

## Führungskräfteweiterbildung als Erfolgsfaktor

Aufgrund des immer stärkeren Einflusses der Unternehmensumwelt auf die Organisation diffundiert die Notwendigkeit zur Komplexitätsreduktion durch die Aufbauorganisation: Auch Führungskräfte tieferliegender Hierarchieebenen müssen strategische Fragestellungen im Blick haben, wenn sie gemeinsam mit Fachkräften die Organisation gestalten. Zudem belegt das breite Aufgabenspektrum von Führungskräften in mittelständisch geprägten Unternehmen die Notwendigkeit von Führungskräfteweiterbildung.

Die Weiterbildung von Führungskräften steht personalpolitisch häufig nicht im Fokus. Kurzfristig lässt sich deren Erfolg kaum messen und Opportunitäten lassen sich nicht bestimmen („Was wäre, wenn ich mich (nicht) weitergebildet hätte?“). Aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl an Führungskräften ist Führungskräfteweiterbildung in mittelständisch geprägten Unternehmen zudem kaum institutionalisiert.

Dennoch ist Führungskräfteweiterbildung kein Selbstzweck und muss honoriert werden. Dabei geht es weniger um finanziellen Ausgleich als vielmehr darum, die Führungskräfte „einen attraktiven Job“ machen zu lassen und ihnen Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Denn der beste Motivationsfaktor für eine Führungskraft ist die Befähigung zur Lösung komplexer Probleme.

Die Universität Siegen Business School bietet an verschiedenen Seminarstandorten in Südwestfalen unterschiedliche Weiterbildungsangebote für Führungskräfte an.

## Kompetenzen des SMI

Das Siegener Mittelstandsinstitut steht Ihnen gerne in den verschiedenen Fragestellungen im Bereich strategisches Personalmanagement sowie im Bereich Mitarbeiterbefragungen kompetent beratend zur Seite.

Die Vorträge zur UKUS-Veranstaltung „Personalstrategie – Hebelwirkungen für das Kerngeschäft“ können Sie auf unserer Homepage unter [www.uni-siegen.de/smi](http://www.uni-siegen.de/smi) herunterladen.

### Universität Siegen Business School

Dipl.-Kfm. Thomas Demmer, Geschäftsführer  
Telefon: 0271/740 3649  
E-Mail: [thomas.demmer@uni-siegen.de](mailto:thomas.demmer@uni-siegen.de)

Internet: [www.uni-siegen.de/bs](http://www.uni-siegen.de/bs)



### SMI – Siegener Mittelstandsinstitut

Hölderlinstraße 3  
57076 Siegen  
Telefon: 0271/740- 39 95  
Fax: 0271/740- 39 92  
E-Mail: [info.smi@uni-siegen.de](mailto:info.smi@uni-siegen.de)

Internet: [www.uni-siegen.de/smi](http://www.uni-siegen.de/smi)



**Personalstrategie –  
Hebelwirkungen für  
das Kerngeschäft**



## Strategische Botschaften des Personalmanagements

Das Personalmanagement umfasst alle personellen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der operativen und strategischen Unternehmensziele.

Gemäß Prof. Dr. Volker Stein vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation der Universität Siegen, unterschätzen viele kleine und mittlere Unternehmen, wie wichtig ein durchdachtes strategisches Personalmanagement für sie ist.

Fünf zentrale strategische Botschaften sollen die Bedeutung der Personalstrategie für alle Unternehmensbereiche verdeutlichen:

### 1. Personalmanagement schöpft Wert

Die Optimierung von Personalführung, Arbeitsproduktivität, Mitarbeiterqualität, Prozessgeschwindigkeit und Arbeitgeberattraktivität in immer dynamischeren Umfeldern zahlt sich unmittelbar aus.

### 2. Es geht um Wertschöpfung für Kunden und Partner

Eine umfassende Orientierung auf alle internen und externen Stakeholder wie z.B. Mitarbeiter, Führungspersonal, Betriebsrat, interne Abteilungen, Outsourcing-Partner, Investoren und die Öffentlichkeit hin ist unerlässlich.

