

Anmerkung zu "Nachhaltiges Personalmanagement - eine praktische Sichtweise"

Autor: Paul Burgener

<http://www.hrm.ch/fachartikel/nachhaltiges-personalmanagement-eine-praktische-sichtweise>

P.S. Die Redaktion des HRM.ch hat meinen nachstehenden Artikel im aktuellen Newsletter zum Thema "Nachhaltigkeit/ CSR" aufgenommen.

Wenn wir die Grundsätze des nachhaltigen Personalmanagements vermehrt pflegen, dann wird sich die erneut aufgeflammete Diskussion um den "War for Talent" wesentlich entspannter führen lassen.

Menschengrechte und menschenwürdige Förderung führt zu den Mitarbeitenden, die unsere schnelllebige Zukunft so dringend braucht. Nur - "wenn wir am Grashalm ziehen, so wächst er nicht schneller" - sagt ein chinesisches Sprichwort und dies gilt auch für unsere Mitarbeitenden. Diese haben übrigens allesamt ganz viele Fähigkeiten und Talente und es ist die Kunst der Personalverantwortlichen, zusammen mit der Linie, die richtigen Leute der richtigen Aufgabe zu zuführen. Und - das ist eine weitere Kunst - die Mitarbeitenden so zu führen, dass sie sich den kontinuierlichen Veränderungen gewachsen fühlen.

Das Fachwissen gerät immer dann ganz schnell in den Hintergrund, wenn sich Unzufriedenheit, Resignation oder gar Burnout einschleicht. Kein Bauer würde den Pflanzen die Schuld geben, wenn die Ernte am Ende des Jahres ungenügend ausfällt. Lernen wir doch für einmal mal von den Bauern.

Nachhaltiges Personalmanagement - Eine praktische Sichtweise

Autor: Paul Burgener

Wer im Duden nach Nachhaltigkeit sucht, findet da etwa "sich auf längere Zeit auswirkend" oder ein "forstwirtschaftliches Prinzip, nach dem nicht mehr Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann" und in einem Beispiel wird das Wort "nachhaltig" mit dauernd und robust umschrieben. Eine oft verwendete klassische Definition von Nachhaltigkeit entstammt dem 1987 verfassten Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: "Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können."



Übertragen auf das Personalmanagement darf aus heutiger Sicht sicher von einer grossen Herausforderung gesprochen werden, will man dem Begriff der Nachhaltigkeit im Sinne der Definition die notwendige Beachtung schenken. Die nachstehenden Gedanken sind aus Praxissicht und -beobachtungen zusammengetragen und als Diskussionsgrundlage zu verstehen. Es geht dabei nicht um neue Theorien, sondern vielmehr um optimalen Einsatz der zahlreichen bis heute erarbeiteten Human Resources Strategien und Werkzeuge. Wie bei der Unternehmensvision und -mission braucht es gerade für die Ressource "Mensch" in seiner Vielschichtigkeit, seiner Stärke und seiner Verletzlichkeit eine langfristige und vermehrt ganzheitliche Sichtweise.

1. Ausgangslage: Wo steht das Personalmanagement heute?
2. Welches sind die Herausforderungen der Zukunft?
3. Welche Ansätze fördern ein nachhaltiges Personalmanagement?
4. Fazit

1. Ausgangslage: Wo steht das Personalmanagement heute?

Die Entwicklung der Personalfunktionen durchläuft seit über 60 Jahren in zirka 10-Jahresschritten einen kontinuierlichen Wandel. Handelte es sich bis Ende der Fünfzigerjahre vor allem um eine administrative Funktion (Verträge und Löhne), so begann in den folgenden Jahren in Jahrzehntschritten die Entwicklung von der HR-Organisation über die Personalentwicklung zum Personalcontrolling. Die unternehmerische Ausrichtung des HR stand anfangs der Neunzigerjahre im Zentrum, und damit auch die Mitarbeitenden als wertvollste Unternehmensressource, die es zu pflegen gilt. Zu Beginn des neuen Jahrtausends sprach man erstmals von nachhaltigem Personalmanagement, wo Mitarbeitende und Unternehmen gemeinsam am Aufbau, der Entwicklung und der Erhaltung von Personalpotentialen arbeiten (Dr. Robert Zaugg, Bern).

