

Unternehmen und Arbeitsleben wertvoller machen

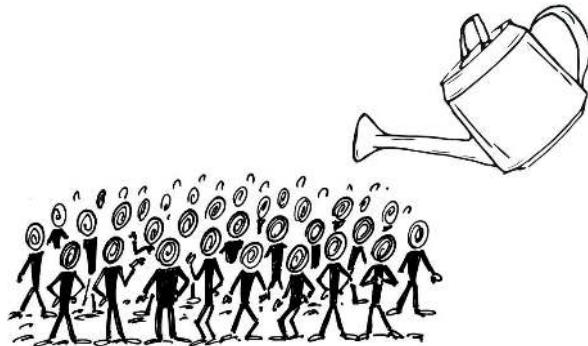
2ease®
Macht Arbeitstage wertvoller

KONTO / LOGOUT

Mehr-Wert Unternehmenskultur Mehr Freude & Erfolg Mehr Selbstmanagement Mehr Produktivität Vorstellung 2ease Methoden

Perspektiven im Personalwesen | Wertschöpfung Personalentwicklung **Systematisch mehr Freude und Erfolg bei Personalarbeit**

Die Webseite für Menschen die als Vorgesetzte oder in Fachabteilung mit Personalarbeit befasst sind. In Teil A wird aufgezeigt, was das Arbeiten im Personalwesen beschwerlich und mühselig macht. Im zweiten Teil B wird aufgezeigt wie ein wertorientiertes Personalwesen gestaltet werden kann. Es wird deutlich wie Personalarbeit sicher mehr Freude macht und den beruflichen Erfolg fördert.



Sinnbild Personalentwicklung.

Personalarbeit: Mühselig, beschwerlich oder begeisternd, erfüllend.

Beim Personalwesen geht es um Menschen, den einzelnen Mitarbeiter und die ganze Belegschaft als Kollektiv. Jeder Vorgesetzte und jeder Mitarbeiter in der Personalabteilung verrichtet Personalarbeit. Die Ziele, die Rahmenbedingungen und die Wertigkeit dieser Arbeit hängen stark von der Unternehmenskultur ab. Je nach Unternehmenskultur kann Personalarbeit Mühsal und Pflichtübung sein oder auch Freude machen und Erfolge bringen. Und Erfolg will auch der Unternehmer.

A.

Verleidet die Arbeit im Personalwesen – erschwert Personalentwicklung

A1. Verbreitete Unsitten im Personalwesen

A1.1. Supermann gesucht

A1.2 Überspezifikation von Stellen

A1.3 Der Neue als Lückenfüller

A2. Personalwesen in verschleißenden Unternehmenskulturen

A3. Personalwesen in kostenfokussierten Unternehmenskulturen

B.**Bringt mehr Freude und Erfolg ins Personalwesen****B1. Wertorientierung von Unternehmenskultur | 2ease® Methoden**

- B1.1 Fokus auf „Gut ankommen“
- B1.2 Eigene Einarbeitung als Test-Projekt
- B1.3 Personalentwicklung nach “Gut Ankommen”

B2. Klarheit, Transparenz und Verbindlichkeit**B3. Selbstmanagement für Individuen und Gruppen | 2ease®SMan****A. Verleidet die Arbeit im Personalwesen - erschwert Personalentwicklung****A1. Verbreitete Unsitten im Personalwesen****A1.1. Supermann gesucht**

Bei der Personalarbeit geht es um Menschen, den einzelnen Mitarbeiter und die ganze Belegschaft als Kollektiv. Jeder Vorgesetzte und jeder Mitarbeiter in der Personalabteilung verrichtet Personalarbeit. Die Ziele, die Rahmenbedingungen und die Wertigkeit dieser Arbeit hängen stark von der Unternehmenskultur ab. Je nach Unternehmenskultur kann Personalarbeit Mühsal und Pflichtübung sein oder auch Freude machen und Erfolge schaffen.

Wenn es in einem Unternehmensbereich nicht gut läuft oder wenn alte Fehler bzw. Versäumnisse ausgebügelt werden müssen, wird als Maßnahme gerne die Suche nach einem neuen „Supermitarbeiter“ gestartet. Durch die Neueinstellung kann ein vorhandener Mitarbeiter ersetzt werden. Damit hat man einen neuen Hoffnungsträger und gleichzeitig einen Schuldigen gefunden.

Auch wenn die Suche nach dem Supermitarbeiter erfolglos abgebrochen wird, ist diese Art Personalarbeit wirksam. Durch die Suche wird schließlich Zeit gewonnen und es tut sich was. Wer sucht, ist ja nicht untätig.

Den Superman gibt es im realen Arbeitsleben genauso wenig wie den einzelnen Schuldigen. Für das Streben nach Freude und Erfolge in der Personalarbeit ist die Suche nach dem Superman sehr abträglich. Relevante Erfolgschancen für die Neubesetzung gibt es wegen der aussichtslosen Aufgabenstellung ja nicht.

