Werner Neumüller zur nachhaltigen Personalführung:

"Wir als Arbeitgeber können nicht nur fordern, sondern sollten auch unterstützen, helfen und fördern."

Werner Neumüller, Geschäftsführer der Neumüller Ingenieurbüro GmbH & Neumüller Personalberatung, ist überzeugt, dass die Zeiten des autoritären Führungsstils gezählt sind und erklärt, warum die Individualisierung des Arbeitsplatzes und der Anreizsysteme für Mitarbeiter die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichern wird. Lesen Sie nachfolgend ein Interview, das er dem "N-Kompass Magazin" in Ausgabe 03.2016 gab:

Herr Neumüller, starke Kontrolle, Hierarchiedenken und starre Arbeitszeitmodelle weichen heute der Forderung nach einer offenen und dialogorientierten Unternehmenskultur. Gleichzeitig verstärkt sich der Trend, die Produktivität der Arbeitnehmer immer weiter steigern zu wollen. Ist das nicht ein Widerspruch? Und welchem Anspruch sollte ein Unternehmen nun Vorrang geben?

Ich weiß nicht, ob das ein zwingender Widerspruch ist oder eher ein Sowohl-als-auch. Ich glaube, dass die Zeit der Kontrolle und des autoritären

Werner Neumüller

Führungsstils mit der Generation Y und der neuzeitlichen Denkweise zunehmend vorbei ist. Wir z.B. machen unseren Mitarbeitern Angebote, mehr Geld für mehr oder bessere Leistung zu verdienen, ohne sie mit Nachdruck dazu anzuhalten. Jeder kann so größtenteils auf seinen Verdienst und seine berufliche Weiterentwicklung sowie zukünftige Position im Unternehmen selbstbestimmt Einfluss nehmen. Manche entscheiden sich für ein jeweiliges Mehr und arbeiten engagiert darauf hin. Andere definieren sich aus Werten außerhalb des Beruflichen und entscheiden sich für mehr Freizeit. Auf jeden Fall steigt so die Zufriedenheit aller zum Wohl des Unternehmens. Zusätzlich bieten wir unseren Arbeitnehmern Möglichkeiten zur gesundheitlichen und psychischen Entlastung u.a. durch unser betriebliches Gesundheitsmanagement. Sei es durch Sportangebote, die gezielte Unterstützung, wenn die Kinder krank sind oder im Pflegefall von Angehörigen. Eine physische und psychische Entlastung setzt Energie frei, die Mitarbeiter gerne für ihre persönlichen und privaten Belange, aber natürlich auch wieder für die Firma oder ihre Karriere einsetzen können. Wir tun dies im klaren Verständnis des Miteinanders. Wir als Arbeitgeber können nicht nur fordern, sondern sollten auch unterstützen, helfen und fördern.

Getrieben vom demografischen Wandel und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel denken viele Unternehmen ihre Personalführung radikal um. Was macht in diesem Zusammenhang eine nachhaltige Personalführung aus?

Nachhaltige Personalführung macht meiner Meinung nach vor allem das aus, was der Mittelstand macht und schon immer gemacht hat: Mitarbeiter mehr als Familienmitglieder zu sehen. Menschen sind nicht wie im kapitalistischen Sinn "Produktionsgüter", mit denen man Gewinnmaximierung betreibt, sondern Individuen, die ein Recht auf Beschäftigung bis in das Rentenalter haben. Dem Menschen sollte es langfristig gut gehen. Im Mittelstand wurden die langjährigen älteren Mitarbeiter schon immer mit Ausbildungs- oder Aufsichtstätigkeiten, etwaigen leichteren Arbeiten und notfalls auch über alternative Tätigkeiten in die Rente gebracht und nicht in den zeitweise günstigen Vorruhestand verabschiedet. Dabei wurde der Tatsache genüge getan, dass diese Honoritäten über langjährige Erfahrung und Wissen verfügen, nicht nur in Bezug auf die Verfahren und Techniken, sondern auch in Bezug auf Stammkunden und kommunikative Mitarbeiterführung. Zwischenzeitlich hat man erkannt, dass dieses "Produktionsgut" für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens essenziell ist, vor allem in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels. Plötzlich setzt man ein betriebliches Gesundheitsmanagement ein, um die langjährigen Mitarbeiter länger beschäftigen zu können. Ich glaube, dass das nachhaltige Management von Human-Kapital in Richtung Gesundheitserhaltung und Individualisierung der Arbeitsplätze für Menschen geht. Das alles ist eine tolle Entwicklung!

