

# Führungsfähigkeit beginnt stets bei der eigenen Person

Personalmanager, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen wollen, müssen auf die persönlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingehen

Von Jolanda Steiner

„Innen muss beginnen, was nach außen wirken soll“, besagt ein Sprichwort. Nur zufriedene, engagierte und motivierte Mitarbeitende sprechen „draußen“ gerne und positiv über „ihr“ Unternehmen – und formen damit das Firmenimage. Im zunehmend intensiveren Wettbewerb um Talente ist dies von unschätzbarem Wert. Erfolg und Effektivität des Personal Managements müssen sich also nicht zuletzt daran messen lassen, wie gut das Unternehmen in der Rangliste der Wunscharbeitgeber abschneidet.

Innovations-, Investitions- und Produktzyklen lösen sich in immer gedrängterer Folge ab. Arbeitsplätze, Funktionen und Arbeitsformen definieren sich laufend neu. Gleichzeitig sind neue Werthaltungen entstanden:

Einerseits werden die Hierarchien flacher und nimmt das Angebot an elektronischen Dienstleistungen (E-Learning, E-Recruitment, E-Hrm) zu.

Andererseits werden die Mitarbeitenden zusehends selbstbewusster. Ihre Lebensphasen wechseln, ihre Identitäten verschieben sich, und dementsprechend wandeln sich ihre Bedürfnisse fortlaufend.

Zwar bleibt der Stress am Arbeitsplatz Thema. Auch nehmen Anforderungen und Intensität (workload) vielerorts noch immer zu. Dennoch richtet sich die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden nicht mehr ausschließlich auf das Erreichen vereinbarter Ziele, sondern zunehmend auf die Weiterentwicklung der Persönlichkeit.

Eine gute finanzielle Basis ist gewiss ein überzeugender Anreiz für das Engagement in einem Unternehmen – aber noch mehr liegt den Mitarbeitenden an spannenden und herausfordernden Aufgaben, an einem attraktiven Arbeitsumfeld und vor allem an einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Privat- und Berufsleben.

Im Gegensatz zu früher verbinden heute die meisten Mitarbeitenden mit „Zeit“ etwas Privates: Zeit haben für sich, die Familie und Freunde und für die Sinnsuche im weitesten Sinne. Auch für Vollzeit-tätige und Karrieristen ist die Erwerbsarbeit nicht mehr Dreh- und Angelpunkt des Lebens, sie soll sich mit den persönlichen und sozialen Bedürfnissen vereinbaren lassen. Darauf müssen die Unternehmen reagieren: mit flexiblen Arbeitszeiten und einem breiten Angebot an voll- und teilzeitigen Arbeitsformen. Ansonsten laufen sie



Zur Zufriedenheit in der Arbeit trägt auch die Arbeit im Team bei, in dem der Vorgesetzte oder Gruppenleiter – wie hier in einer „Lerninsel“ am Arbeitsplatz – die Aufgabe hat, ein produktives Klima gegenseitiger Wertschätzung zu schaffen.  
(Bild: W. Bachmeier)

Gefahr, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitspensen von sich aus kürzen und andere Prioritäten setzen. Schlimmstenfalls werden sie dazu gar durch Alarmzeichen der menschlichen Natur gezwungen.

## Die Rolle des Managements

Niemand prägt die Stimmung im Unternehmen stärker als das obere und mittlere Management. Von ihm bekommen wir regelmäßig zu hören, dass die Mitarbeitenden das „wichtigste Kapital“ des Unternehmens und der Schlüssel zum Erfolg seien. Gleichwohl vermissen eben jene Mitarbeitenden allzu oft ein leistungsförderndes Arbeitsumfeld in einer Vertrauenskultur und eine professionelle Personalarbeit. Die Gleichgültigkeit gegenüber dem Bedürfnis nach einem ausgewogenen Privat- und Berufsleben, das Fehlen fach- und sozialkompetenten Führungsverhaltens und ein nur unzureichend entwickeltes Instrumentarium für die Personalentwicklung erzeugen Demotivierung und Verunsicherung und gipfeln schließlich in Erschöpfungserscheinungen. Worauf muss nun das Management besonders achten, wenn es Zufriedenheit und Einsatzwillen der Mitarbeitenden fördern will?

