

Mitarbeiter:

Skill me softly

Stellenausschreibungen von Firmen folgen einer immer gleichen Terminologie: Fachspezifische Ausbildung, Fremdsprachen, EDV-Kenntnisse, analytisches Denken lauten die Slogans für gewünschte Befähigungen. Doch dieses Anforderungsprofil umfasst nur einen Bruchteil dessen, was einen guten Mitarbeiter ausmacht. Von Andrea Deutsch

Der diffuse, aber wesentliche Bestandteil, der einen Mitarbeiter zu einem „guten“ Mitarbeiter macht, wird von Arbeitgebern oft zaghaft und ohne Kontext mit: Teamfähigkeit, Flexibilität, Stressresistenz, Identifikation mit der Aufgabe und Organisation, starker Verkaufspersönlichkeit oder der Fähigkeit zur eigenständigen Weiterentwicklung umschrieben. Doch wo liegen diese Befähigungen, was ist dieses Etwas, das einen Mitarbeiter zum Träger des Unternehmens, zum motivierten Gestalter der Unternehmensstruktur werden lässt? Was macht ihn zur Verkaufspersönlichkeit, zum Organisationstalent, zum sozial kompetenten Kollegen mit Einsatzbereitschaft und Spaß am Umgang mit Menschen? Es sind menschliche Eigenschaften, angeboren und erworben, die unter dem Begriff „Soft Skills“ im Wirtschaftsleben laufen und eine Reihe nicht exakt definierter menschlicher Eigenschaften, Fähigkeiten und Persönlichkeitszüge umfassen, die für das Ausüben eines Berufs nötig oder förderlich sind. Üblicherweise zählen dazu Eigenschaften wie: Disziplin, Umgangsformen, Höflichkeit, Freundlichkeit, Motivation, sprachliche Kompetenz, Selbständigkeit, Mut zur Initiative, Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktlösungsbereitschaft und die Freude an der Verantwortung. Aus dem „Soft“ vor „Skills“ geht hervor, dass es hauptsächlich um Tätigkeiten der rechten, also intuitiven, gefühlsbetonten Gehirnhälfte geht. Im Gegensatz zur rational agierenden linken Gehirnhälfte. Und dass es sich um Eigenschaften handelt, die

nicht erzwungen oder aufgelegt sein können – denn auch der Empfänger dieser Botschaften (Kollege, Mitarbeiter, Kunde) übernimmt sie gefühlsmäßig und würde eine Lüge sofort erkennen.

Soziale Kompetenz

Soft Skills können auch mit „sozialer Kompetenz“ umschrieben werden, wobei damit die gesamte Lebenseinstellung, auch außerhalb des Berufslebens gemeint ist. Eine Grenze zu ziehen ist aufgrund der Authentizität allerdings nicht möglich. Ein verantwortungsvoller Mensch ist dies in allen Belangen, nicht nur im Job. Die Freude an der Arbeit setzt die Freude am Leben voraus. Höflichkeit und Disziplin sind grundlegende Charaktereigenschaften, usw. Die bisher vorherrschende Denkweise über erforderliche Anforderungen an Mitarbeiter entsprang dem „Taylorismus“. Der Taylorismus oder das Scientific Management (Übersetzt: Wissenschaftliche Betriebs- oder Geschäftsführung) geht zurück auf den US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Taylor glaubte fälschlicherweise daran, Management, Arbeit und Unternehmen mit einer rein wissenschaftlichen Herangehensweise (Scientific Management) optimieren zu können und damit soziale Problemlösungen und „Wohlfahrt für alle“ zu erreichen. Mit der Umkehr zu „menschlichen“ Fähigkeiten, auch im Beruf, wird einmal mehr diesem kartesischen, mechanistischen Weltbild der letzten zwei Jahrhunderte entsagt und eine humane,

nachhaltige Lebens- und Umweltgestaltung angestrebt.

