

Ohne emotional intelligente Unternehmenskultur geht nichts

Erfolgreiche Unternehmen werden ihren Kunden in Zukunft nicht nur Produkte, sondern vermehrt Werte verkaufen. Diese Erkenntnis erfährt seine Parallele im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Erfolgreiche Unternehmen werden sich in Zukunft nicht nur mit Sinnfragen und Wertvorstellung ihrer Kunden, sondern vermehrt und vorrangig auch mit denen ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen müssen.

Dies ist eine der drei Schlussfolgerungen einer Masterarbeit der Ausbildung EMBA HRM an der Fachhochschule Bern.

Die Arbeit steht im Kontext eines Kleinunternehmens im Human Resources Dienstleistungsbereich, welches im Zusammenhang mit der Übernahme eines neuen Geschäftsfeldes seine Strategie überprüft.

Im Mittelpunkt steht das iek Institut für emotionale Kompetenz, ein Beratungsunternehmen für Human Resources Dienstleistungen wie zum Beispiel Assessments, Coaching, Newplacement und Kaderschulung. Das Unternehmen wird sein Angebot um ein zusätzliches Geschäftsfeld – die Vermittlung von Kaderpersonal – erweitern. Damit rückt die Vision, ein Kompetenzzentrum für umfassende Human Resources Dienstleistungen zu sein, einen Schritt näher. Sämtliche Dienstleistungen des Unternehmens basieren auf der Überzeugung, dass die Bedeutung der emotionalen Kompetenzen im Personalmanagement heute immer noch stark unterschätzt werden und sich dieser so genannte EQ-Faktor in Zukunft als zentrale Schlüsselkompetenz im ganzen Human Resources Bereich etablieren wird.

Gesucht wurden Antworten auf folgende Frage:

Welche äusseren Rahmenbedingungen werden die Geschäftsfelder des Unternehmens in Zukunft beeinflussen und für welche Probleme der Zukunft müssen heute Lösungen gefunden werden?

Die drei Schlussfolgerungen in Kurzform:

1. Das Human Resources Kompetenzzentrum - ein Geschäftsmodell mit Zukunftschancen

Kompetenzzentrum versus Spezialisierung auf nur eine einzige Dienstleistung - was spricht dafür und was dagegen, dass ein Unternehmen verschiedene Dienstleistungen unter einem Firmennamen anbietet und so zu einem Kompetenzzentrum wird?

Eine Kundenbefragung zeigte zwar, dass sowohl Spezialisten wie Kompetenzzentren recht gut weg kommen und dass die Kunden bei beiden Modellen bestimmte Vor- und Nachteile wahrnehmen. So wird zum Beispiel die Gefahr von möglichen Interessenskonflikten dort als grösser erachtet, wo verschiedene Geschäftsfelder einander beeinflussen können. Dies ist beim Kompetenzzentrum eher der Fall. Als sehr entscheidenden Vorteil des Kompetenzzentrums sehen Kunden andererseits die umfassende Beratung und die Tatsache, dass sie sich für verschiedene Anliegen jeweils an die gleiche und ihnen bestens vertraute Ansprechperson wenden können. Zudem können beim Kompetenzzentrum die verschiedenen Dienstleistungen weit besser auf einander abgestimmt werden. Erst dadurch ist gewährleistet, dass die verschiedenen Interventionen in der Personalarbeit auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind. Für den Kunden entsteht somit ein bedeutender Mehrwert.

Das Geschäftsmodell des Kompetenzzentrums bietet zudem auch aus unternehmerischer Sicht weitere klare Vorteile: Verschiedene Geschäftsfelder sorgen für eine betriebswirtschaftliche Verteilung

des Geschäftsrisikos und für eine gewisse konjunkturelle Unabhängigkeit. Denn die Angebote sind in den verschiedenen Wirtschaftslagen unterschiedlich stark gefragt.

In der Kundenbefragung zeigte sich überdies, dass Unternehmen davon ausgehen, in Zukunft Teile ihrer Personalabteilung auszulagern. Einem Kompetenzzentrum wird es eher möglich sein, seine verschiedenen Dienstleistungen so zu bündeln, dass sie für den Kunden zu einem attraktiven Angebot werden.

2. Unternehmenskultur – das Thema der Zukunft

Eine attraktive Unternehmenskultur wird in Zukunft zum zentralen Erfolgsfaktor werden. Gerade im Hinblick auf die anstehenden demografischen Veränderungen und seinen schon fast dramatischen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt wird es immer mehr zu einem Kampf um gute Mitarbeitende kommen. Unternehmen, die in diesem so genannten „war for talent“ erfolgreich bestehen wollen, brauchen eine Unternehmenskultur, die Mitarbeitende begeistert. Gefordert wird immer mehr ein spannendes Umfeld, in dem sich Mitarbeitende wohl fühlen, gefordert sind und in welchem die Beziehungsqualität stimmt. Anders ausgedrückt - eine Organisation braucht eine emotional intelligente Unternehmenskultur. Deshalb gilt es, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die sowohl vom Personal als auch vom externen Umfeld als attraktiv wahrgenommen wird. Nur so werden Unternehmen es schaffen, zu Arbeitgebern zu werden, bei denen Menschen unbedingt arbeiten wollen.

Erfolgreiche Unternehmen werden ihren Kunden in Zukunft nicht nur Produkte, sondern vermehrt auch Werte verkaufen. Diese Erkenntnis erfährt hier seine Parallele im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Erfolgreiche Unternehmen werden sich in Zukunft nicht nur in Bezug auf ihre Kunden, sondern zunächst einmal auch in Bezug auf ihre Mitarbeitenden vermehrt mit Sinnfragen und Wertvorstellungen auseinandersetzen müssen. Die Mitarbeitenden der Zukunft werden diejenigen Arbeitgeber bevorzugen mit denen sie sich identifizieren können und deren Werte sich mit den eigenen möglichst decken.

3. Der Human Resources Dienstleistungsmarkt - ein „people business“

Das Beratungsgeschäft im allgemeinen und dasjenige im Human Resources Dienstleistungsmarkt im speziellen basiert in weiten Teilen auf Beziehungen. Hier ist Netzwerkarbeit gefragt: Es gilt das Netzwerk zu hegen, zu pflegen und auszubauen. Eine regelmässige, ausdauernde und kreative Investition in Kundenpflege und Akquisition ist Voraussetzung für den langfristigen Erfolg.

Entscheidet sich ein Unternehmen für das Geschäftsmodell eines Kompetenzzentrums, ergibt sich daraus die Möglichkeit des „Cross-Sellings“, was einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellt. Diesen allerdings gilt es zu nutzen. „Cross-Selling“ - in der Marketingsprache ausgedrückt - bedeutet letztlich nichts anderes als zu versuchen, bestehende Kunden für andere Geschäftsfelder zu gewinnen. Das Potenzial eines zufriedenen Kunden ist beim Kompetenzzentrum insofern um einiges höher, als diesem Kunden auch alle übrigen Dienstleistungen leichter verkauft werden können. Daraus ergeben sich automatisch häufigere Kundenkontakte, was die Beziehungspflege vereinfacht.

Zu diesen drei Schlussfolgerungen führte eine Umweltanalyse, mit welcher die Rahmenbedingungen des eingangs erwähnten Kleinunternehmens in all seinen Facetten näher betrachtet wurden.