

Ressourcenorientierte Personalentwicklung – Ressourcen-Matching im Unternehmen, Passende Mitarbeiter finden, Motivation entfalten

Autoren: Dr. Dirk Volker Seeling & Thomas-Albert Weber (2011)

Die Mitarbeitermotivation, -bindung und -gesundheit steht in engem Zusammenhang mit der Chance, die Unternehmensanforderungen mit den persönlichen Motiven der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Werden wichtige Motive des Mitarbeiters nicht erfüllt bzw. erkannt, kann dies zu Demotivation, Arbeitgeberwechsel und sogar Krankheit führen. Der neue Ansatz einer ressourcenorientierten Personalentwicklung erfasst die Persönlichkeit, Werte/Motive, Ziele, Fähigkeiten, Energien und das soziale Umfeld eines Mitarbeiters, um es in eine möglichst hohe Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur und den Werten, Zielen und Aufgaben der Organisation zu bringen. Für gesundheits- und leistungswirksame Personalentwicklung bedeutet das, die Kultur, das Konzept und die Instrumente der Personalauswahl und –entwicklung auf wichtige Ressourcen anstatt nur auf Fähigkeiten auszurichten. Wer auf der Ebene der Fähigkeiten (Skills) stehen bleibt, greift zu kurz.

Personalentwicklung muss die dahinterliegende Haltung (Überzeugung) und Emotion einbeziehen. Für die Veränderung alter Muster benötigt Personalentwicklung häufig emotional bedeutsame, korrigierende oder zumindest irritierende Erfahrungen. Erzeugt eine PE-Maßnahme keine Betroffenheit beim Teilnehmer war der Invest häufig umsonst.

Am Beispiel einer mittelständischen Unternehmens- und ICT-Beratung wird ein ressourcenorientierter Ansatz sowie die positiven Wirkungen und Hemmnisse dargestellt.

Die „Entwicklungsperspektive“ und „Work-Life-Balance“ werden zunehmend als Hauptwechselgründe von hochqualifizierten Mitarbeitern benannt (Detecon-interne Studie 2010). Auch die erste IBM Deutschland Chefin Martina Koederitz sieht Work-Life-Balance und die lebensphasenorientierte Personalentwicklung im Fokus für innovative Personalentwicklung: „Wichtiger [...] sind allerdings der Wille des Topmanagements sowie flexible Arbeitszeiten, Teilzeitangebote und alles andere, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt“ (vgl. Zeit-Online, 22.6.11).

Das F.A.Z.-Institut fand zudem heraus, dass für 71 Prozent der jüngeren Erwerbstätigen die persönliche Weiterentwicklung der ausschlaggebende Grund dafür ist, den derzeitigen Arbeitgeber zu verlassen. Eine sehr ähnliche Verteilung weisen die Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss oder Abitur, kaufmännische Mitarbeiter sowie Techniker und Ingenieure auf (*F.A.Z.-Institut, 2008*).

In einer weiteren internationalen Studie wird bestätigt, dass den meisten Frust bei der Arbeit mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten, eine unzureichende Kommunikation der Führungskräfte, eine fehlende Firmenvision und ein zu hohes Arbeitspensum verursachen. Bei der Umfrage gaben die meisten Teilnehmer (48 Prozent) an, nicht bei einer Firma bleiben zu wollen, in der die Kommunikation mit dem Management mangelhaft ist. (Haufe 15.09.2010).

Eine Studie des Meinungsforschungsinstituts Gallup zu Folge wurde der gesamtwirtschaftliche Schaden durch innere Kündigung für Deutschland in 2004 auf 250 Mrd. Euro beziffert.

Zusammenfassend ergibt sich unabhängig von Krisen- oder Wachstumszeiten in den letzten 10 Jahren immer wieder ein Faktor für den Arbeitgeberwechsel: **Die Transparenz der persönlichen Entwicklungschance im Unternehmen.** Häufig ist dies eine Folge mangelnder Kommunikation (mit dem Management), der Feedbackkultur, mangelnder Aufgabenvielfalt, Entwicklungspfade und der Gesamt-PE-Konzeption.