Persönliche Wahrnehmung

Nun verfügt jeder Mensch über mehr oder weniger ausgeprägte Soft Skills. Warum werden diese nur fragmentarisch in das Berufsleben eingebracht? Der Schlüssel ist einerseits die persönliche Wahrnehmung – oder Emotionale Intelligenz (EQ), das Erkennen der eigenen Fähigkeiten, Talente und Eigenschaften und das Umlegen in die beruflichen Erfordernisse. Andererseits die Möglichkeit, diese Erkenntnisse und Wahrnehmungen in den Beruf einzubringen. Was nutzt einem das Wissen über die eigene soziale Kompetenz, wenn die Geschäftsleitung keinen Wert darauf legt und Posten bevorzugt mit unkreativen, ängstlichen, phlegmatischen Dienstnehmern besetzt? Etlichen Unternehmern scheint der Wert personeller Ressourcen noch nicht klar zu sein, obwohl er in den letzten 35 Jahren, selbst von wissenschaftlicher Seite, vehement propagiert wird. Allzu oft werden Mitarbeiter bei Zielverfehlungen lieber ersetzt, als ernsthaft betrachtet. Dass dieses firmenstrukturelle Manko zwangsläufig zur Wiederholung von Fehlern führt, zeit- und kostenintensiv ist und den Mikrokosmos „Betrieb“ arg belastet, wird selbstbetrügerisch übersehen. „Der Großteil der Unternehmen hat den Wert personeller Ressourcen noch nicht erkannt und arbeitet nach dem „friss oder stirb“-System“, weiß Gerlinde Fuchshuber, Personalentwicklerin und Ge-

