

Mitarbeiter fordern, nicht überfordern

Gerhard Lippe

Anforderungen an Führungskräfte und ihre Mitarbeiter wandeln sich ständig. In Sparkassen einen permanenten Veränderungsprozess zu verankern, ohne Betroffene zu überfordern oder zu frustrieren, ist eine echte Herausforderung für die Personalentwicklung.



Dem Tempo des beruflichen Veränderungsprozesses fühlen sich immer weniger Menschen gewachsen.

(Wolfgang Pfensig / pixelio)

Die Komplexität der Welt, in der wir leben und arbeiten, ist jeden Tag offenkundig. Sie hat seit Jahren in rasantem Tempo zugenommen. Die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen dürfte sogar noch zunehmen. Einige charakteristische Merkmale dafür sind:

Niedrige und hohe Einkommen driften zusehens auseinander. Immer mehr Menschen leben am unteren Ende der Einkommensskala.

- Es gibt grundlegende gesellschaftliche Veränderungen (Alterspyramide, Bevölkerungszahl, Ausländeranteil, Familie, Rolle von Mann und Frau, Ganztagschule etc.). Die Rolle der Frau in Familie und Beruf wird neu definiert.
- Die Globalisierung hat neue berufliche Profile vorgebracht, deren Import begünstigt und wirkt sich zunehmend auch auf deutsche Arbeitsplätze aus.
- Wir leben in einer auch im Vergleich zur jüngeren Vergangenheit extrem kommunikativen Welt. Nachrichten, Informationen, Meinungen, Gefühle, Erlebtes, Erfahrenes werden intensiv, mit großer Schnelligkeit und mit einem breiten Kreis von Kommunikationspartnern ausgetauscht.
- Netzwerke haben heute große Bedeutung für Unternehmen wie für jeden einzelnen Menschen – sie erfordern „Netzwerker“.
- Europa ist dabei, seine Rolle im globalen Kontext zu definieren und Antworten auf neue Fragen zu finden (Verhältnis zu Amerika, zu Russland und China, zur arabischen und asiatischen Welt).
- Die Rahmenbedingungen für bestehende Geschäftsmodelle verändern sich zum Teil rasant. Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, sich diesen Veränderungen anzupassen.
- Die Digitalisierung des heutigen Wirtschaftslebens hat erheblich an Fahrt aufgenommen, ist aber noch lange nicht am Ende angekommen.
- Regulative Rahmenbedingungen wurden zum Teil dramatisch verschärft.

Für jeden Einzelnen ist der Veränderungsprozess unmittelbar erlebbar, im privaten und im beruflichen Bereich. Im privaten Umfeld sind die Auswirkungen auf Ehe, Familie, Kinder und Kindererziehung, Einkommen, Alter und Alterssicherung besonders deutlich spürbar. Aber auch die Technologiesprünge fordern die Menschen. Generell wird es als besondere Herausforderung erlebt, die Welt zu verstehen, Zusammenhänge zu erkennen und zu begreifen und daraus die richtigen Schlussfolgerungen für das eigene Verhalten zu ziehen.

Beherrschung von Komplexität als größte Herausforderung

Unternehmen müssen auf die sie betreffenden Entwicklungen und Veränderungen reagieren. Es muss ihnen nicht nur gelingen, negative Auswirkungen des Veränderungsprozesses zu verhindern und die zunehmende Komplexität beherrschbar zu machen. Ziel muss es darüber hinaus sein, diese Rahmenbedingungen aktiv für die eigene Entwicklung zu nutzen.

Im beruflichen Umfeld gibt es nur noch wenige Refugien (einzelne Branchen, Unternehmen oder Einheiten innerhalb eines Betriebs), in denen die Veränderungen überschaubar bleiben. Viele Entwicklungen wie der Einsatz neuer Bürotechnik und Unternehmensanwendungen sind flächendeckend. Für den einzelnen Mitarbeiter gibt es oft keine Wahl: Er muss sich der Veränderung stellen. In der Regel ist die Begeisterung dafür gering. Veränderung als Chance zu begreifen, liegt vielen nicht. Dann kommt es noch mehr auf die Führungskräfte an, ihre Mitarbeiter „mitzunehmen“.

Führung in der Veränderung erfordert veränderte Einstellungen

Was bedeutet der Veränderungsprozess für Mitarbeiter? Wie erleben sie die heutige differenzierte und sich weiter differenzierende Arbeitswelt? Wie stellen sie sich darauf ein, welchen Beitrag leistet das Bildungssystem dazu, was tun Unternehmen und andere Institutionen?

Diese Fragen drängen sich, ob wir wollen oder nicht, in den Führungsalltag. Das hat massive Auswirkungen auf:

- Umsetzbarkeit von Unternehmensstrategien
- Erreichbarkeit gesetzter Ziele
- Führungsleitbilder
- Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte
- Einstellung neuer Mitarbeiter
- Sicherung von Schlüsselfunktionen
- Personalentwicklung
- konsequentes Führen und damit das Personalkonzept des Unternehmens.

