



Bild 1 | Immer wichtiger ist vielen Arbeitnehmern, dass ihre Arbeit sinnvoll ist und ihre Leistung anerkannt wird.

Wie KMUs sich um vorhandene und zukünftige Mitarbeiter bemühen sollten

Das Personal wertschätzen und würdigen

Die Kompetenz ist gut, die Produkte stimmen und die Auftragsbücher sind voll. Jetzt kann eigentlich nur eines das Unternehmen vom Wachstumskurs abbringen: Die Personalsituation. In Zeiten von faktischer Vollbeschäftigung und Fachkräftemangel wird Personalmanagement (Human Resources) für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu einem strategischen Faktor. Neue Mitarbeiter zu finden, aber auch die eigenen durch Sinnstiftung langfristig ans Unternehmen zu binden, ist eine wichtige Aufgabe, die gerade bei KMUs häufig nicht mit der gebotenen Professionalität angegangen wird. Dabei kann sich hier die Zukunft entscheiden.

„Früher habe ich die Personaldinge nebenher gemacht, und als wir größer wurden, war das die Aufgabe meiner

Frau, die sowieso die Löhne überwiesen hat“, berichtet ein Firmenchef, der nicht genannt werden will. Dabei beschreibt

er die Praxis vieler kleiner und mittlerer Unternehmen. Viele haben erst ab 80 oder 100 Mitarbeiter Personalverant-

Bild: Sedotec GmbH & Co. KG



Bild 2: Die Mitarbeiter bei Sedotec fühlen sich nicht nur fachlich, sondern auch menschlich eingebunden.

wortliche, die sich um mehr kümmern, als nur darum, dass der Lohn pünktlich kommt. In Zeiten faktischer Vollbeschäftigung und voller Auftragsbücher hat sich der Personalmarkt gedreht - von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt. Arbeitnehmer können sich ihren Arbeitgeber eher aussuchen als umgekehrt. Da ist es sinnvoll, über aktives Personalmanagement nachzudenken. Schließlich sollte ein Unternehmen auf Wachstumskurs sich als allererstes darum kümmern, dass die eigenen Mitarbeiter an Bord bleiben und sich wohlfühlen. Ein weiterer Punkt ist das Überdenken der Einstellungspraxis. Die Firma Sedotec aus Ladenburg hat genau das zum strategischen Faktor erklärt und den Bereich Human Resources entsprechend gestärkt und mit einem Profi besetzt. Seitdem hat sich bei dem weltweit etablierten Spezialisten in der Fertigung und Lieferung von Schaltschrank-Systemen und Schaltschrankteilen für die Elektroindustrie die Kom-

munikation verändert sowie ein neuer Teamgedanke ausgebreitet. Zahlreiche Maßnahmen wurden angestoßen, die Distanz zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter hat sich verringert. Und manchmal gibt es sogar Applaus für die Geschäftsführung.

Vertrauen und den Teamgedanken fördern

„Wer Leistung fordert, muss auch Sinn stiften“, bringt es Dirk Seiler auf den Punkt. „Eine der Prämissen unseres Lean Management Programms ist die Förderung von Potenzialen jedes Mitarbeiters und jeder Führungskraft.“ Zur Unterstützung hat sich der geschäftsführende Gesellschafter von Sedotec im November 2016 einen HR Manager ins Boot geholt. Rüdiger Baumann, der bei Sedotec für den Bereich Personal verantwortlich ist, hat nach einem knappen halben Jahr festgestellt, „dass die Mitarbeiter jetzt mehr miteinander statt übereinander

reden.“ Zunächst hat er die Zeiterfassung digitalisiert. Das führte zu mehr Transparenz. Jeder Mitarbeiter kann jetzt jederzeit und überall sein Arbeitszeitkonto einsehen. Die Auswertung durch den Personalverantwortlichen dauert jetzt statt einer Stunde täglich nur noch fünf Minuten. Eingesparte Zeit, die für aktives Personalmanagement eingesetzt wird. Neben technischer Maßnahmen geht es Baumann jedoch vor allem um ein offenes Ohr und offene Türen. Mit allen der 120 Mitarbeiter am Hauptsitz Ladenburg und in der Niederlassung Mittweida hat er gesprochen. „Das war mir sehr wichtig. Ich will die Sorgen und Wünsche der Kollegen kennen.“ Die können ihn auch jederzeit aufsuchen und hierzu durch die offene Bürotüre zu ihm kommen. Damit soll eine offene Kommunikation praktiziert werden. Auch die Mitarbeit in der täglichen Arbeit ist deutlich belebter, seit die Mitarbeiter sich besser gehört und verstanden fühlen. Diese Maßnahmen fördern das Vertrauen, dass alle zu einem Team gehören und es nicht die einen oben und die anderen unten gibt. Die Leute fühlen sich nicht nur fachlich, sondern auch menschlich eingebunden. Wie überhaupt der Teamgedanke für Baumann das Wichtigste ist. „Deutschland ist 2014 Fußballweltmeister geworden, weil die einzelnen Spieler das am besten funktionierende Team waren. Das kitzelt die entscheidenden zehn bis 20 Prozent Leistungsbereitschaft heraus“, ist der Personalfachmann überzeugt.

