

Personalmanagement

**„Überzeugen, Delegieren, Durchsetzen. Führung
und Motivation der Mitarbeiter“**

„Der schlummernde Löwe“

Mitarbeiter-Potenziale entdecken und fördern

Verfasser: Dr.-Ing. Werner Preißing

Dipl.-Betw. (FH) Andreas Preißing, MBA

Preißing.

Dr.-Ing. Preißing AG

Unternehmer-Beratung für Architekten und Ingenieure
Echterdinger Str. 111
70794 Filderstadt
Tel. 07 11/70 01 20-3
Fax 07 11/70 01 20-55

www.preissing.de

Begeisterung als Erfolgsfaktor

Das Gefühl von Unsicherheit und mangelndes Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen lähmt die Leistungsfähigkeit. Nicht zuletzt hat die wirtschaftliche Entwicklung und schwierige Situation vieler Büros stark dazu beigetragen, dass nicht nur die Büroinhaber sondern auch die Mitarbeiter verunsichert sind.

Maßnahmen zur Steigerung der Personal-Effizienz setzen vor allem die Fähigkeit voraus, aus Sicht der Mitarbeiter zu denken. Häufig genannte Schlagworte zum Thema Personalmanagement lauten: „gute Führung“ und „Motivation“. Effektives und professionelles Agieren im Personal-Management ist jedoch nicht selbstverständlich und in der Praxis herrschen häufig große Defizite. Rein intuitives Handeln stößt oft an seine Grenzen.

Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten in Architekturbüros bildet mit rund 75% den größten Kostenblock. Aus Sicht der Unternehmensführung sollte der Rückfluss an geleisteter Arbeit und an Ergebnissen so hoch wie möglich sein. Der Anteil an „unproduktiven“, nicht verrechenbaren Leistungen sollte nicht über ein bestimmtes Maß hinausgehen. Durch einen professionellen Umgang mit Mitarbeiterpotenzialen kann die Arbeitszufriedenheit erhöht, können Kosten gespart und der Gewinn gesteigert werden.

Bei dem Einstieg in die Themenbereiche Personalmanagement und Personalentwicklung muss grundsätzlich beachtet werden, dass sich menschliches Verhalten nicht unmittelbar beeinflussen lässt. Bei autoritärem Führungsstil wird sich das Handeln eines Mitarbeiters auf das beschränken, was mögliche Sanktionen vermeidet. Durch Druck und Zwang entsteht keine Motivation. Nur durch entsprechende, erstrebenswerte Anreize lässt sich menschliches Verhalten in gewissen Grenzen beeinflussen. Neben den Angeboten von mehr Freizeit oder einem höheren Gehalt als Anreize von außen spielt eine „Motivation von innen“ eine wichtigere Rolle. Ein entscheidender Gesichtspunkt ist dabei das Streben des Mitarbeiters nach Sicherheit und einer hohen Arbeitszufriedenheit, die individuelle Kompetenzen fördert sowie Attraktivität und Begeisterung für die Arbeit schafft.

Arbeitszufriedenheit

Bereits in den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts wurde festgestellt, dass unter mehreren Faktoren Arbeitszufriedenheit entscheidend für die Arbeitsleistung ist. Zur Zufriedenheit tragen u.a. wesentlich die Arbeitsbedingungen, das „Können“, die Bezahlung, sowie soziale Beziehungen im Umfeld und die Einrichtungen eines Unternehmens bei. Allerdings kann daraus noch nicht gefolgert werden: „je zufriedener jemand ist, desto mehr leistet er“. Häufig trifft genau das Gegenteil zu: „je mehr jemand geleistet hat, desto zufriedener ist er“. In jedem Fall steht aber die Arbeitszufriedenheit im Vordergrund.

Neben den genannten Faktoren „Können“ und „Arbeitsleistung“ muss ein weiterer Faktor berücksichtigt werden, das „Wollen“ der Mitarbeiter. Durch das Verhalten des Vorgesetzten, so z.B. die Art und Weise wie er eine Aufgabe erteilt, wird grundsätzlich ein Anreiz geschaffen. Dadurch entstehen Motivation und Erwartungen werden ausgelöst. Diese Erwartungen richten sich vor allem auf die Fragen „schaffe ich das?“ und „was habe ich davon wenn ich es geschafft habe?“. Von Motivation und Erwartung hängt dann die Stärke des „Wollens“ in der konkreten Situation ab.