A1.2 Überspezifikation von Stellen

Die Suche nach dem Supermitarbeiter ist nicht nur in exponierten Führungspositionen verbreitet. Auch bei einfachen Positionen gibt es die Unsitte, Stellenbeschreibungen zu einem Sammelsurium von Wunschvorstellungen zu machen. Da wird viel mehr zusammengewünscht, als tatsächlich gebraucht wird. Es entstehen Profile, die es auf dem Arbeitsmarkt nicht gibt. Aber danach gesucht wird trotzdem.



Den Superman suchen. Hilft immer. Klappt nie.

Dass für eine offene Stelle viel mehr gefordert wird, als nötig ist, macht die Suche unnötig langwierig und aufwändig. Das überladene Anforderungsprofil wird auch fleißige und kompetente Leute mit moderaten Gehaltsvorstellungen abschrecken, sie werden sich die Bewerbung sparen. Ist die Suche nach dem Ausnahmemitarbeiter erfolgreich, besteht das Risiko von Frustration. Denn wenn bekannt wird, was an Gehalt geboten werden musste, werden Stammmitarbeiter demotiviert. Und fühlt sich der Superman im Tagesgeschäft nicht ausreichend gefordert, ist er bald frustriert. Mittelfristig erweist sich die Neubesetzung für das Unternehmen und die Mitarbeiter als Misserfolg.