## Attraktives Arbeitsumfeld

Unternehmen, die es verstehen die Leistungsbereitschaft und Loyalität ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen, sind auch für Außenstehende attraktiv, nicht zuletzt für Bewerber/-innen. Die Personalpolitik darf sich freilich nicht in wohl formulierten

und hoch trabenden Visionen erschöpfen. „Mehr Schein als Sein“ verzeiht kein Mitarbeitender. Hält das Unternehmen nicht, was es an innovativer Personalarbeit verspricht, verliert es ganz schnell seinen guten Ruf als Arbeitgeber – und in der Folge seine besten Köpfe.

„Verkaufen mit Emotionen verkörpert die Kunst, Kunden in ihrer Persönlichkeit anzusprechen und sie auf eine Art zu begeistern, die ihre Lebensqualität steigert.“ Dieser Anspruch gilt nicht nur für die externen Kunden, sondern ebenso für die internen Kunden, die Mitarbeitenden. Auch bei ihnen ist der erste Eindruck vom Unternehmen beim Stellenantritt prägend. Diesen kann das Management durch eine offene und umfassende Einführung in das Unternehmen und speziell ins Arbeitsgebiet maßgeblich beeinflussen.

Ein positives, leistungsförderndes Arbeitsklima beruht auf der Beachtung persönlicher Bedürfnisse: freie Gestaltung der Tätigkeit durch flexible Arbeitszeitmodelle (Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeit, Telearbeit, schrittweise oder frühzeitige Pensionierung, Sabbaticals), vielseitige Arbeitsformen (Top- und Job-Sharing) und nicht zuletzt ein angemessenes, leistungsorientiertes Gehalt (einschließlich Fringe Benefits, Incentives, Aktienoptionspläne).

Allzu oft schenkt das Management der technischen Infrastruktur am Arbeitsplatz nicht die gebührende Aufmerksamkeit. Leider spart es da am falschen Ort: Hochwertige Belüftungs- und Beleuchtungssysteme sowie ergonomisch abgestimmte Arbeitsplatzeinrichtungen erhöhen das Wohlbefinden und die Leistungsfä-

higkeit der Mitarbeitenden, darüber hinaus senken sie die kostenträchtigen Krankheits- und Absenkratzen erheblich.

## Personalentwicklung

Nichts erhöht die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden mehr als gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie klare umrissene und realisierbare Zielvereinbarungen. Dazu muss die Personalentwicklung Instrumente bereitstellen, die das Potenzial der zu fördernden Mitarbeitenden („key players“) eruieren können: Assessments, Gegenüberstellung der jeweiligen Job- und Persönlichkeitsprofile (Potentialanalysen), Management-Nachwuchsprogramme. Außerdem kann das Management das Engagement seiner Mitarbeitenden dadurch steigern, dass es ihre arbeitsplatzbezogenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten erweitert sowie projekt- und teamorientierte Arbeitsweisen fördert. Auch Weiterbildungs- und vor allem Coaching-Angebote tragen wesentlich zur individuellen Motivation bei.

## Kommunikation

Immer mehr Unternehmen sind bestrebt, das gesammelte betriebsinterne Wissen – das intellektuelle Kapital – systematisch zu erfassen und den Mitarbeitenden je nach Bedarf und Aufgabengebiet jederzeit zugänglich zu machen („knowledge management“).

Über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bestimmen mehr denn je firmenkulturelle Prozesse. Ein ganz wesent-

cher Bestandteil ist die interne Kommunikation. Nur eine auf Transparenz und Verständlichkeit, auf Kontinuität und Dialogbereitschaft bedachte Kommunikation vermag das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Management zu stärken. Sie fühlen sich dann vom Unternehmen ernst genommen als Persönlichkeiten, die mit ihrem Wissen und Einsatz entscheidend zum unternehmerischen Erfolg beitragen. Das erzeugt Bindung – auch über Zeiten hinweg, in denen das Unternehmen keine Erfolgsmeldungen vermelden kann.

## Sozialkompetente Führung

Führen bedeutet andere Menschen zielgerichtet dazu zu bewegen, dass sie Aufgaben erfolgreich ausführen. Der Erfolg einer Führungskraft bemisst sich daran, ob es ihr gelingt, die Mitarbeitenden im Blick auf die erwartete Leistung zu beeinflussen und zu motivieren. Führung beginnt stets bei der eigenen Person. Wer die Fähigkeit besitzt zur Selbstverantwortung, zur Selbstkritik, zur Selbstorganisation, zum bewussten Handeln und zur Empathie, kann andere besser verstehen. Das Erkennen komplexer Zusammenhänge, Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit, Teamgeist sowie Motivationsgeschick, sind weitere Anforderungen, um eine Führungsaufgabe erfolgreich wahrzunehmen.

