

STÄRKEN STÄRKEN – SCHWÄCHEN SCHWÄCHEN

MITARBEITERPOTENZIALE ENTDECKEN, AUFBAUEN UND ERHALTEN

Als mittelständische Unternehmerin weiß Gundula P. um den hohen Stellenwert guter Beziehungen zu und unter den Mitarbeitern. Vor einem Jahr hatte die Anlagenbauerin ihren Betrieb mit Hilfe eines erfahrenen Sanierers aus den roten Zahlen geführt und nun sollte es wieder bergauf gehen. Allerdings musste sie feststellen, dass trotz wieder sehr guter Bedingungen ihre besten Leute dem Unternehmen den Rücken zuehrten. Die Gründe machte ihr der Chef der „Gesellschaft für Management und Personalentwicklung mbH“ (GMP) aus Emsdetten, Klaus Haddick, klar, der sich der Sorgen der Anlagenbauerin auf Empfehlung eines Unternehmenskollegen annahm und zu verblüffenden Ergebnissen kam.



„Wir werden nicht nur in solchen Fällen um Rat gebeten“, sagt Klaus Haddick (53), dessen Beraternetzwerk sich über ganz Deutschland erstreckt. Das Netzwerk wird z.B. auch aktiv, wenn es um die Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen geht („culture change“) oder auch dann, wenn ein Unternehmer oder Geschäftsführer feststellt, dass er bei der Auswahl seiner Mitarbeiter kein besonders glückliches „Händchen“ beweist. Dabei arbeitet Haddick mit vielfach in der Praxis erprobten Expertensystemen, die mit der angloamerikanischen Abkürzung „DNLA“ (The Discovery of Natural Latent Abilities“ = „Die Entdeckung der natürlichen verborgenen Fähigkeiten“ eines Menschen) umschrieben sind. Dieses am Münchner Max-Planck-Institut für Psychologie von Dr. Wolfgang Strasser (unter Leitung des verstorbenen, weltweit renom-

mierten Verhaltenspsychologen Prof. Dr. mult. Johannes C. Brengelmann) entwickelte Modell war Grundlage für das DNLA-System, das von einem Team von Psychologen, Personalberatern, Trainern und IT-Spezialisten bis zur Praxisanwendung weiterentwickelt wurde. Dabei sind diese DNLA-„Tools“ nur der Anfang eines empirisch begründbaren bzw. begründeten Verfahrens, das die Voraussetzungen für eine fundierte, persönliche Beratung ermöglicht. Haddick: „Der Clou der Lösung liegt darin, dass wir unsere HR-Messsysteme fachgerecht einsetzen und dabei die jeweils persönliche Situation, also die menschliche Komponente, berücksichtigen. Damit können wir die zumeist menschlichen Probleme objektiviert darstellen, ohne dass sich jemand den Ergebnissen entziehen kann.“ Und so verläuft ein solches Verfahren:

Ergebnisermittlung in zwei Stufen

Nach einer ersten Besprechung über Problem und Zielsetzung wird von jedem ausgewählten Mitarbeiter, jeder Führungskraft bzw. Unternehmer per Software gestütztem Fragebogen eine Potenzialanalyse erstellt, d.h. es wird ermittelt, wo die Schwächen und die Stärken des Individuums liegen. Die Daten werden ausgewertet und fließen in ein persönliches Gutachten, das wiederum zur Grundlage für das Gesamtergebnis einer ganzen Abteilung wird. Der GMP-Berater führt in Stufe zwei auf Grundlage dieser PC-gestützten Ergebnisse persönliche Gespräche, deren Ergebnisse erneut mit Hilfe von Analysetools objektiviert werden. „Dabei stellen wir durch Analyse der menschlichen Situation z.B. recht schnell fest, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter überhaupt die von ihm erwartete Leistung erbringen kann“, erläutert der Emsdettener Coach eines der so ermittelten Ergebnisse. Daraus resultiert ein umfangreicher Maßnahmenfahrplan mit Lern-, Förder- und Entwicklungsprogrammen und mit passenden Trainings – alles in enger Absprache mit den direkten Vorgesetzten, deren Mitwirkung am Prozess verpflichtend und auch unerlässlich ist. Nach Umsetzung der Handlungspläne, die letztlich aus der Vernetzung der Ergebnisse von allen Befragten geschmiedet werden, klärt eine ebenfalls per Interview gestützte Erfolgskontrolle, ob die Ziele auch erreicht worden sind bzw. wie diese nachhaltig gesichert werden und zur Früherkennung neuer Probleme dienen können.