Zusätzlich beeinflusst werden die genannten Faktoren durch den Aspekt der „Ungewissheitstoleranz“ von Mitarbeitern. Ungewissheitstolerante Mitarbeiter empfinden ungewisse Situationen als Herausforderung, sie suchen sie und stellen sich. Ungewissheitsintolerante Mitarbeiter vermeiden ungewisse Situationen oder versuchen, sie rasch zu beenden, weil diese Bedrohlichkeit signalisieren. Da die Arbeitswelt ständig auch Situationen mit ungewissem Ausgang bereithält, gilt es, die Ungewissheitstoleranz der Mitarbeiter zu steigern. Dies kann entscheidend zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beitragen.

Im Alltag werden vielfach Bedürfnisse, Sorgen und Nöte der Mitarbeiter nicht in Überlegungen des Personalmanagements einbezogen. Gerade Veränderungen im Unternehmen, die den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auch persönlich betreffen, lösen ein starkes Gefühl an Unsicherheit aus. Mitarbeiter stellen sich aus verständlichen Gründen Fragen wie z.B.:

- Warum und wozu werden Veränderungen durchgeführt?
- Werden die wahren Gründe für Veränderungen offen kommuniziert?
- Bin ich dem, was mit mir vorgesehen ist, gewachsen?
- Was kann ich materiell und inhaltlich verlieren?
- Welche persönlichen Vorteile bringen die Veränderungen mit sich?
- Ist die Veränderung für mich interessant, bedeutet sie eine Herausforderung für mich?

Nur wenn Mitarbeiter intensiv in Veränderungsprozesse eingebunden werden, kann das Maß an Unsicherheit reduziert, die Ungewissheitstoleranz gesteigert und Vertrauen aufgebaut werden. Veränderungen im Unternehmen können so erfolgreich umgesetzt werden.

Um in diesem komplexen Prozess richtig zu agieren, müssen Vorgesetzte Schlüsselqualifikationen aufweisen wie u.a. Wahrnehmungssensibilität, Empathie, Fähigkeit zu differenziertem Denken und Reflexion des eigenen Verhaltens. Eine Führungskraft muss sich klar darüber sein, dass eine Einwirkung auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter nur indirekt über die Faktoren Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Erwartungen möglich ist. Erfolgreiches Personalmanagement bringt somit häufig auch einen Lernprozess der Vorgesetzten mit sich. Eine externe Unterstützung kann dabei hilfreich sein.

Abbildung 1 verdeutlicht vereinfacht den Prozess zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und somit der Motivationssteigerung der Mitarbeiter.