Dave Ulrich hat 1997 in seinem HR-Business-Partner-Ansatz die heutigen HR-Organisationsstrukturen ganz wesentlich geprägt, in dem er die vielschichtigen HR-Funktionen in vier "HR-Hauptberufe" aufteilte: Administrative Partner, Employee Champion, Change Agent und Strategic Partner. Diese klare Gruppierung der komplexen HR-Aufgaben hat in zahlreichen Konzepten moderner Unternehmen die HR-Organisation geprägt. Die eigentlichen Inhalte der Funktionen – Ziele, Prozesse und Personalcontrolling sowie deren Vernetzung mit den Unternehmenszielen – sind z.B. im "Integrierten Personal-Management" von Martin Hilb, HSG, umfassend beschrieben. Selbsterklärend, dass es sich hier nur um zwei Beispiele von einer grossen Menge von Publikationen handelt, welche den hohen Stand der gegenwärtigen HR-Entwicklung repräsentieren.



Abb 1: HR Business Partner (Quelle: Dave Ulrich, 1997)

Die Umsetzung bedarf durchaus noch einiger Anstrengungen, ganz nach dem alten italienischen Sprichwort, gemäss dem "zwischen reden und handeln ein Ozean liegt". So gibt es zahlreiche Firmen, die sich noch heute mit den Themen aus den Siebziger- und Achtzigerjahren (Personalentwicklung und -controlling) schwertun. Andererseits verfassen führende Unternehmen, wie z.B. Migros oder Coop, jährlich einen Nachhaltigkeitsreport und geben mit deren Publikationen ein klares Bekenntnis zum nachhaltigen Personalmanagement. Diese unterschiedlichen Entwicklungen zeigen eine zunehmende Divergenz zwischen den einzelnen Unternehmen, wobei die grossen nationalen oder globalen Konzerne sich weniger schwertun. Hier kommt dann gerne auch die Frage auf, inwieweit das HR in kleineren und mittleren Unternehmen noch inhouse betrieben werden kann bzw. soll.

Die gegenwärtigen Konzepte für starke, umfassende Personalarbeit sind also vorhanden, erprobt und dadurch in der Lage, Unternehmungen zu grösserem Erfolg und zu einem Wettbewerbsvorteil zu verhelfen.

2. Welches sind die Herausforderungen der Zukunft?

Die Welt steht bekanntlich nicht still. Wir kennen in Unternehmungen evolutionäre (entwicklungsorientierte) Optimierung, aber auch revolutionäre Entwicklungen (radikaler Wandel, Brüche). Von nachhaltigem Personalmanagement zu sprechen, bedeutet, die heutige Personalarbeit zukunftsfähig zu machen. Dies gelingt uns am ehesten, wenn wir in entsprechend grösseren Zeithorizonten planen und bereit sind, das entsprechende Voraus-Investment zu erbringen und Allianzen zu schmieden. Ebenfalls unumgänglich ist es, stetig Entwicklungen und Trends zu verfolgen und sorgfältig zu analysieren und – als zentraler Punkt – die Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern (Zukunftsfähigkeit).

Welches sind denn nun Entwicklungen, die uns veranlassen, in der Zukunft anders zu handeln als in der Gegenwart? In der Folge seien sieben verschiedene, künftige Herausforderungen erwähnt, die nachhaltiges Personalmanagement beeinflussen.