Aus Schwächen und Stärken entstehen individuelle Fördervereinbarungen Um so weit zu kommen, bedarf es allerdings einiger intensiver Beratungsgespräche, deren Verlauf Haddick folgendermaßen beschreibt: „Vor-

aussetzung für ein Ziel führendes Gespräch sind natürlich Vertrauen und eine gute Gesprächsatmosphäre, obwohl – oder vielleicht auch gerade weil – der direkte Vorgesetzte zwingend mit am Tisch sitzt und vom Berater gesteuert wird. Alle Fragen müssen aufrichtig und ehrlich beantwortet werden, zudem wird geklärt, ob der Mitarbeiter derzeit unter Belastungen steht. Der Teilnehmer gibt danach einen Überblick über seinen Werdegang und Antworten zu allgemeinen Fragen wie „Was ist Ihnen im Beruf wichtig?“ „Was mögen Sie an Ihrem Job, was nicht?“ „Was treibt sie an? Was motiviert sie?“ Anschließend geht es um die spezielleren Fragen, je nachdem, welche Faktoren sich im Gutachten in ihrer derzeitigen Ausprägung als kritisch erweisen und näher hinterfragt werden müssen – so werden im persönlichen Gespräch die Ursachen für die derzeitigen Defizite gefunden und geklärt, wo die Stärken des Mitarbeiters liegen und wo diese am besten eingesetzt werden. Anschließend wird eine individuelle Fördervereinbarung vereinbart – das Ziel: Stärken stärken – Schwächen schwächen; Potenzial aufbauen und Potenzial erhalten.

Natürlich sind die Voraussetzungen und Ergebnisse in jedem Unternehmen höchst unterschiedlich, Klaus Haddick nennt jedoch die am häufigsten ergriffenen Maßnahmen zur Abhilfe: „Das können z.B. regelmäßige Abstimmungsgespräche oder Entwicklungsgespräche mit dem direkten Vorgesetzten sein oder auch unterstützend die Arbeit mit Audio-Selbstlernprogrammen (CD) zu einzelnen Faktoren der sozialen Kompetenz, zudem bieten wir Einzelcoaching und Gruppentrainings an. Dazu werden individuelle Maßnahmen wie z.B. Übungen in typischen Gesprächs- oder Problemsituationen mit Kommunikationsübungen angeboten.“

Veränderungen müssen im Unternehmen geschehen

Nicht selten stellen die GMP-Berater allerdings auch fest, dass noch vor dem Mitarbeiter erst einmal dessen Vorgesetzter zu „therapieren“ ist, denn das Problem kommt nicht selten aus dieser Ecke. Auch deswegen ist es für den Erfolg der Maßnahmen unabdingbar, dass die Veränderung im und vom Unternehmen selbst getragen wird und dass Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten vorhanden sind. Die Tatsache, dass Veränderung nötig ist, muss gleichermaßen akzeptiert werden wie auch die konkret dazu vereinbarten Schritte. „Der Berater kann bei den eingeleiteten Verände-

rungsprozessen der Impulsgeber am Anfang sein und die Änderungen in der Folge begleiten, aber von außen kann er sie nie durchführen – die Veränderung muss im Unternehmen geschehen“, postuliert Haddick. Dafür werden die mitmachenden Unternehmen dann auch mit konkreten „benefits“ belohnt: Im Bereich ihrer Personalauswahl können Sie nun aufgrund harter Fakten ermitteln, ob der richtige Bewerber auf die entsprechende Stelle kommt, ob er sich harmonisch ins Betriebsgeschehen einfügt und auf welche Befindlichkeiten eines neuen Mitarbeiters das Unternehmen bei der Einarbeitung ggfls. Rücksicht nehmen muss, „denn den perfekten Bewerber“, so Klaus Haddick, „gibt es im Allgemeinen nicht“. Im Fall der Unternehmerin Gundula P. war der Urheber für die miese Stimmung im Unternehmen aufgrund der Messungen Haddicks bald ermittelt: Der von der Geschäftsleitung beauftragte harte Sanierer agierte mit Billigung der Geschäftsleitung so ungeschickt, dass die Mitarbeiter nicht nur ihre Motivation verloren hatten, sondern geradezu brüskiert waren und eine aggressive solidarische Front gegen ihr Management aufgebaut hatten, was Haddick an den katastrophalen Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung unmissverständlich ablesen konnte. Zunächst allerdings fühlten sich die Unternehmerin und ihr Sanierer in ihrem Tun bestätigt; erst bei einer von Haddick initiierten Betriebsbesprechung, in der die Ergebnisse offen zur Sprache kamen, gaben die Mitarbeiter der Unternehmerin eine neue Chance, Haddick: „Sie geht jetzt wieder viel umgänglicher mit den Mitarbeitern um und der Führungsstil sollte nach dem Willen der Mitarbeiter ruhig tougher, aber auch gerechter werden.“ Sogar der wahre Schuldige, der Sanierer, musste sein Versagen schließlich einsehen, was ihm insofern etwas leichter fiel, weil Haddick konsequent darauf achtet, dass die Beteiligten stets ihr Gesicht wahren können – nur so ist letztlich Konsens möglich.

