

KLARTEXT DORIS ANDRESEN-ZÖPHEL ÜBER PERSONALCONTROLLING

„Strategisch denken“



Plädiert für den Einsatz von Kennzahlen auch in der Personalabteilung: Controlllerin Doris Andresen-Zöphel. FOTO: PRIVAT

ZUR PERSON

Doris Andresen-Zöphel (52) gründete im Jahr 2000 in Hamburg die „planvoll controllingberatung“, mit der sie vor allem mittelständische Unternehmen unterstützt. Sie legte den Grundstein für ihre berufliche Laufbahn mit einem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Göttingen und einer Trauenausbildung bei der Deutschen Bank in Hamburg. Nach einer Tätigkeit als Revisorin

beim Otto Versand koordinierte Andresen-Zöphel die Budgetplanung des Zeitschriftenbereichs bei Gruner + Jahr und war als Revisorin bei den Versicherungsmaklern Jauch & Hübener tätig. Ein Umzug nach München im Jahr 1990 führte sie ins Controlling des europäischen Bereichs Fashion bei Avon Cosmetics in Neufahrn. Drei Jahre später übernahm sie das Controlling des Start-ups icon For-

schung & Consulting in Nürnberg. 1997 schließlich zog es Doris Andresen-Zöphel zurück nach Hamburg. Dort war die Controlllerin vor ihrem Start in die Selbständigkeit bei Lugato Chemie Dr. Büchtemann aktiv. Die 52-jährige ist verheiratet und hat drei Kinder zwischen 13 und 21 Jahren. Sie lebt mit ihrer Familie im Nordosten Hamburgs. Zur Entspannung treibt sie gern Sport oder liest Bücher. (apa)

Durch mangelnde Nachhaltigkeit verlieren Unternehmen gute Mitarbeiter.

ABENDBLATT: Ist Personalcontrolling ein Thema in Unternehmen?

DORIS ANDRESEN-ZÖPHEL: Es wird relativ selten eingesetzt. Wenn, dann beschränkt auf wenige übliche Kennzahlen. Das sind überwiegend die Bestandskennzahlen: Wieviele Mitarbeiter hat man, wieviele davon sind Gehalts-, wieviele Lohnempfänger? Wenn es um die sogenannten Soft Facts geht, ist bei Unternehmen wenig vorhanden.

ABENDBLATT: Welche Soft Facts kann man in Kennzahlen erfassen, und was bringt das?

ANDRESEN-ZÖPHEL: Ein gutes Beispiel sind Fehlzeiten. Man kann sie zum einen erfassen, um einem Mitarbeiter vorzuhalten, wie oft er seinem Arbeitsplatz ferngeblieben ist. Man kann sie aber auch nutzen, um mit dem Mitarbeiter ins Gespräch zu gehen und herauszufinden, welche tiefere Motivation dahinterliegt, häufig zu fehlen. Dann hat man auf der einen Seite eine quantifizierbare Zahl, greift aber auch qualitative Fragestellungen auf. Eine andere typische Kennzahl ist die Fluktuationsrate. Sie sagt viel aus über die Güte der Personalabteilung, aber auch über die Güte des gesamten Unternehmens. Die Fluktuationsrate kann ein Indiz dafür sein, daß im Unternehmen ein Führungsproblem herrscht.

ABENDBLATT: Was können Unternehmen dank Personalcontrolling sparen?

ANDRESEN-ZÖPHEL: Das läßt sich gerade beim Thema Personalcontrolling ganz schwer beziffern. Man könnte es höchstens daran messen, was es kostet, einen Mitarbeiter einzustellen und nach einem halben Jahr wieder loszuwerden, weil er völlig demotiviert und schlecht geführt in

diesem Unternehmen einfach nur unzufrieden ist. Dann hat man nicht nur die Kosten, ihn einzustellen, sondern man hat auch die Gehaltskosten für mindestens ein halbes Jahr. Man hat unter Umständen Mitarbeiter gebraucht, um ihn einzuarbeiten, und verliert darüber hinaus Zeit mit der Suche nach neuen Mitarbeitern. Das kann sich schon auf ein Jahresgehalt summieren.

ABENDBLATT: Kann Personalcontrolling nur einen indirekten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten?

ANDRESEN-ZÖPHEL: Ja. Leider ist das auch der Grund, Personalcontrolling häufig zu vernachlässigen. Entlassungen leisten einen kurzfristigen direkten und vermeintlich „positiven“ Beitrag.

ABENDBLATT: Wie werden die Ergebnisse des Personalcontrolling umgesetzt?