- **Politische Veränderungen:** Weltweite Demokratisierungsbestrebungen, politische Unruhen, Kriege, Machtkämpfe um Ressourcen, Währungen, Gesetzgebung (untergrabene Rechtssicherheit), Privatisierung des Gewinns, Verstaatlichung des Verlusts, etc
- **Gesellschaftliche Veränderungen:** Demographische Entwicklung, Arbeitskräftemangel, Arbeitskräftemigration (War for Talents), Loyalität gegenüber Arbeitgeber, Work-Life-Balance, grösser werdende Schere zwischen Arm und Reich, Flexibilisierung von Arbeitsplätzen und Arbeitszeiten, Vereinbarung von Familie und Arbeitsplatz, Gleichberechtigung von Mann und Frau, mit dem Wissen als Gemeingut wird die Umsetzungskompetenz zur kritischen Ressource (Wissen holt man sich heute online, so kommen z.B. Patienten bereits mit ihrer persönlichen Diagnose zum Arzt).
- **Wertewandel:** Abnahme der Loyalität gegenüber Mitmenschen oder gar Ent-Solidarisierung, Anonymisierung, Vereinsamung, Umgang mit Senioritäten
- **Wirtschaftliche Entwicklungen:** Volatilität nimmt dramatisch zu und damit die Berechenbarkeit ab; Monopolisierung der Grundnahrungsmittel und des Wassers, Verknappung von Ressourcen (Wasser, Nahrungsmittel, Energie)
- **Technologische Veränderungen:** Automatisierung nimmt nach wie vor stetig zu und ermöglicht zusätzlich Funktionen und Dienstleistungen, die früher nicht möglich waren. Daraus folgt eine Veränderung im Kommunikationsverhalten, Aufschwung von Social Media, virtuelles Networking vs. persönliches Treffen
- **Veränderung in der Managementlehre:** Trend vom Unternehmensführer zum Unternehmens-Coach und Coordinator, vermehrte Mitspracherechte der Mitarbeitenden in Unternehmen, Förderung der Konfliktfähigkeit bzw. "Herausforderungsfähigkeit" von Mitarbeitenden, Abkehr von breitgefassten Ausbildungen hin zum Training von spezifischen Kompetenzen
- **Innovationsfähigkeit:** Der "Bodenschatz der Schweiz" ist die Innovation. Diese zu fördern, ist oberste Pflicht und Forderung von Politik und Wirtschaft. Entgegen vieler Meinungen ist Innovation erst in zweiter Linie eine Frage der Bildungsinstitutionen. In erster Linie ist es die

Gestaltung des Aufwachsens der Kinder. Ob wir in ihnen schon früh die Neugierde wecken und ihre Fragen beantworten oder ob wir ihnen dauernd Fragen beantworten und Wünsche erfüllen, die sie nie geäussert haben. Dieser feine Unterschied kann zum grossen Erfolg oder zum vorprogrammierten Untergang führen, mindestens wenn es um die Innovation geht. Menschen, denen wir pausenlos sagen, was sie zu tun haben, stellen irgendwann keine Fragen mehr; sie warten, bis man ihnen Anweisungen gibt.

Worum geht es also beim nachhaltigen Personalmanagement?

Um der Mächtigkeit der Nachhaltigkeit gerecht zu werden, müssen wir den Blickwinkel öffnen und anerkennen, dass die Mitarbeitenden nicht einfach Kostenfaktoren mit einer bestimmten Ausbildung sind, sondern unterschiedlichste, wertvolle Menschen, die – wenn sie nicht gerade arbeiten – womöglich auch unsere Kunden sind (und bekanntlich ist der Kunde ja König).

Was heisst denn nun Planen in grösseren Zeithorizonten? Kaum ein Unternehmer käme auf die Idee, die Führung seinen heranwachsenden Kindern vor Abschluss der Ausbildung zu überlassen. Er sucht sich dafür eine gebildete, ausgebildete, erfahrene oder einfach kompetente Persönlichkeit. Was in der Familienpolitik selbstverständlich ist, scheint in Unternehmen noch nicht angekommen zu sein: nachhaltige, gesunde Entwicklung benötigt Zeit, um zu hoher Kompetenz zu reifen.

Bei einem jungen Menschen sind es 20 bis 30 Jahre, bis wir sie dann unter dem Titel "War for Talents" mit überhöhten Salären rund um den Erdball suchen. Dass man in dieser langen Zeit auch vieles falsch machen kann, gibt all denen Recht, die sich für eine dem Menschen adäquate Grundbildung einsetzen.