In weiche und harte Fakten investieren

Die Gefühlslage zu verbessern ist aber nur eine wenn auch wichtige Seite der Maßnahmen. „Letztlich müssen die Mitarbeiter es auch im Geldbeutel spüren, dass man sie wertschätzt und sie gern im Unternehmen halten will“, versichert Baumann. 2017 hat Sedotec ein Sozialpaket geschnürt, das es vorher nicht gab. So gibt es jetzt vermögenswirksame Leistungen (VWL), die Elternzeit

ist eingeführt, die Beschäftigten erhalten ein Geburtstagsgeschenk, Geld für die Kinderbetreuung sowie Prämienzahlungen entsprechend der persönlichen Zielvereinbarungen. Laptops für flexiblere Büroarbeit, Home Office und Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine Kultur des „machen lassen“ sollen zudem dafür sorgen, dass die Mitarbeiter besser werden können. Eine Maßnahme hat dann jedoch alles andere überstrahlt. Das Anheben der Urlaubstage von den gesetzlichen 24 auf die in vielen Großunternehmen und Konzernen üblichen 30 Tage. Dafür gab es bei der Verkündung spontanen Applaus von den Beschäftigten für die Geschäftsführung. Natürlich kostet dies das Unternehmen erst einmal nur mehr Geld. In veränderten Zeiten, mit höherer Wechselbereitschaft der Beschäftigten, kann es sich dennoch rentieren. „Wir betrachten alle diese Maßnahmen als eine Investition in die Zukunft, die sich langfristig auszahlt“, betont Seiler.

Auswahlverfahren modernisieren

Zielen alle diese Maßnahmen darauf ab, die vorhandene Belegschaft besser wahrzunehmen und zu würdigen, wirken sie natürlich auch attraktiv auf neue Bewerber. Das kann dazu beitragen, dass man für seinen Wachstumskurs auch mehr Bewerbungen bekommen kann. Gerade im Wettbewerb mit den großen Unternehmen ist das ja nicht immer leicht. Noch einmal Baumann: „Da hilft es, wenn man zumindest beim Sozialpaket annähernd „Waffengleichheit“ geschaffen hat.“ Vorteile kann man sich beim Kampf um Fachkräfte jedoch auch verschaffen, wenn man das Bewerbungsverfahren überdenkt und entstaubt. Bei gesuchten Berufsgruppen wie Ingenieuren oder Konstrukteuren erübrigt sich eventuell ein Auswahlverfahren, weil sich nicht genügend Kandidaten bewerben, als dass man lange zögern könnte, wie ein erfahrener Personalfachmann bestätigt. „Man muss sich im Prinzip schon im Vorstellungsgespräch entscheiden, ob es passt.“ Vor allem den Bewerber danach noch wochenlang auf die Entscheidung warten zu lassen, ist nicht zielführend. „Man darf sich dann nicht wundern, dass der schon woanders unterschrieben hat.“ Im Idealfall entscheidet man sich bereits im Vorstellungsgespräch und zeigt das den Kandidaten. Immer wichtiger ist vielen Arbeitnehmern, dass ihre Arbeit sinnvoll ist und ihre Leistung anerkannt wird. Da hilft es, wenn man Identifikation mit der Arbeit bieten kann, weiß auch Baumann. „Es geht ihnen häufig darum, die Zukunft sinnvoll mitgestalten zu können.“ Bei Sedotec lässt sich manche Tätigkeit in den Zusammenhang mit der Energiewende stellen und so als eine sinnvolle Beschäftigung definieren. Ebenso wichtig ist die Förderung der Beschäftigten. „Wir wollen jeden einzelnen besser, eigenständiger und selbstbewusster machen“, bekräftigt Geschäftsführer Seiler. Das sei eben auch eine Form der Wertschätzung. Und letztlich bekäme man dadurch selbstständig arbeitende und im Sinne des Unternehmens denkende Mitarbeiter.



Bild: Sedotec GmbH & Co. KG

Bild 3: Ziel der Sedotec-Geschäftsleitung ist es, jeden Einzelnen besser, eigenständiger und selbstbewusster zu machen.

Die kommunizierten Werte auch leben

Wichtig ist dabei eine hohe Glaubwürdigkeit im Unternehmen. Was als Ziel formuliert wird, muss sich im Unternehmensalltag bestätigen und spürbar sein. Wer Respekt und Teamgedanken als Kernwert des Unternehmens kommuniziert, muss das auch leben. Fehlende Authentizität wird hier sofort entlarvt - und in den entsprechenden Netzwerken kommuniziert. Da ist es wichtig, sich mit durchdachten innerbetrieblichen Maßnahmen zunächst den Applaus der bestehenden Belegschaft zu verdienen. Bei Sedotec ist nicht nur dies gelungen, man ist darüber hinaus mit der Professionalisierung des Personalwesens die richtigen Schritte für ein KMU gegangen. ■

www.sedotec.de

Firma | Sedotec GmbH & Co. KG