

Edita Schwarz

UnternehmensWert - Mensch

Counseling im Mittelstand

IHP Manuskript 1307 G * ISSN 0721 7870



UnternehmensWert – Mensch

Counseling im Mittelstand

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	2
2. Aspekte UnternehmensWert – Mensch	3
2.1 Die Rolle der Mitarbeiter	3
2.2 Die Rolle der Führungskraft	4
2.3 Gestaltung der Interaktion	5
2.4 Gestaltung des „Spielfelds“ Unternehmen	9
2.5 Einflüsse des Marktes	10
3. Die Entwicklungsspirale nach Pamela Levin	12
4. Finanzierung des Beratungskonzepts	14
5. Fazit und Ausblick	14
6. Literaturverzeichnis	15
Übersicht 1	16

1. Einführung

Nicht nur der viel diskutierte demografische Wandel, sondern auch weitere Veränderungen in der Gesellschaft beeinflussen die Sicht auf die Mitarbeiter in der Unternehmensführung. War bisher ein sog. Arbeitgebermarkt bestimmend, entwickelt sich dieser nach und nach mit weitreichenden Konsequenzen zu einem Arbeitnehmermarkt.

Vor allem in den Unternehmen mit kleiner- und mittelständischer Größe (KMU) machen sich die Auswirkungen dieser Veränderungen bemerkbar. Meist in Form von Schwierigkeiten, passende Mitarbeiter zu finden, wachsenden Ansprüchen der Mitarbeiter an das Unternehmen und zunehmenden Problemen, Auszubildende zu

gewinnen. Darüber hinaus ist die gegenseitige Abwerbung von guten Mitarbeitern problematisch. Dies sind nur einige Aspekte dieser Veränderung. Lange wurde diese Entwicklung von den KMUs ignoriert oder einfach verdrängt, doch die Realität hat Sie längst eingeholt.

Mittlerweile steht der Mittelstand in direkter Konkurrenz zu großen Unternehmen und Konzernen, wenn es um die Werbung von Fachkräften und Auszubildenden geht. Große Unternehmen verfügen meist über eigene Abteilungen zur Personalentwicklung und sind oft in der Lage, höhere Gehälter zu zahlen.

Was also tun, um die Zukunft der KMUs zu sichern?

Die Antwort heißt: Counseling im Mittelstand

Counseling bedeutet, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Dabei geht es nicht darum, die Konzepte der großen Unternehmen auf die kleinen zu übertragen, sondern speziell für die Bedürfnisse der Kleinunternehmen Konzepte zu entwickeln und diese umzusetzen. Die größte Hürde aus meiner Beratungserfahrung ist, die Sensibilisierung für diese Problematik zu erreichen und die Aussicht zu geben selbst aktiv zu werden zu können und nicht zu resignieren.

Es ist erst einmal einfacher über die schwierigen Umstände zu jammern, als den eigenen Beitrag an dieser Misere zu sehen.

Im Unternehmerdenken werden Mitarbeiter eher als Kostenfaktor, Human Resources, Optimierungspotential oder als Stellschraube für Rationalisierungsmaßnahmen gesehen.

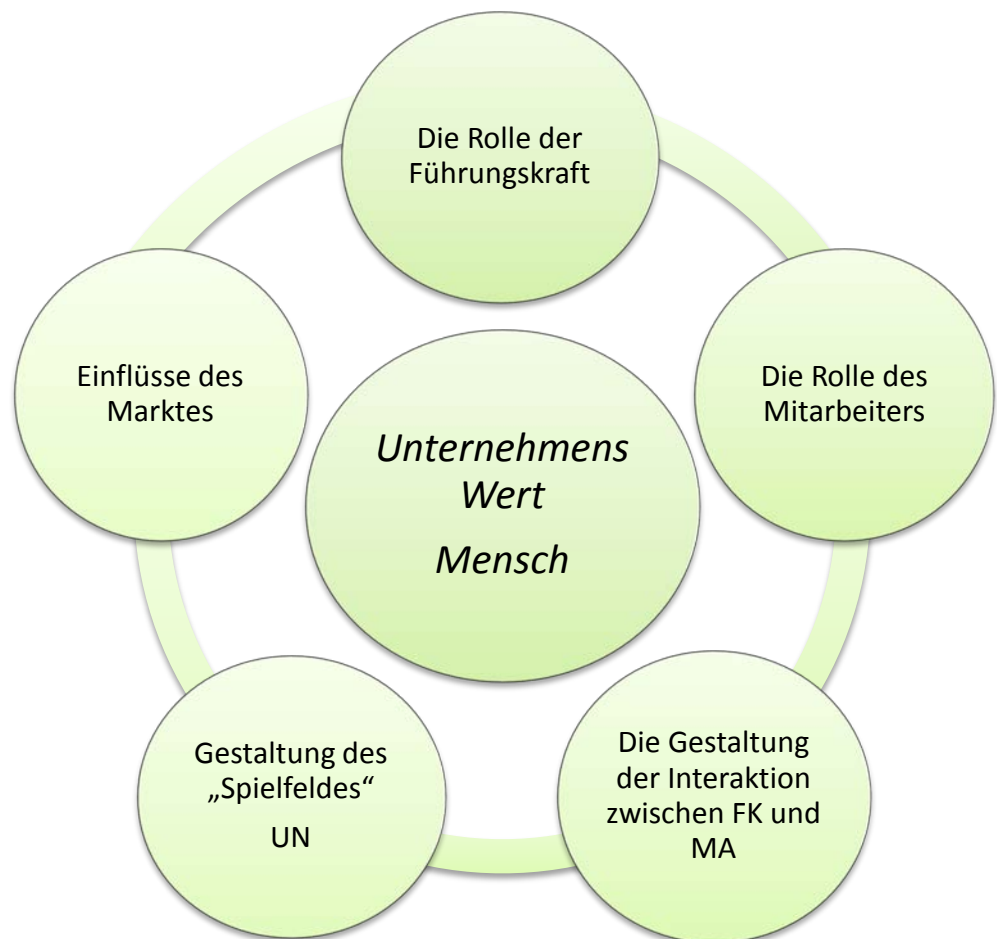
Aus meiner Erfahrung heraus ist es notwendig, diese eindimensionale Sichtweise zu verlassen und den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen. Auch wird erst durch diesen Perspektivenwechsel möglich, die Notwendigkeit nicht nur von Seiten des „Marktdrucks“ zu sehen sondern als Chance, auch die Unternehmenskultur zu verändern. Nachhaltigkeit ist dabei ein wichtiges Ziel.

