

# Dauerbrenner Personal

## Eine immense Herausforderung für Unternehmen

Wir, die Betriebliche Altersvorsorge Consulting GmbH, beschäftigen uns seit dreißig Jahren mit dem Thema Personal und entwickeln Modelle, um Mitarbeiter langfristig an ihre Arbeitgeber zu binden. Weil wir wissen, dass Betriebe mit einem hohen Anteil an Stammpersonal und geringer Fluktuation wesentliche Marktvorteile haben. Wie wichtig, ja spielentscheidend professionelles Personalmanagement ist, hat uns ein Experte auf diesem Gebiet erläutert. Gerne möchten wir Ihnen unseren Gesprächspartner vorstellen und Sie einladen zu lesen, wie er darüber denkt.

DI Manfred Monsberger war von 2015 bis Oktober des Jahres 2023 als Mitglied der Führungsetage Personalchef bei C&A und so zuständig für das Wohl von 6.000 Mitarbeitern in Österreich, der Schweiz und neun osteuropäischen Ländern. Ebendiese Position hatte er zuvor erfolgreich bei Leiner/Kika ausgefüllt. Sein Berufsweg verlief jedoch bei weitem nicht linear: Als Absolvent der Universität für Bodenkultur Wien im Bereich Landschaftsplanung zufällig im Rahmen eines Studentenjobs in einer Personalberatungsfirma gelandet, lernte er dort das Handwerk von der Pike auf, absolvierte zahlreiche Ausbildungen im Bereich Training und Personalentwicklung und merkte sehr bald, wofür sein Herz schlägt. Verfolgt man Manfred Monsbergers Karriere, die er jetzt auf selbständiger Basis mit dem Fokus Führungskräfteentwicklung fortsetzt, untermauert das die Tatsache, dass man auch als Quereinsteiger mit entsprechender Motivation und klarer Ausrichtung in einem Unternehmen sehr erfolgreich sein kann. Vorausgesetzt man erhält die entsprechende Unterstützung seitens seiner Führungskraft.

**BAV: Allorts redet man über Personalmangel, verursacht durch den demografischen Wandel, die Corona-Krise und die damit verbundene Abwanderung von Fachkräften. Hinzu kommen noch der Teilzeit-Boom und der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Laut einer aktuellen Eurostat-Studie liegt Österreich an der Spitze der EU-Länder, was die Knappheit an Arbeitskräften betrifft.**

**Manfred Monsberger:** Es gibt kein europäisches Land, in dem es nicht massive Probleme durch Arbeitskräftemangel gibt – dies betrifft auch die USA. Die Überalterung der Gesellschaft war vorhersehbar, das hätte man vor zwanzig oder dreißig Jahren schon wissen und entsprechend verbauen können. Wir hatten zum Beispiel während meiner Zeit bei Leiner/Kika schon viele



DI Manfred Monsberger  
Personalexperte/Berater/Trainer

ältere Mitarbeiter und haben versucht, mit dieser Situation professionell umzugehen und die vorhandenen Personalressourcen bestmöglich einzusetzen.

Und was den Personalengpass betrifft ist klar, dass die in den Arbeitsmarkt zu integrierenden Personen nur von außen, nämlich aus geburtenstarken Ländern wie z.B. Afrika oder dem Mittleren Osten kommen können. Das bringt auch soziale Probleme mit sich, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen. All das wird sich in nächster Zeit auch nicht entspannen. Wir sind an einem Wendepunkt, an dem sich Unternehmen wirklich überlegen müssen, mit welchen Mitteln sie am Arbeitsmarkt attraktiv werden können.

**BAV: Wie also lautet das Gebot der Stunde für Unternehmen jetzt?**

Ich muss mir wirklich überlegen, was mache ich mit den Mitarbeitern, was biete ich ihnen, warum bin ich ein attraktiver Arbeitgeber. Davon wird abhängen, ob man die Arbeitskräfte bekommt oder nicht. Und das wird in Hinkunft wichtiger werden, als es je war. Jene Firmen, die es geschafft haben, Mitarbeiter auch in der Corona-Krise zu halten, ihnen das volle Gehalt gezahlt haben, obwohl die zuhause waren, sind deutlich besser aus der Krise gekommen. Warum? Weil sie loyal zu ihren Mitarbeitern waren, Stichwort Loyalitätsbindung. Haben Mitarbeiter das Gefühl, sie werden ernst genommen, unterstützt und dürfen sich entwickeln, dann kommen sie und bleiben.

**BAV: Ein Unternehmen ist so gut, wie die Leute, die dort arbeiten. Seine Ausrichtung wird von der Führungskraft/den Führungskräften vorgegeben. Was ist deren vordringlichste Aufgabe in der aktuellen Arbeitsmarktsituation?**

Als Führungskraft muss ich darauf achten, meine guten Mitarbeiter nicht zu verlieren. Dafür ist gute Führungsarbeit das

Um und Auf. Sie ist mein Ass im Ärmel, das Beste, was ich habe. Einen Mangel an guter Firmen- bzw. Führungskultur kann man auch mit viel Geld nicht kompensieren. Hat ein Unternehmen keine gute Führungskultur, gehen die Mitarbeiter irgendwann.

**BAV: Das heißt, Führung braucht andere Kompetenzen, als jene, die in einer Fachfunktion nötig sind. Welche sind das?**

Das sind interpersonelle Qualitäten. Wir unterscheiden zwischen Management, also Organisation, fachliche Führung, Budget etc. und Leadership. Management können die meisten gut. Aber Leadership heißt in hohem Maße interpersonelle Arbeit, Arbeit mit Mitarbeitern, das heißt, sich um ihre Themen zu kümmern. Als Führungskraft muss ich danach trachten, ein Umfeld und die nötigen Voraussetzungen zu schaffen, damit meine Mitarbeiter ihr volles Potenzial abrufen können.

