

Gegen rauen Umgangston und Informationsdürre

Wie Personalförderung und -entwicklung Leistung und Zufriedenheit erhöhen kann



Marcel A. Schürch

Der Autor war zuerst im betriebswirtschaftlichen Bereich tätig. Darauf erschloss er sich durch Ausbildung und Tätigkeit den Sektor Pädagogik und Psychologie, bevor er ein Management-Studium an der Universität Basel absolvierte. Heute ist er bei der Insights Schweiz AG tätig, deren Dienstleistungen hauptsächlich Personal-/Teamentwicklung, Führungskräfte- und Verkaufsschulung sowie Organisationsentwicklung sind. Aufgrund der Aktualität zeichnet Marcel A. Schürch für verschiedene Publikationen zum Thema Personalentwicklung verantwortlich.

Bild: zVg

Wie steuert eine Führungskraft die wertvolle Fracht «Mitarbeitende» durch die Wogen der Wirtschaftskrise? Als die Auftragsbücher bis an den Rand gefüllt waren, sah man teilweise über solche Details hinweg. Heute stellen sich wieder mehr Führungskräfte diese Frage. Die Zeit scheint gekommen, sich vermehrt um den «guten Ton» und die Leistung jedes einzelnen Mitarbeitenden im Unternehmen zu kümmern. Je besser die Vorbereitung, desto schneller stellt sich auch der gewohnte Erfolg wieder ein.

Schon die Wirtschaftskrise ist einem guten Geschäftsverlauf nicht förderlich – geschweige denn die Rezession. Darunter leiden teilweise auch Stimmung und Umgangston im Betrieb. Viele Mitarbeitende beklagen den Einzug rauer Umgangsformen und Informationsdürre. Da die gegenwärtige Situation am Arbeitsmarkt aber auch ihre Position schwächt, machen sie «die Faust im Sack», anstatt für ihre Bedürfnisse einzustehen oder selbst den Weg einer zukunftsgerichteten Entwicklung zu beschreiten.

Ein möglicher Ausweg aus dieser für beide Seiten unbefriedigenden Situation ist eine differenzierte, vielschichtige Personalförderung im Hinblick auf die Zeit nach der Krise – mit dem Ziel, die Zufriedenheit und Performance der Mitarbeitenden nachhaltig zu verbessern.

Personalentwicklung als Mittel zum Zweck

Unter Personalentwicklung wird von den Fachleuten aktuell verstanden, dass eine Organisation einen Plan hat und Massnahmen definiert, wie Bildung, Förderung und (Karriere-)Entwicklung einzelner Mitarbeitender intern gelebt und durchgeführt werden sollen. Dazu haben sich in den letzten Jahren verschiedene Ansätze herausgebildet. So geht man Entwicklungsmassnahmen heute zumeist *kontext-* (vom Arbeitsumfeld) oder *akteursorientiert* (von der Person ausgehend) an. Um die individuelle Ent-

wicklung zu fördern, bietet sich vordergründig ein dreistufiger Prozess an, ausgehend vom Mitarbeitenden selbst: Analyse, Entwicklung, Performancesteigerung. Als eine weitere Stufe führen einige fortschrittliche Betriebe danach einen Evaluierungsprozess durch. Dieser ist jedoch sehr zeitintensiv und meist schwer auszuwerten. Abgesehen davon ist der Erfolg adäquat eingesetzter Personalentwicklungsmassnahmen auch im *Unternehmenserfolg* und in der *Verbesserung des Betriebsklimas* abzulesen.

So leidet das Betriebsklima

Mitte letzten Jahres titelte «Die Welt»: «Nur jeder Siebte mag seinen Job noch.» Damit unterstrich sie eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbunds, welche diese beunruhigenden Zahlen an die Öffentlichkeit brachte. Darin beschrieben die Autoren, dass gerade noch 13% der befragten Arbeitnehmenden ihren Job als positiv bewerteten, 55% als mittelmässig und wiederum andere 41% mit ihrem Arbeitsplatz regelrecht unzufrieden seien.

Eine Studie der Universität Lüneburg wiederum vermochte im November 2008 zu relativieren, dass 49% der dort Befragten mit einer Führungsbeziehung unzufrieden und in Folge dessen auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber seien. Für die Schweiz wurden von der ETH Zürich praktisch identische Zahlen erhoben.

Mit anderen Worten: Ein Vorgesetzter dürfte also davon ausgehen, dass jeder zweite Mitarbeitende, der tagsüber seinen Weg kreuzt, eigentlich mit seiner Führung nicht einverstanden und deshalb auf der Suche nach einem neuen Job ist.

