

„PEOPLE MAKE THE DIFFERENCE“

„Energiewende“ in der Personalarbeit

von Dr. Christiane Nill-Theobald

1. Anforderungen an eine moderne Personalarbeit

Neulich hörte ich einen Vortrag eines Personalverantwortlichen und war mehr als verwundert: Dieser wusste über Produkte, Märkte, Controlling-Kennzahlen, Tarifabschlüsse und ähnliches zu berichten; über den Umgang mit und die Orientierung

auf Menschen in Organisationen konnte ich nichts erfahren. Heißt Personalarbeit in erster Linie nicht „Umgang mit Menschen“? Wissen wir denn nicht schon länger, dass die Mitarbeiter den Erfolg eines Unternehmens ausmachen? Die Mitarbeiter sind also nicht mehr nur Produktionsfaktoren, sondern „wichtiger wertschöpfender Erfolgsfaktor“. Motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter, die ohne Ängste in die Zukunft schauen, sind die beste Voraussetzung für optimale Leistungen und internationale Wettbewerbsfähigkeit unter den verschärften Bedingungen transparenter Märkte. Soweit, so gut. Und was heißt das nun konkret?

2. „Energiewende“ für die Personalarbeit am Beispiel der Energiewirtschaft

Ich möchte Ihnen anhand der Veränderungen in der Energiewirtschaft beschreiben, weswegen sich die Personalarbeit zukünftig ändern muss. Die Energieversorgungsunternehmen benötigen qualifiziertes und motiviertes Per-

sonal, um die wirtschaftlichen und technischen Anforderungen der Energiewende – wie z.B. den Atomausstieg – zu managen. Schauen wir uns z.B. mal das Veränderungsszenario bei E.ON an. Im Januar 2012 erklärte der Branchenriese, der Atomausstieg koste den Konzernen 11.000 Stellen.

E.ON einigte sich mit den Gewerkschaften Verdi und IG BCE auf einen entsprechenden Tarifvertrag. Die Vereinbarung sieht Vorruhestandsregelungen, Abfindungen, die Gründung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft sowie die Einrichtung einer Transfergesellschaft vor. Ziel sei es vor allem, die Mitarbeiter zu qualifizieren und in neue Beschäftigung zu bringen. Es bedarf keinerlei hellseherischer Fähigkeiten, dass dieser Veränderungsprozess die herkömmlichen „Change-Reaktionen“ auslösen dürfte: „Wait & See“, Angst und Unsicherheit, Revolte oder innere Kündigung - oder im schlimmsten Fall - Verwirrung und Krise.

Veränderungen lösen in erster Linie negative Emotionen aus und darauf muss ein Unternehmen vorbereitet sein. Negative Emotionen verursachen Stress und Frustration, die wiederum kontraproduktives Arbeitsverhalten auslösen. Umgekehrt könnten zahlreiche Studien belegen, dass positive Emotionen der Mitarbeiter eine höhere Produktivität und eine bessere Profitabilität aufweisen. Stellvertretend dafür sei das Umfrageinstitut GALLUP genannt.

Die Energiewende in Deutschland fordert deshalb eine klare geistige Neuori-



Dr. Christiane Nill-Theobald, Juristin, ist seit 12 Jahren in der Energiewirtschaft tätig. Dabei hat sie in leitender Funktion verschiedene Institutionen mit aufgebaut bzw. Prozesse der Restrukturierung begleitet. Nach mehreren Jahren bei einem Verlags- und Medienunternehmen der Energiewirtschaft war sie Partnerin einer Unternehmensberatung und Mitglied der Geschäftsleitung.

