

Anne Dreyer

Bildungs- & Talentmanagement

Jahrbuch 2015



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS

FACHBEITRAG

Materne Training

Eine Bestellmöglichkeit für das Jahrbuch 2015 „Bildungs- & Talentmanagement“ finden Sie unter dem folgenden Link:

<https://www.tuev-sued.de/akademie-de/buch-service/fachbuecher-bildungsmanagement>

Wie entsteht Arbeit zum Wohlfühlen?

Eine neue Unternehmens-Wellness

Bevor ich in das Thema einsteige, möchte ich Sie folgendes fragen:

Was motiviert Sie, etwas wirklich gerne zu machen? Und wenn Sie den Grund dafür herausgefunden haben, um etwas gerne oder sogar sehr gerne zu tun: Wie oft erleben Sie derartige Situationen bei Ihrer täglichen Arbeit?

Stellen wir erst einmal diese Erkenntnisse zurück und betrachten die Unternehmens-Homepages mit Titeln wie zum Beispiel „Unsere Philosophie“ oder „Unsere Werte“ etc. Darin stehen dann Leitsätze wie „Im Vordergrund unserer Unternehmenskultur steht der Mensch“ und „Unser wichtigstes Kapital stellen unsere Mitarbeiter dar“ oder „Mitarbeiter in unserer Firma zu werden, bedeutet Teil eines Teams zu sein, in denen die Kompetenzen und Fähigkeiten jedes Einzelnen geschätzt werden“. Diese Reihe kann jeder von Ihnen fortsetzen, der nur fünf Minuten durch diese Kulturgewässer im Internet surft. Ich bekomme beim Lesen jedes Mal Appetit, mir diese Unternehmen genauer anzusehen und den Führungskräften und Mitarbeitern zu solch einem Glück zu gratulieren.

Und ich erinnere mich an diverse Hochglanzbroschüren in anderen Unternehmen, die – für hohe fünfstellige Summen produziert – ein Hohelied auf den darin beschriebenen einzig gangbaren Weg zu einer effektiven, schlank gehaltenen, den Mitarbeiter wertschätzenden Unternehmenskultur singen. Hier wurde (und wird auch heute) der Mitarbeiter zu einer Schlüsselfigur stilisiert, von dem nur dann maximales Engagement erwartet werden kann, wenn er kooperativ und seinen Stärken entsprechend eingesetzt, geführt und gefördert wird. Dann, so wird von dem Mitarbeiter erwartet, soll er Einsatz und Ideen jederzeit für das Unternehmensziel einbringen. Die Führungskraft ist dabei gleichsam der Katalysator für zufriedene und leistungsbereite Mitarbeiter. Schöne neue Welt!


MATERNE TRAINING

Wenn ich im Rahmen meiner Tätigkeit als Trainer und Berater dazu Gelegenheit erhalte, erlebe ich – Sie ahnen es natürlich schon – meist eine andere Welt. Dann werden oft und in unterschiedlichen Nuancierungen Missstände u. a. in der Kommunikation mit Kollegen und Managern, bei der Leistungsbeurteilung und Arbeitsverteilung berichtet. Es gilt: Papier und Websites sind geduldig. Sie haben mit der gelebten Kultur oft sehr wenig gemeinsam.

Warum ist das so? Warum greift eine im Grunde sehr gut gemeinte – und in der Folge meist teuer gescheiterte – Absicht nicht? Woran liegt es, dass wohl klingende Leitsätze zu Lachnummern verkommen? Und nun kommen wir auf Ihre Antworten zu den beiden eingangs gestellten Fragen zurück.