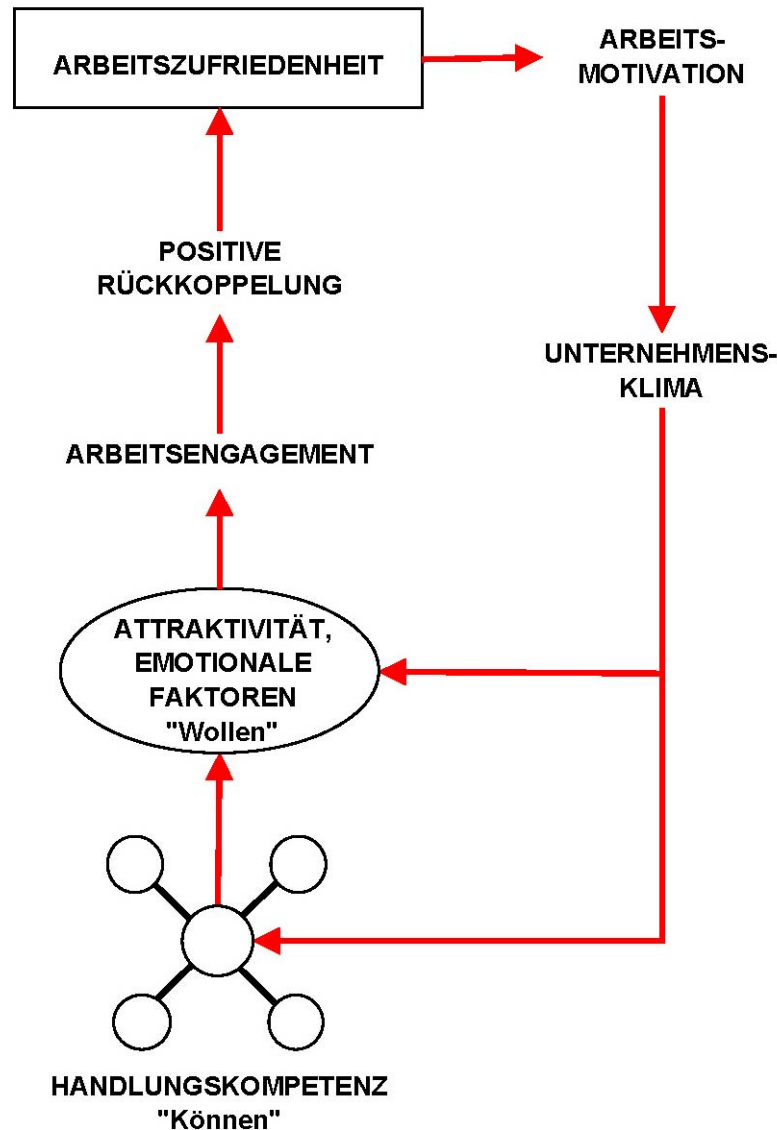


Abbildung 1: Arbeitszufriedenheit.

Die Kombination aus Handlungskompetenz („Können“) und Attraktivität der Arbeitsaufgaben („Wollen“) führt zum Arbeitsengagement, ermöglicht die Erlangung einer positiven Rückkopplung. Diese kann z.B. durch ein erfolgreich durchgeführtes Projekt, Lob oder gute Kommunikation mit den Vorgesetzten erreicht werden. Kurzmittel- und langfristig entsteht aus solchen Erfolgen und positiven Einzelbausteinen Arbeitszufriedenheit, die sich unter anderem in erhöhter Arbeitsmotivation widerspiegelt. Insgesamt trägt diese dann zu einem guten Unternehmensklima bei, das auch einen Auslöser zur Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeiter darstellt und die Attraktivität erhöht, neuen Herausforderungen im Unternehmen zu übernehmen.

Handlungskompetenz

Wie dargestellt spielen die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter eine wichtige Rolle wenn es um die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit geht. Im Kern steht die berufliche Handlungskompetenz der Mitarbeiter. Sie ist die Basis der grundsätzlichen Fähigkeit, eine Tätigkeit aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst zu erfüllen. Hinzu kommt die Kompetenz, alleine oder in Zusammenarbeit mit anderen Probleme zu lösen (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Kompetenzen.

Berufliche Handlungskompetenz resultiert aus der Kombination und diesem engen Zusammenspiel von Fach-, Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialer Kompetenz. Diese Untergliederung bildet die Basis zur Entwicklung von Anforderungsprofilen für konkrete Arbeitsbereiche im Büro.

Attraktive Aufgaben

Kompetenz der Mitarbeiter alleine reicht nicht aus. Um dieses „ruhende“ Potenzial wirksam einzusetzen, ist es wichtig, dass zunächst die gestellte Aufgabe in seinem Kompetenzbereich liegt, und er diese vor allem auch gerne übernimmt, möglichst sogar mit Begeisterung.

Attraktiv sind Aufgaben besonders dann, wenn sie neben dem Sicherheitsbedürfnis auch den Explorationstrieb befriedigen, wenn Aufgaben eine Herausforderung darstellen und man mit diesen Aufgaben selbst wachsen kann. Ist dies der Fall, wird der Mitarbeiter selbst empfundene Kompetenzdefizite auch von sich aus feststellen und Lücken durch eigenes Engagement schließen.

Schnupfen und Begeisterung sind ansteckend

Neben den Kompetenzen trägt die Attraktivität und Begeisterung für Arbeitsaufgaben zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bei. Begeisterung lässt sich weder verordnen noch erlernen. Begeisterung ist aber ansteckend wie Schnupfen. Manche Menschen sind gegen Schnupfen unempfindlicher als andere. Manche Menschen sind von ihrer persönlichen Veranlagung her auch weniger begeisterungsfähig als andere. Eines aber kann als gesichert angesehen werden: Nur wer selbst begeistert ist (Schnupfen hat), kann andere anstecken. Damit ist es überwiegend die Frage, ob eine Führungskraft vom Unternehmen oder einer Projektaufgabe begeistert ist.

