

Mitarbeiterentwicklung

Hohe Eigenverantwortung führt zur Win-win-Situation

Zur Beurteilung des Unternehmenserfolges werden täglich Informationen in Form von Zahlen, Kundenaussagen, Empfehlungen, Rückmeldungen, etc. geliefert. Im Alltag wird der Erfolg durch das optimale Zusammenspiel zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden sichergestellt. Wie das funktionieren kann, skizziert dieser Beitrag.

› Markus Guldemann, Christoph Fasel

Erfolg ist dynamisch, hält nicht inne und kennt kein Ende. Erfolg bedeutet Verwirklichung durch das Erreichen von selbst gesetzten Zielen. Erfolg ist vorbestimmt durch intensives Nachdenken über diese «SMART»-en Ziele: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Der Erfolg soll sich in allen Lebensbereichen einstellen, denn er ist sehr persönlich, und die eigenen Interessen und Fähigkeiten können tagtäglich eingesetzt werden. Sprechen wir hier von Wünschen oder von einer Wirklichkeit? Was bedeuten diese Aussagen in der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer?

Keine Erfolgsgarantie

Als Unternehmen können wir uns nicht in starr strukturierten Systemen aufhalten. Unser Geschäftsfeld wird vielmehr von zahlreichen Unbekannten bestimmt. Tagtäglich erfahren wir so aus der eigenen Praxis, durch die Medien oder auch durch unsere Kunden, wie rasant sich die wirtschaftliche Situation verändert. Diese kontinuierlichen Veränderungen verlangen von den Unternehmen eine zielorientierte Handlungsweise.

Unternehmen orientieren sich am Markt und überprüfen zu Recht alle ein bis drei Jahre rollierend ihre Strategie. Einerseits kann der Erfolg ein Unternehmen dazu zwingen, kurzfristig seine Ressourcen zu

erhöhen und zusätzliches Personal zu rekrutieren. Andererseits können Markt- oder Strategieänderungen zu Stellenabbau führen. Durch sich verändernde zukünftige Marktanforderungen werden neue Kompetenzen (Fach- und Führungskompetenzen) von bestehenden Mitarbeitenden gefordert oder bei neuen Mitarbeitern gezielt entwickelt.

kurz & bündig

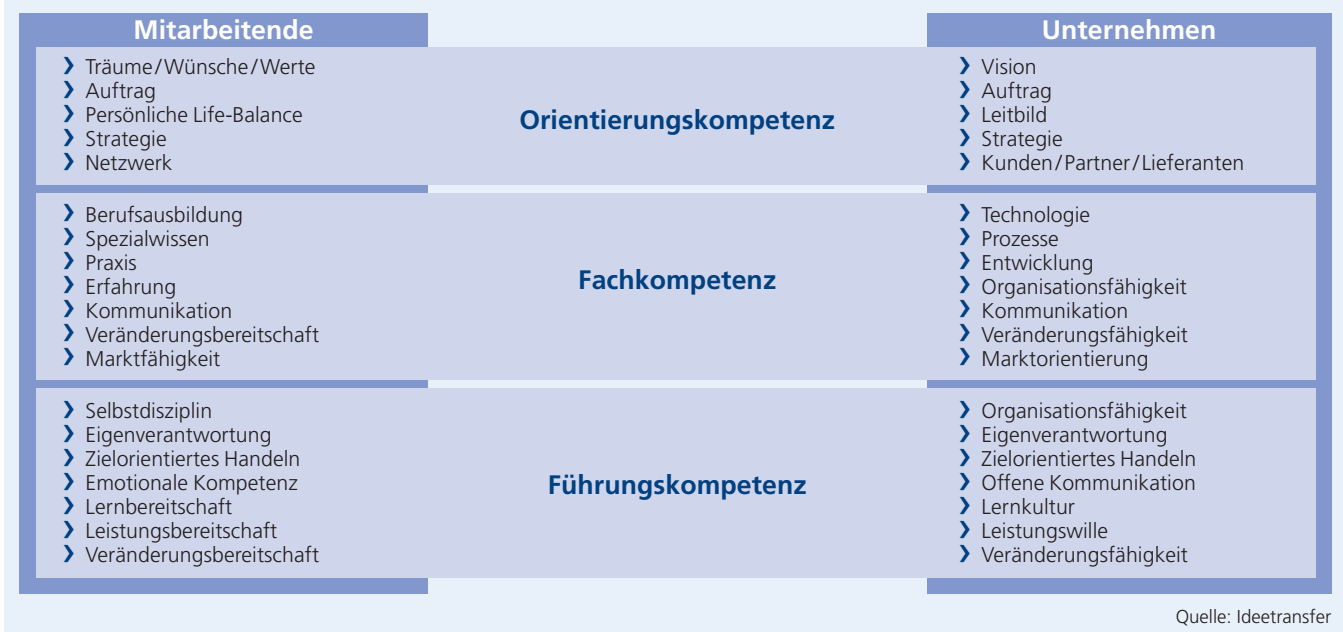
- › Durch sich verändernde zukünftige Marktanforderungen werden neue Fach- und Führungskompetenzen von bestehenden Mitarbeitenden gefordert oder bei neuen Mitarbeitern gezielt entwickelt.
- › So wie Unternehmen eine klare Vorstellung der Orientierungs-, Fach- und Führungskompetenzen vorausschauend aufbauen müssen, ist auch der Arbeitnehmer in seiner beruflichen Eigenverantwortung gefordert.
- › Je nach Aufgaben oder Hierarchiestufe ist das Verhältnis « $\frac{1}{4}$ Fachkompetenz, $\frac{3}{4}$ Führungskompetenz» ein entscheidender Erfolgsfaktor für die berufliche Zukunftsplanung.