Die Ansprüche von Alt und Jung an den Arbeitgeber waren noch nie unterschiedlicher. Wie schafft man es, beiden gerecht zu werden?

Ich glaube, dass es für den Mittelstand sehr einfach ist. Und zwar muss man die Leistung eines jeden Einzelnen – unabhängig von Ausbildung, Alter, Unternehmenszugehörigkeit oder Herkunft – zum zentralen Kriterium machen. Wir beschäftigen z.B. als Leistungsträger drei ehemalige Auszubildende, die ähnlich leistungsfähig sind wie manch älterer und erfahrenerer Mitarbeiter. Nur die Arbeitsweisen unterscheiden sich. Der Jüngere versucht z.B., kreativ mit modernen Arbeitsmitteln und Fleiß sein Ziel zu erreichen, der Erfahrenere eher über bewährte Strategien und langjährige Erfahrung. Ich versuche, beide im Team gleichzustellen und mit ähnlichen Positionen zu versehen und so von den jeweiligen Arbeitsweisen in der Leistung zu profitieren. Für große Konzerne hingegen ist eine solche Leistungsorientierung eher schwieriger und eine größere Herausforderung. Große Unternehmen leben in einer eher starren Tarifstruktur, in der das Alter, die Berufsjahre und Jahre der Zugehörigkeit wesentlich sind. Trotzdem glaube ich, dass man auch dort über ein intelligentes und leistungsorientiertes Gruppenmanagement sowie der Stärkung kleinerer Einheiten viel erreichen kann.

Also gibt es kein Pauschal-Anreizmodell für bestimmte Mitarbeitergruppen?

Ich glaube nicht, dass es ein solches gibt und ich glaube auch, dass es da einen großen Unterschied zwischen kleinen und großen Firmen gibt. Ich meine, dass die Individualisierung der Anreizsysteme zunehmend wichtiger wird. Große Firmen sind sicher gut beraten, wenn sie Leistung und die Art des Weiterkommens ihrer Spitzenkräfte besser honorieren. Kleinere Firmen müssen sicher mehr Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten schaffen und versuchen, nötige Leistungsspitzen zu reduzieren. Alle müssen sich der personellen Herausforderung stellen und überlegen, wie sie intelligenter die Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter erhalten und je nach Möglichkeit erhöhen. Alle müssen überlegen, wie es den Menschen – ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – individuell gut geht!

Einige Unternehmen schwören auf eine nachhaltige Unternehmensführung durch eine Unternehmensdemokratisierung. Wie schätzen Sie diesen Trend ein?

Ich sehe diesen Trend tatsächlich kritisch. Ich bin ein Freund von Teamarbeit, da man Produkte im Team besser entwickelt, fertigt oder verkauft und administriert, was somit meist ökonomischer, intellektuell anspruchsvoller und vor allem spaßiger für die Menschen ist. Ich bevorzuge kleine Entscheidungsgremien oder Einzelpersonen, die nachhaltig und verbindlich Ziele ausgeben. Man muss als Führungskraft Angebote und Zusagen machen und diese einhalten. Nur wenn man zu seinem Wort steht, haben die Mitarbeiter Vertrauen zu ihrem Arbeitgeber. Ich glaube, dass Mitarbeiter eher einer Person als einem Gremium vertrauen. Es muss daher persönlich Verantwortliche geben. Auf der funktionalen und operativen Ebene kann dann eine Demokratisierung sinnvoll möglich werden.

Welchen Aufgaben und Anforderungen muss sich ein nachhaltiges Personalmanagement stellen?