Letztendlich ist es immer noch der Mensch, der die Zukunft bestimmt und nicht ein Gebäude oder die Maschinen. Wie schon Hr. Rohrer sagte: „Gebäude kann man bauen, Kapital kann man mieten, aber Mitarbeiter muss man gewinnen!“

Aspekte der Mitarbeiterentwicklung

Die Rolle der Führungskraft	Die Rolle der Mitarbeiter	Gestaltung der Interaktion	Gestaltung des „Spielfeldes“ UN	Einflüsse des Marktes
<ul style="list-style-type: none"> •das Führen der eigenen Person •Entwicklung •Vorbildfunktion •Werteorientierung •Gesprächsführung •Motivation •Entwicklung von Nachwuchsführungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> •Eigenverantwortung •Entwicklung •Potentiale •Selbstverwirklichung •Innovation •Lernbereitschaft •Wissenstransfer 	<ul style="list-style-type: none"> •Wertschätzung •Mitsprache •Mitarbeitergespräche •Zielvereinbar. •Feedbackkultur •Teamentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> •Unternehmensziele •Unternehmenskultur •Mitarbeiterbefragung •Arbeitsumfeld „Feierkultur“ •Zukunftssicherheit •Arbeitgeberattraktivität 	<ul style="list-style-type: none"> •Demografischer Wandel •Fachkräftemangel •Humankapital •Beschäftigungsfähigkeit •Flexibilität •Wertewandel •Wirtschaftsfaktor Frau

Bild 1 „Übersicht“



Als Counselor verfüge ich über Methodenvielfalt und Beratungskompetenz, die ich hier sehr gut anwenden kann. Denn im Grunde geht es hier um die Begleitung und Entwicklung von Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen und deren Unternehmen. Durch Methoden aus der Fachrichtung Kunst- und Gestaltungstherapie bereichere ich meine Beratungsarbeit.

Nicht nur der Mensch durchlebt die Cycles of Power (Pamela Levin) sondern auch das Unternehmen. Dies wurde mir in meiner langjährigen Beratungstätigkeit mehr und mehr bewusst. Nähere Erläuterungen im Kapitel 3.

Und genau hier setzt Counseling an. In welchem Zyklus befindet sich das Unternehmen und was braucht es in dieser Situation?

2.Aspekte – UnternehmensWert - Mensch

2.1 Die Rolle der Mitarbeiter

Vor zwei Jahren verschickte ein Abiturient Briefe an ca. 50 Unternehmen verbunden mit der Bitte, Ihm doch mitzuteilen, warum er gerade in ihrem Unternehmen eine Ausbildung beginnen solle. Sein Ziel war es herauszufinden, welches Unternehmen etwas konkretes für seine Auszubildenden anbietet. Meist erhielt er keine Antwort oder nur lapidare Kommentare. Kein Unternehmen war in dieser Situation bereit, für sich als Arbeitgeber Werbung zu machen.

Daran lässt sich schon erkennen, wie verfestigt das Denken in den Unternehmen war und meist immer noch ist. „Azubis sollen sich bei uns bewerben und nicht umgekehrt.“ Ist hier die zentrale Annahme. Der Kampf um die geeignetsten Azubis nimmt von Jahr zu Jahr zu. Somit kommt die generelle Selbstverständlichkeit, zu jeder Zeit genügend qualifizierte Mitarbeiter zu finden und diese im Unternehmen halten zu können, gehörig ins Wanken.

Als Counselor ist es wichtig, daraufhin zu weisen, dass ein Perspektivenwechsel stattfinden muss. Weg vom Denken „Die Bewerber müssen nur uns was bieten“ hin zu „Der Bewerber ist ein Leistungsanbieter, dem ich meine Unternehmen schmackhaft machen muss“.

Auch wird die Mitgestaltung der Unternehmenszukunft von den Mitarbeitern eingefordert. Wunsch nach kontinuierlicher Information und Beteiligung an der Unternehmensentwicklung sind immer mehr spürbar. Nicht nur bei der Geschäftsführung setzt diese Veränderung einiges voraus, sondern auch bei den Mitarbeitern. Beteiligung und Mitbestimmung erfordert Eigenverantwortung und Lernbereitschaft.

Ansprüche der Mitarbeiter an das Unternehmen, sich in diesem persönlich weiterentwickeln zu können, werden mittlerweile als Selbstverständlichkeit gesehen. Aspekte wie lebenslanges Lernen, Persönlichkeitsentwicklung, Karriereangebote usw. kommen hier zum Tragen.

Eine besondere Stellung im Unternehmen nehmen die Auszubildenden ein. Auch hier ist es wichtig, Mentoren zur Begleitung zu bestimmen und festzulegen, wie die Ausbildung ganz konkret aussieht. Hier stehen die KMUs in besonderer Konkurrenz zu großen Unternehmen, die sich eigene Ausbildungszentren leisten können. Mittlerweile gibt es aber auch hier Möglichkeiten, in gemeinsamen Initiativen, über das Standardprogramm hinaus für die Auszubildenden Angebote zu machen. Als Beispiel sei hier die AzubiAkademie im Bund der Selbstständigen genannt.