Die Erfolgsfaktoren

Orientierungskompetenz

Aus der Abbildung 1 («Kompetenzanforderungsmodell») ist in der Ebene «Orientierungskompetenz» ersichtlich, dass die Themen Träume, Wünsche und Werte, Auftrag, Persönliche Life-Balance, Strategie und Netzwerk sowohl beim Mitarbeiter wie auch beim Unternehmen die gleichen Handlungsschritte beinhalten. Jeder Arbeitgeber beschäftigt sich in der Regel sehr bewusst mit den einzelnen Themenfeldern. Beim Arbeitnehmer ist dieses Bewusstsein noch gar nicht entwickelt oder eher zufällig vorhanden. Emotionen und Beziehungen sind ein ständiger Begleiter unseres beruflichen Alltags. Je mehr Übereinstimmung zwischen den Mitarbeitenden und den Führungsperso-

Abb. 1: Kompetenzanforderungsmodell



nen des Unternehmens erreicht werden kann, desto mehr Ressourcen können für Fach- und Führungskompetenzen freigelegt werden. Die «Orientierungskompetenz» ist ein erster Erfolgsfaktor für eine zukunftsorientierte Firmen- und Führungskultur.

Fachkompetenz

Die «Fachkompetenz» wird vom Arbeitgeber und vom Arbeitnehmer im Berufsalltag prioritär behandelt. Der direkte Nutzen der Fachkompetenz ist in Form von messbaren Resultaten sofort ersichtlich. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die aufgelisteten Themen in der Regel bei Arbeitgeber und Arbeitnehmer gut übereinstimmen. Man spricht untereinander die gleiche Sprache, woraus automatisch eine gegenseitige Akzeptanz aufgebaut werden kann. Die Unterstützung für eine gezielte kurzfristige Weiterbildung ist in den meisten Unternehmen gewährleistet, da ohne Fachkompetenz ein wirtschaftliches Überleben der Unternehmung nicht möglich ist.

Der Arbeitgeber vollzieht diese Gedanken bei seiner Strategieüberprüfung und bei der Aktualisierung des Businessplans.

Wird das fachtechnische Anforderungsprofil für die Mitarbeiter im Zeithorizont der nächsten drei bis fünf Jahre schriftlich definiert und werden dabei mögliche Kompetenzlücken festgestellt sowie die notwendigen Massnahmen formuliert und geplant, so ist auch das Unternehmen fachtechnisch auf einem guten Weg.

Der Arbeitnehmer muss sich die folgenden Fragen stellen: Welche Fachkompetenz erwartet mein Arbeitgeber in den nächsten drei bis fünf Jahren von mir? Stimmen meine beruflichen Interessen mit den Zielen des Arbeitgebers – den Marktanforderungen – überein? Wo kann mich mein Arbeitgeber zukünftig überhaupt noch «gebrauchen» oder welche Risiken bezüglich Kündigung, Reduzierung meines Gehalts, etc. gehe ich ein?