Letztlich geht es in der Nachhaltigkeit primär darum, niemandem Schaden

Wichtige Termine: Kündigungen müssen zugegangen sein bis zum

wenn das Arbeitsverhältnis am 15.10.16 enden soll (vierwöchige Grundkündigungsfrist)

wenn das Arbeitsverhältnis am 31.10.16 enden soll (vierwöchige Grundkündigungsfrist)

wenn das Arbeitsverhältnis am 31.10.16 enden soll (bei 2-jähriger Betriebszugehörigkeit),
wenn das Arbeitsverhältnis am 30.11.16 enden soll (bei 5-jähriger Betriebszugehörigkeit),
wenn das Arbeitsverhältnis am 31.12.16 enden soll (bei 8-jähriger Betriebszugehörigkeit),
wenn das Arbeitsverhältnis am 31.01.17 enden soll (bei 10-jähriger Betriebszugehörigkeit),
wenn das Arbeitsverhältnis am 28.02.17 enden soll (bei 12-jähriger Betriebszugehörigkeit),
wenn das Arbeitsverhältnis am 31.03.17 enden soll (bei 15-jähriger Betriebszugehörigkeit),
wenn das Arbeitsverhältnis am 30.04.17 enden soll (bei 20-jähriger Betriebszugehörigkeit).

Anzeige

SH Schreibwerkstatt

Fehlen Ihnen die Worte ...?
Fehlt Ihnen die Zeit ...?
Kein Problem!

Ob Pressetexte, Image-, Homepage- oder Werbetexte ... ich helfe Ihnen gern weiter, denn ich weiß genau, worüber ich rede oder schreibe: Mit Personaldienstleistung kenne ich mich aus!

Sigrid zur Horst • 04402 989648 • sigrid.zur.horst@ewetel.net

zuzufügen, weder der Umwelt noch dem Menschen und möglichst nicht sich selbst oder seinem Unternehmen. Das bedeutet vor allem, all das zu tun, was dem Menschen guttut, ihm hilft und ihn motiviert. Oft haben Mitarbeiter mehrere Rollen: Sie sind Mitarbeiter oder gar Prokurist, Familienvater und Ehemann. Ihm in jeder dieser Rollen Unterstüzung, z.B. durch Gleitzeit und individuelle Angebote wie Home-Office, zu bieten, ist Aufgabe des nachhaltigen Personalmanagements. Wichtig ist, dass im Sinne der Nachhaltigkeit hier die Leitplanken und die Grundsätze für das Unternehmen diskutiert und definiert werden. Für uns ist ein nachhaltiges Personalmanagement wichtig, weil wir um die Ingenieure mit den Top DAX-Firmen konkurrieren. Frage ist: Wie schafft man es als Mittelständler, mit Mercedes, VW oder Audi mitzuhalten? Da müssen wir mit unseren Angeboten, wie dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und unserer Philosophie "Ehrlich, fleißig, nachhaltig" überzeugen. Für Ingenieure, wie für viele andere, muss neben dem Jobinhalt, dem Gehalt und der Perspektive auch zunehmend die Möglichkeit zur persönlichen Work-Life-Balance gegeben sein. Ebenso muss die Position und Verantwortung des Arbeitgebers in der Gesellschaft stimmen.

Die Neumüller-Unternehmungen gehören zu den Gründungsmitgliedern von "Ethics in Business", einer Werte-Allianz des Mittestands. Welches Ziel verfolgt dieses Netzwerk?

Dieses Netzwerk verfolgt das Ziel, Ethik und moralische Ansprüche hochzuhalten und zu leben. Für mich definiert sich positive Ethik und Moral ganz zentral im gegenseitigen Vertrauen. Der sogenannte ehrbare Kaufmann versucht einem ähnlichen Anspruch gerecht zu werden. Das bedeutet für mich persönlich, dass ich kein Interesse an Gewinnmaximierung um jeden Preis habe, sondern eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Zufriedenheit der Menschen und z.B. Schutz und Erhalt der Umwelt anstrebe. Die Teilnahme an Ethics in Business ist für mich daher ein CSR-Anliegen. Solange es keine Ethik und Moral gibt, ist zukunftsfähiges Wirtschaften schwierig.