ANDRESEN-ZÖPHEL: Was im Personalcontrolling erarbeitet wird, muß anschließend von der Geschäftsleitung aufgegriffen werden. Wenn festgestellt wird, daß Personalentwicklung notwendig ist, um gute Mitarbeiter zu halten, dann muß die Geschäftsführung – auch wenn die finanzielle Situation des Unternehmens angespannt ist – über ihren Schatzen springen und längerfristig, strategisch denken. Personalcontrolling ist immer ein strategisches Thema, es sollte nie nur operativ und kurzfristig gesehen werden, sondern immer mit Blick auf die Nachhaltigkeit und den langfristigen Unternehmenserfolg. Leider ist es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten genau der Punkt, an dem kurzfristig gedacht wird. Die Deutsche Bank – in aller Munde zurzeit – verliert viele hoch qualifizierte Mitarbeiter durch die Personalpolitik, die dort betrieben wird. Das hilft kurzfristig, Kosten zu sparen. Ich behaupte aber, daß es langfristig strategisch problematisch ist, sich auf diese Art und Weise von Mitarbeitern zu trennen.

Interview: ANDREA PAWLIK



ARBEITSRECHT

Keine E-Mail-Zensur

Der Arbeitgeber darf E-Mails, die von seinen Mitarbeitern versandt werden oder die diese bekommen, nicht unterdrücken, sonst macht er sich strafbar. Das stellt eine Entscheidung des Oberlandesgerichts Karlsruhe klar (Beschluß vom 10.01.2005, 1 Ws 152/04).

Hintergrund ist folgender: Ein Mitarbeiter war im Streit aus einem Unternehmen ausgeschieden. Dennoch hatte er zu den ehemaligen Arbeitskollegen über den Mail-Server des Unternehmens per E-Mail Kontakt gehalten. Dies verbot der Arbeitgeber seinem Ex-Mitarbeiter. Darüber hinaus filterte der Arbeitgeber alle E-Mails, die von dem ehemaligen Mitarbeiter stammten oder die an ihn gerichtet waren, technisch heraus. Seine Mitarbeiter und den ausgeschiedenen Arbeitnehmer unterrichtete er darüber jedoch nicht.

Als der ehemalige Arbeitnehmer das später feststellte, erstattete er Strafanzeige wegen Verletzung des Post- und Fernmeldegeheimnisses nach Paragraph 206 des Strafgesetzbuchs.

Das OLG Karlsruhe hat im Sinne des ausgeschiedenen Mitarbeiters entschieden und festgestellt, daß der Arbeitgeber nicht berechtigt war, die eingehenden E-Mails zu unterdrücken. Strafbar ist das Verhalten des Arbeitgebers nur dann nicht, wenn ein Rechtfertigungsgrund vorliegt, beispielsweise wenn der Arbeitgeber befürchten mußte, der ausgeschiedene Arbeitnehmer infiltriere Viren mit den E-Mails. Das Strafmaß liegt bei Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

Ein Arbeitgeber sollte deshalb in einer Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat oder unmittelbar im Arbeitsvertrag festlegen, daß grundsätzlich jegliche private Nutzung von elektronischen Nachrichten zu unterbleiben hat. Dann nämlich läuft er nicht Gefahr, sich durch Eingreifen in den E-Mail-Verkehr strafbar zu machen.

Der Autor Christian Wieneke-Spohler ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg. Im Internet unter: www.martens-vogler.de

TOP TEN

Unternehmensberater



1. MCKINSEY

In punkto Umsatz steht McKinsey & Company (Foto: Deutschland-Chef Jürgen Kluge)

ganz oben im Lünenendork-Ranking der größten Unternehmensberatungen in Deutschland. Kriterium für die Aufnahme in die Liste des Marktforschungsunternehmens: Mehr als 60 Prozent des Umsatzes werden mit klassischer Beratung wie Strategie, Organisation, Führung und Marketing erzielt. Die Angaben basieren auf Zahlen aus dem Jahr 2003. Umsatz von McKinsey: 590 Millionen Euro, Anzahl der Mitarbeiter: 1800.

2. ROLAND BERGER

530 Mio. / 1630 Mitarbeiter

3. BOSTON CONSULTING

235 Mio. / 1000 Mitarbeiter

4. DELOITTE CONSULTING

217 Mio. / 677 Mitarbeiter

5. A.T. KEARNEY

187 Mio. / 510 Mitarbeiter

6. BOOZ ALLEN HAMILTON

174 Mio. / 410 Mitarbeiter

7. MUMMERT CONSULTING

144,5 Mio. / 1186 Mitarbeiter

8. MERCER CONSULTING

141 Mio. / 470 Mitarbeiter

9. BAIN & COMPANY

123 Mio. / 290 Mitarbeiter

10. DROEGE & COMP.

112 Mio. / 280 Mitarbeiter

Quelle: Lünenendork-Liste „Management-/Unternehmensberatungen in Deutschland“. Im Internet unter www.luenendork.de