Konzeptionierung und Einführung dieser Anforderungen sind Ziele des Counselings. Bei Individuellen Themen auch Coaching bzw. Supervision.

Supervision & Coaching Themen - Übersicht 1

- Wissenstransfer
- Selbstverwirklichung
- Lernbereitschaft
- Soziale Kompetenzen
- Persönlichkeitsentwicklung
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Beschäftigungsmöglichkeit älterer Mitarbeiter
- Gewinnung von Auszubildenden

2.2 Die Rolle der Führungskraft

Die Anforderungen an Mitarbeiterführung sind stetig gewachsen. Leider ist die Zeit, die Führungskräfte für Führungsaufgaben bekommen viel zu gering. Meiner Erfahrung nach wird ein Mitarbeiter zur Führungskraft, indem er oder sie die Fachaufgaben behält, aber zusätzlich noch die Rolle als Führungskraft wahrnehmen soll. Als Counselor ist es hier die Aufgabe, auf diesen Missstand hinzuweisen und andere Lösungsansätze zu bieten.

Vorbereitung und Auswahl zukünftiger Führungskräfte ist die Basis für gutes Gelingen des Rollenverständnisses und der Rollenerwartungen. Annahme einer Führungsaufgabe bedeutet zugleich auch Akzeptanz für die Begleitung durch einen Mentor oder Coach. Verschiedene Studien haben ergeben, dass durch eine gezielte Führungskräfteentwicklung die Gefahr von Überforderung bis hin zu Burnout deutlich eingedämmt werden kann. Auch weiß man aus Befragungen, dass Mitarbeiter meist Ihren Chef verlassen und nicht das Unternehmen.

Nachwuchsführungskräfteentwicklung und die Begleitung von bestehenden Führungskräften werden in klein- und mittelständischen Unternehmen kaum oder nur vereinzelt geleistet. Meist gibt es keinen definierten Prozess. Bei individuellen Themen der Führungskräfte kommen hier allmählich mehr und mehr jedoch auch Coaching bzw. Supervision zum Einsatz.

Der Counselor kann hier unternehmensspezifische Lösungen erarbeiten und Anleitung geben, diese nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Die Sensibilisierung von Unternehmen für Themen der Führungskultur und der wertschätzender Umgang miteinander sind erhebliche Erfolgsfaktoren.

Aus meiner Erfahrung, ist auch die Etablierung einer Möglichkeit zum direkten Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften sehr sinnvoll. So zum Beispiel (sharing with peers) in regelmäßigen Führungszirkeln, die anfangs auch durch einen Counselor moderiert werden sollten. Ziel ist, Führungskräfte aus Ihrem „Einzelkämpferdasein“ herauszuholen und Möglichkeiten kollegialer Reflexion des eigenen Handelns zu installieren.

Meist ist es bisher so, dass jede Führungskraft für sich „kämpft“, wodurch eher Konkurrenz als ein Miteinander gefördert wird. Probleme werden dabei „unter den Tisch gekehrt“.

Supervision & Coaching Themen - Übersicht 2

- Vorbildfunktion und Werteorientierung
- Das Führen der eigenen Person
- Meine Haltung als Führungskraft
- Gesprächsführung
- Motivation und Wertschätzung
- Etablierung eines
Führungskräfteentwicklungsprogramms

2.3 Gestaltung der Interaktion...

.. oder wie treten wir in Kontakt?

Bisher habe ich die Rollen von Mitarbeiter und Führungskraft für das Unternehmen beschrieben. Im jetzigen Abschnitt geht es um die Interaktion zwischen Mitarbeitern, Mitarbeitern mit Führungsverantwortung und der Unternehmensleitung. Dabei spielen Unternehmenskultur, Unternehmensziele und das Mitarbeitergespräch eine zentrale Rolle.

Unternehmensziele sind oft nur in den Köpfen der Geschäftsleitung. Meist sind diese nicht konkret niedergeschrieben geschweige denn kommuniziert. Mitarbeiter im Unternehmen verlangen heute jedoch zunehmend nach Transparenz und Information.

Ich habe aus diesem Grund bereits zahlreiche Workshops zum Thema Unternehmensziele mit Methoden der Kunst- und Gestaltungstherapie durchgeführt und damit gute Erfolge erzielt. Meist ist die Geschäftsführung dankbar, sich für dieses Thema Zeit nehmen zu dürfen, da solche Themen im Alltag untergehen und meist vermeintlich keine Zeit dazu da ist.

Eine regelmäßig stattfindende Mitarbeiterinformation bzw. Mitarbeiterversammlung ist absolut notwendig und muss fester Bestandteil im Jahresablauf werden. Dies dient zum einen der Orientierung und zum anderen zu einer verbesserten Unternehmensidentifikation der Mitarbeiter.

Der Entwicklungsdialog

Zentrales Thema von Mitarbeiterentwicklung ist das Mitarbeiterentwicklungsgespräch bzw. der Entwicklungsdialog. Der zweite Begriff spiegelt dabei den Inhalt wesentlich besser wieder. Gespräche werden oft einseitig geführt und verfehlen dann ihr Ziel. Ein Dialog hingegen erlaubt beiden Partnern die Begegnung auf Augenhöhe.

Hier sollte auch von Counselor Seite ein Schwerpunkt liegen. Als zentraler Anker der Interaktion braucht die Einführung von Entwicklungsdialogen professionelle Begleitung, um die nötige Akzeptanz und damit auch Nachhaltigkeit zu erzielen.