Welche Rolle spielen Benchmark-Wettbewerbe wie Great Place to Work® für die Förderung einer nachhaltigen Personalführung?

Ich glaube, dass solche Wettbewerbe vor allem auf der kommunikativen Ebene wirken und dort als Verstärker fungieren. Ob ein Unternehmen sich aufgrund eines solchen Benchmarks tatsächlich maßgeblich verändert, wage ich zu bezweifeln. Der Wunsch der Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit ist meist intrinsisch verankert. Wir z.B. haben CSR erst gelebt und dann gelabled, nicht umgekehrt. Ich glaube dennoch, dass Benchmarks und Labels als Indikatoren und als Anstoß zur Weiterentwicklung wirken können.

Auf Gesichter-der-nachhaltigkeit.de sagen Sie, dass Nachhaltigkeit für Sie Ehrlichkeit und Fleiß bedeutet, beides Grundlagen für Ihren eigenen Erfolg. Können Sie kurz genauer ausführen, warum?

Das ist kein Slogan, sondern unsere Identität. Das ist unsere Unternehmens-DNA, die ich klar formulieren und kommunizieren kann: Wir sind ehrlich, fleißig und arbeiten nachhaltig. Ich habe gelernt, dass ich ehrlich sein und mit Fleiß ausreichend Leistung erbringen kann, um mich so durch Outperformance vom Durchschnitt abzusetzen. Nachhaltigkeit entsteht so für mein Dafürhalten automatisch über die Zeit. Jeder fleißige Mensch wird versuchen, die Umwelt mit den Menschen, mit denen er lebt, zu erhalten und chancengleich zu fördern. Der Ehrliche wird soziale Verantwortung nach Möglichkeit durch Unterstützung von sportlichen, kulturellen oder sozialen Projekten annehmen, sei es ehrenamtlich und/oder durch Spenden. Es geht um das Vertrauen der Menschen zueinander und untereinander. Vom ersten Tag an, an dem ich in der Personaldienstleistung und mit Menschen gearbeitet habe, standen Vertrauen und Ehrlichkeit im Mittelpunkt.

Das Gespräch führte
Marie-Lucie Linde,
"N-Kompass Magazin"

AIP - Aktueller Informationsdienst für Personaldienstleister,
21. Jahrgang, 9. September 2016

Zeitarbeitrelevante Mindestlöhne in Euro pro Stunde

Branche	aktuell Ost / West	ab:	Ost / West
Abfallwirtschaft	9,10	01.04.17	?
Aus- und Weiterbildungs-dienstleistungen	13,50 / 14,00 mit Berlin	01.01.17	14,60
Bergbauspezialarbeiten, Werker Fachwerker	zurzeit kein AV-Mindestlohn zurzeit kein AV-Mindestlohn	? ?	? ?
Elektrohandwerk	9,85 mit Berlin / 10,35	01.01.17	10,40 mit Berlin / 10,65
Fleischwirtschaft	8,60	01.12.16	8,75
Gebäudereiniger, Lohngruppe 1 Lohngruppe 6	8,70 / 9,80 mit Berlin 11,10 / 12,98 mit Berlin	01.01.17 01.01.17	9,05 / 10,00 mit Berlin 11,53 / 13,25 mit Berlin
Maler- u. Lackiererhandwerk ungelernt gelernt	10,10 11,30 / 13,10 / Berlin: 12,90	01.05.17 01.05.17	? ?
Pflege	9,00 / 9,75 mit Berlin	01.01.17	9,50 / 10,20 mit Berlin
Wäscherei, Objektkunden	8,75	01.10.17	?
Zeitarbeit, Lohnuntergrenze	8,50 mit Berlin / 9,00	01.01.17	?

Übersichten über weitere geltende Mindestlöhne sind beim AIP unter Tel. 0441-949 09 70 erhältlich.

Hinweis: Diese Übersicht versteht sich als Arbeitshilfe. Für die inhaltliche Richtigkeit kann keine Haftung übernommen werden.