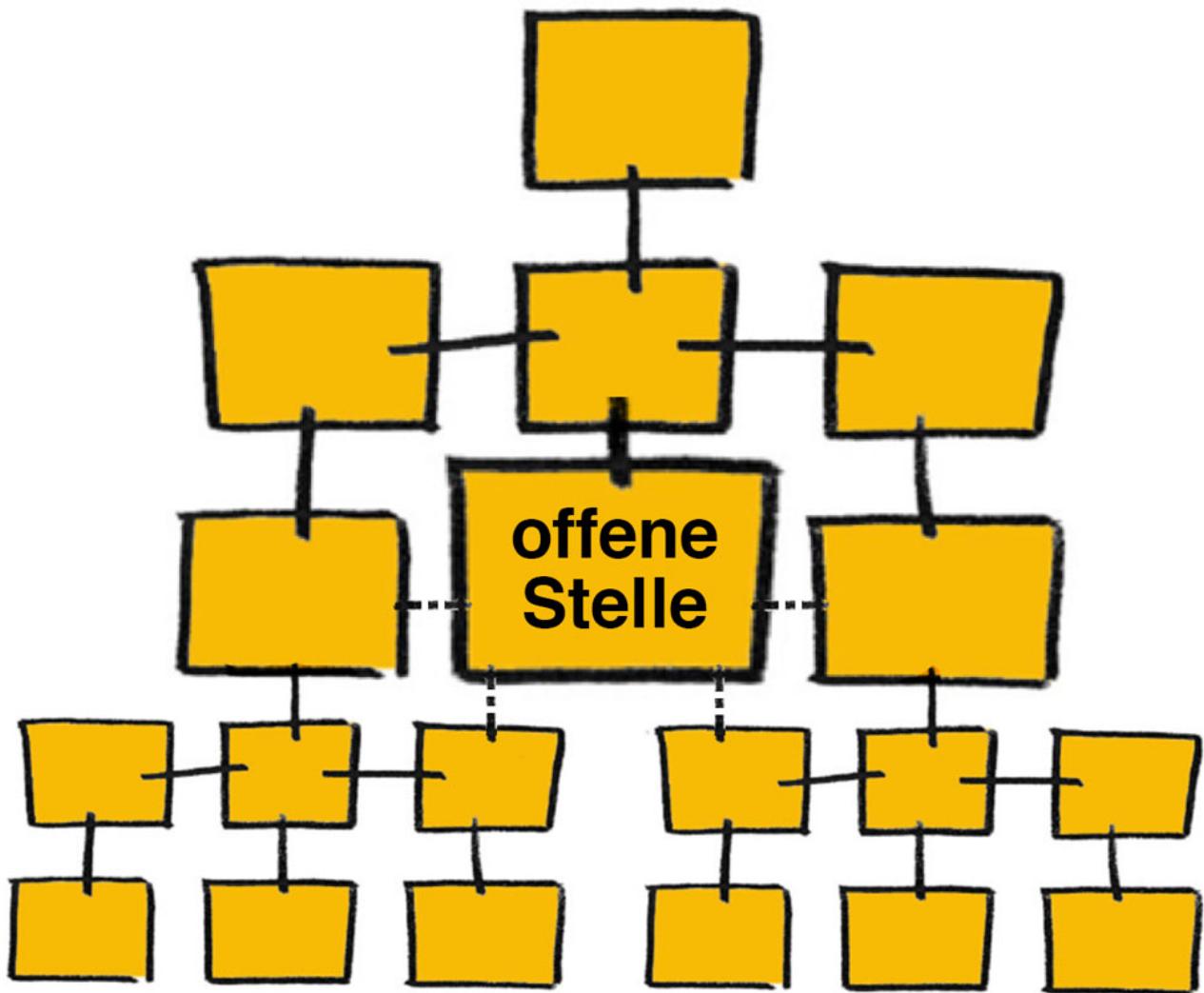
A1.3 Der Neue als Lückenfüller

Eine andere Variante der Überspezifikation von Stellenprofilen ist das Lückenfüllen in Organisationen. Nicht die Anforderungen an die Qualifikation des Mitarbeiters sind hier überzogen, sondern das Aufgaben- und Verantwortungsspektrum ist unrealistisch groß. Statt die Arbeits- und Verantwortungsverteilung in einer bestehenden Organisation sinnvoll neu zu ordnen, wird die Summe aller Lücken in eine neue Stelle gepackt.

Überspezifikation führt zu Misserfolg bei Neubesetzungen. Die Ursache für den Misserfolg wird aber woanders gesucht. Eine fehlerhafte Auswahl bei den Bewerbern ist die beste Erklärung. Als Konsequenz werden der Aufwand in der Selektion erhöht und modernste Methoden der psychologischen Analyse eingesetzt. Damit steigt das Wissen über die Bewerber, und der gleiche Fehler wird dann einfach mit gründlicherer, professioneller Vorbereitung gemacht.



Hier braucht es einfach jemanden, der zuverlässig mit anpackt. Das macht fast jeder Mensch, wenn man ihn gut behandelt und ihm Vertrauen schenkt. Nicht die Personalsuche ist entscheidend, son-dern das, was nach dem Finden kommt.



Stellenausschreibungen als idealisierte Wunschliste. Das kann kein Erfolg werden und keine Freude machen.

A2. Personalwesen in verschleißenden Unternehmenskulturen

Hoher Personalumschlag ist ein Graus für Menschen, die nach Erfolg und Freude bei der Personalarbeit streben. Sie erschwert Personalentwicklung, die Freude bereitet, denn Priorität hat dann die Bewältigung von Personalrotation. Jede Kündigung ist der implizite Misserfolg eines Vertragsverhältnisses.

Personalsuche kostet Zeit und Geld. Neue Leute sind eine Zusatzbelastung für die Stammbelegschaft, denn der neue Kollege muss angeleitet, überwacht werden und braucht mehr Hilfe. Neuen Mitarbeitern fehlt Arbeitsroutine und Vorgesichte im Unternehmen. Die Anzahl der Rekrutierungen sollte deshalb möglichst klein sein. Rekrutierung sollte Wachstum und natürliche Verjüngung sicherstellen.



Es gibt Unternehmenskulturen, in denen – bewusst oder unabsichtlich – Personal stark verschlissen wird. Diese Unternehmen optimieren ihr Personalwesen auf hohe Rekrutierungsleistung und große Beschaffungskapazität. Bei der Personalarbeit dürfen dann wenig Skrupel gezeigt werden. Willkommen in der Knochenmühle.

Dort wird versucht, hohe Fluktuation durch höhere Boni auszugleichen. Die Zeit bis zur Besetzung einer offenen Stelle wird zum KPI (*Key Performance Indicator*) der Personalarbeit erklärt. Das primäre Ziel der Personalabteilung ist es, einen Bewerber und den Vorgesetzten zu einem „Ja“ zu überreden. In der Folge wird das Unternehmen mit Leuten „geflutet“, die nicht reinpassen. Diese neuen Mitarbeiter mussten mit hohen Einkommens- und Karriereversprechungen zur Zusage motiviert werden. Sie überstehen ihre Probezeit sicher, egal wie schlecht geeignet sie sind. Ihre neuen Vorgesetzten wollen ja nicht die Suche von vorne starten müssen. Die Personalabteilung wird die Neuen auch jeweils positiv beurteilen, denn nur wer die Probezeit übersteht, trägt positiv zur Zielerreichung bei.

Werden die falschen Leute mit unrealistischen Versprechungen eingestellt und im betrieblichen Alltag dann alleine gelassen, entstehen daraus wieder neue Abgänge. Dies erzeugt zusätzliche „wertlose“ Personalarbeit, und die Personalabteilung braucht dann mehr Stellen.