Ein Entwicklungsdiallog dient dazu, folgende Themen zu beleuchten und abzugleichen:

Themen für Entwicklungsdialloge

Aus Unternehmenssicht:

- Erwartungen
- Kernaufgaben
- Unternehmensstrategie
- Betriebliche Anforderungen
- Zukunft des Unternehmens
- Anforderung an die Stelle
- Entwicklungsfelder

Aus Mitarbeitersicht:

- Ausbildung
- Berufserfahrung
- Kompetenzen aus dem beruflichen und privaten Bereich
- Vorstellung über persönliche Zukunft
- Feedback an die Führungskraft über seine Führung
- Eignungsprofil
- Entwicklungsfelder

Aus meiner Beratungserfahrung heraus betrachtet, gibt es fast in jedem Unternehmen bereits Mitarbeitergespräche. Meistens sind diese aber nicht einheitlich festgelegt und werden als leidige „Pflichtveranstaltungen“ gesehen. Wenn dem so ist, dann sind sie meist ohne großen Erfolg.

Gut strukturierte Mitarbeitergespräche verhindern dass Mitarbeiter, die im Unternehmen eher unauffällig und zurückgezogen Ihrer Arbeit nachgehen, nicht „übersehen“ werden. Eine Gleichbehandlung von „stillen“ und mehr dominanten Mitarbeitern ist wichtig. Es sei hier darauf hingewiesen, dass Entwicklungsdialloge Mitarbeiterführung nicht ersetzen.

Als Counselor ist es wichtig, den Entwicklungsprozess zwischen Führung und Mitarbeitern so zu begleiten, dass allen Beteiligten die Möglichkeit der Mitbestimmung eingeräumt wird. Im folgendem beschreibe ich mein Vorgehen zu diesem Thema.

Prozessbeschreibung zur Einführung eines Entwicklungsdialogs

Als erstes wird durch einen Einführungsworkshop das Thema Entwicklungsdialog in seiner Theorie durch einen Vortrag vorgestellt. Anschließend beantworte ich Fragen zu diesem Vortrag. Der nächste Schritt besteht darin, Beteiligten Raum Zeit einzuräumen, eigene Erwartungen und Ziele zu äußern.

An dieser Stelle werden die ersten Widerstände sichtbar, meist in Kommentaren wie:

„Das wollen die Mitarbeiter vielleicht gar nicht!“

„Dafür bleibt in unserem Tagesablauf keine Zeit!“

„Ich bin ständig mit meinen Mitarbeitern im Kontakt, wozu brauche ich das dann?“

„Das ist ja dann wie bei Firma XY, da hat das auch nichts gebracht.“

Hier spiegeln sich oft auch negative Erfahrungen aus vorhergegangenen Mitarbeitergesprächen wieder. Auch Ängste vor dieser neuen Art, Gespräche zu führen oder Kritik direkt zu erfahren lösen Befremdung aus. Hier ist es enorm wichtig, diese aufzufangen und Sicherheit zu geben.

Meist gelingt dies, indem der Berater das Ziel und die Sinnhaftigkeit in den Vordergrund rückt. Bei Entwicklungsdialogen geht es darum, sich explizit für jeden Mitarbeiter Zeit zu nehmen und sich in dieser Zeit ausschließlich mit Arbeitsfeld, Beziehungsaspekte und Entwicklungschancen zu beschäftigen. Im Alltag werden solche Aspekte oft nur oberflächlich angesprochen, ohne jedoch konkrete Veränderungen festzulegen.

Hilfreich ist auch die Erstellung eines Leitfadens für Führungskräfte und Mitarbeiter, der dazu dient schon in der Vorbereitung zu solchem Dialog, Gedanken, Notizen und Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten, die dann in das Gespräch mitgenommen werden.

Faustregel: Die Vorbereitung auf den Dialog sollte genau so lange dauern, wie das Gespräch selber.

Im Leitfaden werden Fragestellungen vorgeschlagen, um sich konkrete Gedanken zu einzelnen Entwicklungs-Themen zu machen.

Dabei geht es nicht darum, alle Fragen akribisch zu beantworten, sondern eine gemeinsame Reflexion des beruflichen Miteinanders zu ermöglichen.

Beispielfragen für die Führungskraft zum Thema Zusammenarbeit:

- In welchen Bereichen wird die Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter als positiv erachtet?
- Wie setzt mein Mitarbeiter meine Vorgaben und Anweisungen um?
- Wie gestalte ich die Führung und Zusammenarbeit? Möchte ich daran etwas ändern? Was halte ich für besonders wichtig?
- Werde ich genügend informiert?
- Nehme ich mir genügend Zeit für meine Mitarbeiter? Informiere ich ausreichend?
- Lasse ich selbständiges Arbeiten und Entscheidungsspielräume in ausreichendem Maß zu? Greife ich Verbesserungsvorschläge auf?

Im Gespräch selbst ist die Verwendung eines Formulars wichtig. Durch die schriftliche Festlegung bekommt der Dialog eine besondere Wertigkeit, die durch die Unterschrift beider Gesprächspartner noch komplettiert wird. Das Formular selbst soll aber auch Freiraum lassen, denn schließlich geht es nicht darum, standardisierte Blätter auszufüllen, sondern in einen ehrlichen Austausch zu gehen.

Ein sehr wichtiger Punkt ist, dass Mitarbeiter das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten beurteilen dürfen und sie sich darauf verlassen können, dass ein kritisches Feedback keine negativen Konsequenzen hat. Aus diesem Grund sollte in einem Entwicklungsgespräch, das Thema Gehalt oder sonstige Vergütungen außen vor bleiben und in einer weiteren Gesprächsform, dem Zielvereinbarungsgespräch diskutiert werden.

Diese Trennung hat sich als sehr effektiv erwiesen. Es hat sich auch bewährt, dass Inhalte von Entwicklungsgesprächen nicht in die Personalakte einfließen, sondern bei Mitarbeitern und Vorgesetzten verbleiben. Bei Streitpunkten oder Konflikten wird empfohlen, einen Mediator einzuschalten.