Das Umfeld, in dem heute Management zu leisten ist, verlangt gegenüber früher teilweise andere Fähigkeiten – manche sagen: andere Menschen. Das beginnt bei der Selbstverständlichkeit, Veränderungen zu akzeptieren und zu gestalten. Es setzt sich fort über Reaktionsschnelligkeit, permanente Aktualisierung des eigenen Wissens und Erfassen aller für eine Aufgabe relevanten Informationen. Diese Punkte wirken sich auf viele Bereiche des eigenen Leistungs- und Kenntnisspektrums aus (z. B. verhandlungssicheres Englisch).

Personalentwicklung als wesentlicher Katalysator



Gute Personalarbeit setzt auf transparenten Dialog statt einsame Entscheidungen hinter verschlossenen Türen.

(Paul-Georg Meister / pixelio)

Die Anforderungen an die einzelnen Unternehmen verändern sich ebenfalls. Damit verändern sich zwangsläufig auch die Anforderungsprofile für vorhandene und neue Mitarbeiter. In der Regel steigen die Anforderungen, teilweise exponentiell. Das Human Resources Management steht vor bisher nicht oder so nicht gekannten Herausforderungen. Die Notwendigkeit, eng an der Strategie und am Geschäftsmodell des Unternehmens zu arbeiten, ist ganz deutlich gestiegen. Ein „Eigenleben“ des Personalbereichs, teilweise abgekoppelt vom Rest des Unternehmens, kann es nicht (mehr) geben.

Wie schon immer kommt – als Teil des Personalmanagements – dem Recruiting eine besondere, allerdings teilweise veränderte und gesteigerte Bedeutung zu. Die im Unternehmen benötigten neuen Mitarbeiter brauchen andere bzw. wesentlich stärker ausgeprägte Fähigkeiten als in der Vergangenheit: Flexibilität, Mobilität, Gestaltungsfreude, Veränderungswillen, Lernbereitschaft sowie Anpassungs-, Kommunikations- und Netzwerkfähigkeit.

Viele altgediente Mitarbeiter für neue Aufgaben zu qualifizieren, ist eine große Herausforderung für die gesamte Personalentwicklung. Hintergrund ist, dass diese Mitarbeiter bei ihrer Einstellung teilweise anderen Profilen entsprochen haben, als sie heute gefordert werden. Aber auch jeder Mitarbeiter selbst ist gefordert.

Lebenslanges Lernen ist als eigene Aufgabe und Verantwortung im Bewusstsein wesentlicher Teile der arbeitenden Bevölkerung noch nicht durchgängig angekommen. Wenn zusätzliches oder neues Lernen erforderlich ist, wird die Verantwortung dafür gern und eher beim Arbeitgeber gesehen. Es reicht nicht, von den Mitarbeitern lediglich ein Umdenken zu fordern, es bedarf auch gezielter Unterstützung und Förderung. Aber: Angebote müssen auch angenommen werden, damit sie Wirkung entfalten – die Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung liegt bei jedem Einzelnen.

Eine besondere Herausforderung für die Personalentwicklung ist die Tatsache, dass persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen nur individuell erfolgen bzw. unterstützt werden kann. Es gibt keine Patentrezepte. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Aktualität vorhandener Personalentwicklungskonzepte, ihrer Aktualisierung und Umsetzung. Letztendlich gipfeln diese Entwicklungen in der Frage: Wie wirksam, nachhaltig und nützlich sind Personalentwicklungsmaßnahmen für das jeweilige Unternehmen?

Dialog ist gefordert

Ein „Überstülpen“ von Konzepten wird dabei nicht zum Erfolg führen. Gefordert ist der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Ihm muss der Dialog zwischen Personalentwicklungsbereich und Führungskraft vorausgehen. Einmalaktionen reichen dabei nicht, es geht darum, permanent im Gespräch zu sein, Erwartungen, Anforderungen, Bedarf zu ermitteln, Verständnis zu erzeugen, gemeinsam Konzepte zu entwickeln und Maßnahmen zur Umsetzung zu planen sowie ihren Erfolg zu kontrollieren.

Fazit

Gute Personalarbeit war schon immer geprägt vom Dialog zwischen Management, Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretung und Personalbereich. Aber in der Veränderung ist der Dialog das bedeutendste und oft wirksamste Mittel, Komplexität zu beherrschen und die teilweise bedrückende Unvermeidbarkeit von Veränderung in positive Energie umzuwandeln.

Autor

Gerhard Lippe war 32 Jahre für die Haspa tätig und ist jetzt im Ruhestand. Schwerpunkte waren unter anderem Personal- und insbesondere Führungsarbeit. Derzeit ist er noch Mitglied des Aufsichtsrats einer zur Haspa-Gruppe gehörenden Gesellschaft sowie freiberuflich beratend tätig.