A3. Personalwesen in kostenfokussierten Unternehmenskulturen

Sparen um jeden Preis, Sparen, koste es was es wolle, das ist eine verbreitete operative Handlungsmaxime in Unternehmenskulturen, die auf Kostenreduktion ausgerichtet sind. Die Gehälter für die Belegschaft werden als Haupthindernis angesehen, noch profitabler zu werden. Der resultierende Kostendruck macht auch vor der Personalabteilung nicht halt. Die Stellen werden gekürzt und die übrigen Stellen billiger besetzt. Reicht das nicht, kommt der Schritt zum Minimalpersonalwesen. Die Rekrutierung und Betreuung von Personal wird komplett an externe Dienstleister auslagert.

Je weniger Mitarbeiter, desto besser. Und wenn, dann noch die billigsten. Besser noch: auslagern. Kostenfokussierte Unternehmenskulturen machen auch vor Personalarbeit nicht halt.

Die Personalarbeit wird zu einer austauschbaren, marktgängigen Dienstleistung erklärt. Der Mitarbeiter wird zum Rädchen im Getriebe. Personalarbeit ist Montageleistung. Den Führungskräften eines Unternehmens wird der Schritt zum Minimal-Personalwesen mit Hoffnung versüßt, denn sie mussten im Zuge der chronischen Einsparungen in der Personalabteilung immer mehr Aufgaben der Personalarbeit zusätzlich zu ihrer eigenen Arbeit übernehmen. Was sie nicht selbst machen konnten, wurde von der überforderten Personalabteilung unzuverlässig und erst nach mehrfachem Nachfragen erledigt. Es brodelt, wenn nur das Wort „Personalabteilung“ fällt. Der Handlungsdruck ist hoch. Alles soll mit einem effizienten, professionellen externen Dienstleister besser werden, so die Hoffnung.

Eine Ausschreibung mit anspruchsvollem *Service Level Agreement* soll die Hoffnung erfüllen. Es findet sich sicher am Markt ein Anbieter, dessen Angebot sogar noch 30% Einsparungen gegenüber der eigenen Personalabteilung verspricht. Da muss der Finanzchef zugreifen. Die eigenen Ressourcen und Kompetenzen in der Personalarbeit werden abgebaut. Personalarbeit ist dann eben keine Kernkompetenz mehr.

Das komplette Auslagern ist speziell in angelsächsisch geprägten Firmenkulturen schon weit verbreitet (z.B. Honeywell in Europa). Für deren Führung hat das noch einen weiteren Vorteil: Mit ausgelagerten Personaldienstleistungen lassen sich Kostenreduktionsprogramme durch Personalabbau widerspruchsloser und professioneller umsetzen, als mit eigenem Leuten. Hierauf basiert übrigens der Hollywoodfilm „Up in the Air“ mit George Clooney: Das Feuern von Mitarbeitern als Geschäftsinhalt.

Mit ERP-Systemen wie SAP können Angestellte zu Fließbandarbeitern gemacht werden, die Bildschirmmasken ausfüllen. Dann ist der Schritt, diese Arbeit auch auszulagern, nicht mehr groß. Das gilt auch für Personalarbeit.

Das Auslagern von Personalarbeit wird durch „fortschrittliche“ ERP-Systeme wie SAP und Oracle erleichtert. Die Standard-Personalprozesse dieser Systeme sind schon für das Outsourcen ausgelegt. Jede mögliche Leistung der Personalarbeit ist standardisiert und bis zur Abrechnung automatisiert. Eine lückenlose Dokumentation zur Fehlerverfolgung (nicht -vermeidung) ist damit auch garantiert. Leistungsfähige ERP-Systeme haben auch schon integrierte Schnittstellen zu spezialisierten Dienstleistungsunternehmen. Oft sind die ERP-Anbieter bzw. die *ERP Solution Provider* an diesen Dienstleistern beteiligt. Berät man den Kunden „richtig“, schafft dies laufende Zusatzeinnahmen und eine noch stärkere Abhängigkeit, auch Kundenbindung genannt.