Veränderungen im Unternehmensumfeld müssen mit der „richtigen Stimmung“ begonnen werden. Es muss ausführlich und in Ruhe mit den betroffenen Mitarbeitern gesprochen werden. Für den Vorgesetzten gilt es die richtigen Fragen zu stellen und vor allem gut zuzuhören.

Schritt für Schritt zu motivierteren Mitarbeitern:

Handlungskompetenzen sind die grundsätzliche Basis für den Arbeitseinsatz im Unternehmen. Wichtig ist es deshalb, die Kompetenzen der Mitarbeiter bei der Besetzung der Arbeitsbereiche im Büro und den dafür erforderlichen SOLL-Kompetenzen möglichst optimal zu berücksichtigen.

Eine hohe Übereinstimmung von Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter zu den Arbeitsbereichen im Unternehmen führt zu motivierteren Handlungen, Steigerung der Ungewissheitstoleranz und höherer Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Bei der Optimierung des Personal-Managements und Maßnahmen zur gezielten Mitarbeiterentwicklung im Architekturbüro kann schrittweise vorgegangen werden (siehe Abbildung 3).

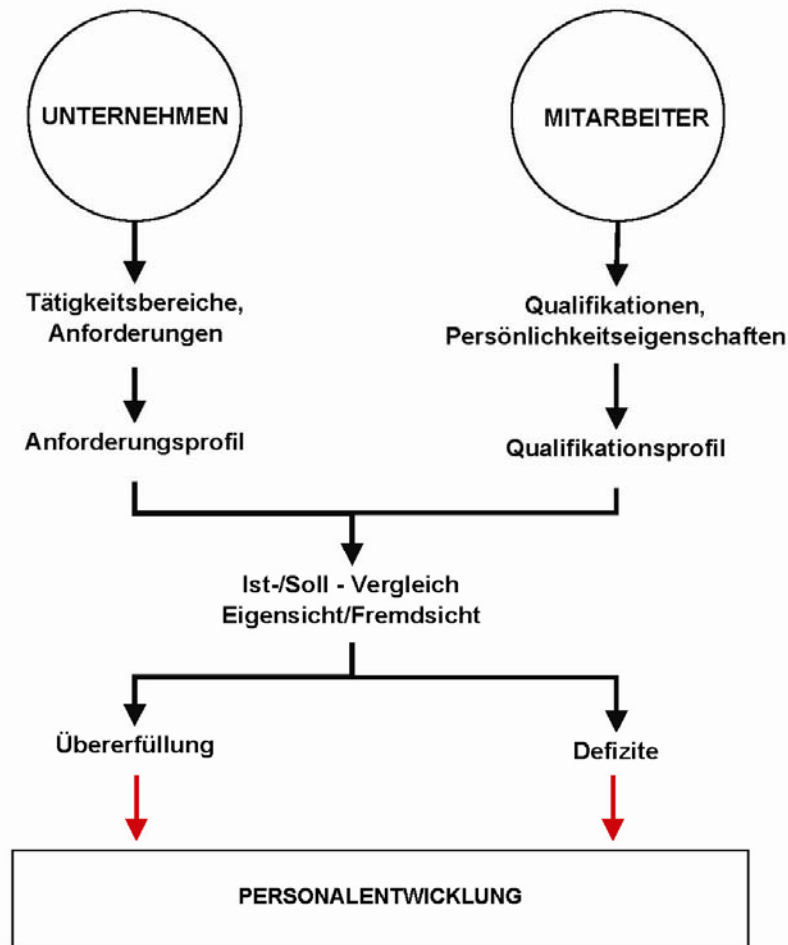


Abbildung 3: Mitarbeiterentwicklung.

Schritt 1:

Gespräche mit Mitarbeitern und Einbindung in Planungen zum Thema Unternehmensentwicklung, Mitarbeiterentwicklung. Analyse der Bürosituation sowie Einschätzung der Kompetenzen aus Eigen- und Fremdsicht der Mitarbeiter. Definition von Arbeitsbereichen im Büro und Erstellung von Anforderungsprofilen.