Als Abschluss des Dialogs werden Entwicklungsfelder definiert und Meilensteine festgelegt, wie diese Ergebnisse erreicht werden können. Es ist die Aufgabe von Mitarbeitern und Führungskräften auch während des Jahres Veränderungen zu reflektieren und zu dokumentieren, denn für Nachhaltigkeit ist es wichtig, beschlossenes und auch Sich-selbst-Veränderndes nicht in der Schublade verschwinden zu lassen sondern im nächsten Entwicklungsdialog zu würdigen.

Mitarbeiter und Führungskräfte müssen für solche Dialoge geschult werden, denn kaum jemand hat so etwas in seiner Berufsausbildung auf dem Lehrplan gehabt.

Wenn der erste Durchgang eines Dialogs beendet ist, findet ein Evaluationsworkshop statt. In diesem Workshop ist Raum für Fragen, Verbesserungen und Erfahrungsaustausch. Anschließend werden diese Punkte in den nächstfolgenden Prozess eingearbeitet. Nur durch solche Feedback-Schleifen ist eine stetige Qualitätsverbesserung gesichert.

Die Zielvereinbarung

Prinzipiell ist zu sagen, dass Zielvereinbarungsgespräche nicht in jedem Unternehmen gewünscht sind. Dieses Führungsinstrument kann aber einen sehr positiven Effekt haben, wenn er zur allgemeinen Akzeptanz ausgestaltet ist, und auch diese Begegnung auf Augenhöhe stattfindet. Reine Zielvorgaben sind erfahrungsgemäß kontraproduktiv. Eine weitere Möglichkeit ist, dass hier dem Mitarbeiter Raum dafür gegeben wird, eigene Ziele in Form von Projekten oder Innovationen zu definieren. So bekommen auch Zukunftsprojekte einen wertschätzenden Rahmen und erhöht den Anreiz für den einzelnen Mitarbeiter.

Das Zielvereinbarungsgespräch ist, wie der Name schon sagt, eine Vereinbarung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, für einen bestimmten Zeitraum Ziele zu vereinbaren. In diesem Gespräch geht es nicht um Ziele, die der Persönlichkeitsentwicklung dienen, sondern um Ziele im Bereich des Unternehmens und seiner Teams. Unternehmensziele oder Teamziele werden für solche Gespräche in Einzelaufgaben wiedergespiegelt. Für die Erreichung solcher Ziele werden ggf. auch Prämien festgelegt. Hier ist Raum für Gehaltsverhandlungen und Zusatzleistungen.

Unternehmensziele können z. B. sein, Umsatzsteigerung, Kosteneinsparungen, Marktdurchdringung oder Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Die Ziele werden von der Geschäftsleitung thematisch festgelegt. Im Zielvereinbarungsgespräch werden die Einzelziele diskutiert und nach Möglichkeiten gesucht, wie jeder Einzelne und das Team zur Unternehmensentwicklung beitragen kann. Hier findet auch eine Definition statt, wann welches Ziel erreicht wurde.

Anhand des Entwicklungsdialogs und der Zielvereinbarung, habe ich beispielhaft dargestellt, wie ich Beratung verstehe.

Themen in der Übersicht:

- Unternehmensziele
- Mitarbeiterentwicklungsdialog
- Zielvereinbarungen
- Mitarbeiterbefragung
- Feedbackkultur
- Teamentwicklung
- Mitarbeiterinformation

2.4 Gestaltung des „Spielfelds“ Unternehmen

Als „Spielfeld“ Unternehmen betrachte ich die Unternehmenskultur und die Einflüsse, die sich auf diese auswirken. Am Ende dieses Kapitels habe ich die Hauptthemen aufgelistet. Als Beispiel möchte ich aus diesem Gebiet das Thema Unternehmenskultur näher ausführen.

Die Unternehmenskultur

„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.“(Konfuzius).

Wann und aus welchen Gründen Unternehmen damit anfangen, sich näher mit Ihrer Unternehmenskultur zu beschäftigen, ist sehr unterschiedlich. Das kann aus Gründen von externen Veränderungen wie z. B. Fusionen, Unternehmensverkäufen in den Focus geschehen oder durch interne Veränderungen wie z. B. hohe Mitarbeiterfluktuation, Wechsel der Geschäftsführung.

In meiner Beratung fokussiere ich hauptsächlich interne Veränderungen. Im Unternehmensalltag sind es häufig offenkundig gewordene Probleme, welche die Dringlichkeit einer Veränderung nahelegen. Im Beratungskontext ergibt sich die Beschäftigung mit der Kultur auch häufig als Folgeprozess nach Mitarbeiterbefragungen/Interviews, in denen problematische Kulturfacetten deutlich geworden sind. Ergänzend eignen sich Workshops mit Führungskräften, um die gesammelten Eindrücke und Erwartungen weiter zu differenzieren, zu ergänzen und Handlungsstrategien zu entwickeln.

Durch die bewusste Beschäftigung mit der eigenen Kultur können bestehende Aspekte der aktuellen Kultur angepasst, verändert oder aber auch neu fokussiert werden. Je nach

der vorhandenen Intensität der aktuell gelebten Kultur gestaltet sich dieser Prozess nicht immer einfach und nimmt häufig einen langen Zeitraum in Anspruch.

Als erster Schritt steht hier die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur. Diese beinhaltet die intensive Beschäftigung mit der gewünschten Zielkultur, welche abschließend im Leitbild/den Leitlinien festgehalten werden soll. Dieses Leitbild spiegelt nicht die Unternehmensrealität wieder, sondern es repräsentiert einen Soll-Zustand. Dieser stellt ein langfristig zu erreichendes Ziel dar. Wichtig ist hier, nicht abstrakte Begrifflichkeiten zu wählen, sondern die gewünschten Werte mit möglichst konkreten Verhaltensbeispielen zu hinterlegen.

