suchen nach Einsparung und Abbau? Dazu ein Beispiel:

R. S. ist Geschäftsleitungsmitglied einer mittleren Unternehmung und verantwortlich für einen Bereich, der vor der letzten Reorganisation eine zentrale Rolle in Produktion und Vermarktung innehatte. In der neuen Organisation wurde der Bereich zu einem Kompetenzzentrum für das zentrale inhaltliche Know-how und damit von

*«Herausragende Persönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht in ein enges Schema passen.»*

der Realisierung abgekoppelt. Der Frust war gross – das Engagement massiv eingeschränkt. R.S. fühlte sich als Change-Opfer und strahlte dies auch in ihrem Team aus. Kündigungsgedanken traten auf. R.S. als Know-how-Trägerin ist für das Unternehmen sehr wichtig, ein Abgang wäre schlimm. Was tun? Durch individuelle und gezielte Betreuung durch einen externen Bestplacement-Spezialisten während drei Monaten veränderte sich R.S. zum Change-Agent und damit zum Vorbild für die anderen Bereichsleiter. Sie wurde zum Multiplikator einer veränderten Sicht auf die neue Organisation durch eine neue Interpretation ihrer Stärken und ihrer Bedeutung im Unternehmen.

In Abwandlung des Managementbegriffs «Virales Marketing» kann auch der Begriff «Virale Leadership» definiert werden. Das bedeutet, dass Vorbilder und individuelle Führung gefördert werden, weil nur die individuelle Umsetzung gewährleistet, dass Strategien im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Die Zielsetzung ist für alle gleich – der Weg zum Ziel ist abhängig von Persönlichkeit und deshalb individuell.

Um das Betriebsklima zu stören, braucht es nur eine einzige Person. Diese Tatsache hat Konsequenzen auf die Förderung der Führungskräfte, die ebenso individuell sein muss. Die Personalentwicklung der Unternehmen muss damit den Bestplacement-Ansatz in die Tat umsetzen. Darunter ist ein Ansatz zu verstehen, der dort ansetzt, wo andere aufhören. Veränderungsprozesse, Kulturwandel und Change-Prozesse werden oft mit grossem Aufwand in Workshops und Events für das «Alignment», die Erarbeitung von gemeinsamen Visionen und Zielen und Führungsrichtlinien, durchgeführt. Wenn es aber darum geht, diese Ziele als Führungskraft oder Fachspezialist im Arbeitsalltag umzusetzen, werden die Leute alleingelassen. Hier

setzt Bestplacement an. Die Mitarbeitenden müssen sich in strukturierten Prozessen unter anderem der Frage stellen, ob sie unter den aktuellen Bedingungen und Zielsetzungen an ihrer aktuellen Stelle richtig positioniert und erfolgreich sind.

Um im Unternehmen möglichst viele Bestplacements zu haben, sollte eine regelmässige Überprüfung des eigenen Performance Levels, die über die normalen Mitarbeiterbeurteilungen hinausgeht und keine Bonuskonsequenzen haben darf, zur Pflichtübung werden.

Eine Standortbestimmung und ein Performance Check sind erste Schritte in diese Richtung. Die Ableitung von individuellen Performance-Strategien und die begleitete Umsetzung der entsprechenden Massnahmen, aber auch die gezielte Kommunikation der Ziele

und Massnahmen, folgen konsequenterweise.

Im Gegensatz zu Assessments und Fremdbeurteilungen, setzt Bestplacement auf Eigenverantwortung und Selbstmotivation (vgl. Abb. auf der linken Seite). Es bedeutet also, Mitarbeitende in ihren Jobs erfolgreicher zu machen, indem Verhalten und Kommunikation oder aber der Job selbst gezielt und individuell angepasst wird. Stimulierende Positionierung – auch unter Berücksichtigung von Faktoren, die in keiner Stellenbeschreibung stehen – führt zu individuell maximiertem Engagement und damit zur Möglichkeit und zur Bereitschaft, nachhaltig das volle Potenzial in Leistung umzusetzen. Und dies wiederum hat nachhaltigen Einfluss auf das Umfeld der betreffenden Individuen, denn Erfolg ist ansteckend wie ein Virus. ■



**Die Zukunft gestalten!**

Mit den Master- und Zertifikatslehrgängen der FHS St.Gallen erwerben Sie die nötigen Kompetenzen, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben.

**Master of Advanced Studies (MAS)**  
Business Administration and Engineering (Wirtschaftsingenieur) | Corporate Innovation Management | Real Estate Management (Immobilienökonomie)

**Zertifikatslehrgänge (CAS)**  
Angewandte Informatik | Immobilienbewertung | Immobilienmanagement | Immobilienplanung | Innovation-Design | Strategisches Innovationsmanagement

**Informationsanlass am 02. Juli 2010, 19.15 Uhr**

FHS St.Gallen, Weiterbildungszentrum Technik, Tellstrasse 2, CH-9001 St.Gallen,  
Telefon +41 71 226 12 04, wbte@fhsg.ch

 **FHS St.Gallen**  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Mitglied der FHO Fachhochschule Ostschweiz [www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)