Sie ist Gründerin und Inhaberin von TheobaldConsulting und verfügt über umfassende Vortrags- und Moderationserfahrung. In der Asgodom Coach Akademie hat sie weitere Verantwortung übernommen.

entierung der Personalführung auf der Basis der Sinnorientierung, die Demotivation, Burnout, Orientierungslosigkeit, und den wachsenden Kämpfen am Arbeitsplatz, einen Riegel schiebt. Man kann auch sagen: die Energiewende erfordert eine „Energiewende“ in der Personalarbeit, nämlich die „Wende“ von den „hard facts“ zu den „soft facts“. Die Zuwendung zum Menschen ist wichtiger denn je. D.h. Manager, Personaler als auch Führungskräfte müssen wissen, was es heißt, Verantwortung für das Unternehmen und deren Menschen zu übernehmen. Dieser Gedanke ist an sich

nicht neu. So haben Denkansätze wie z.B. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ schon länger die Ethik bzw. Menschlichkeit in der Wirtschaft im Fokus. „Starke Unternehmen“ nutzen demnach Werte und haben ein entsprechendes Wertemanagement. Doch was nutzt es, in Leitlinien zu verkünden, welchen Werten man sich verschreibt, wenn menschliche Bedürfnisse in der täglichen Umsetzung außen vor bleiben? Man muss endlich beginnen, die organisatorischen Parameter eines Unternehmens ausgehend von den Mitarbeiterbedürfnissen zu definieren.

3. Wie erkennt man Mitarbeiterbedürfnisse bzw. was motiviert Mitarbeiter generell zu guter Leistung?

Motivation und Arbeitsleistung

Über Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie (siehe den Kasten rechts) hinaus muss jeder Arbeitgeber bedenken, dass die Leistung der Mitarbeiter von drei weiteren entscheidenden Faktoren beeinflusst wird: (1) Wollen, (2) Können, (3) Dürfen. Auf diese 3 Faktoren hat die Haltung des Vorgesetzten mal mehr, mal weniger direkten Einfluss.

- Das „Wollen“ (Bedürfnisse) – was treibt mich an, wofür brenne ich – hat seine Wurzel in der Kindheit. Hier kann der Vorgesetzte allenfalls durch Feedback auf das Verhalten des Mitarbeiters Einfluss nehmen.

- Einen sehr viel größeren Einfluss auf die Motivation hat das Unternehmen im Falle des „Könnens“. Durch gezielte Weiterbildung der Mitarbeiter können Fertigkeiten, Fähigkeiten ausgebaut werden. Hier liegt ein großes Feld der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung sollte sich hierbei den Ansatz der Positiven Psychologie zu Nutze machen, nämlich „Stärken stärken“ und nicht an Defiziten „rumdoktern“. Es kann doch nicht angehen, dass jeder Mitarbeiter dasselbe Weiterbildungsrad durchläuft. Spitzensportler sind schließlich auch



Abraham Maslow (1908 - 1970)

Begründer der Humanistischen Psychologie, Unternehmensberater und Psychoanalytiker.

Einer von Maslows Mentoren war Alfred Adler, ehemals Anhänger von Sigmund Freud und einer der ersten Dissidenten von der Freud'schen Psychoanalyse.

Die Humanistische Psychologie setzt als gegeben, dass jeder Mensch den starken Wunsch hat, das gesamte persönliche Potenzial ins Leben einzubringen um so Selbst-Verwirklichung zu erreichen.

Seine akademische Selbst-Verwirklichung hat Maslow darin gesucht, Sigmund Freuds Lehre durch frühe Form der Positiven Psychologie zu komplettieren.

Freud – so hat Maslow einmal sinngemäß gesagt – hat uns die kranke Hälfte der Psychologie geliefert. Wir müssen jetzt die gesunde Hälfte der Psychologie nachliefern. Warum dies wichtig ist, hat Martin Seligmann, der Begründer der Positiven Psychologie und bekennender Depressiver, einmal wie folgt ausgedrückt: Wenn du glaubst, dass schwer depressive Menschen nichts weiter vom Leben wollen Linderung ihres Leidens, weißt du nicht, was Depression ist. Depressive Menschen versuchen alles, um anderen keine Last zu sein, persönlich integer zu sein, politische Gerechtigkeit und Sinn im Leben zu finden.

Kurzer Ausflug in die Motivationspsychologie

Im Hinblick darauf, was Mitarbeiter motiviert, kommt man nicht umhin, sich mit den Grundzügen der Motivationspsychologie auseinanderzusetzen. Und ich möchte hier exemplarisch die Bedürfnispyramide des amerikanischen Psychologen und Unternehmensberaters Abraham Maslow vorstellen. Maslow betrachtet das menschliche Verhalten unter dem Blickwinkel der Selbstverwirklichung respektive der Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit. Sein Motivationskonzept fand in der Organisationspsychologie und in der Betriebswirtschaftslehre starke Beachtung.