Anschließend erfolgt die Kommunikation des Leitbildes durch eine Präsentation der Geschäftsführung. Wichtig ist es, den aktuellen Stand der Maßnahmenumsetzung innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren (z.B. in der Mitarbeiterzeitung, Intranet). Durch die Befragungen/Interviews wurden Erwartungen geweckt, und es wäre nicht zielführend, wenn im Anschluss nicht die Umsetzung bzw. der aktuelle Stand der Umsetzung kommuniziert werden würde.

Sind bei Mitarbeiterbefragung/Mitarbeiterinterviews Defizite zum Verhalten einiger Führungskräfte festgestellt worden, bietet sich an, diese mit der Führungskraft direkt zu besprechen und ggf. ein Coaching durchzuführen. Bei akuten Themen ist ein sofortiges Handeln notwendig und anschließend wird dieses Thema in den Leitlinien Eingang finden, um auch hier eine Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Ein Counselor ist in diesem Fall auch Organisationsentwickler und durch seine „externe“ Brille, ist es ihm möglich, wertvolle Unterstützungsarbeit zu leisten.

Verschiedene Studien haben ergeben, dass das Niederschreiben, Kommunizieren und Leben von Unternehmensleitlinien u. a. das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen verbessert. Als interessierter potentiell neuer Mitarbeiter bieten mir solche Leitlinien Orientierung. Wenn dann eine Arbeitsstelle in diesem Unternehmen angenommen wird, zeigt sich, wie gut diese Werte auch gelebt werden. Hochglanzbroschüren alleine erreichen meist nichts.

Der große Vorteil ist auch, dass die Leitlinien mit Mitarbeiterentwicklungsinstrumenten wie bereits dem beschriebene Entwicklungsdialog, der Zielvereinbarung und anderen Maßnahmen verknüpft werden. So ist gewährleistet, dass die Leitlinien Eingang in den Alltag finden.

Themen in der Übersicht:

- Unternehmenskultur
- Mitarbeiterbefragung
- Arbeitsumfeld
- „Feierkultur“
- Zukunftssicherheit
- Arbeitgeberattraktivität

2.5 Einflüsse des Marktes

Ein Unternehmen ist keine abgeschottete Insel sondern eingebettet in Gesellschaft, Politik und Umwelt. Somit sind Veränderungen in diesen Bereichen auch im Unternehmen spürbar und verlangen nach einer kontinuierlichen Beobachtung und ggf. einem Einfließen in den Unternehmensalltag.

Über den demografischen Wandel wurde und wird ständig geredet, aber trotzdem ist Auseinandersetzung mit dieser Problematik in den Unternehmen noch sehr träge. „Augen zu und durch“, ist hier oft die Devise. Mittlerweile hat auch der letzte Geschäftsführer verstanden, dass das nicht nur Panikmache ist, sondern bereits Realität.

Ich habe Handwerksunternehmen in der Beratung, die verzweifelt Auszubildende suchen aber keine finden. Hier ist es wichtig, individuelle Maßnahmen zu entwickeln. Viele junge Menschen (und deren Eltern) erachten es viel erstrebenswerter, einen höheren Bildungsabschluss zu machen, um anschließend studieren zu können.

Die Studentenzahlen steigen stetig und die der Auszubildenden sinkt. Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen. Wichtig ist auf die jungen Menschen zuzugehen und nicht abzuwarten, bis sie sich an ein Unternehmen wenden. Auch wird die Ausbildungsreife zunehmend zum Problem. Hier sind bei den jungen Menschen zunehmend Defizite festzustellen.

Da bei der Auswahl von potentiellen Auszubildenden nicht mehr so viele wie in vergangenen Jahren zur Verfügung stehen, wird man sich zunehmend damit beschäftigen müssen, wie ich fachliche und persönliche Defizite im Unternehmen ausgeglichen werden können. Das heißt konkret: in den Unternehmen wird es zur Nachqualifizierung kommen müssen. Wie diese aussieht und was aufgefangen werden kann, ist Aufgabe von Counselings.

Nicht nur bei jungen Menschen muss einiges passieren, sondern auch bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiter. Aus Untersuchungen weiß man, dass die bisherige Mitarbeiterentwicklung bei Menschen um die vierzig aufhört. Warum eigentlich?

Es ist wichtig, speziell für die Gruppe 40+ Entwicklungskonzepte anzubieten. Wir werden immer älter und wir werden immer länger arbeiten müssen und wollen. Die Klagen einzelner gegen Altersbeschränkungen in verschiedenen Berufen zeigen diesen Trend.

Wir werden älter, aber wir sind auch länger leistungsfähig und leistungswillig als noch vor Jahrzehnten. Es gibt Berufe, da ist eine Beschäftigung bis ins hohe Alter nicht möglich, das heißt aber nicht, dass Mitarbeiterentwicklung nicht neue Wege und neue Perspektiven für solche Berufszweige anbieten kann. Das mit Erreichen des Rentenalters verlorengelassene Wissen kann so abgefangen werden.

Alle Altersgruppen können durch ein durchdachtes Wissensmanagement profitieren. Jung von Alt und Alt von Jung.

Wissensmanagement bedeutet, das vorhandene Unternehmenswissen für die Zukunft bereitzustellen und damit Sorge zu tragen, dass Erfahrungswissen nicht mit in die Rente genommen wird, sondern im Unternehmen verbleibt. Auf der anderen Seite soll sichergestellt werden, dass neues Wissen, welches durch neue Mitarbeiter ins Unternehmen kommt, wertschöpfend genutzt werden kann.

Die Ansprüche der Mitarbeiter, auf diese Themen Antworten zu bekommen, werden ständig steigen.