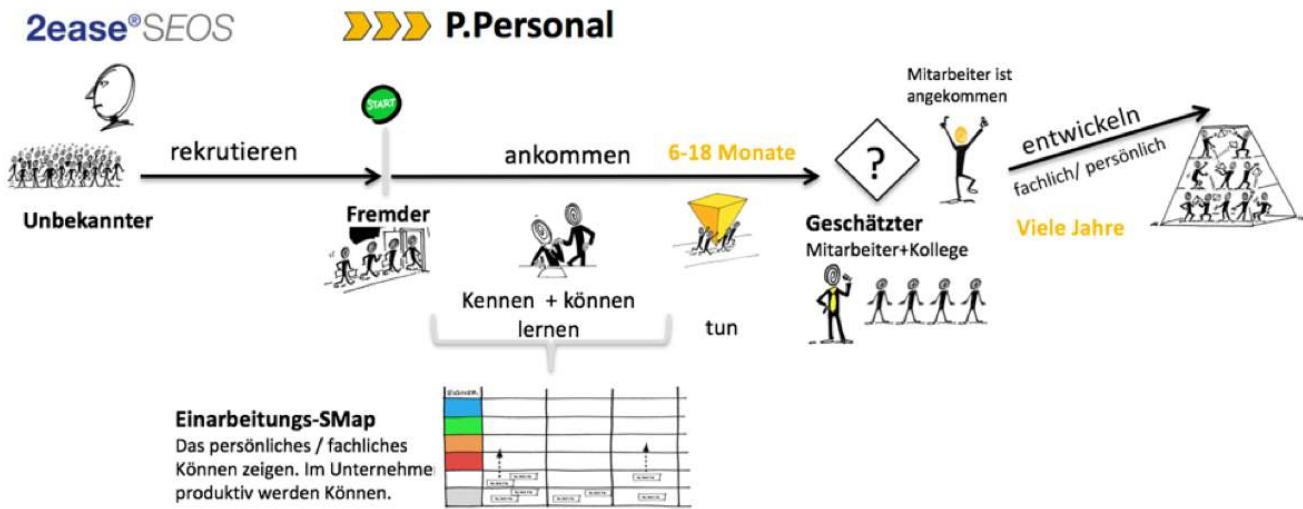
B. Bringt mehr Freude und Erfolg ins Personalwesen

B1. Wertorientierung von Unternehmenskultur | 2ease® Methoden

Es gibt viele Unternehmen mit ausgeprägter Wertorientierung. Gerade längerfristig ausgerichtete inhabergeführte und Familienunternehmen zählen dazu. Um mit Wertorientierung Erfolg zu haben, braucht es auch ein gutes Personalwesen. Dieses entwickelt sich organisch mit dem Unternehmen.

Um noch erfolgreicher zu werden oder den bisherigen Erfolg für die anspruchsvollere Zukunft zu sichern, empfiehlt es sich, das durch organische Entwicklung entstandene Personalwesen systematisch zu konsolidieren und geplant als Schlüsselkompetenz weiterzuentwickeln. Dafür bietet 2ease Methoden. 2ease ermöglicht eine gezielte Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung mehr Wert – für die Eigentümer genauso wie für Belegschaft. Um die besten wirtschaftlichen Ergebnisse im Benchmark zu anderen Unternehmen zu erzielen, wird der Unternehmensalltag strategisch auf mehr Freude und Erfolg

für die Mitarbeiter der Stammbelegschaft ausgerichtet. Wie sich das in der taktischen Ebene der Personalarbeit darstellt, wird nachfolgend gezeigt. Es wird Einblick in die 2ease-Standardpersonalprozesse gewährt, welche sich in verschiedenen Unternehmen und Ländern bewährt haben. Es ist eine Anregung, das natürliche Streben von Menschen nach mehr Freude und Erfolg für die Steigerung des Unternehmenswertes zu nutzen.



Die Hauptetappen des 2ease-Personalprozesses. Der Schwerpunkt liegt zunächst auf „gut ankommen“ und anschließend „gut entwickeln“. Kein Potential von Mitarbeitern soll vergeudet werden. Für Transparenz und Nachvollziehbarkeit wird die 2ease-SMap-Methode genutzt.

B1.1 Fokus auf „Gut ankommen“

Ein Personalwesen nach 2ease geht davon aus, dass kein Unternehmen andauernd und systematisch, bessere, höher qualifizierte Mitarbeiter einstellen kann als seine Konkurrenz. Selbst wenn ein Premiumpreis für Rekrutierung und Gehalt bezahlt wird, kann niemand zuverlässig feststellen, welcher Bewerber besser ist. Ein wesentlicher, beständiger Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen kann nicht durch Optimierung der Personalauswahl entstehen. Entscheidend ist nicht, wen man einstellt, sondern was man aus den Potentialen und Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters macht. Statt mit viel Aufwand nach den besten Profilen bei neuen Leuten zu streben, ist es viel wichtiger, Bewerber vor der Unterschrift abzuschrecken, die nicht zu den Arbeitsinhalten und der Unternehmenskultur passen. Eine Fehlbesetzung verdirbt dem Kollegenumfeld die Freude bei der Arbeit und wird dem Unternehmenserfolg abträglich sein.



Wer einen solchen Arbeitsplatz anstrebt, sollte schon vor einer eventuellen Unterschrift systematisch abgeschreckt werden; egal wie brillant und genial der Bewerber ist, egal wieviel Potential und Beziehungen er mitbringt. Ein Bewerber muss vorab erkennen können, dass eine solche Arbeitshaltung nicht durchgeht. Das ist eine Frage der Unternehmenskultur.