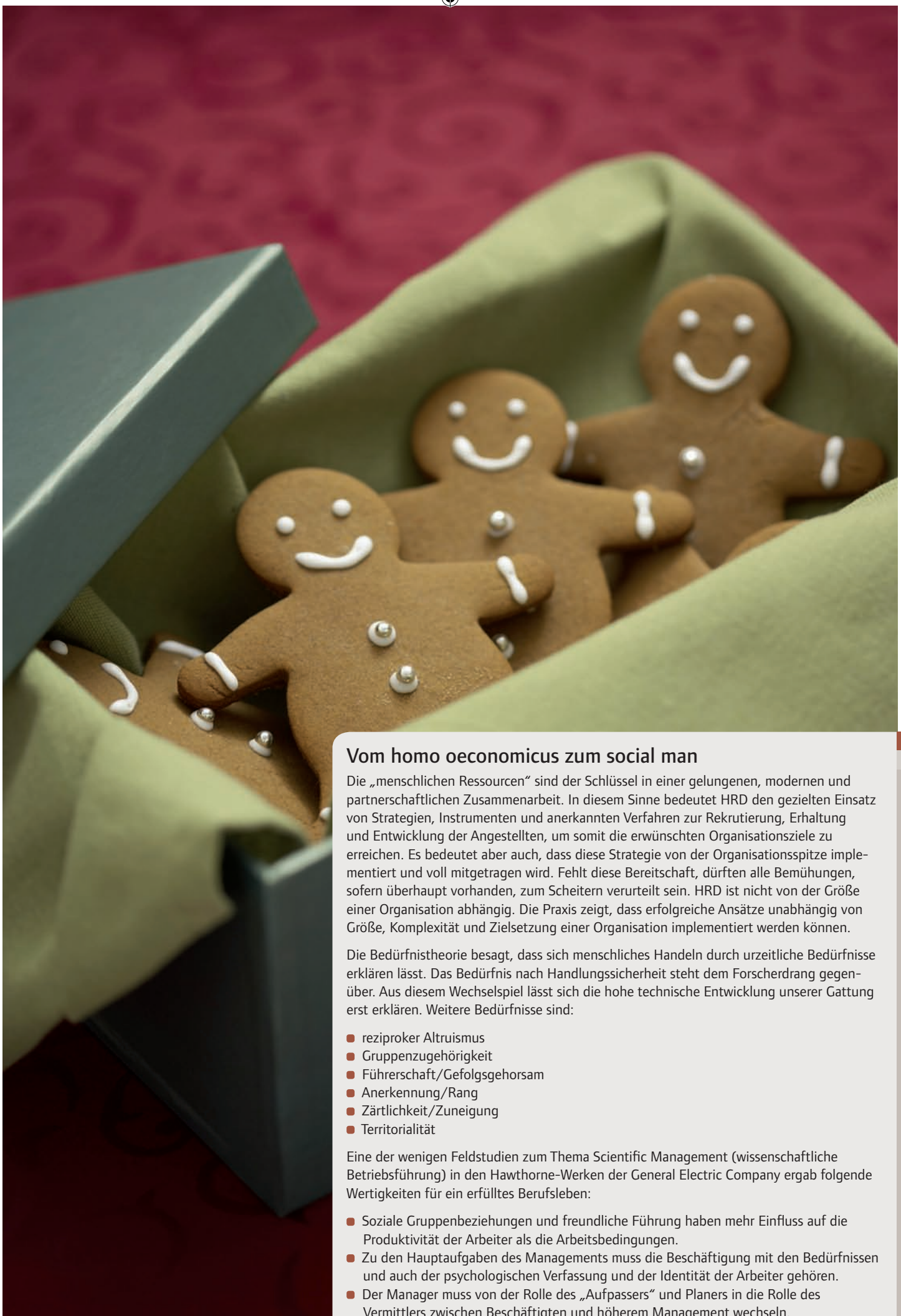


Foto: Photos.com

Vom homo oeconomicus zum social man

Die „menschlichen Ressourcen“ sind der Schlüssel in einer gelungenen, modernen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit. In diesem Sinne bedeutet HRD den gezielten Einsatz von Strategien, Instrumenten und anerkannten Verfahren zur Rekrutierung, Erhaltung und Entwicklung der Angestellten, um somit die erwünschten Organisationsziele zu erreichen. Es bedeutet aber auch, dass diese Strategie von der Organisationsspitze implementiert und voll mitgetragen wird. Fehlt diese Bereitschaft, dürften alle Bemühungen, sofern überhaupt vorhanden, zum Scheitern verurteilt sein. HRD ist nicht von der Größe einer Organisation abhängig. Die Praxis zeigt, dass erfolgreiche Ansätze unabhängig von Größe, Komplexität und Zielsetzung einer Organisation implementiert werden können.

Die Bedürfnistheorie besagt, dass sich menschliches Handeln durch urzeitliche Bedürfnisse erklären lässt. Das Bedürfnis nach Handlungssicherheit steht dem Forscherdrang gegenüber. Aus diesem Wechselspiel lässt sich die hohe technische Entwicklung unserer Gattung erst erklären. Weitere Bedürfnisse sind:

- reziproker Altruismus
- Gruppenzugehörigkeit
- Führerschaft/Gefolgsgelobnis
- Anerkennung/Rang
- Zärtlichkeit/Zuneigung
- Territorialität

Eine der wenigen Feldstudien zum Thema Scientific Management (wissenschaftliche Betriebsführung) in den Hawthorne-Werken der General Electric Company ergab folgende Wertigkeiten für ein erfülltes Berufsleben:

- Soziale Gruppenbeziehungen und freundliche Führung haben mehr Einfluss auf die Produktivität der Arbeiter als die Arbeitsbedingungen.
- Zu den Hauptaufgaben des Managements muss die Beschäftigung mit den Bedürfnissen und auch der psychologischen Verfassung und der Identität der Arbeiter gehören.
- Der Manager muss von der Rolle des „Aufpassers“ und Planers in die Rolle des Vermittlers zwischen Beschäftigten und höherem Management wechseln.

schäftsführerin von Atemholen.at. Wesentlich effizienter scheint es, vorhandene Personalstrukturen auf ihr Potenzial hin zu analysieren und bei Bedarf zu coachen. Dieses „versteckte Kapital“, wie Eva Stanzl in „die wirtschaft 12/06“ ausführte, gilt es, zu erkennen und richtig einzusetzen.