Maslow klassifiziert die menschlichen Bedürfnisse in fünf Stufen. Er stellt eine Bedürfnishierarchie auf, in der er zwei Hauptmotive unterscheidet, die menschliches Handeln verursachen können: Defizit-Motive (auch: Mangel-Motive genannt) und Wachstumsmotive.

Zur ersten Kategorie gehören die physiologischen Bedürfnisse. Gemeint sind die fundamentalen, physiologischen Bedürfnisse des Organismus, wie z.B. Essen und Trinken. Ferner gehören die Sicherheitsbedürfnisse dazu wie z.B. Gesundheit, Sicherheit am Arbeitsplatz sowie die sozialen Bedürfnisse (wie z.B. zu einer Gruppe zu gehören). Zu den Wachstumsmotiven zählen Wertschätzung und Selbstverwirklichung.

Maslow stellt die Hypothese auf, dass die hierarchisch höher stehenden Bedürfnisse erst an motivationaler Bedeutung gewinnen, wenn die jeweils niedrigere Bedürfnisebene grundsätzlich befriedigt ist. Weiter sagt er: Ein bereits befriedigtes Bedürfnis verliert seine motivierende Kraft.

Eine Ausnahme stellt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung dar: Eine Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung führt zu einer Steigerung der Motivationsstärke. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Erfolgserlebnisse tendenziell zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus führen. Die Wachstumsbedürfnisse (Wertschätzung, Selbstverwirklichung) sind in allen Menschen latent vorhanden; aktiviert werden sie aber erst, nachdem die Defizitbedürfnisse befriedigt sind.

Hier allerdings setzt Detail-Kritik an Maslow Motivations-Modell an, weil eben zum Beispiel auch hungrige oder um den Arbeitsplatz bangende Menschen Leistung erbringen, wenn sie sich selbst dahingehend motivieren können. Aber nicht jeder kann das. Und nur wenige Menschen können das auf Dauer.

keine Allrounder. Also: weg von Prozessen hin zum Individuum.

● Und schließlich liegt der dritte Faktor, das „Dürfen“, in der sozialen Kompetenz der Führungskraft. Das „Dürfen“ schließlich bedeutet Kompetenzübertragung und Entscheidungsfreiheit. So wird es zu einem wesentlichen Faktor der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit. Die Auswahl der Führungskräfte ist also besonders wichtig. Ein „typgerechter Führungsstil“ ist für das Personal im betrieblichen Alltag mehr wert als monetäre Anreizsysteme.

4. Elemente einer „humanen Personalarbeit“

Die zentralen Fragen für erfolgreiche Personalarbeit sind: Was will der Mitarbeiter? Was kann der Mitarbeiter? Was darf der Mitarbeiter?

a) „Ernstnehmen“ der Mitarbeiter durch Erkennen derer Bedürfnisse

„Ernstnehmen“ der Mitarbeiter heißt vor allen Dingen, deren Bedürfnisse zu (er-)kennen. Man muss wissen, was der Mensch will bzw. was den Mitarbeiter bewegt. Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie liefert hierzu Ansatzpunkte für den Arbeitgeber, die Arbeit und die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass bei Arbeitnehmern vorherrschende Bedürfnisse befriedigt werden und somit indirekt Einfluss auf deren Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung genommen wird.

Entscheidend ist deshalb: Wie steht es um die Selbstverwirklichung des Mitarbeiters und dessen Anerkennung?

Im eingangs genannten Beispiel von E.ON sollte es nicht nur das Ziel sein, die Mitarbeiter zu qualifizieren und in neue Beschäftigung zu bringen, sondern hierbei nach deren Bedürfnissen zu fragen.

b) Gezielte Weiterbildung der Personalabteilung im Sinne der Positiven Psychologie

Es bringt nichts, Defizite im Verhalten von Mitarbeitern durch Schulungen ab-

trainieren zu wollen, denn Menschen lassen sich wenig bis gar nicht verändern. Doch genau das geschieht in der derzeitigen Weiterbildung von Mitarbeitern. Das verwundert auch nicht: Wir sind aus unserer Schulkarriere auf Schwächen konditioniert. Solche Investitionen sind aber verbranntes Kapital.