Für 2ease ist die wichtigste Etappe einer erfolgreichen Stellenbesetzung das gesicherte, gute Ankommen eines neuen Mitarbeiters. „Gut ankommen“ ist dabei menschlich und beruflich gemeint. Der gesamte Rekrutierungsprozess soll Kandidaten herausfiltern, die gut zum künftigen Arbeitsumfeld (Unternehmen und Stelle) passen. Für Unternehmen mit einem auf 2ease®SEOS basierenden Unternehmensbetriebssystem ist das relativ einfach, wie hier beschrieben wird. Die Bewerber sehen schon vor der Einstellung, was sie im künftigen Arbeitsumfeld erwarten. Über das Unternehmensbetriebssystem ist neben Regeln, Standards und Prozess auch der Arbeitsalltag abgebildet. Kandidaten erfahren damit schon vor der Einstellung viel über reale Anforderungen und gelebte Unternehmenskultur. Sie wissen, worauf sie sich einlassen. Sie wissen, dass sie diese Kultur annehmen müssen, um Stammmitarbeiter zu werden. Nur die Probezeit zu überstehen, reicht nicht aus, der operative Alltag nach der Einarbeitung zählt.

Bei der Rekrutierung sollen möglichst schnell Kandidaten gefunden werden. Auf die langwierige Suche nach der einzigartigen Spitzenkraft wird verzichtet. Das spart viel Zeit und Geld. Wer fachlich und menschlich passt, wird in einem „Gut-ankommen“-Prozess systematisch, transparent zum neuen Mitarbeiter der Stammbesetzung gemacht.

B1.2 Eigene Einarbeitung als Test-Projekt

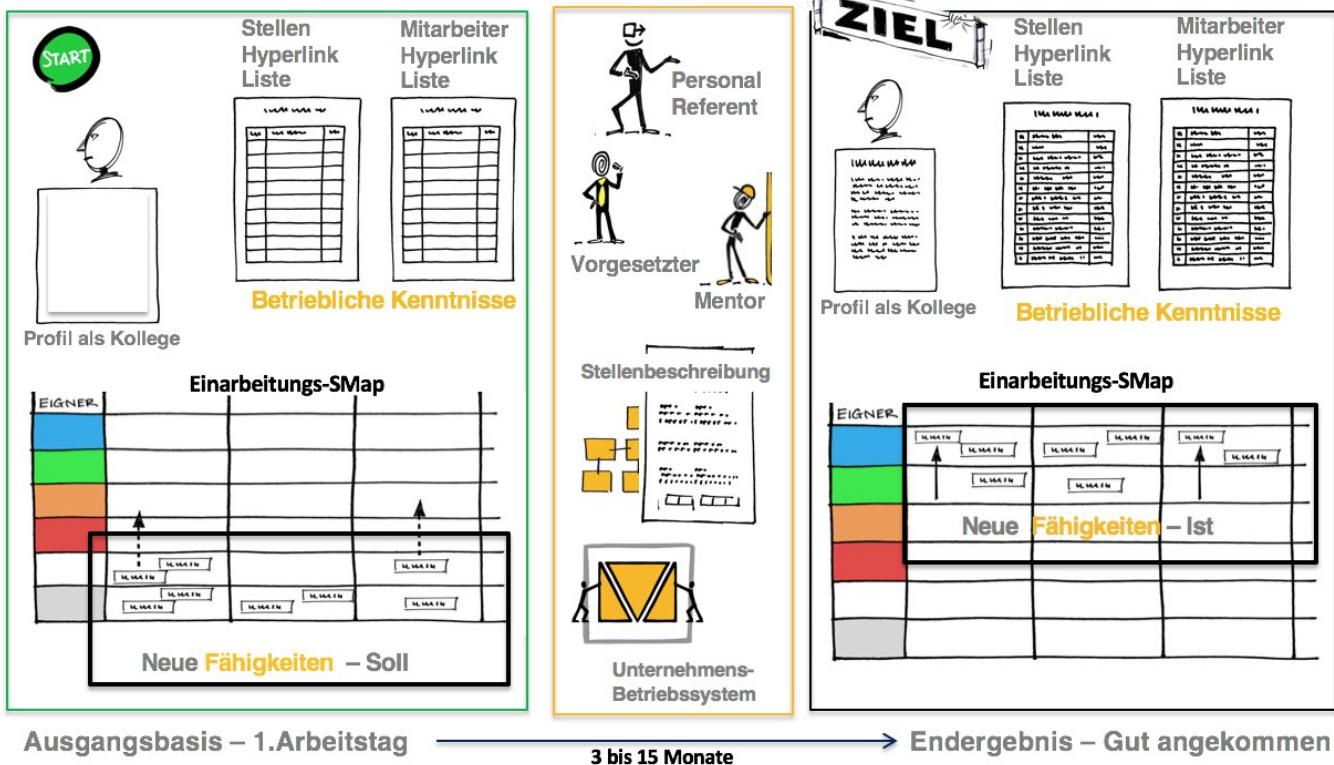
Vom ersten Tag an muss der neue Mitarbeiter sich entsprechend der dokumentierten Unternehmenskultur und Standards verhalten. Es gibt keine sich über lange Zeit erstreckenden Einarbeitungspläne, die ein Lernzeit-Vollprogramm abbilden. Solche Programme überfordern nämlich die Aufnahmefähigkeit des neuen Mitarbeiters und die des als „Lehrmeister“ auserkorenen Kollegen gleichermaßen.