Ressourcenorientierte Entwicklung macht fit statt krank

Wenn Menschen längere Zeit gegen die eigenen Motive, Werte, Ressourcen handeln müssen und sich dabei dauerhaft über- oder unterfordern, dann sind Demotivation und letztlich **psychische und körperliche Störungen** nachweisbare Folgen. Eine Studie zur Krankmeldung mit Diagnose "Burnout" des wissenschaftlichen Instituts der AOK fasst die extremen Veränderungen für 2010 so zusammen:

„Zeitdruck und Stress nehmen offenbar zu und die Gefahr besteht, dass die Menschen von zwei Seiten gleichzeitig ausbrennen, vom Beruf her und durch familiäre Belastungen“ (WIdO, 2011). Zwischen 2004 und 2010 habe sich die Zahl der Krankheitstage von 8,1 je 1000 AOK-Mitglieder auf 72,3 Tage nahezu um das 9-fache erhöht. Hochgerechnet auf mehr als 34 Millionen gesetzlich krankenversicherte Beschäftigte in Deutschland bedeutet dies mehr als 1,8 Millionen **Fehlitage** in 2010 aufgrund einer Diagnose „Burnout“. In der WIdO-Analyse zeigte sich, dass Frauen doppelt so häufig mit Burnout krankgeschrieben werden als Männer: So fielen auf Frauen je 1.000 AOK-Mitglieder 101,9 Ausfalltage, auf Männer dagegen 49,7 Tage. Dies ist ein weiterer Beweis für die häufig erhöhte Doppelbelastung in Beruf und Privatleben von Frauen.

Psychischer Stress und Störungen entwickeln sich, wenn sie chronisch sind, zur Hauptursache von **Berufsunfähigkeit**. Diese Ursache hat in den letzten 10 Jahren ebenfalls rapide zugenommen. Der Anteil des Rentenbezugs aufgrund psychischer Erkrankungen ist bei den Männern von 18 auf 30 %; bei den Frauen sogar von 29 auf 41 % angestiegen (Vgl. Abb. 1.2).

Psychische Leiden sind die mit Abstand häufigste Ursache für Berufsunfähigkeit (36 Prozent). Körperliche Beschwerden wie Rheuma, Krebs oder Herz-Kreislauf-Störungen befinden sich in der Statistik weit dahinter und sind anerkanntermaßen meist psychosomatisch mitbedingt.

Zusammenfassend ergibt sich zur psychisch-physischen Gesundheit immer wieder ein Faktor, der als Metafaktor identifiziert werden kann: Die **Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit der eigenen Arbeitswelt, von belastenden Anforderungen einer sich rasant verändernden Umwelt.**

Der neue Chamäleon-Mitarbeiter:

Die oben beschriebenen rasanten und gleichzeitig gravierenden Veränderungsprozesse im privaten und beruflichen Umfeld machen einen hohen Grad an Adaptionsfähigkeit für Mitarbeiter notwendig. Die neuen Mitarbeiter benötigen quasi eine „Chamäleon-Persönlichkeit“. Bei wechselnder Umfeldbedingung wäre es für die Geschäftsführung und die Betroffenen selber hilfreich, wenn die Mitarbeiter sich für die neue Ausrichtung des

Unternehmens, die neuen Anforderungen und natürlich auch auf den neuen „Baum“ freuen, auf den sie jetzt gesetzt werden.

Anpassung gelingt, wenn

- das Individuum einen Sinn in der Anpassung sieht (Vision),
- einen persönlichen Vorteil erkennt (Motive),
- an den Erfolg der Anpassung glaubt (Überzeugungen)
- notwendige Fähigkeiten erlernt (Kompetenzen)
- und der soziale Rahmen dies möglich macht (Führungskräfte/Familie und sonstige wichtige Kontakte).

Fehlt eine der Komponenten, ist die Anpassung unvollkommen vollzogen und führt zur Unbalance und Stress.

Diese Zielsetzung scheint eine fast schon von vornherein zum Scheitern verurteilte Mission für die Personalentwickler. Andererseits: Die bisherige Alternative basiert auf Veränderung durch Angst vor Repressalien, Karriereknick, Entlassung und dann, wenn überhaupt, durch ein lediglich fähigkeitsbezogenes Entwicklungsprogramm. Diese Alternative hat in den meisten Organisationen bereits versagt.