Keine Leistung ohne Gegenleistung: Regelmäßige persönliche Anerkennungs- und Rückmeldungen bestärken die Mitarbeitenden darin, dass sich ihre individuellen Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen lassen. Die Einhaltung von vereinbarten Terminen gegenüber Mitarbeitenden lässt bei diesen erst gar nicht das Gefühl von Vernachlässigung aufkommen und fördert die persönliche Wertschätzung gegenüber dem/der Vorgesetzten.

Eine im vergangenen Jahr vom Institut für Organisation und Personal an der Universität Bern veröffentlichte Studie hat klar zum Ausdruck gebracht, dass nachhaltiges „Human Resource Management“ in unserer wissensbasierten Gesellschaft einen herausragenden Stellenwert in der Unternehmensführung und Unternehmensstrategie erlangen wird. Wenn wir uns gegenwärtigen, dass vorwiegend junge, gut ausgebildete Erwerbstätige den Trend in Richtung „Work-Life-Balance“ bestimmen, wird diese Einschätzung noch unterstrichen.

Jolanda Steiner ist Inhaberin der Firma PPM Personal Projekt Management GmbH und arbeitet in Frankfurt am Main und Zürich. E-Mail: steiner@personalprojekte.ch. Internet: www.personalprojekte.ch

## Weiterbildung

# E-Learning am Arbeitsplatz



Die Arbeitswelt wird in wachsendem Maße durch die Informations- und Kommunikationstechniken geprägt. Die bereits zum größten Teil selbstverständliche Nutzung dieser Technologien in den

Unternehmen eröffnet auch der beruflichen Weiterbildung neue, vielfach effizientere Wege, benötigtes Fachwissen schnell und mit großer Breitenwirkung zu vermitteln. Der Einsatz netzgestützter Lernsysteme („E-Learning“) kann somit eine sinnvolle Ergänzung des Angebots der beruflichen Weiterbildung darstellen.

Mit dem Begriff „E-Learning“ werden Lernszenarien beschrieben, in denen der Computer als Medium eingesetzt wird. Gelernt wird hier nicht mit, sondern über den Computer, denn beim „E-Learning“ kommunizieren und kooperieren Lehrende und Lernende nicht wie gewohnt, von Angesicht zu Angesicht, sondern durch das Internet.

Um das „E-Learning“ erfolgreich für die betriebliche Weiterbildung zu nutzen, bedarf es eines Weiterbildungs-konzeptes im Unternehmen, welches die Belange der Beschäftigten ausreichend berücksichtigt.

Sowohl die betriebliche Interessenvertretung als auch die Weiterbildungsverantwortlichen in den Unternehmen müssen eine Strategie entwickeln, die es den Arbeitnehmern ohne Probleme ermöglicht, Wissens- und Kompetenzerwerb über technische Systeme zu organisieren. Hierauf weist die Fachzeitschrift *Arbeitsrecht im Betrieb* (Bund Verlagsgruppe) in ihrer November-Ausgabe mit dem Themenschwerpunkt „Ausbildung und Qualifizierung“ hin.

Lernen am Arbeitsplatz setzt nicht nur einfach ein „positives Lernklima“ voraus, es muss beispielsweise akzeptiert und honoriert werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich während der Arbeitszeit weiterbilden. Lernen muss vorbehaltlos unter den Beschäftigten, aber auch bei den Vorgesetzten als Teil der Arbeit verstanden werden.

Somit sollte der Betriebsrat sein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung technischer gestützter Lernsysteme nutzen (zum Beispiel durch eine Betriebsvereinbarung) und bereits in der Vorbereitung und Konzeption einer solchen Weiterbildungsmaßnahme die Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten und den Verantwortlichen nahe bringen. sf

Weitere Informationen: AiB-Verlag (Bund-Verlagsgruppe), Thomas Schwerdtfeger, info@aiB-verlag.de

Redaktion: Wolf Gunter Brüggemann  
Fax: 069/21 99 35 21  
E-Mail: wg.brueggemann@fr-aktuell.de