Auch für kleinere Unternehmen geeignet Rechnen können Firmen nach einem solchen „Lauf“ nach Haddicks Angaben mit „deutlich höherer Arbeitszufriedenheit, weniger Konflikten, Ausfallzeiten und Fluktuation, mehr Bindung zum Unternehmen, bessere Zusammenarbeit der Kollegen untereinander, optimale Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Leistungssteigerung bei Mitarbeitern, deren großes Potenzial bislang verkannt wurde und deren Potenzial für das Unternehmen erst

jetzt nutzbar wird“, also eine Gruppe, die für ein Unternehmen immer sehr wertvoll ist, weil sie die künftigen Leistungsträger stellt. Haddick betont auch die positiven Ergebnisse bei Mitarbeitern, die ihre innere Kündigung bereits vollzogen haben oder die nur noch Dienst nach Vorschrift machen, weil auch sie wieder „mitgenommen“ werden. Besonders stolz ist der Berater darauf, dass sich auch die kleinen Unternehmen eine solche Personalarbeit / Personalentwicklung leisten können, „bei erstklassiger Qualität und mit einem Niveau und einer Tiefe, wie dies sonst nur Großunternehmen und Konzernen mit eigenen Spezialabteilungen, Arbeitspsychologen etc. möglich ist.“

Womit auch die Kosten angesprochen sind, die natürlich von der Anzahl der Mitarbeiter und der Art der gewählten Tools sowie der Intensität der Gespräche abhängig sind, Haddick: „Man kann aber mit ca. 100 Euro zuzüglich Dienstleistungen pro Kopf für die Analysen kalkulieren, das ist realistisch“, nennt aber eine weitere Möglichkeit, die für einen kleineren Mittelständler interessant sein kann: „Mit unseren DNLA-Flatrates bzw. Rahmenvereinbarungen für alle Mitarbeiter eines Unternehmens oder für eine vorab definierte Gruppe mit freiem Zugriff auf alle benötigten DNLA Gutachten können die Kosten relativ gering und vor allem kontrollierbar gehalten werden, zudem gibt es hier auch Fördergelder (Potenzialberatung / Bildungsschecks) für kleinere Firmen.“

Persönliche Beratung ist unersetzlich Im Ganzen betrachtet bietet das von Klaus Haddick für die Praxis weiterentwickelte und in Deutschland von mittlerweile über 60 Partnerfirmen angewandte DNLA-Verfahren eine ganz offensichtlich Erfolg versprechende Kombination: Mit objektiven Daten als solide, verlässliche Basis und erfahrenen Beratern, die aus diesen Daten harte Fakten zur treffsicheren Analyse und Ergebnismessung ermitteln und gemeinsam mit dem Teilnehmer, dem Vorgesetzten und dem Unternehmer die geeigneten Maßnahmen einleiten. Haddick spricht bei aller Automatisierung durch Expertensysteme indessen dem „Faktor Mensch“ das Wort und resümiert: „Ein guter Berater kann keine gute Beratung abliefern, wenn er nicht Daten von hoher Qualität, Präzision und Verlässlichkeit vorliegen hat – und ein Analysetool kann so gut sein wie es will: in den falschen Händen ist es wertlos – oder sogar schädlich.“

www.gmp.de