Die Lehre der "Motopädie" (Psychomotorik und Pädagogik) spricht dabei von drei Grundbausteinen der Bewegungs- und Wahrnehmungserfahrung, die die Grundlage bilden für alle weiteren, höheren Fähigkeiten. Bei mangelhafter Entwicklung dieser Grundbausteine sollen die ganze Persönlichkeitsentfaltung und die selbständige Handlungsfähigkeit leiden.

Auch die Entwicklung von Mitarbeitenden verlangt Zeit, Zuwendung und Förderung der Eigen-, Sozial- und Fachkompetenz. Doch aufgrund des konstanten Zeitdrucks und der dadurch mangelnden Zuwendung passieren uns immer wieder dieselben Fehler. So z.B. messen wir Leistungen oder evaluieren wir Talente über vereinheitlichte Massstäbe, die der Vielfältigkeit der unterschiedlichen Mitarbeitenden nicht gerecht werden, obwohl wir wissen, dass mittels Teams die Stärken gebündelt werden könnten, um die Unterschiede auszugleichen. Etwas sportlicher ausgedrückt: Die Gesamtleistung von zehn Zehnkämpfern ist geringer als diejenige von zehn Einzelkämpfern, die alle spezialisiert sind auf eine Disziplin. Die erfolgreiche Unternehmung der Zukunft braucht also in der Abfahrt eine Person wie Skirennfahrer Didier Cuche oder Tennisspieler Roger Federer. Jemand, der gut Ski fährt und nebenbei Tennis spielt, gehört jedoch künftig nicht mehr zu den "Major Playern".

Im nachhaltigen Personalmanagement geht es darum, dass die Mitarbeitenden stets – heute und künftig – fit sind und sich mit den vielfältigen Veränderungen in ihrem Umfeld zeitlich und stressfrei zurechtfinden. Ein hoher Anspruch, wissen wir doch, dass Depressionen, Burn-outs und Suizidfälle eine beängstigende Wachstumsrate aufweisen.

3. Welche Ansätze fördern ein nachhaltiges Personalmanagement?

Es gibt ein breites Spektrum von Ansätzen. Sie werden ständig erweitert und sollen Diskussionen anregen, denn es geht um unsere Marktchancen und unsere Stellung in der Zukunft.

- **Ausrichten des Unternehmens auf Langfristigkeit**
- **Duale Veränderungsprozesse implementieren**
- **Förderung der Mitarbeitenden mit individuellem Fokus**
- **Umgang mit der demographischen Entwicklung**
- **"Vereinbarkeit von Familie und Arbeit" ins Zentrum rücken**
- **Innovation**

Ausrichten des Unternehmens auf Langfristigkeit: Schrittweise Verabschiedung von kurzfristigen Unternehmensausrichtungen und -zielen und Setzen von langfristigen Zielen. Zusätzliches Implementieren von kontinuierlichen Veränderungsprozessen.

Duale Veränderungsprozesse implementieren: Anpassungsleistungen an veränderte Bedingungen zu erbringen, gehört zur Überlebensstrategie einer Unternehmung. Im systemischen Ansatz wird zwischen einer sachlogischen und einer psychosozialen Ebene unterschieden, um die gewünschten Veränderungen zu erzielen. Diese beiden stehen dabei in Wechselwirkung zueinander. Der Inhalt der sachlogischen Ebene befasst sich z.B. mit Prozessen, Abläufen, Werten oder Richtlinien. Die psychosoziale Ebene beleuchtet die Beziehung der involvierten Menschen zu den geplanten Veränderungen und wie sie darauf reagieren. Das Charakteristische psychosozialer Systeme ist, dass sie selbstorganisierend sind und instruktive Interventionen auch mit Druck nicht zum Ziel führen, sondern nur angeregt werden können. Während die sachlogische Ebene dem klassischen Projektmanagement entspricht, ist die psychosoziale Ebene der Fokus des Managements, um die langfristige Verankerung in der Kultur sicherzustellen. (in Anlehnung an Christoph Negri, IAP)



