



Mitarbeiter zu „PERSONAL“ oder zu Persönlichkeiten entwickeln

Gute „Personalentwicklung“ ist von existenziell wichtiger Bedeutung für erfolgreiche Unternehmen. Das können Sie von allen Fachleuten hören und lesen. Doch die meisten Firmen sind weit davon entfernt, eine funktionierende oder gar die Mitarbeiter motivierende „Personalentwicklung“ zu betreiben.

Ein Unternehmen ist umso erfolgreicher, je mehr unternehmerisch denkende und verantwortungsbewusst handelnde Mitarbeiter es hat. Diese weise Erkenntnis wird von vielen Geschäftsführern betont. Es ist **die** zentrale Führungsaufgabe, Menschen (Arbeiter und Angestellte) zu eben diesen unternehmerisch handelnden MIT-Arbeitern zu entwickeln.

Wieso kümmern sich so wenige Inhaber, Vorstände und Geschäftsführer ganz persönlich um dieses Thema von unternehmenspolitischer Bedeutung? Wieso delegieren sie es an zumeist junge Idealisten, sogenannte Führungsnachwuchskräfte? Und weshalb übertragen sie diesen nicht die notwendige Entscheidungskompetenz und Verantwortung für diese wichtige Aufgabe?

In vielen Unternehmens-Philosophien ist heutzutage dieser Satz zu lesen:

„Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt.“

In denselben Unternehmen gibt es jedoch gleichzeitig meist noch eine „Personal“-Abteilung, „Personal“-Entwicklung, „Personal“-Verwaltung, „Personal“-Politik ...

Wie sieht denn Ihr Bild für „Personal“ aus? Mir kommt bei diesem Begriff aus dem vergangenen Jahrhundert jedes Mal die Assoziation eines großen **grauen Klumpens Knetmasse** vor Augen. Das hat nicht viel Ähnlichkeit mit begeisterten Mitarbeitern. Deshalb frage ich Sie: Ist dieser menschenverachtende Begriff „PERSONAL“ aus dem 19. Jahrhundert heute wirklich noch zeitgemäß???

Wäre es nicht endlich an der Zeit, von **Mitarbeiter-Förderung und -Entwicklung** zu sprechen? „Human Relations & Communications Department“ heißt die „Personalabteilung“ in manchen fortschrittlichen amerikanischen Unternehmen. Wann lassen wir uns in „good old Germany“ endlich zeitgemäße Begriffe einfallen?

Haben die Firmen, in denen der oben zitierte Satz zu hören oder zu lesen ist, etwa den bekannten zweiten Teil nur einfach weggelassen?

*„Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt
- und damit allen im Wege.“*

Wird dieser zweite Teil deshalb so oft belächelt, weil er soviel Wahrheit enthält? Hat vielleicht Jürgen Graf recht mit seiner Ansicht?¹:

¹ leicht verkürzt zitiert

„Personalentwicklung ist wesentliche Voraussetzung zur Unternehmensentwicklung. Diese Erkenntnis ist inzwischen Allgemeingut. Mit deren Umsetzung fangen die Probleme dann allerdings an. Denn in den seltensten Fällen decken sich in der Realität die potenziellen Entwicklungsziele und -möglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter mit denen des gesamten Unternehmens.“

Was hat dann aber im Zweifel Vorrang? Wird der Mitarbeiter auf einen bloßen Funktionsträger reduziert? Oder haben die tatsächlichen Potenziale des Mitarbeiters Priorität – bis hin zur Konsequenz, dass der Mitarbeiter neue Entwicklungsmöglichkeiten auch außerhalb des Unternehmens sucht?

Provokativ formuliert: **Entwickeln Firmen ihre Mitarbeiter zu Personal oder zu Persönlichkeiten?** In diesem Zusammenhang dürfte der alte Begriff „Personalentwicklung“ in vielen Unternehmen die Realität durchaus richtig widerspiegeln.“

Nach so vielen Fragen nun anschauliche Hilfen zur erfolgreichen Entwicklung von Unternehmen und Mitarbeitern (s. Abb. 1).

Nach meiner Erfahrung² ist es die wesentliche Aufgabe des Unternehmers und der leitenden Führungskräfte, zur **Sinngebung** und **Ausrichtung aller Mitarbeiter** und Ressourcen im Unternehmen beizutragen.

Das beginnt damit, dass **eindeutig klargestellt wird, wofür das Unternehmen da ist**, d. h. *welche Leistung am Markt für welche Grundbedürfnisse welcher Zielgruppen erbracht werden soll.*



(1) = Aufgaben für Top-Management
= Energie-Ausrichtung für alle Aktivitäten im Unternehmen, Motivationsanreiz

(2) = Aufgaben für Führungskräfte und Spezialisten

Dabei sollte heute selbstverständlich sein:

**Das oberste Unternehmensziel lautet immer:
Zufriedene Kunden!**

² Ich trage seit 1979 hauptberuflich Verantwortung auf diesem Bereich.