Beim 2ease-Personalprozess arbeitet der neue Mitarbeiter schon vom zweiten Tag völlig transparent an einem wichtigen Projekt, nämlich an seinem „guten Ankommen“. Dass dies gelingt, ist im Interesse aller. Alles ist systematisch auf Erfolg ausgerichtet. Neben Personalbetreuer und Vorgesetztem steht dem Neuen noch ein Mentor zur Seite. Das „gute Ankommen“ kann damit nur noch am neuen Mitarbeiter selbst scheitern. Wenn er nicht passt, soll das besser früh als spät auffallen.

„Gut ankommen“ in neuem Unternehmen

– eigenverantwortlich, dokumentiert, begleitet

Hilfe



Der 2ease-Personalprozess fördert sicheres und schnelles (d. h. gutes) Ankommen im neuen Unternehmen. Risiken für Fehlstarts und Belastung für Stammbeschriftung werden systematisch minimiert.

B1.3 Personalentwicklung nach „Gut Ankommen“

Ist ein neuer Mitarbeiter gut angekommen, wird er mit seinem Mitarbeiterprofil systematisch und transparent entwickelt. Wenn er Fortschritte macht und seine Fähigkeit im Zusammenwirken mit Kollegen steigt, wird ein Mitarbeiter wertvoller. Bei 2ease wird die Stammbeschriftung als ein wertvolles Firmen-Asset gesehen und auch so behandelt. Alles ist auf dessen Wachstum und effiziente Nutzung ausgerichtet. Das geschieht dadurch, dass Arbeitstage wertvoller gemacht werden; menschlich und wirtschaftlich gesehen. Wertorientierte Unternehmenskulturen sehen Mitarbeiter als Motor von Wertschöpfung und nicht als Hindernis für mehr Profite. Das Personalwesen ist entsprechend gestaltet.

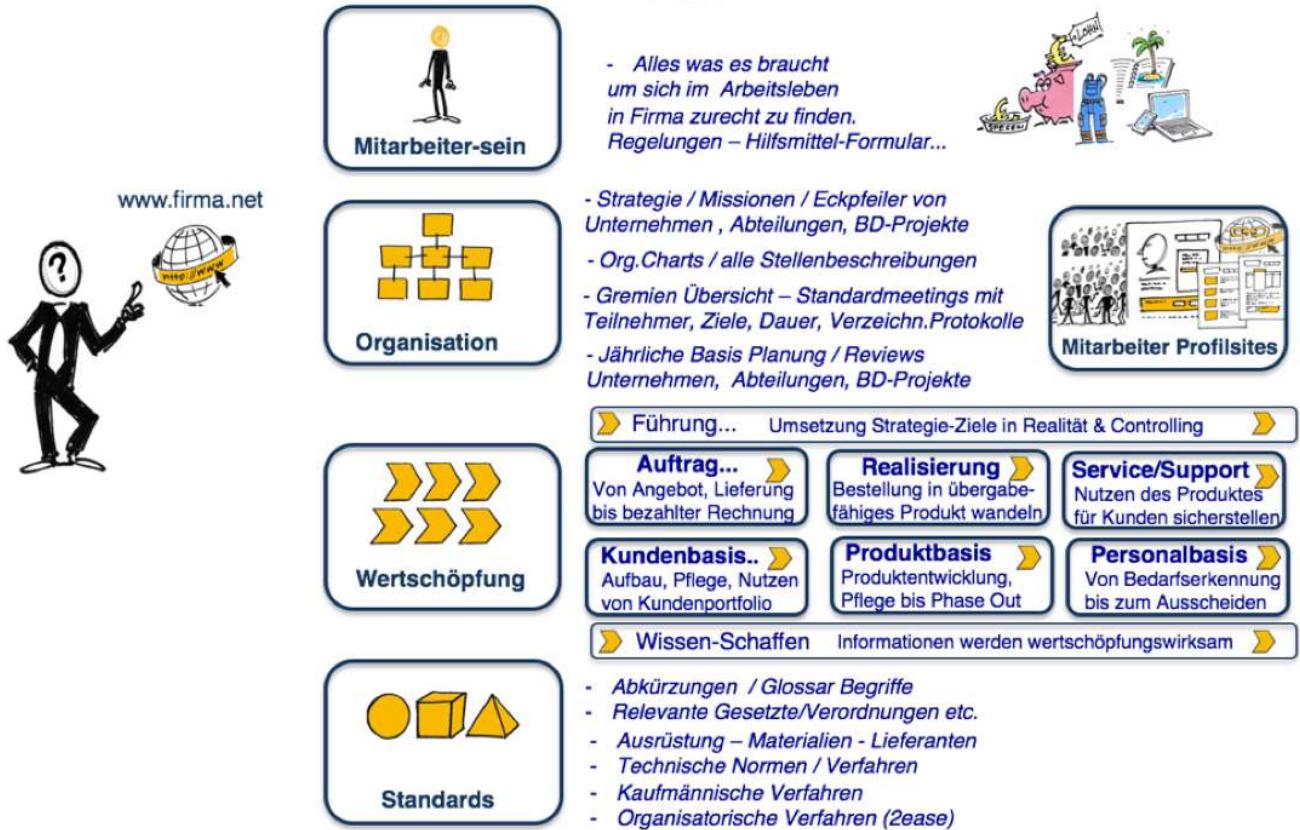
B2. Klarheit, Transparenz und Verbindlichkeit