Ich schätze, auch Sie gehören zu den Menschen, die dann etwas gerne tun, wenn sie dazu Lust haben. Wenn Sie ein gutes Gefühl haben, wenn die Aufgabe für Sie Sinn ergibt. Erst wenn Sie wirklich etwas wollen, werden Sie es mit einer festen Absicht auch tun. Die Motivationsforschung spricht dann von Volition. Ein noch so ausgeklügelter Diätplan zum Beispiel funktioniert oft deshalb nicht, weil Currywurst, Schokoladeneis und Marzipantorte das schönere Gefühl erzeugen. Wenn die innere Haltung positiv ist, dann sind Sie motiviert! Oder? Und wie oft erleben wir das als Mitarbeiter, Führungskraft, Manager oder Geschäftsführer im Berufsalltag? Wohl eher selten. Und seltsam ist, dass dieses essentielle Prinzip der Volition, d. h. eine feste Absicht mit einem kraftvollen Gefühl zu verfolgen, kaum Beachtung im Unternehmens- und erst recht nicht im Führungsalltag findet. Es geht also darum, Mitarbeiter weniger von außen (mit Texten schon mal gar nicht) zu motivieren, sondern ihre positive Einstellung zu bestimmten Maßnahmen zu fördern. Dazu muss ich auf jeder Ebene erfahren, wie es um diese kulturtragende und damit gleichzeitig wertschöpfende Einstellung jedes Einzelnen bestellt ist.

Anstatt mit angenehm klingenden Worten nur auf Webseiten zu glänzen, können die Unternehmens- und Mitarbeiterlenker Motivationsziele ganz einfach im Gespräch mit den Beteiligten erreichen. Jeder weiß (oder ahnt), dass eine Maßnahme (Anweisung, Zielvereinbarung etc.) nur dann wirklich mit einem maximalen Engagement umgesetzt wird, wenn die nötige Motivation dazu vorhanden ist. Sonst wären die vielen Bonus-,

Prämien- und Incentive-Systeme generell nicht sinnvoll. Die Absicht dahinter ist die gleiche: Motivation. Gleichzeitig hören alle die Käuflichkeits-Nachtigall trapsen: Motivation bis zur Prämienausschüttung! Auch hier wird kurzfristig ein gutes Gefühl erzeugt. Das gilt allerdings weniger der Unternehmenskultur, den Produkten oder Kunden als dem eigenen Geldbeutel. Und da diese Systeme nachweislich nicht bei allen Mitarbeitern erfolgreich greifen, sind sie scheinbar auch nicht geeignet, als Voraussetzung für hohes Engagement in die Motivationsgeschichte einzugehen. Und mal ehrlich: Wenn Sie eine Prämie dafür bekämen, vor der eigenen Tür zu fegen, würden Sie dann ungefragt die ganze Straße säubern?

Wellness für die Unternehmenskultur bedeutet: das Prinzip Haltung (= positives Gefühl) VOR Verhalten (= zielgerichtetes Handeln) umzusetzen, mithin zu kultivieren. Das heißt im Einzelnen:

Präsente transformale Führung: Top-Down ist es wichtig, in Mitarbeitergesprächen zu eruieren, wie Unternehmens- und Abteilungsziel zu einem möglichst sinnvollen Ziel für die Kollegen werden. Dabei sind Befindlichkeiten wie Zweifel, Ängste, Absichten, Erwartungen und persönliches Engagement genauso zu berücksichtigen wie individuelle Reifegrade, Kompetenzen und Fähigkeiten. Transformale Führung bedeutet: präsent sein für die aktuelle Situation mit den Anderen, um diese für die angestrebten Ziele zu nutzen (transformieren).

Ressourcenorientierung: Mitarbeiter auf allen Ebenen besitzen persönliche Ressourcen. Damit sind alle Fähigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften gemeint, die Menschen auszeichnen und ihnen im Leben nützlich sind. Dazu zählen auch alle Möglichkeiten, zu einem guten Gefühl zu gelangen und etwas mit Spaß zu tun. Oft sind diese Ressourcen „verschüttet“ bzw. stehen in dem gegebenen (Berufs-)Kontext nicht zur Verfügung. Die Gesprächsführung muss hier Klarheit schaffen, alte Ressourcen wieder freilegen und für die aktuellen Ziele nutzbar machen. Das schafft ein neues Gefühl der Selbstwirksamkeit für alle Menschen im Unternehmen. Ressourcenorientierung berücksichtigt all das, was der Mitarbeiter schon kann und weiß und was im Unternehmen schon gut läuft. Je mehr alle Beteiligten ein gutes Gefühl für ihre Ziele und Handlungen haben, desto eher werden sie engagiert arbeiten.