Als Analyse-Verfahren können z.B. verwendet werden:

- Fern-Personalanalyse ©
- Balance-Profile ©
- CiA-Analyse ©
- Big Five
- Myers-Briggs Typenindikator

Schritt 2:

Auswertung der Analysen im Hinblick auf Kompetenzen und Arbeitsbereiche des Büros. Erstellung von Anforderungsprofilen für Tätigkeitsbereiche und von Qualifikationsprofilen der Mitarbeiter.

Schritt 3:

Durchführung einer Delta-Analyse. Durch den Soll-Ist – Vergleich können Fragen beantwortet werden wie z.B.:

- Stimmt meine Wahrnehmung mit der des Mitarbeiters überein?
- Wird der Mitarbeiter entsprechend seinen Kompetenzen eingesetzt?
- An welchen Stellen besteht Handlungsbedarf in meinem Büro?

Schritt 4:

Durchsprache der Ergebnisse mit den Mitarbeitern und Suche nach Möglichkeiten zur Mitarbeiterentwicklung. Über- und Untererfüllungen geben wichtige Hinweise und erfordern je nach Ausgangslage unterschiedliche Umsetzungsmaßnahmen wie z.B.:

- Zielvereinbarungsgespräche
- Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment
- leistungs- und qualitätsabhängige Vergütungssysteme
- gezielte Weiterbildung
- People Empowerment
- Visualisierungssysteme

Schritt 5:

Durchführung von Maßnahmen, Umsetzung von Optimierungsmöglichkeiten, Etablierung eines Dialoges, Einführung von Führungsinstrumenten, wie z.B.:

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Potenzialanalyse
- Entwicklungs- und Karriereplanung
- Beurteilungsgespräche
- Anreizsysteme
- Mitarbeiter-Inplacement
- Kennzahlensysteme
- Mitarbeiterinformationssystem

Schritt 6:

Einführung von Instrumenten zur regelmäßigen Evaluierung der Entwicklungserfolge der Mitarbeiter. Positives Feedback, wichtig: Fehlertoleranz!

Fern-Personalanalyse

Eine konkrete Möglichkeit für den Einstieg in ein verbessertes Personalmanagement bietet das Verfahren zur Fern-Personalanalyse der Dr.-Ing. Preißing AG. Gemeinsam mit dem erfahrenen Personalberater Dr. Joachim Sailer wird ein Instrumentarium angeboten, welches auch kleineren und mittelgroßen Büros auf einfachem Weg ermöglicht, bestehende Potenziale besser kennen zu lernen, richtig zu nutzen, und Wege zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und höherer Motivation der Mitarbeiter zu finden.

Bei diesem Verfahren erhält der Büroinhaber einen Satz an Checklisten mit ausführlicher Beschreibung der Umsetzungsschritte. Die ausgefüllten Checklisten werden durch einen erfahrenen Personalberater ausgewertet und die Ergebnisse mit individueller Kommentierung an das Büro übersendet. Darin enthalten sind auf Basis der Ergebnisse konkrete Empfehlungen für Umsetzungsmaßnahmen.

Diese Vorgehensweise ermöglicht einen kostengünstigen Einstieg in ein professionelles Personalmanagement und erfordert nicht unbedingt die persönliche Einbindung von „Coaches“ und Beratern.

Weitere Informationen und der Formularsatz können kostenlos bei den Verfassern angefordert werden.

Löwen sind an sich friedfertig, lieben es, sich genüsslich in der Sonne zu räkeln, können aber, falls erforderlich, ein Zebra mit einem einzigen Prankenhieb erledigen. Wenn sie Hunger haben, jagen sie elegant im Rudel, kraftsparend, koordiniert und äußerst effizient.

Mitarbeiter, die wie ein Löwenrudel, geschlossen und koordiniert ein Ziel verfolgen, sind unschlagbar. Ein Dompteur wäre da fehl am Platz.

Dr.-Ing. Werner Preißing

Berät seit 1980 Architektur- und Ingenieurbüros und ist bekannt durch zahlreiche Veröffentlichungen und Lehrtätigkeiten, Gründer des Studienganges Architektur-Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Dipl.-Betw. (FH) Andreas Preißing, MBA

Berater in der Dr.-Ing. Preißing AG, Unternehmer-Beratung für Architekten und Ingenieure, Projektleiter und nebenberufliche Lehrkraft an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.preissing.de