Unsicherheit führt zu Demotivation und Stress. Unklarheiten sind der Nährboden für Missverständnisse. Unkenntnis ist die Ursache von Fehlern und Streit. Diese „Un“-Dinge lassen sich in einem Unternehmen nie ganz ausschliessen. Aber sie lassen sich systematisch reduzieren und damit weitgehend eliminieren.

Dazu wirken 2ease-Methodengruppen in die folgenden drei Richtungen

1. Kommunikations- und Informationskultur verändern – 2ease®SInfo
2. Unternehmensbetriebssystem bildet gemeinsamen verbindlichen Rahmen, Orientierung und konsistente Zielausrichtung – 2ease®SEOS – Enterprise Operating System
3. Förderung von Selbstmanagement für Individuen und Gruppen (Teams; Abteilungen etc.) 2ease®SMan

Freude und Erfolg brauchen als Grundlage eine gute Informations- und Kommunikationskultur im Unternehmen. Wie die einfach und sicher entwickelt werden kann, ist in der Methodengruppe 2ease®SInfo beschrieben. Die dort beschriebenen Methoden lassen sich in jedem Unternehmen ohne Änderungen von IT oder Organisation umsetzen. Erprobte Hilfsmittel für die Umsetzung bietet die 2ease AG. Sie sind nicht zwingend erforderlich, erleichtern und beschleunigen jedoch den Entwicklungsprozess des Personalwesens enorm.



B3. Selbstmanagement für Individuen und Gruppen | 2ease®SMan

Selbst wenn die Kommunikation und Informationskultur gut ist, wenn die Regeln und das Funktionieren des Unternehmens in einem Betriebssystem abgebildet sind, kann es immer noch an der operativen/taktischen Abstimmung zwischen Mitarbeitern und Abteilung klemmen. Die Zuverlässigkeit und Planbarkeit eines Teams hängt an der Planung und Zuverlässigkeit seines schwächsten Glieds. Das ist der Ansatz für 2ease SMan.

Mit 2ease®SMan wird auch getaktetes, transparentes Selbstmanagement gefördert. Damit klappt das Zusammenspiel besser, damit unnötige Arbeitsspuren (Stress) vermieden werden und Entscheidungen auf der Basis realistischer Reflexion statt Wunschdenkens getroffen werden.

2ease-Know-How übernehmen – 2ease-Methoden nutzen

Bleiben Sie dran am Thema Personalarbeit. Abonnieren Sie unseren Newsletter.

Abonieren Abonnement beenden

[Registrieren](#)

Machen Sie einen Verbesserungsvorschlag in Ihrem Unternehmen. Schlagen Sie vor, 2ease als Entwicklungsrichtung und 2ease-Methoden als Entwicklungsgrundlage zu nutzen – für mehr Freude und Erfolg.

Die 2ease.org Website wird vom Publizisten und Unternehmer Jürgen Lauber (www.JLauber.com) betrieben und von der 2ease AG finanziert. Große Teile der Website sind nur für registrierte Website-Besucher zugänglich. Das ist die Basis für eine Community von Menschen, die an systematisch mehr Freude und Erfolg im Arbeitsleben interessiert sind. Sie erhalten weitergehende Einsichten. Registrieren Sie sich!

 [Nutzerkonto anlegen](#)

Für Unternehmen, die alle 2ease Inhalte [lizenziert haben](#), gibt es vertrauliche Bereiche und Funktionen, die ihren Mitarbeitern vorbehalten sind.

[SiteMap | SitePDF Download](#)
[Wissensmanagement](#)
[Shop 2ease Medien&Rechte](#)
[Verbraucherinformationen](#)
[Webseite finden](#)

[Mehr-Wert QM System](#)
[Die Macht der Umstände](#)
[Gesamtlizenenzierung 2ease](#)
[Konto / Anmelden](#)