Das sind nur einige Herausforderungen, mit denen die Unternehmen in Zukunft der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung stellen müssen. Strategische Mitarbeiterentwicklung beinhaltet Konzepte, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Themen im Überblick:

- Demografischer Wandel
- Fachkräftemangel
- Beschäftigungsfähigkeit der unterschiedlichen Altersstufen
- Flexibilität
- Wertewandel
- Wirtschaftsfaktor Frau

3. Entwicklungsspirale nach Pamela Levin (für das Unternehmen)

„Die Cycles of Power wurden von der amerikanischen Transaktionsanalytikerin Pamela Levin begründet und stellen ein Phasenmodell der menschlichen Entwicklung dar. Jeder Mensch hat auf seinem Weg zum Erwachsen-Werden sieben Entwicklungsphasen zu bewältigen, die sich jeweils durch die Kräfte unterscheiden, die er dabei entwickeln muss. Förderlich sind hierbei Erlaubnisse, die er von seiner Umwelt, seinen Bezugspersonen, seinen Altersgenossen usw. verbal oder nonverbal erhält.“ (Aus Internetblog: „Theorie und Beratung“) In meiner Beratungserfahrung macht nicht nur der Mensch diese Entwicklungsphasen durch, sondern auch das Unternehmen.

Die einzelnen Kräfte können wie folgt beschrieben werden:

1. SEIN (Sicherung der Unternehmensexistenz)

Am Anfang steht die Daseinsberechtigung. Warum gibt es uns? Warum sind wir so wie wir sind? Fragen, die sich Unternehmen in dieser Phase stellen, helfen dabei, in Krisenzeiten die Existenz zu sichern. Beispiel sind Unternehmenskrisen z. B. ERGO Versicherungen. Nach dem ersten Schock geht es am besten erst mal darum, über die „Daseinsberechtigung“ nachzudenken.

Anerkennen was da ist!

Das Unternehmen ist erst einmal so richtig wie es ist!

Das Unternehmen hat eine Daseinsberechtigung in dieser Unternehmenswelt!

2. TUN (Handeln und Initiative ergreifen)

Das Unternehmen macht Erfahrungen mit seinen Umwelten (Markt, Arbeitsmarkt, Kunden usw.) In dieser Phase geht es darum aktiv zu sein und

sich seiner Marktstellung bewusst zu werden. In dieser Phase befinden sich Unternehmen im Umbruch. Sei es z. B. durch die Idee der Eroberung neuer Märkte oder durch z. B. neue Produkte. Die Suche nach Innovationen ist hier zentrales Thema.

Was tut das Unternehmen?

Wie tut es das?

Das Unternehmen darf ausprobieren!

Das Unternehmen darf Initiative ergreifen!

Das Unternehmen darf sich Unterstützung holen!

3. DENKEN (sich positionieren)

Das Unternehmen darf sich durch eigenes Denken und Initiativen weiterentwickeln. Dabei ist es nicht notwendig, dass der Impuls von „außen“ kommt, sondern die Innovation aus eigener Kraft ist hier willkommen.

Das Unternehmen darf sich abgrenzen!

Das Unternehmen darf eigene Ideen entwickeln!

Das Unternehmen darf auf sein Wissen und seine Erfahrungen vertrauen!

Neue Wege und Ideen dürfen erdacht werden!

Alle machen es so und wir eben anders!

4. IDENTITÄT (Aufbau einer Unternehmensidentität)

Diese Phase hat als Schwerpunkt, die Eigen- und Besonderheiten des Unternehmens wahrzunehmen. Wo ist unser USP (Unique Selling Proposition) bzw. das Alleinstellungsmerkmal?

Was macht dieses Unternehmen aus?

Warum gibt es das Unternehmen?

Was ist das Besondere an diesem Unternehmen!

Das Unternehmen darf individuell und verrückt sein!

Das Unternehmen ist seiner Individualität bewusst!

5. GESCHICKLICHKEIT (Das Nutzen aller Kompetenzen)

In dieser Phase befinden sich die meisten Unternehmen, die ich berate. Hier wird besonders an den eigenen Stärken gearbeitet, und es werden die Kompetenzen bewusst wahrgenommen. Dabei kommt das Unternehmen unweigerlich dazu, sich mit den Mitarbeitern und der eigenen Zukunft zu beschäftigen.

Welche Kompetenzen gibt es im Unternehmen?

Wie geht das Unternehmen mit Veränderungen um?

Welche Strukturen und Prozesse gibt es im Unternehmen?

Vertrauen in die Zukunft!

Das Unternehmen darf auf seine Ressourcen zurückgreifen!

6. LOSLÖSUNG UND ERNEUERUNG (Eigenständigkeit entwickeln)

In dieser Phase wird dem Unternehmen bewusst, dass es auch eigenständig agieren kann. Oft kommt es hier zur bewussten Loslösung von Aufgaben, Bereichen oder Märkten und zur Hinwendung zum Neuen.

Das Unternehmen darf neue Wege gehen!

Das Unternehmen darf alte Zöpfe abschneiden!

Das Unternehmen darf seine Zukunft selbst gestalten!

7. RECYCLING

„Wir erfinden uns neu“ ist hier die Maxime. Oft wird bewusst, dass Image und Marktauftritt verändert werden dürfen, zum Beispiel durch ein neues Logo. Zur Beendigung von Phasen der Krise benötigt ein Unternehmen oft verschiedene Entwicklungskräfte aus den Cycles of Power um gestärkt und „recycled“ solches zu überstehen.

Das Unternehmen darf alle Ressourcen nutzen und sich weiterentwickeln!

Unternehmensprobleme werden als Herausforderung betrachtet!

Krisen werden genutzt, um sich neu zu erfinden.

Krisen werden genutzt, um Resilienz (Widerstandskraft) aufzubauen.

