

## Unternehmens- und Personalstrategie

Modernes Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen zeichnet sich durch eine stark spezialisierte, kunden- und erfolgsorientierte Professionalisierung aus. Trotz der knappen Personalressourcen gelingt es immer mehr KMU, ein kosten- und qualitätsbewusstes Personalmanagement durchzuführen. Dabei steht das „Gestalten“ weit im Vordergrund vor dem „Verwalten“. Die Palette von Aufgaben ist breit: von der Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung über die Personalbetreuung, Personalführung sowie Personal- und Organisationsentwicklung bis hin zum Personalabbau mit einem professionellen Trennungsmanagement. Angesichts dieser umfassenden Aufgaben des Personalmanagements wird deutlich, warum immer mehr Personalabteilungen direkt in die Strategieentwicklung der Unternehmen eingebunden werden.

Daher hat sich in zahlreichen Unternehmen die Personalabteilung bereits als strategischer Partner der Geschäftsführung etabliert. In dieser Position ist sie auch für den Aufbau der Unternehmenskultur, für das betriebliche Führungskonzept und für zahlreiche innerbetriebliche Prozesse (mit-)verantwortlich, die für die Beschäftigten und Führungskräfte von Belang sind. Dazu gehört auch die Kommunikation der Führungsgrundsätze, der betrieblichen Sozialleistungen, der Leistungsgrundsätze mit Vergütungsprinzipien und der Qualifizierungsmöglichkeiten. Für die Kommunikation nutzen die meisten Personalabteilungen inzwischen das Intranet und die Mitarbeiterzeitung. Die mittleren und größeren Unternehmen erstellen einen jährlichen Personalbericht und zusätzlich für die obersten Führungsebenen ein vierteljährliches Personalbriefing.

Die Personalabteilung leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Denn sie trägt dazu bei, dass die Beschäftigten ihre Fähigkeiten – das Können –, ihre Leistungsbereitschaft – das Wollen – und die Möglichkeit ihrer Potenzialentfaltung – das Dürfen – weiterentwickeln. Dies gilt in gleicher Weise für Menschen mit und ohne Behinderungen.

**Zu einem umfassenden Personalmanagement gehört auch eine vertrauensvolle und wertschätzende Unternehmenskultur, in der sich Menschen mit Einschränkungen willkommen heißen und wohl fühlen. Zu einer solchen Unternehmenskultur tragen Führungskräfte durch entsprechendes Verhalten bei:**

- Führungskräfte achten und wertschätzen jeden Beschäftigten – unabhängig von Qualifikation, Herkunft, Alter, Geschlecht oder Einschränkungen. Sie schaffen ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und des Respekts voreinander.
- Führungskräfte sind verantwortlich für eine umfassende, zeitnahe Information und für offene und direkte gegenseitige Kommunikation, um Entscheidungen und Zusammenhänge transparent und nachvollziehbar zu machen. Führungskräfte sind starke Kommunikatoren und verstehen Kommunikation als ein wesentliches Führungsinstrument. Sie kennen den Motivationsfaktor von Information.
- Führungskräfte vertrauen ihren Beschäftigten und trauen ihnen gleichzeitig viel zu. Sie schaffen Freiraum für Eigeninitiative und Selbstständigkeit, auch bei den Beschäftigten mit Behinderung. Sie optimieren deren Teilhabe am Berufsleben.
- Führungskräfte führen ihre Mitarbeiter kooperativ und ergebnisorientiert. Sie achten darauf, dass die Menschen mit Behinderung entsprechend ihrer Kompetenzen eingesetzt werden und ebenso wie ihre nicht-behinderten Kollegen weder unter- noch überfordert werden und auch beruflich erfolgreich sein können.
- Führungskräfte fördern und fordern ihre Mitarbeiter. Ihre fachliche und persönliche Weiterentwicklung haben sie dabei ständig im Blick, um all ihre Potenziale so weit wie möglich zu entfalten, sofern dies von den Mitarbeitern gewünscht und für das Unternehmen von Vorteil ist.
- Der Erfolg der Führungskräfte bemisst sich daran, ob es ihnen gelingt, die Rahmenbedingungen für die Beschäftigten so zu gestalten, dass sie die von ihnen erwarteten Leistungen optimal erbringen können und dass ihre Arbeitszufriedenheit hoch ist, ihre Fehlzeitenquote und Fluktuation dagegen gering sind.