

Folgenschweres Führungsversagen

ZWISCHENRUF. Würden Mitarbeiter bedarfsgerecht eingesetzt, hätten Unternehmen 30 Prozent weniger Personalkosten. Doch alle Planungstools helfen nichts, wenn Führungskräfte ihrer Aufsichtsfunktion nicht gerecht werden, meint Peter Milde.

Seit Jahren beklagen Arbeitgeber die hohen Personalkosten in Deutschland. Dem versuchen sie durch Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich, Streichung von Sondervergütungen und Gratifikationen, Wegfall der Sonn- und Feiertagszuschläge und Schichtzulagen zu begegnen. Doch der Erfolg bleibt aus. Ja mehr noch, diese Maßnahmen erhöhen in den meisten Fällen die Arbeitskosten, da sie die Mitarbeiter demotivieren. In der Folge lässt ihre Arbeitsleistung spürbar nach und die Fehlerhäufigkeit im Arbeitsalltag nimmt zu.

Diese Entwicklung geht zu Lasten der Qualität, der Kunden und des Images. Der Kostendruck steigt weiter, feindliche Übernahmen, Fusionen oder gar Standortschließungen erscheinen als letzter Ausweg. Die Flucht ins Ausland liegt nun nahe. Wird sie Wirklichkeit, führt das zu höherer Arbeitslosigkeit in Deutschland. Zugleich schwächt sich die Binnenkonjunktur weiter ab und zeitigt alle jene ökonomischen Folgen, die Regierung und Bevölkerung in Deutschland so fürchten.

Vier von fünf Unternehmen versagen All das müsste nicht sein, würden die Führungskräfte und Kostenverantwortlichen in den deutschen Unternehmen ihre unterstellten Mitarbeiter bedarfsorientiert einsetzen, wofür sie letztlich ja auch Monat für Monat und vom ersten Tag in ihrer Führungsposition bezahlt werden. Das aber geschieht in 80 Prozent der Unternehmen nicht, wie unsere Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern in 1.324 deutschen Unternehmen zeigt. Diese nahmen wir im Zeitraum Dezember 2000 bis September 2005 vor. Hier wurde

auch deutlich, dass die Befragten glauben, dass die Beseitigung dieses Missstands im Mittel eine Reduktion der Personalkosten um 30 Prozent ermöglichen würde.

Kein Wunder, dass also viele Hoffnungen auf dem Einsatz ausgefeilter Planungs- und Controllingtools in Fragen des Personaleinsatzes ruhen. Doch auch diese IT-Tools können nicht verhindern, dass effektiver Personaleinsatz am Faktor Mensch scheitert. Sei es, dass Mitarbeiter sich an Vorgaben nicht halten, sei es, dass Vorgesetzte solche schuldig bleiben oder ihre Einhaltung nicht überwachen. Letzteres ist der Regelfall. Denn nur 16 Prozent der Führungskräfte und Kostenverantwortliche überprüfen unserer Erhebung zufolge, mit welchen Aufgaben und Tätigkeiten sich ihre Mitarbeiter beschäftigen.

Alle dulden die Führungsmisere

Das ist kein Wunder, empfinden doch die meisten Fachvorgesetzten derartige „Kontrollen“ als „eher lästig“. Das Thema Auslastung ist ihnen ein Gräuel, Überstunden zu genehmigen oder unproduktive Phasen geflissentlich zu übersehen, erspart ihnen Aufwand und Ärger. Und der Arbeitgeber schaut tatenlos zu. Keinen kümmert es, dass die Führungskräfte damit ihrer Aufsichtspflicht nicht mehr gerecht werden. Hier müssen die Personalabteilungen, auch wenn es unangenehm ist, den Finger in die Wunde legen. Wo die Personalmanager sich das nicht zutrauen oder mit ihrer Botschaft nicht durchdringen, empfiehlt es sich, externen Sachverstand einzuschalten. Externe genießen den Status des „Neutralen“, ihren Weisungen öffnet sich die Führungskraft schneller.

Im Grunde kann man Führungskräften für ihr Versagen auch fast keinen Vorwurf machen. Die wenigsten haben hier zu Lande im Studium oder in der Ausbildung „das Führen

im Allgemeinen und im Besonderen gelernt.“ Dann aber ist es umso wichtiger, dass die Personalabteilung durch Entwicklungsmaßnahmen gegensteuert: Schulungen, Trainings und Coachings der Führungskräfte nebst Erfolgskontrollen tun bitter Not. Auch bei der Auswahl von Führungskräften gehört dieser Aufsichtsfähigkeit mehr Beachtung geschenkt. Denn die Zeiten, wo wir es uns leisten konnten, diese Führungseigenschaften nicht abzurufen, sind längst vorbei.

Flexibel nach Arbeitsanfall vergüten

Doch nicht nur der Mensch, auch der organisatorische Rahmen verhindert heute Effizienzgewinne beim Personaleinsatz. Daher muss auch über eine andere Vergütungspolitik nachgedacht werden. Starre Anwesenheitspflichten beziehungsweise Sollarbeitszeiten laut Tarif- oder Arbeitsvertrag gehören abgeschafft. Der tatsächliche Arbeitsanfall müsste stattdessen die Vergütungshöhe bestimmen. Wer viel gearbeitet hat, erhält mehr, wer weniger Stunden erbracht hat, erhält ein geringeres Gehalt. Dies durchzusetzen käme einer Revolution gleich, die aber den Unternehmen und ihren Führungskräften jenen Freiraum schüfe, den sie bei der Optimierung ihrer Personalkosten brauchen. Der Aufwand lohnt. Wenn die Unternehmen ihr Personal bedarfsgerecht einsetzen würden und wirklich flexibel entlohnen könnten, hätten sie ein Drittel ihrer Personalkosten gespart und wären wettbewerbsfähiger. Die Gespenster der Standortverlagerung und des Personalabbaus wären dann verscheucht. ●

➔ AUTOR



PETERMILDE ist Gründer und Geschäftsführer der Peter Milde + Partner Strategy Consulting in München.