Abb 2: Dualer Veränderungsprozess (Quelle: Malik/Negri)

Förderung der Mitarbeitenden mit individuellem Fokus: Zielsetzungsprozesse mit SMART-Zielen (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) sind etabliert. Die Erreichung eines spezifischen Zieles kann für jeden einzelnen Menschen ein unterschiedlich schwieriges Unterfangen sein, weil jeder Mensch einen anderen "Werkzeugkasten" – Können, Verhalten, Überzeugungen, Wertvorstellungen – mitbringt. Der Fokus auf die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden kann folgende Kriterien beinhalten:

- Howard Gardener (Harvard) zum Beispiel vertritt die Meinung, dass es keine einheitliche Intelligenz gibt. Für ihn gibt es **unterschiedliche Intelligenzen**, die unabhängig voneinander sind. Dabei unterscheidet er zwischen acht verschiedenen Intelligenzen: der visuellen, linguistischen, logisch-mathematischen, körperlich-kinästhetischen, musikalischen, interpersonellen, intra-personellen und existenziellen Intelligenz. Sind wir uns dessen bewusst, ist es möglich, die Mitarbeitenden individuell zu fördern und auf deren Stärken und Schwächen optimal einzugehen.

- Unser **Verhalten** beeinflusst stark unsere Arbeitsleistung; dieses Verhalten wiederum kann nicht von aussen, sondern nur durch den Mitarbeitenden selbst verändert werden (→ systemischer Ansatz). Verhalten lässt sich einfach durch die Erstellung eines "Verhaltensprofils" beurteilen. Damit erhält der Mitarbeitende eine Art Aussensicht seines Verhaltens. Dieses kann er - bei Bedarf - mit einem Coach gezielt verändern. Ein Vorgehen, das in zahlreichen Team-, Führungs- oder Verkaufsschulungen erfolgreich eingesetzt wird.

- Jeder von uns hat seinen eigenen **Lernstil** (visuell, auditiv, kommunikativ oder handlungsorientiert) und verankert sein Wissen auf seine ganz persönliche Art. Während also die einen Mitarbeitenden die Ergebnisse gerne gemeinsam in Workshops erarbeiten, bevorzugen die anderen z.B. eher den Frontalunterricht. Viel zu lange hielt sich die Auffassung, es müsse doch eine Lernform geben, die für alle geeignet ist.

- **Vertrauen** ist eine Schlüsselkompetenz in der Führung; selbst im Wissen, dass diese manchmal missbraucht wird, ist sie eine entscheidende psychohygienische Grundlage für Topleistungen und die berühmten "extra Miles".

- Es gibt immer eine **Zeit der Reife**: Zeit nehmen und sich Zeit lassen, klingt in dieser hektischen Welt etwas befremdend, ist aber von entscheidender Bedeutung. Der Obstbauer pflückt die Äpfel im Herbst, wenn sie reif sind. Unternehmen versuchen manchmal die Früchte ihrer Marketingaktivitäten früher zu ernten, was sich schliesslich in der Qualität niederschlägt.

- **Kontinuierliches Lernen** von der Wiege bis zur Pensionierung und darüber hinaus. Wissen hat eine Halbwertszeit von zirka fünf Jahren und muss deshalb ständig erneuert werden. Es macht das Leben reicher und die Mitarbeitenden interessierter. Das Lernen im Unternehmen soll aber auch wieder neu definiert werden. Es gilt neue Lernformen und -prozesse zu implementieren: vom individuellen Lernen über organisationales Lernen bis hin zu organisationaler Transformation und Paradigmenwechsel. Die Mitarbeitenden sollen zusätzlich zur Arbeitsmarktfähigkeit auch zukunftsfähig gefördert werden. Dabei spielt das Verlernen von überholtem Wissen und Verhalten eine zentrale Rolle "wer schon etwas in beiden Händen hält, hat keine Hand mehr frei, um dem Kunden die Tür zu öffnen".