Wenn ein Unternehmen ein am Markt vorhandenes Bedürfnis besser befriedigt als jeder Mitbewerber, ist dieses Unternehmen automatisch, naturgesetzlich erfolgreich!

Seine Attraktivität am Markt steigt. Jeder Mensch, der von einem Unternehmen profitiert, dem dieses Unternehmen also persönlichen Nutzen bringt, hat ein automatisches Interesse daran, dass es diesem Unternehmen langfristig gut geht, – damit er weiterhin dessen Dienstleistungen nutzen kann.

Die Folge davon ist das Erwirtschaften eines positiven Ertrags, der zur weiteren Verbesserung der Leistungen für die Zielgruppe verwendet werden kann – und muss, um auch zukünftig genauso erfolgreich den Kunden dienen zu können.

„Gewinn zu erwirtschaften“ ist also Folge richtigen Verhaltens am Markt und gleichzeitig wiederum Voraussetzung dafür – nicht höchster Daseinszweck!

Auch ansatzweise ganzheitliches Denken verlangt nach einer sinnvollen Antwort auf die Frage nach dem **Nutzen des Unternehmens** für die Menschheit (oder bestimmte Teile davon).

Aufgabe der Unternehmensleitung ist es daher, die **Mission**, die **Vision** und das **Leitbild** der internen und externen Öffentlichkeit transparent zu verdeutlichen. Dazu gehört ebenfalls, die **Werte** und Normen, die **Philosophie** und das **Selbstverständnis vorzuleben und** ständig wieder **bewusst zu machen**.

Das geschieht am zweckmäßigsten und einfachsten dadurch, dass der Unternehmer immer wieder **in Beispielen erläutert, was Firmenstandard ist** und was nicht. Aufgabe aller Führungsverantwortlichen ist es, in entsprechenden Beispielen aufzuzeigen, was Team-/Bereichs-Standard ist und was nicht. Vielleicht ist deshalb der „Führungsstil“ des „Managing by wandering around“ bei so vielen erfolgreichen Führungskräften anzutreffen.

Dritte wichtige Aufgabe der Unternehmensleitung ist die verständliche Offenlegung **sinnvoller Ziele**. Mitarbeiter wollen und **brauchen eine Perspektive** als Individuen und als Gruppenmitglieder. Unternehmer und Führungskräfte sind für den beständigen Fluss einer „Motivations-Energie-Kaskade“ im Unternehmen verantwortlich. Erreichen können sie dies, indem sie sich intensiv um die oberen 3 Ebenen der unternehmerischen Tätigkeits-Hierarchie kümmern (s. die Spitze der Pyramide in Abb. 1) – und zwar **täglich!**

Leider verlieren sich allzu viele hochdotierte Manager oft und vor allem allzu lange auf den unteren Tätigkeits-Ebenen der Pyramide – und damit in den Niederungen des betrieblichen Alltags. Dort verwenden sie sehr viel Zeit darauf:

- Strategien, Wege und Methoden zur Zielerreichung zu diskutieren
- Konzeptionen, Pläne und operative Maßnahmen zur Umsetzung dieser Strategien zu entwickeln
- Instrumente zur Realisierung dieser Konzeptionen einzuführen, zu überarbeiten und leider auch allzu oft zu bearbeiten
- Ressourcen zu beschaffen

Viele Geschäftsführer verlieren sich Tag für Tag in nebensächlichen Details, z. B. Er- und Bearbeiten bzw. Kontrollieren von Formularen (dazu gehört auch das Genehmigen von Anträgen und Kleininvestitionen). Damit verschwenden sie ihre meiste Zeit mit Tätigkeiten, für die das mittlere Management, Projektleiter und Spezialisten zuständig sind – oder zumindest sein sollten.

Wenn diesen ständig von ihren Vorgesetzten in ihren Zuständigkeitsbereich hineinregiert wird, fragen sie sich oft genug frustriert, wozu sie eigentlich eingestellt worden sind, und ziehen sich in die innere Kündigung zurück. In diesem Stadium dürfen und müssen die obersten Chefs dann endlich sich wirklich selbst um alles kümmern nach dem Motto:

„Wenn ich mich nicht um alles kümmere, läuft hier gar nichts mehr“

– wieder ein wunderbares Beispiel für die berühmte „selbsterfüllende Vorhersage“.

Wenn Sie zu den wichtigen Mitgliedern Ihrer Organisation gehören, vielleicht fragen Sie sich einmal, wie vielen Tätigkeiten Sie in dieser Woche Ihre Zeit gewidmet haben, die auf den Ebenen „Strategien, Konzeptionen, Instrumente, Ressourcen“ liegen.