Selbstverantwortung: Statt mit immer mehr Vorgaben und Richtlinien die Mitarbeiter in ihrer Eigenständigkeit einzuschränken (und gleichzeitig damit indirekt dazu aufzufordern, gegen diese Regeln aufzubegehren und zu verstoßen) und so eine ohnehin vorhandene „Meckerkultur“ zu fördern, wird die Verantwortung für den Arbeitsbereich, die Vorgehensweisen und Maßnahmen (wieder) dem Mitarbeiter übertragen. Dazu ist es notwendig, die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeits- und Kompetenzgraden einzusetzen und zu fördern. Dieses Diversitätsprinzip erwarten besonders die Vertreter der jetzt aufrückenden Generation Y. Das Prinzip Selbstverantwortung steigert die Eigenmotivation der Mitarbeiter und kann so die Führungskräfte entlasten (vor allem bei der Suche nach geeigneten Belobigungssystemen).

Abbildung 46: Alltag im Unternehmen: Dienst nach Vorschrift



Fazit: Das alles erfordert viel Mut und Risikobereitschaft seitens des Managements und den Führungskräften. Schließlich muss ein seit Jahrzehnten dem Führungsalltag zugrunde liegendes Mitarbeiter- und damit Menschenbild verändert werden. Das Misstrauensprinzip, das sich hinter Kontrollen von Vorgaben „versteckt“ muss – jedenfalls zu großen Teilen – zugunsten einer Vertrauenskultur ersetzt werden. Dabei wird nach gemeinsamer Analyse jedem Mitarbeiter ein möglichst hoher Anteil von Selbstkontrolle zugetraut (wozu hat man ihn denn eingestellt?) bzw. entwickelt und gefördert.

Das Paradigma des Funktionsträgers muss nicht gänzlich über Bord geworfen werden, es sollte jedoch situativ durch eine Sichtweise bereichert werden, die den Menschen mit seinen Ressourcen in den Vordergrund rückt. Und wem das alles zu „kuschelig“ oder sogar esoterisch klingt, der sei auf etliche Studien zu dem Thema verwiesen, die zum Teil auch die höhere Ziel-Effizienz transformaler Führung nachweisen.

Die 2014 veröffentlichten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen durch das renommierte Gallup-Institut legen – wiederholt! – einen dringenden Handlungsbedarf nahe: Über 60 Prozent der Mitarbeiter machen demnach Dienst nach Vorschrift, und 17 Prozent haben schon innerlich gekündigt. Die wichtigsten Gründe dafür liegen im Bereich der Wertschätzung von Person und Arbeitsleistung.

Das wird von den Befragten unmittelbar auch mit der menschlichen bzw. sozialen Führungskompetenz in Zusammenhang gebracht. Damit wir uns richtig verstehen: Es geht hier nicht um einen Kuschelkurs, wie der Titel dieses Aufsatzes vielleicht vermuten lässt. Die Führungskräfte sind nicht für die Seelenmassage ihrer Mitarbeiter zuständig. Die körperliche Wellness funktioniert nachhaltig ja auch nur, wenn die Person aktiv ihre Gesundheit mitgestaltet. Im übertragenen Sinne: Der Mitarbeiter soll die im Arbeitsvertrag vereinbarte und vom Unternehmen vergütete Leistung eigenständig und erfolgreich erbringen. Nur muss man ihm das dann auch ermöglichen! Die so agierende Führungskraft räumt Hindernisse beiseite und vertraut zunächst auf die auf Sinnhaftigkeit basierende erfolgsorientierte Selbstwirksamkeit der Angestellten. Hier hapert es in vielen Unternehmen.

Das ist nicht nur angesichts des drohenden Fachkräftemangels, sondern schon jetzt wichtig, um Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden. Die Ergebnisse einer DAK-Studie belegen, dass wertschätzende, mithin kooperative und partizipierende Führung bis zu 30 Prozent Wertschöpfung eines Unternehmens ausmachen kann. Also: Wertschöpfung durch Wertschätzung! Wenn auch nur die Hälfte dieses Ergebnisses realisierbar ist, wäre das nicht ein ernster Anlass zum Umdenken? Wenn das keine Unternehmenswellness darstellt ... was dann?