Ressourcen statt Fähigkeiten erfassen und entwickeln

Wenn Organisationen nicht wissen, was morgen benötigt wird, wo der Mitarbeiter eingesetzt wird und welche Aufgaben auf ihn warten, dann gilt es die Fähigkeit eines Chamäleons aufzubauen: Erhöhen Sie die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen. Eine Kernfähigkeit ist die Nutzung und die Entwicklung der vorhandenen und verdeckten Ressourcen, die eine Veränderung unterstützen.

Von den Ressourcen einer Person werden in Organisationen aber meistens nur die Fähigkeiten erfasst. Es wäre zu komplex diese zentral zu verwalten. Es findet selten ein systematischer Abgleich zwischen den Motiven/Werten der Organisation und den Motiven/Werten der Mitarbeiter statt. Häufig ist es Mitarbeitern selbst nicht bewusst, welche Motive in welcher Weise wirken und entwickelt werden sollen. Hierdurch gelingt eine Passung auf der Ebene von Mitarbeiter- und Unternehmensmotiven meistens nicht. Es ergibt sich daraus logischerweise für viele Angestellte ein Motiv-Konflikt mit dem Arbeitgeber. Konflikte und zusätzliche Energieverluste sind die Folge.

Die ressourcenorientierte Personalentwicklung plant bereits Phasen der Motivverlagerung ein. Kommen Mitarbeiter in motivationale, lebensphasenbedingte Schieflagen, können sich für sie Entwicklungspfade ändern oder verlangsamen. Lebensphasen und „Brüche“ gehören zunehmend zu einem Mitarbeiterlebenslauf. Die Neuorientierungen im Leben und der Arbeitsplatzwechsel (Phase „Go“ im Konzept, Abb. 4) sind keine Überraschung sondern fundamentaler Bestandteil eines ressourcenorientierten Ansatzes. Menschen verändern sich ...hoffentlich.

Die ressourcenorientierte Personalentwicklung etabliert Selbstreflexion und Lernfähigkeit als zentrale Werte bei Mitarbeitern. Ein höherer Bewusstseitsgrad an Motiven und eigenen Lebenszielen führt zu klareren Entwicklungsgesprächen. Klarere, flexiblere Entwicklungsprogramme und –pfade ermöglichen zielgerichtete Führung. Die

Ressourcenorientierung hat einen wirkungsvollen Effekt auf die Motivation, die Bindung und die psychisch-physische Gesundheit von Mitarbeitern.

Fenster 1: Was ist ressourcenorientierte Personalentwicklung

Ressourcen sind alle persönlichen Merkmale und Energien, Motive, Überzeugungen, Wissen, Fähigkeiten, Objekte, Umfeldbedingungen, die uns zur Verfügung stehen, um unsere Wünsche und Ziele erreichen zu können und uns in Balance zu halten.

Ziele einer ressourcenorientierten Personalentwicklung:

- a) vorhandene Ressourcen des Mitarbeiters zu definieren und weiter auszubauen,
- b) verschüttete Ressourcen zu entdecken (z.B. vernachlässigte Bedürfnisse, Fähigkeiten)
- c) neue, benötigte Ressourcen zu entwickeln.

Die Personalentwicklung entwickelt Konzepte, Instrumente und Maßnahmen, um die Ressourcen des Unternehmens mit den Ressourcen der Mitarbeiter in möglichst hohem Maße in Einklang zu bringen.