Herausfinden, was Sache ist

In erster Linie gilt es, herauszufinden, wo der Bedarf von einzelnen Mitarbeitenden liegt. Dass man sich dabei nicht nur auf Gerüchte aus den Reihen des Personals oder auf die Meinung der Kaderzwischenstufen verlassen sollte, versteht sich von selbst. Jeder Mitarbeitende wird zu diesem Thema eine ganz eigene Meinung haben. Die Kunst ist, diese einzelnen Bedürfnisse zusammenzutragen und in geeigneter Form zu vereinen. Hier setzt das Managementtalent im Sinne einer Bedarfsoptimierung und Anpassung zur Dienlichkeit an alle Beteiligte an: Keine einfache Übung, der sich eine Führungskraft gegenüber sieht – doch leider auch keine, die delegierbar ist.

Weiss die Führungskraft erst einmal über den Bedarf in den eigenen Reihen adäquat Bescheid, ist es leichter, den richtigen Weg einzuschlagen. Findet hingegen keine ernsthafte Erkundigung statt oder macht man einfach, was seit Jahren im Betrieb Usus ist, kann man davon ausgehen, dass ein nicht sachdienlicher Weg eingeschlagen wird.

Mit Kommunikation gegen die Krise

In schwierigen Zeiten ist vom Betrieb Kommunikation gefragt – ehrliche Kommunikation. Es geht nicht darum, restlos alle «nackten Tatsachen» vor den Mitarbeitenden auszubreiten, sondern es geht um ein Signalisieren, dass jeder und jede Einzelne als wichtiges Glied der Kette ernst genommen und dass Transparenz im Unternehmen gelebt wird. Erfahrungen zeigen denn auch, dass das Nicht-Kommunizieren von Kri-

sensituationen im Betrieb die beabsichtigte Ruhe nicht garantieren kann, sondern dass die Mitarbeitenden die Geschehnisse durchaus wahrnehmen und Unklarheit neben Angst auch Verwirrung, Unzufriedenheit und sogar verstärktes Mobbing nach sich zieht. Die Gerüchteküche brodeln und kostet wertvolle Arbeitszeit, verbreitet Beklemmung und Unsicherheit und hinterlässt eine lähmende Wirkung in den Köpfen von allen Beteiligten.

Auf Erfolgserlebnisse zielen

Erfolgserlebnisse sind nicht zwangsläufig nur mit Beförderungen oder der Auszahlung monetärer Anreize gleichzusetzen. Gerade in konzernartig aufgestellten Unternehmen hat man längst erkannt, dass es viele weitere Möglichkeiten gibt, Mitarbeitenden positive Erlebnisse zu verschaffen. Angefangen bei der Aufmerksamkeit des Vorgesetzten – was letztlich aber bedingt, dass einer Führungskraft auch ausreichend Zeit eingeräumt wird, auf Mitarbeitende einzugehen, dass also nicht nur auf die fachliche Führung gesetzt wird –, über Senioritäts- und Teamsysteme, bis hin zur konkreten Persönlichkeits- und Teamförderung.

Der Schweizer Psychoanalytiker Carl Gustav Jung betonte in der Entwicklung seines Modells der analytischen Psychologie schon früh, dass Entwicklung immer beim Einzelnen beginnt. Wenn Mitarbeitende und Führungskräfte zu einer reflexiven und selbstkritischen Haltung angeleitet werden können, kann Entwicklung im Einzelnen beginnen. Der Grundstein für eine positive Veränderung in der Zusammenarbeit ist gelegt.

Personalentwicklung überzeugt Fachleute

Zu Beginn dieses Jahres erhielt eine Berner Firma einen branchenübergreifenden Preis für herausragende Personalarbeit. Angefangen beim täglichen Kontakt zu Mitarbeitenden jeder Stufe, bis hin zu regelmässigen Mitarbeitergesprächen scheint es das Management dieses Unternehmens einfach allen recht zu machen. Unter 212 Teilnehmenden ging dieser Betrieb als Sieger hervor.

Laut Presseverantwortlichen waren es vor allem eine offene Kommunikationspolitik und gezielte Personalentwicklung, welche die Mitarbeitenden veranlassten, sämtliche Veränderungsprozesse im Zu-

Schlüsselfragen

- Kennen wir unsere Personalpolitik genau, und verfolgen wir ein für alle klar ersichtliches Ziel?
- Hat sich unser Betriebsklima in den letzten 12 Monaten eher verbessert oder verschlechtert?
- Kennen wir die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden bzw. der Teams?
- Entscheidung: Förderung der Sozialkompetenz und Zusammenarbeit oder fachliche Förderung?
- Nächster Schritt: Lernlösungen für das entsprechende Feld finden.
- Entscheidung: Standardlösungen aus dem Trainingsbereich oder massgeschneidertes Lernprogramm (z. B. Action Learning oder Transformational Leadership für Kader)?