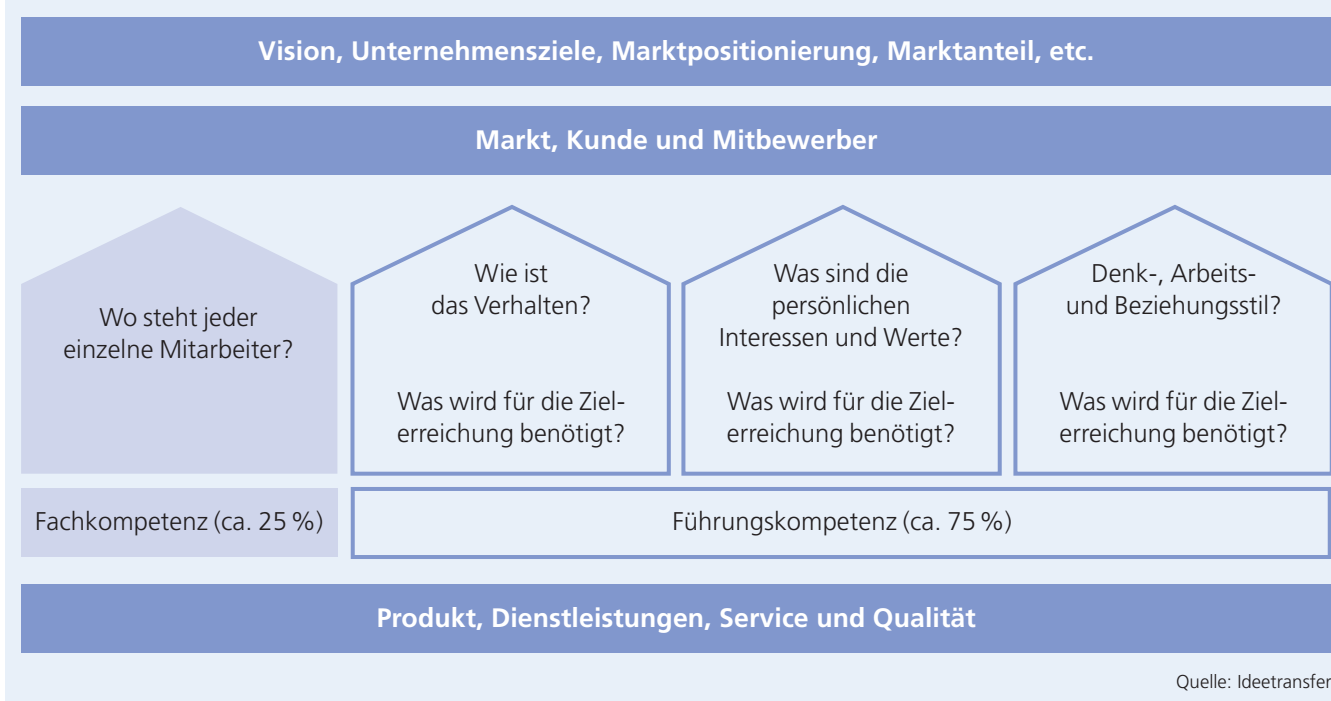
Zusammenfassend kann auf der Ebene «Fachkompetenz» gesagt werden, dass sowohl beim Arbeitgeber wie beim Arbeitnehmer hohe Risiken bestehen. So ist denkbar, dass der Markt vom Arbeitgeber zwar richtig eingeschätzt wurde, die Marktanforderungen aber nicht bedient werden können, weil verpasst wurde, die notwendigen Fachkompetenzen im Un-

ternehmen aufzubauen. Aber auch beim Arbeitnehmer könnten die Folgen ebenso gravierend sein, weil seine derzeitigen Fachkompetenzen bei seinem gegenwärtigen Arbeitgeber schlicht und einfach nicht mehr benötigt werden.

Führungskompetenz

Der Erfolgsfaktor «Führungskompetenz» wird nach wie vor von den meisten Unternehmen und Mitarbeitenden falsch eingeschätzt. Man geht vielfach davon aus, dass Führungskompetenz «Chefsache» ist. In der vorliegenden Betrachtung ist unter der Führungskompetenz aber sowohl die Selbstführungskompetenz als auch die Kompetenz zur Führung anderer angesprochen.