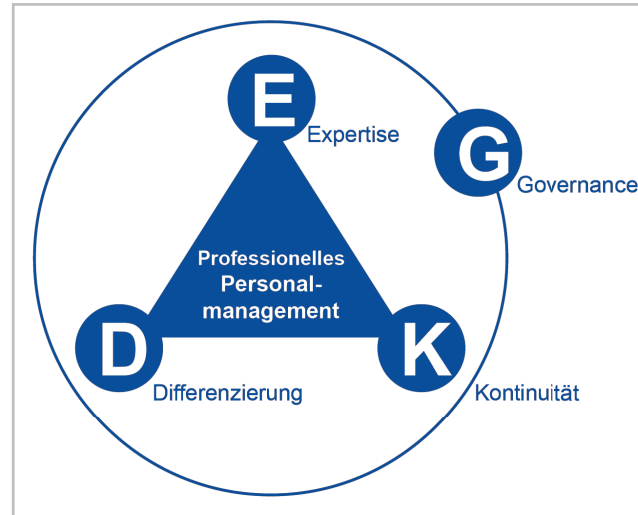
### 3. Personalwertschöpfung ist keine Einbahnstraße

Gerade die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen dem Personalmanagement und internen sowie externen Kunden bzw. Partnern müssen berücksichtigt werden. Hierbei spielt der ständige Austausch von Informationen eine zentrale Rolle.

## Ganzheitliche Personalstrategie

### 4. Professionalisierung

Professionelles Personalmanagement erfordert eine Personalfunktion, die an sich selbst hohe Anforderungen stellt (s. Abb.).



Quelle: Stein, Volker, Professionalisierung des Personalmanagements: Selbstverpflichtung als Weg, in: Zeitschrift für Management 5 (3/2010), 201-205, 203.

### 5. Ob explizit formuliert oder implizit gelebt: Die Personalstrategie muss klar sein!

- Maxime: Wertschöpfung für Kunden und Partner
- Versprechen: Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (a) durch die originäre Personalarbeit und (b) durch eine effektive Servicefunktion internen und externen Kunden bzw. Partnern gegenüber
- Interaktion: umfassend und auf Augenhöhe
- Stabilisierung: durch glaubwürdige Professionalisierung

## Hohe Relevanz von Führungsprozessen

Mittelständisch geprägte Unternehmen punkten durch wettbewerbsfähige und besonders innovative Produkte. Nicht nur Gründer und Unternehmer, Unternehmensleitung und Führungskräfte sind hier die Erfolgstreiber. Genauso wichtig sind die gut aus- und weitergebildeten Fachkräfte. Aufgrund des (zumindest in einigen Regionen) drohenden Fachkräftemangels ist die Wertschöpfung als Ziel jeden unternehmerischen Handelns jedoch in Gefahr.

Um dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können, gilt es, Fachkräfte zu gewinnen und vor allem, sie zu binden. Aus organisationaler Sicht lassen sich hierzu zwei grundlegende Aspekte identifizieren:

- Erstens muss die Führungskultur im Unternehmen stimmen. Sie wird stark geprägt durch die unmittelbare fachliche und disziplinarische Mitarbeiterführung.
- Zweitens muss das Unternehmen zukunftsfähig aufgestellt sein – also müssen die Führungskräfte die „unternehmerische Komplexität“ verstehen und so vermitteln, dass sie die Fachkräfte mit bewältigen können.

Beide Aspekte basieren auf Führung. Weil diese nicht direkt wertschöpfend ist, sondern lediglich indirekt, wird deren Relevanz häufig unterschätzt. Doch gerade die Führungskräfte entfalten Hebelwirkungen: An ihnen hängen Produktivität und Bindung von Fachkräften. Daher gilt: Je stärker sich ein Unternehmen um seine Führungskräfte kümmert, desto mehr profitieren davon auch die Fachkräfte.