Fenster 2: Die Kernelemente ressourcenorientierter PE

- 1) Der Abgleich der Ressourcen der Mitarbeiter (Persönlichkeit, Motive, Werte, Umstände, Status, Fähigkeiten) mit den Anforderungen und Möglichkeiten (Ressourcen) des Unternehmens.
- 2) Die dynamische Flexibilisierung der Entwicklungspfade, Arbeitsräume, Aufgaben (Ressourcenvielfalt) aufgrund der sich verändernden persönlichen Motive und Marktanforderungen.
- 3) Der strukturierte, vertrauensvolle Dialog zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und den Koordinatoren für Personalentwicklungsmaßnahmen¹.
- 4) Selbstreflexion und Lernfähigkeit als individuelle Metakompetenz, um den persönlichen, organisatorischen und gesellschaftlichen Wandel balanciert zu meistern.
- 5) Vertrauen, Wertschätzung und Verbindlichkeit als unternehmenskulturelle Basis für ein gesundes Entwicklungsklima, das Schnelligkeit und Veränderung mitträgt.

Wir bitten um Ihr Verständnis, dass der Artikel nicht komplett veröffentlicht wird, da er exklusiv als Reihe „Ressourcenorientierte Personalentwicklung“ angeboten wird.

Sie interessieren sich für weitere Informationen, dann rufen Sie am besten einfach an unter 0228 – 62 969 69 .

¹ Die **Führungskräfte** entwickeln ihr Personal als vertrauensvolle Berater, sind daher die eigentlichen Personalentwickler. Die **Mitarbeiter** sind für sich selbst verantwortlich, werden darin unterstützt sich selbst und die bewussten/verdeckten Motive zu erkennen. Die **Personalentwickler** erfassen die Motive des Unternehmens und der Mitarbeiter und gestalten daraus Angebote (Konzept, Instrument, Maßnahme).

Abb. 1: Persönliche Weiterentwicklung als Hauptwechselgrund

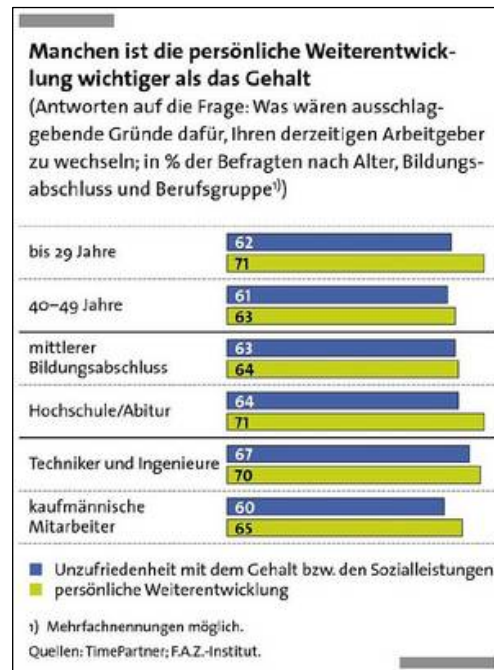
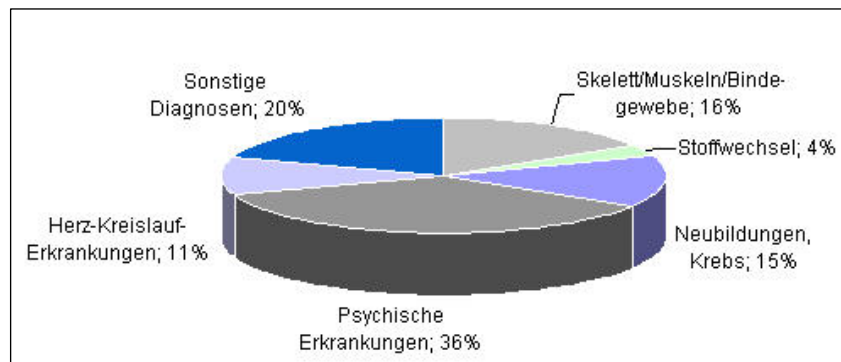


Abb. 1.2 Ursachen der Arbeitsunfähigkeit



Quelle: RVaktuell 10/2009)

Weitere Teile, die zu einer Serie ausgebaut werden

Teil II: Praxisbeispiel eines dreitägigen Trainings

zur Reflexion und Entwicklung von Persönlichkeit, Überzeugungen, Zielen und Fähigkeiten.

Teil III: Ressourcenorientierte Auswahlgespräche

Teil IV: Ressourcenorientierte Entwicklungspfade und Entwicklungsgespräch

Teil V: Ressourcenorientierter Organisationsrahmen