Marcel A. Schürch

sammenhang mit der aktuellen Situation so gut mitzutragen.

Bei einigen Anbietern im Bereich Personalentwicklung sind heute Analyseinstrumente zur Selbst- und Fremdeinschätzung im Einsatz: Lässt man sich von einem Profi in der Personalentwicklung unterstützen, so erfährt selbst der Topmanager, was seine Mitarbeitenden von ihm halten und wie er seine Führungskompetenzen gegebenenfalls optimieren könnte. Gerade weil aber

ein solcher Schritt von allen Seiten (Management und Mitarbeitenden) Mut zur Ehrlichkeit verlangt, kann es hilfreich sein, neutrale Unterstützung von aussen beizuziehen.

Man sieht sich bei der Suche nach einem Partner einer grossen Anzahl von Anbietern und Systemen gegenüber. Grundsätzlich sollte ein seriöser Anbieter in der Lage sein, einem Betrieb neben einem *Kosten-* auch einen *Übergabeplan* (insourcing) zu unter-

breiten, denn gerade im Zusammenhang mit einem psychometrischen Instrument sind Consulting-Dienstleistungen nicht unbefristet notwendig: Mit Schulung, Erfahrung und über das «Train the Trainer»-Prinzip kann ein Anbieter dem Betrieb mittel- bis langfristig gewisse Trainingsleistungen übertragen – und somit eine Kostenkontrolle an die Hand geben. ■

Marcel A. Schürch

Sinn und Wert der Arbeit für Berufstätige wichtiger als Gehalt und Status im Betrieb

Jeder zweite Berufstätige in der Schweiz wäre laut einer Umfrage bereit, für eine anspruchsvollere und sinnvollere Aufgabe seinen Status in der Firma aufzugeben und dafür Gehaltskürzungen in Kauf zu nehmen.

Schweizerinnen und Schweizer sind bekannt dafür, dass sie eine positive Einstellung zur Arbeit haben. So sind 76% der Berufstätigen stolz auf ihre Arbeitsleistung. Besonders hoch ist der Anteil bei der Babyboomer-Generation (48 bis 65 Jahre) mit 81%. Das ergab eine Umfrage des Personaldienstleisters Kelly Services Ende 2008 bei 3700 Personen.

Für drei Viertel erhöht die Arbeitsleistung das Selbstwertgefühl
73% der Schweizer Befragten sind der Meinung, dass ihre Arbeitsleistung das Selbstwertgefühl erhöht. Der Anteil bei den Männern ist hier leicht höher als bei den Frauen. Lediglich 30% finden, dass sie in ihrer gegenwärtigen Anstellung ihre Karriereziele verwirklichen können. 45% gaben an, beruflich nicht weiterzukommen, wobei der Anteil bei der Babyboomer-Generation mit 50% am höchsten ist. Die Hälfte der Befragten ist mit der eingeschlagenen Berufsrichtung zufrieden.

Mehr als die Hälfte oder 54% der Schweizerinnen und Schweizer wären bereit, für eine anspruchsvollere und sinnvollere Aufgabe

ihren Status in der Firma aufzugeben und gar Gehaltskürzungen in Kauf zu nehmen. Dieses Ergebnis bestätigt die Resultate des HR-Barometer 2008 der Universität und ETH Zürich. Daraus ging hervor, dass vielen Beschäftigten die Qualität des Arbeitsplatzes wichtiger ist als der Lohn.^(*)

Veränderungsbereitschaft ändert sich anscheinend nicht

Die Umfrageresultate zeigten, dass die Arbeitnehmenden den Wert und die Qualität der Arbeit höher gewichteten als das Gehalt und die Stellung im Unternehmen, schreibt der Personaldienstleister weiter. Die Arbeitgeber täten gut daran, ihren Mitarbeitenden Aufgaben zu übertragen, die ihren individuellen Fähigkeiten entsprächen – dies damit sie sich weiter entwickeln könnten. Ebenso wichtig seien die Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, um motivierte und leistungsfähige Angestellte zu haben.

Dieser Schluss ist umso bemerkenswerter, als die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten in der Schweiz trotz Wirtschafts- und Finanzkrise nicht abgenommen hat. So gedenken laut Umfrage 69% der Befragten, sich in nächster Zukunft nach einer neuen Arbeitsstelle umzusehen.

Schweizerischer Arbeitgeberverband

^(*) Vgl. «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 16 vom 14. August 2008 S. 12 ff.