Viele Studien belegen, dass eine Person mit einer hohen Fachkompetenz noch lange kein effizienter Mitarbeiter ist. Anders formuliert: Viele Unternehmen verpassen es, eine starke Verbesserung der Mitarbeitereffizienz zu erreichen, wenn sie die Führungskompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters nicht im gleichen Rahmen wie die Fachkompetenzen fördern. Je mehr Führungskompetenzen bei jedem Mitarbeiter eines Unternehmens

Abb. 2: Fach- und Führungskompetenz entscheiden

vorhanden sind und je mehr Eigenverantwortung vom Einzelnen übernommen wird, desto grösser sind die Chancen zur Erreichung der Unternehmensziele. Warum werden Führungskompetenzen der Mitarbeiter in den meisten Unternehmen nicht zielgerichtet gefördert? Es liegt ganz einfach daran, dass die individuelle Förderung der Führungskompetenzen noch nicht als Chance erkannt wurde, die Förderung nur halbherzig angegangen wird, oder dass man davon ausgeht, dass alle Mitarbeiter aufgrund ihrer Fachausbildung oder Facherfahrung Führungskompetenzen automatisch, quasi als Zugabe, mitbekommen haben.

Eigenverantwortung gefordert

So wie Unternehmen eine klare Vorstellung der Orientierungs-, Fach- und Führungskompetenzen vorausschauend aufbauen müssen, ist auch der Arbeitnehmer in seiner beruflichen Eigenverantwortung gefordert. Er kann nicht davon ausgehen, dass der Arbeitgeber ihn bei seiner persönlichen Weiterentwicklung unterstützt. In Zukunft muss jeder Mitarbeiter,

wenn er keine negativen Überraschungen erleben will, seine persönliche berufliche Planung wie ein Unternehmen in regelmässigen Abständen selber marktorientiert gestalten.

Die Laufbahnplanung

Der Arbeitnehmer kann nicht auf einen Impuls seines Arbeitgebers warten – er muss selber aktiv werden. Aufgrund dieser neuen Situation sind viele Arbeitnehmer überfordert und warten ab. Sie werden von Restrukturierungsmassnahmen in der eigenen Firma überrascht. Das Unternehmen, also sein Arbeitsplatz, verändert sich in eine Richtung, die sich mit den eigenen Zielen nicht mehr deckt.

Fehlende Motivation, schlechte Qualität und Effizienzverlust symbolisieren dann den beruflichen Alltag. Diese «schlechte Situation» nimmt man nicht nur am Arbeitsplatz wahr, sondern überträgt diese «schlechte Laune» auch ins Privatleben. Die «Persönliche Life-Balance» ist gefährdet und löst weitere unangenehme Situationen aus.

Aufgrund der sich schnell ändernden Wirtschaftssituationen und der dazu notwendigen Performance ist es für «Meine Laufbahnplanung» (hierarchieunabhängig) entscheidend, dass alle drei bis fünf Jahre die berufliche und persönliche Situation strukturiert überprüft, die Zukunft für die nächsten drei bis fünf Jahre schriftlich geplant und gezielt mit der Umsetzung gestartet wird.

In der ersten Phase sollen, mit verschiedenen quantitativen Diagnostik-Tools die Stärken und Präferenzen bezüglich Beruf und Privatleben abgeklärt werden. Mit der detaillierten Beschreibung der momentanen Ausgangssituation sowie der Formulierung der privaten und beruflichen Wünsche werden die ersten Grundsteine der zukünftigen Lebensplanung gelegt. Das Ziel ist, dass die Stärken unter der Berücksichtigung der «Persönlichen Life-Balance» im Alltag gezielt eingesetzt werden können. Auf der Basis der persönlichen Werte, dem Anforderungsprofil des Arbeitgebers sowie der exakten Formulierung der beruflichen und privaten Ziele und allfälliger möglicher Weiterbil-

dungen sollen die nächsten drei bis fünf Jahre geplant, visualisiert und umgesetzt werden. Es ist wichtig, dass das Thema «Meine Laufbahnplanung» strukturiert bearbeitet wird. Bringen Sie den Mut auf, Ihre Wünsche und Träume schriftlich zu formulieren. Überlegen Sie sich, in welchem Lebensbereich Sie persönlich, eventuell auch abgestimmt mit Ihrem Lebenspartner bzw. der Familie, Ihre Prioritäten setzen wollen.