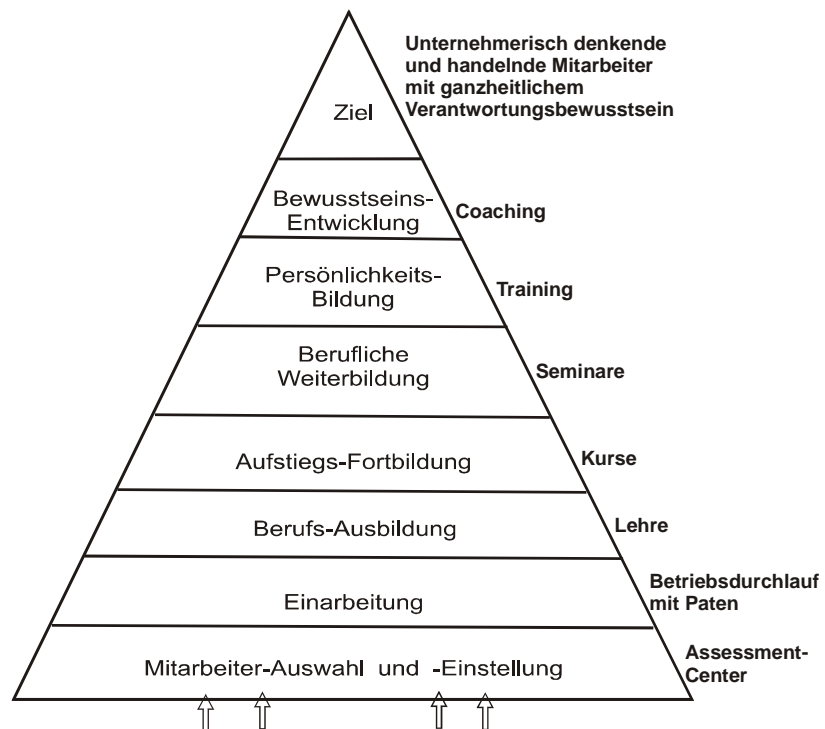
Und wie viel Zeit haben Sie für Ihre eigentlichen Führungs-Funktionen, die Spitze der Pyramide, aufgebracht? Wie oft haben Sie inspirierende „Vision, Werte und Ziele“ gepredigt? Wie oft haben Sie mitreißende Zukunftsprognosen verbreitet und Ihre Mitarbeiter mit sinnvollen, nutzenstiftenden Zielzuständen begeistert?

Wann sehen Sie ein, dass

- Unternehmenskultur ganz von allein wächst durch das lebendige Miteinander aller Mitarbeiter im Unternehmen – auch ohne Ihr Zutun?
- alle Mitarbeiter immer wieder einen sinnvollen Beitrag leisten wollen und deshalb Antworten von Ihnen zu diesen übergeordneten Themen erwarten?
- es Ihr vornehmstes Anliegen ist, sich persönlich um die Belange, Qualifikation und Kompetenz Ihrer Mitarbeiter zu kümmern?
- Sie an Beliebtheit und Autorität gewinnen, wenn Sie Verantwortung tragen für die **Einstellung, Einarbeitung, Aus- und ständige Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter sowie deren Persönlichkeits-Bildung und Bewusstseins-Entwicklung?** (s. Abb. 2)

Der Erfolg des Ganzen entsteht aus der Summe seiner Teile.

Jedes Unternehmen ist nur so erfolgreich, wie seine Mitarbeiter.



Wollen Sie Menschen, die als Mitarbeiter kommen, in Ihrem Unternehmen zu „Personal“ „entwickeln“?

oder

Wollen Sie Ihrem „Personal“, das aus Menschen besteht, die Chance zur sinnvollen MIT-Arbeit und Weiterentwicklung im Unternehmen bieten?

Im zweiten Fall wünsche ich Ihnen viel Erfolg – zu Ihrem Wohle, zum Wohle Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Organisation und zum Wohle Ihrer Kunden – und damit zu unser aller Wohl.

Rudolf A. Schnappauf, Hünfelden, Führungstrainings seit 1979
Veröffentlicht in : ManagerSeminare Nr. 8, Juli 92, S. 66/67

RAS Training und Beratung • Am Fußgraben 26 • 65597 Hünfelden-Heringen
☎ 06438-5400 • Schnappauf@RAS-Training.de • www.RAS-Training.de

Firmeninterne Weiterbildung:

www.ras-training.de/neu/training/frameset_firmenint_wb.htm

Führungs-Trainings:

www.ras-training.de/neu/themen/training/fuehrung.htm

www.system-aufstellung.info • www.Systemaufstellungen24.de

Blog: <http://respekt-achtung-und-selbstvertrauen.blogspot.de>