Personalentwicklung

Weniger Unternehmensberatung – mehr Personalentwicklung ist gerade für KMU angesagt, da diese auf den einzelnen Mitarbeiter mehr angewiesen sind, wie Großunternehmen. Um dieses Bedürfnis gruppierten sich in letzter Zeit Begriffe, wie: Human Resource Development (HRD), die Human Relations Bewegung und Personalentwicklung (PE), mit unzähligen Einzelbereichen. Allen zu eigen ist die Erkenntnis, dass die menschliche Seite der Mitarbeiter den Erfolg eines Unternehmens bestimmt. Oft gehören menschliche Fähigkeiten nur erkannt, müssen wahrgenommen werden, um sie zum Wohle des Unternehmens einsetzen zu können. Diese Aufgabe übernehmen Personalentwickler, mit oder ohne Einbeziehung der Unternehmensstruktur. „In den letzten Jahren wurde im Bereich Personalentwicklung gespart, jetzt geht es wieder bergauf, weil es viele Fusionen gibt, die Problemstellungen aufwerfen“, sieht Fuchshuber den Trend. Personalentwickler begleiten Unternehmen bei innerbetrieblichen Veränderungen und Strukturentwicklungen, Problembewältigungs- und Innovationsprozessen. Mit Maßnahmen, wie: Consulting, Research, Coaching, Training bis zu HRD-Management wird Personalpotenzial gefunden und fokussiert. „Eine der wichtigsten Maßnahmen ist die Entwicklung des Wir-Gefühls, der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen“, erklärt Ronald Thoma, geschäftsführender Gesellschafter der ARGO Personalentwicklung.

Coaching

Ziel der strategischen Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten. Neben

den fachlichen Fähigkeiten, die bis ins Detail beleuchtet werden können, liegt das Hauptaugenmerk auf der Ausarbeitung sozialer Fähigkeiten (Soft Skills). Hier geht es vorwiegend um: Selbstbewusstsein, -motivation, -management, Empathie, Leistungsbereitschaft, Kooperationsfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit und Fairness. Die Methoden der Berater sind vielfältig und werden zumeist individuell nach Zielsetzung und vorhandener Struktur gewählt. Fuchshuber etwa coacht ihre Coachees ausschließlich in der Natur. Sie schwört auf die unübertroffene Wirkung, bezüglich Aufnahmebereitschaft, außerhalb der vier Betriebswände oder von Seminar-räumlichkeiten und führt ihre Schützlinge, je nach Bedarf, in den Park oder auf den Berg. Coaching erfahren Teams, aber auch Einzelpersonen, top-down oder bottom-up. Es wird dabei rein lösungs-, aber nicht problemorientiert gearbeitet. „Der Coachee erkennt selbst, welche Lösung die beste ist – der Coach führt ihn nur zu diesem Ergebnis“, erklärt Fuchshuber. Mit Psycho- oder Verhaltenstherapie hat die Beratung allerdings nichts zu tun – in derartigen Fällen delegieren die Personalentwickler an entsprechende Fachleute.

Mehrfacheffekt

Die Einbeziehung von Personalentwicklern bietet für den Unternehmer mehrere positive Aspekte. Die Analyse von außen, ohne Betriebsblindheit, legt oft ungeahnte Mängel, aber auch brachliegende Ressourcen eines Unternehmens frei. Motivierte Mitarbeiter, die sich mit ihrer gesamten Persönlichkeit angenommen fühlen, stecken ihre ganze Kraft in die Entwicklung des Betriebs und fühlen sich alleine schon durch die Aufmerksamkeit, die ihnen plötzlich zuteil wird, mit der Geschäftsführung stark verbunden. Die Reziprozität, die sich daraus ergibt, gehört, soziologisch betrachtet, sogar zu einer Bedingung des Menschwerdens selbst. Der betriebsumkreisende Sputnik wird zum verantwortungsvollen Mitträgern der gemeinsamen, betrieblichen Zukunft. ●



Kontakt

ARGO Personalentwicklung GmbH
Ronald Thoma
T (01) 369 77 00
E office@argo.at
www.argo.at



Kontakt

Atemholen.at
Gerlinde Fuchshuber
T (0676) 340 93 78
E atemholen@aon.at
www.atemholen.at