Überlegen Sie sich, welche Anforderungen der Arbeitsmarkt in den nächsten drei bis fünf Jahren an Sie stellen wird. Wo befinden sich Ihre fachtechnischen Lücken? Mit welchen Massnahmen können Sie diese bis wann schliessen? Wie wir bereits festgestellt haben, reichen gute Fachkompetenzen in der Zukunft nicht mehr aus. Je nach Aufgaben oder Hierarchiestufe ist das Verhältnis « $\frac{1}{4}$ Fachkompetenz, $\frac{3}{4}$ Führungskompetenz» (siehe Abbildung 2 «Fach- und Führungskompetenz») ein entscheidender Erfolgsfaktor für die berufliche Zukunftsplanung. Für die Weiterentwicklung Ihrer persönlichen Führungskompetenzen sind Sie in erster Linie selber verantwortlich.

Basierend auf Ihren Stärken und abgestimmt mit Ihren Wünschen und Ihrer persönlichen Definition von Erfolg formulieren Sie ihr persönliches Marketingkonzept. Wichtig ist ebenfalls – als Arbeitnehmer – im Anforderungsprofil an den Arbeitgeber nicht nur fachtechnische Themen zu formulieren, sondern dass Sie bewusst festlegen, welche Werthaltungen, Firmen- oder Führungskultur Sie bevorzugen, um Ihre beste Leistung erbringen zu können. Dann wird auch Ihre ganz «Persönliche Life-Balance» nachhaltig stimmen.

Fazit

Gelingt es dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer, eine weitgehende Übereinstimmung in der gemeinsamen Orientierungs-, den Fach- und Führungskompetenzen zu erreichen, können optimale Voraussetzung für beide Partner geschaffen

werden. Wie wir festgestellt haben, müssen beide Parteien ihre Themen proaktiv angehen, sich untereinander abstimmen und den Willen aufbringen, miteinander zielgerichtet in eine marktorientierte Zukunft zu gehen. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer sind daher auf höchstem Niveau gefordert, in hoher Eigenverantwortung sich gegenseitig optimal zu unterstützen, damit sowohl der unternehmerische als auch der persönliche Erfolg eintritt.

Handeln wir doch so, wie das der chinesische Philosoph Konfuzius (geboren

551 vor Christus) schon zu seiner Zeit gelehrt hat: «Wer das Ziel kennt, kann entscheiden. Wer entscheidet, findet Ruhe. Wer Ruhe findet, ist sicher. Wer sicher ist, kann überlegen. Wer überlegt, kann verbessern.»

Ist dieser Gedanke gegenwärtig, sind Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen imstande, eine Win-win-Situation aufzubauen und so eine gemeinsame zukunftsorientierte Basis für die Unternehmung und somit auch für die Arbeitsplatzsicherheit zu legen. ◀◀



Porträt



Markus Guldemann

Inhaber, Prozessbegleiter, Ideettransfer GmbH

Markus Guldemann ist Dipl. Ing. FH/Wirtschaftsingenieur STV und der Gründer des Ideettransfer-Partnernetzwerks.



Christoph Fasel

Partner, Prozessbegleiter, Ideettransfer Fricktal GmbH

Christoph Fasel ist Dipl. Ing. FH/Wirtschaftsmediator, Geschäftsleiter des Unternehmens- und Personalentwicklungszentrums Ideettransfer Fricktal GmbH.

Ideettransfer

Das Netzwerk bietet in der Unternehmens- und Personalentwicklung individuelle, auf die akuten Bedürfnisse und auf die aktuelle Job- und Lebenssituation massgeschneiderte Ausbildungen und Förderungen an. Dabei werden die benötigten Kompetenzen je nach Themenrelevanz gezielt gefördert. Das Bearbeitungstempo sowie die Zeiteinteilung werden flexibel auf den jeweiligen Auftraggeber abgestimmt, um die Ausbildung in den Geschäftsalltag zu integrieren. Gleichzeitig zur Prozessbegleitung von Ideettransfer werden unternehmerische und persönliche Ziele gemäss SMART (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert) formuliert, umgesetzt und nachhaltig erreicht.



Kontakt

markus.guldemann@ideettransfer.ch
christoph.fasel@ideettransfer.ch
www.ideettransfer.ch