Diese Erkenntnis geht auf die Positive Psychologie zurück. Dies ist ein Ansatz innerhalb der wissenschaftlichen und praktischen Psychologie, der sich mit den Stärken von Menschen, mit positiven Emotionen und Lebens- und Arbeitsbedingungen, die diese fördern, beschäftigt. Dieser Ansatz ergänzt somit die in der Psychologie häufig dominierende Ausrichtung auf negative Phänomene. Seit ihrer Begründung vor rund zwölf Jahren durch Martin Seligman in den USA hat sich die Positive Psychologie als Forschungsfeld und Rahmenmodell für praktisches Handeln weltweit etabliert und bewährt.

Was heißt das nun für die Personalentwicklung? Man kann Talente und Begabungen in der Weiterbildung nicht völlig ausblenden. Wenn es gelingt, unsere eigenen und die Stärken der Teammitglieder mit den jeweiligen Aufgaben zur Deckung zu bringen, wird sich das positiv auswirken. Um nicht missverstanden zu werden: Natürlich ist es gut, die Schwächen der Mitarbeiter zu kennen, zu ihrer Einschätzung und Positionierung, aber das bringt uns in der Arbeit noch nicht weiter.

c) Werteorientierte Führung durch Coaching

Über das „Dürfen“ des Mitarbeiters entscheidet in der Regel die Führungskraft. Der wertorientierte Führungsstil spricht Menschen nicht nur kognitiv, über den Verstand, sondern auch emotional, über die Gefühle an. Daraus ergibt sich ihr besonderer Leistungseffekt: Einerseits wirkt er vertrauensfördernd, andererseits fördert er Motivation und Identifikation und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Für eine Führungskraft heißt das vor allen Dingen, dass sie über soziale Kompetenzen verfügen muss. Einfach for-

muliert bedeutet Sozialkompetenz, mit anderen gemeinsam lernen und leben zu können, Verantwortung zu übernehmen, um gemeinsam Ziele zu erreichen.

Gerade im Hinblick auf die soziale Kompetenz ist *Coaching* ein wichtiger Führungsansatz, der sich bzgl. der erfolgreichen Steuerung komplexer Systeme und Situationen bewährt hat.

Coaching lässt sich – auf die Führungspraxis bezogen – als ein Instrument begreifen, das den Übergang von der direkten zur indirekten Mitarbeiterführung verwirklicht. Coaching für Führungskräfte beschreibt zwei Aspekte:

- Zum einen werden Führungskräfte gecoacht mit dem Ziel einen bestimmten Führungsstil zu entwickeln.
- Zum anderen werden Führungskräfte befähigt, ihre Mitarbeiter selbst zu coachen.

Dem Coaching kommt daher selbst die Bedeutung einer Führungsaufgabe zu, die z.B. in Veränderungsprozessen zum Ziel haben kann, die Mitarbeiter aktiv zu begleiten. Gerade in Veränderungsprozessen ist es wichtig, das eigene Wirken als Führungskraft auf die Mitarbeiter zu reflektieren, um gewünschte Verhaltensänderungen bei diesen zu bewirken oder z.B. Verunsicherung und Widerstand zu vermeiden.

Führungskräfte im Coaching auszubilden ist deshalb eine sinnvolle Investition, die sich für Unternehmen auszahlt.

5. Fazit

Die aktuellen Entwicklungen der Wirtschaft verlangen eine Zuwendung zum Menschen. Angezeigt ist eine „Energiewende“ innerhalb der Personalarbeit: nämlich die Fokussierung des Menschen. Oder anders ausgedrückt: Der Energieeinsatz muss sich verändern durch weniger Personalverwaltung und dafür mehr Personalentwicklung. Personal zu entwickeln benötigt Kompetenz hinsichtlich der menschlichen Beziehungen in der Welt der Organisationen. Den Führungskräften kommt hier als „Schaltzentrale“ zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitern eine ganz zentrale Rolle zu. ■