4. Finanzierung des Beratungskonzeptes

Auch die Bundesregierung und die Europäische Union sehen die Problematiken, denen Klein- und mittelständischen Unternehmen gegenüber stehen. Mittlerweile gibt es einige Programme, die die Unternehmen nicht nur inhaltlich, sondern finanziell unterstützen, zum Beispiel Programme wie „Offensive Mittelstand“, „Initiative neue Qualität der Arbeit“, die „Fachkräfteoffensive“ und die offensive „Demografie“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Solche Programme haben alle das Ziel, Unternehmen in Ihren Herausforderungen der Mitarbeiterbindung, Mitarbeitergewinnung und der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen.

Ich habe mich als Berater für die Nutzung dieser Programme qualifiziert und verwende so auch öffentliche Gelder zur Umsetzung von Mitarbeiterentwicklungsmaßnahmen. So kann ich in meiner Arbeit das Argument „Wir haben kein Geld!“ etwas entkräften.

5. Fazit und Ausblick

Mitarbeiterentwicklungsaktivitäten erfolgen in der Praxis weitgehend unsystematisch und reaktiv. Meist werden unter Mitarbeiterentwicklung nur einzelne Qualifizierungsmaßnahmen gesehen, oft in Form von Seminaren und Schulungen.

Hier ist das alleinige Ziel, eine optimale Deckung zwischen Anforderungen und Qualifikationen ohne Überschussressourcen zu erzielen. Das heißt die Mehrung von Wissen des Einzelnen ist einzige Entwicklungskomponente.

Mitarbeiterentwicklung ist jedoch weit mehr. Über die reine Wissensvermehrung hinaus geht es darum, organisationale (nicht nur individuelle) Lernfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung zu ermöglichen.

Dennoch wird der Stellenwert von Wissen als eigenständigem Kapital unterschätzt. Wissenspotenziale werden selten als Unternehmensfaktor erachtet und finden auch keinen Eingang in die Unternehmensbewertung.

Die Weiterentwicklung von Unternehmen in den Bereichen "organisationale Lernfähigkeit" und "Persönlichkeitsentwicklung" sehe ich als Hauptaufgabe für Counseling. Die Sensibilisierung für Themen, die auf den ersten Blick nur Kosten verursachen und erst zu einem späteren Zeitpunkt ihren Nutzen zeigen, verlangt viel Überzeugungsarbeit.

Das setzt auch die Bereitschaft einer Unternehmensführung voraus, nicht nur das Unternehmen weiterzuentwickeln sondern auch sich selbst als Führungskraft. Kein leichtes Unterfangen! Dennoch haben viele Unternehmen erkannt, dass eine Umsetzung von Wachstumsstrategien nur mit strategisch passenden Mitarbeiterentwicklungsmaßnahmen zu erreichen sind. Insbesondere mangelnde Führungskompetenzen limitieren Wachstum. Fehlendes fachliches Wissen begrenzt die Erschließung weiterer Märkte.

UnternehmensWert Mensch geht hier einen Schritt weiter und stellt die Frage: „Wie viel sind wir im Unternehmen wert?“. Bilanziert werden viele andere Werte. Auf jeder Pressekonferenz geht es um Umsatzsteigerung, Kostenreduzierung, Markteroberung und Unternehmenserwartungen.

Wo aber bleibt der Mensch? Wird es nicht Zeit, auch diesem entscheidenden Erfolgsfaktor mehr Raum und Beachtung zu schenken? Ich meine Ja! Es ist mir mit meiner Arbeit ein Ansinnen, hier mehr Veränderung in den Köpfen zu erzielen.

Stetig und langsam höhlt sich der Stein!

Literaturverzeichnis:

EYER Eckard, HAUSSMANN Thomas:

„Zielvereinbarung und variable Vergütung“, 5. Auflage, Wiesbaden (Gabler Verlag) 2011.

HAKER Heike:

„Praxis der Personalentwicklung“, Darmstadt (Succidia Verlag) 2010.

LUMMA Klaus, MICHELS Brigitte, LUMMA Dagmar:

„Quellen der Gestaltungskraft“, Hamburg (Windmühle Verlag) 2009.

MEIFERT T. Matthias:

„Strategische Personalentwicklung“, 2. Auflage, Heidelberg (Springer Verlag) 2010.

REICHEL René, RABENSTEIN Reinhold:

„Kreativ beraten“, Münster (Ökotopia Verlag) 2001.

Edita Schwarz

UnternehmensWert – Mensch Counseling im Mittelstand

Zusammenfassung:

Dieser Beitrag zeigt die Möglichkeiten des Counselings in Klein- und Mittelständischen Unternehmen. Schwerpunktartig geht es darum, den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu stellen. Dabei sind Aspekte der Unternehmenskultur, des Umgangs miteinander, der Arbeitssituation und der Innovationskultur im Unternehmensalltag wichtige Bestandteile, die in einem Counselingprozess beleuchtet werden. Letztendlich geht es immer um die Begleitung von Veränderungen, aber auch um die Wertschätzung des Vorhandenen, mit dem Ziel der physischen und psychischen Gesunderhaltung der Mitarbeiter. Auf Grund der permanenten Veränderungen der Arbeitswelt und den damit steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter, ist der Bedarf der Beratung zu diesen Schwerpunkten gestiegen. Auch wird die Anwendung der Entwicklungsspirale nach Pamela Levin auf das zu beratende Unternehmen aufgezeigt, mit der Möglichkeit, Entwicklungsfelder zu generieren.

Biografische Notiz:

Edita Schwarz, 91096 Möhrendorf

Ausbildung:

Dipl. Betriebswirtin und Counselor grad. BVPPT der Fachrichtung Supervision und Coaching

Berufliche Tätigkeit:

Selbstständige Unternehmensberaterin im Bereich Personalentwicklung, Supervision und Coaching

Lehrcoaching: Jutta Küppers; Fürth
Brigitte Graef; Nürnberg

Lehrtrainer: Brigitte Michels & Dr. Klaus Lumma