**BAV: Nun besteht der Großteil der heimischen Wirtschaft aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die haben im Personalbereich nicht die Ressourcen und das Know-how der Großen. Wie sehen Sie die Chancen der KMU in der jetzigen Situation?**

Die Zeit der KMU ist jetzt gekommen! Weil sie das ausspielen können was sie ausmacht, nämlich ihre Flexibilität und Überschaubarkeit. Wird dort Kultur von oben authentisch und glaubwürdig mit klaren Vorgaben gelebt, so können diese Unternehmen rasch eine Kultur schaffen, wie es in Großunternehmen auf Grund überbordender Bürokratie sehr schwer möglich wäre.

**BAV: Da gibt es Betriebe, und gar nicht wenige, wo der Chef alles macht, von der Acquire über Personalrecruiting, bis hin zur Materialbeschaffung, Lagerhaltung, etc ... Dort ist oft keine Zeit für professionelle Personalarbeit.**

Das ist schwieriger, das stimmt. Es kann auch nicht jedes Unternehmen seine eigene Personalabteilung haben, das braucht es auch gar nicht. Doch es zahlt sich aus, sich die Prozesse im Personalwesen genau anzusehen, dafür Sorge zu tragen, dass sie gut und professionell gemacht sind. Die Zeit der Implementierung dauert natürlich, aber ich kann mir auch als kleines Unternehmen zu Beginn Dienstleistung zukaufen und meine Prozesse professionell abarbeiten.

**BAV: Wir haben schon darüber gesprochen: Um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken, gilt es auch, Anreize für Mitarbeiter zu schaffen, die Pension aufzuschieben und länger zu arbeiten. Hier liegt aber die Verantwortung auch auf Seiten der Politik.**

Dass der demografische Wandel vorhersehbar war und man zeitgerecht hätte gegensteuern können, haben wir schon erwähnt. Es ist zugegebenermaßen eine politisch sehr schwierige Materie, doch wo ein Wille, da auch ein Weg. Politik reagiert halt oft erst dann, wenn es gar nicht mehr anders geht. Firmen haben auch hier Verantwortung. Wollen sie wirklich, dass ältere Mitarbeiter länger bleiben, müssen sie sich überlegen, Arbeitsplätze zu schaffen, die für diese Leute attraktiv und im Ablauf bewältigbar sind. Als Unternehmer sollte mir auch bewusst sein, dass der Mitarbeiter nicht irgendeine Art Erfüllungshelfer ist, gleich einer

**PERSONALNOT?**  
Stammpersonal schützen!  
[www.personalnot.eu](http://www.personalnot.eu)

Maschine, die ich austausche, wenn sie nicht mehr funktioniert, sondern ein wertvoller Beteiligter an meinem Wertschöpfungsprozess!

**BAV: Was macht denn Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus?**

Es hilft natürlich, wenn man als Führungskraft über eine gewisse Lebenserfahrung verfügt, da wird der Bauchladen größer. Aber ich hatte auch Mitarbeiter, die trotz ihrer jungen Jahre hervorragende Arbeit in dieser Position geleistet haben, weil ihre Haltung gegenüber anderen von Respekt und Wertschätzung geprägt war, weil sie diesen Grundwert vielleicht schon vom Elternhaus mitbekommen haben. Im Recruiting, speziell im Führungsbereich, gilt es zu überlegen: Was will ich leben, was ist mir wichtig? Am Ende kann ich tatsächlich nur diejenigen engagieren, die meine Ansprüche erfüllen. Die Devise lautet, klar zu kommunizieren. „Lieber Mitarbeiter, das ist mein Führungsleitbild, das lebe ich auch selbst und das erwarte ich auch von dir“.

**BAV: Das heißt, man wird sich in Hinkunft noch viel spezieller und individueller mit den Mitarbeitern und ihren Fähigkeiten beschäftigen müssen.**

Genau, denn das gibt auch dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich auf seine Stärken zu fokussieren. Was kann ich gut, was will ich? Und hier kommen wieder die Kleineren in Spiel. Als Chef von zehn Mitarbeitern kenne ich deren Fähigkeiten genauer, als dies in einem großen Unternehmen möglich ist. Aber, ich wiederhole mich, ich muss meine Prozesse professionell abhandeln, nicht nebenbei und irgendwie. Das ist aufwändig, aber habe ich erst einmal eine gute Struktur, ermöglicht mir das effizientes und ressourcenorientiertes Arbeiten. Ich kann meine eigene Unternehmens-DNA prägen, bewusste Entscheidungen dahingehend treffen. Die Frage lautet immer, wie begegne ich meinen Mitarbeitern, wie behandle ich sie, dass sie gerne für mich arbeiten?

Personalprozesse müssen unbedingt professionalisiert werden, denn nur mit einem auf die speziellen unternehmerischen Bedürfnisse abgestimmten Konzept werde ich reüssieren. Dabei müssen Sie nicht perfekt sein, das ist niemand. Es ist wie beim Skifahren: Sie müssen keinen perfekten Lauf haben, Sie müssen nur eine Hundertstelsekunde schneller sein als Ihre Mitbewerber, dann haben Sie gewonnen. ■

Sie erreichen uns unter:

**Betriebliche Altersvorsorge Consulting GmbH**  
Tel: +43 (0)6582 70 3 70  
Email: [office@bav.co.at](mailto:office@bav.co.at)

**[betriebliche-altersvorsorge.at](http://betriebliche-altersvorsorge.at)**