Empfehlungen zu weiteren Texten

- » Sigrist, J. (2008): Der Homo oeconomicus bekommt Konkurrenz, Identity Edition, Kamphausen
- » Storch, M.; Krause, F. (2006): Selbstmanagement ressourcenorientiert. Huber
- » Kuhl, J. (2001): Motivation und Persönlichkeit. Hogrefe
- » Eidenschink, K. (2014): „Mythos Führung“, in „Wirtschaft und Weiterbildung“

Der Autor



Rainer Herlt absolvierte sein Studium zum staatlich geprüften Medizintechniker und eine Ausbildung zum staatlich geprüften Pharmareferenten. Er arbeitete im Außendienst und als Gebietsleiter bei der Dr. Karl Thomae GmbH, später als Gebietsleiter bei Boehringer Ingelheim.

Es folgten Ausbildungen zum Gesprächstrainer und Coach, NLP-Practitioner und NLP-Master, Konfliktmanagement mit NLP, Train-the-Trainer und eine Ausbildung zum systemischen Managementtrainer und Coach. Zudem ist er zertifizierter Trainer für Organisationsaufstellungen.

Seit 2001 gibt er sein Wissen als Trainer und Coach an andere weiter. Nach der Zusatzausbildung bei Materne Training wurde er dort Teil des Teams.

Das Unternehmen

Materne Training, 2003 von Andreas Materne in München gegründet, gestaltet nachhaltigen Wandel im Unternehmen und beim Einzelnen. Dafür entwickelte Andreas Materne das spezielle Präsenztraining. Die Stärkung der Präsenz der Teilnehmer, vorgeschaltete Analysen, die erlebnisorientierte Methodik und Transfermaßnahmen führen zu nachhaltigen Veränderungen. Das Leistungsangebot des Unternehmens umfasst Trainings und Coachings in den Bereichen Führung, Vertrieb, Change-Management und weitere Softskillthemen. Neben diesen firmeninternen Trainings und Coachings bietet Materne Training mehrere Trainer- und Coachausbildungen jährlich an.

Für Materne Training arbeiten 16 Trainer und Coaches, die seit vielen Jahren erfolgreich im Markt tätig sind. Zum Kundenstamm von Materne Training gehören renommierte Groß- und Mittelstandsunternehmen aus unterschiedlichen Branchen.



Akademie

EuPD Research

I Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Anne Dreyer

Bildungs- & Talentmanagement

Jahrbuch 2015

Das Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2015 informiert über den Status quo sowie die Entwicklung des Bildungs- und Talentmanagements in deutschen Unternehmen. Die Ergebnisse basieren auf der anonymisierten Auswertung von 103 Qualifizierungsbögen, die im Rahmen der Bewerbungsphase des Deutschen Bildungspreises 2015 eingegangen waren.

Das Jahrbuch gibt im ersten Kapitel einen fundierten Einblick in das Qualitätsmodell der Initiative und wertet die im Rahmen des Deutschen Bildungspreises 2015 gewonnenen Daten aus. Hier werden Handlungsfelder und Optimierungspotenziale in deutschen Unternehmen identifiziert. Neben diesen aktuellen wissenschaftlichen Ergebnissen kommen im zweiten Kapitel Autoren verschiedener Unternehmen in Fachbeiträgen zu gelungenen Best-Practice-Ansätzen zu Wort. Sie beschreiben, wie Unternehmen die betriebliche Weiterbildung organisieren und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter strukturiert fördern. Die Gewinner- und Exzellenzunternehmen der Initiative Deutscher Bildungspreis werden schließlich im dritten Kapitel vorgestellt. Sie zeigen in ihren Kurzportraits, warum sie zu den besten Talentförderern Deutschlands gehören.

Der Deutsche Bildungspreis hat die Zielsetzung, Qualitätsstandards im Bildungs- und Talentmanagement zu etablieren und die hohe Relevanz betrieblicher Bildung im öffentlichen Diskurs hervorzuheben. Der Deutsche Bildungspreis ist eine Initiative von TÜV SÜD Akademie und EuPD Research Sustainable Management. Das Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2015 wird von den Initiatoren des Deutschen Bildungspreises gemeinschaftlich herausgegeben. Schirmherr der Initiative ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

www.deutscher-bildungspreis.de

Christiani

Technisches Institut für
Aus- und Weiterbildung

© Christiani, Bestellnummer 97846 · ISBN 987-3-95863-082-6