- Wer nicht gelernt hat, **Fragen zu stellen**, weil ihm immer gesagt wurde, was zu tun ist, wird nie und nimmer innovativ. Innovation ist jedoch unsere Überlebensressource, ausser wir finden doch noch Öl, Gas oder andere Bodenschätze in der Schweiz.

- Vorgesetzte dürfen die Angst, dass Mitarbeitende Wissenslücken haben, ruhig vergessen. Wissen ist heute ein Allgemeingut und frei erhältlich; zum Beispiel durch „googeln“. Die Handlungs- und Umsetzungsfähigkeit ist der unternehmerische Erfolgsfaktor. Bei Tally Weijl steht an der Wand des HR Services „Gebildet ist, wer weiss, wo er findet, was er nicht weiss“.

- Neue Trends beobachten, analysieren und einfliessen lassen, ohne in einen hektischen Aktivismus zu verfallen, bei dem man jeder Strömung nachgibt.

- In einem gesunden Körper wohnt ein gesunder Geist. Langfristige Über- oder Falschnutzung der personellen Ressourcen schwächt diese markant und widerspricht dem Grundsatz der Definition von Nachhaltigkeit: "... dass nicht mehr Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann".

Umgang mit der demographischen Entwicklung: Das heisst vor allem Erkennen und Nutzen der Fähigkeiten erfahrener Mitarbeitender. Aber auch Anpassen von Arbeitsplätzen, so dass sie auch den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer besser entsprechen (z.B. grösserer Bildschirm). Es gibt

mittlerweile viele wertvolle Publikationen über eine adäquate Arbeitsplatzgestaltung für ältere Mitarbeitende. Mittlerweile haben sich Begriffe wie "50+" eingebürgert. Diese sind mit einer positiven Wertung auszustatten. Dass Professoren und Nobelpreisträger meistens Senioritäten sind, ist wohl ein guter Beweis dafür, dass Spitzenleistungen von Spitzenleuten erbracht wird, ob sie jung oder alt sind.

"Vereinbarkeit von Familie und Arbeit" ins Zentrum rücken: In den nächsten Jahren werden sich Erziehende, Schulverantwortliche, Berufsbildner und Arbeitgeber gemeinsam über die ganzheitliche (Aus-)Bildung der Menschen einen Dialog finden. Dabei darf es nicht darum gehen, das Angebot der Nachfrage anzupassen, sondern vielmehr um die individualisierte Förderung der Kompetenzen vom Kinde bis zum Erwachsenen (siehe auch Motopädie). In den prognostizierten, durchschnittlichen 2-3 Jahren Verbleibzeit in Unternehmen von künftigen Mitarbeitenden, wird uns keine Zeit bleiben, Bildungsdefizite auszugleichen. Die gewünschte grosse Portion Selbstkompetenz und notwendige Neugierde müssen in einem langen Prozess wachsen. Diesen kann ein Unternehmen mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf optimal unterstützen.

4. Fazit

Nachhaltiges Personalmanagement ermöglicht Firmen, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und sich damit dem Wettbewerb erfolgreich zu stellen. Die auf die Unternehmensführungen zukommenden Herausforderungen verlangen eine Neubewertung der HR Management Ressourcen. Diese sollen die strategisch wichtige Aufgabe im Sinne des gesamten Unternehmens orchestrieren. Dazu sollen sie auf allen Führungsebenen vertreten sein, neben der Geschäftsleitung auch im Verwaltungsrat. Der Konzeption der Schulung und der Verankerung der vielfältigen Massnahmen zur Nachhaltigkeit im Unternehmen sowie unternehmensübergreifend, kommt eine zentrale Bedeutung zu. Dabei gilt es den gesamten Menschen – von der Geburt bis zur Pensionierung – mit einzubeziehen und zu fördern. Nicht nur als menschliche Ressource für wirtschaftlichen Profit, sondern auch zur interessensorientierten Förderung des einzelnen Mitarbeitenden zu einer echten Win-win-Situation. Die zahlreichen tiefgründigen Veränderungen lassen es zu, somit von einem Paradigmenwechsel zu sprechen.

* * *