

Fähig zu gehen, aber gewillt zu bleiben

Wissen, Menschen, Kultur und Zusammenarbeit bilden heute nicht nur die mächtigen Kräfte des globalen Business, sondern auch des Kleinunternehmens.

PETER LEHMANN

Wissen und Kompetenz sind wichtiger als Geld, Materie und Energie. Denn Wissen, Innovationskraft, Kreativität und Erfindungsgeist können Engpässe beim Geld, bei der Materie und Energie überwinden. Der wirklich bedeutende Engpass der Zukunft ist das Unvermögen, Wissen und Kompetenz zu generieren. Angesichts aktueller Verknappungen beim Öl, bei vielen Rohstoffen, dem Wasser, vielen Grundnahrungsmitteln und der Energie gewinnt diese Aussage an Brisanz. Doch was bedeutet dies für das Individuum und das Unternehmen?

Der globale Krieg um Talente

Qualifizierte Leute anziehen und halten können wird, gemäss einer Umfrage von PriceWaterhouseCoopers unter mehreren Tausend CEOs, als eine der grössten Herausforderungen für das Management betrachtet. Man spricht gar martialisch vom globalen Krieg um Talente. Mitarbeiterbindung gewinnt an Bedeutung, sei es durch Karrierekarrieren, durch sinnstiftende Arbeitsplätze, durch grosse Aufgaben, welche zu echten Leistungsausweisen führen. Die Ausbildung der Mitarbeitenden zu kompetenten, selbständigen und auf dem Arbeits-



Herausforderung: Mitarbeitende weiterentwickeln und gleichzeitig im Unternehmen behalten. Bild: zvg

markt erfolgreichen Menschen wird zur gesellschaftlichen Kernaufgabe eines Unternehmens.

Wer in der modernen Dienstleistungsgesellschaft arbeitet, gibt meist viel von seiner Persönlichkeit. Er will im Gegenzug die Kompetenz erwerben, komplexe Systeme zu managen, zu führen oder zu begleiten. Damit erwerben sich Mitarbeitende eine alles entscheidende Kompetenz in einer Gesellschaft, in der kaum mehr jemand etwas als Individuum tut, sondern als Mitglied, Mitarbeiterin und Benützer von immer grösseren und komplexeren Organisationen. Denn wir leben in einer Gesellschaft, in der keine Aktivität mehr – vom Geborenwerden bis zum Sterben – von einer Person alleine verrichtet wird. Obschon es banal klingt, dass die Men-

schen die wichtigste Ressource im Dienstleistungsunternehmen sind, handeln viele Unternehmen nicht entsprechend. Mit dem Messen der Fluktuationsrate ist es nicht getan. Die Fragen, die sich stellen und die es zu beantworten gilt, lauten: «Was sind für uns gute Leute? Was tun wir, um unsere Attraktivität für die guten Leute zu steigern? Weshalb haben wir in den letzten Jahren gute Leute verloren? Verlassen wirkliche Schlüsselpersonen ein Unternehmen? Wo fällt es uns schwer, gute Leute zu finden?»

Kein hierarchischer Aufstieg

Karriere heisst heute für viele Menschen weniger hierarchische Spalten erklimmen, sondern vielmehr sich als Persönlichkeit entwickeln, Kompetenzen erwer-

ben und die persönlichen Fähigkeiten bestmöglich zur Wirkung bringen. Karriereplanung heisst darum, Menschen entwickeln und dies abgekoppelt vom hierarchischen Aufstieg. Was heisst Menschen entwickeln? Unternehmen suchen Mitarbeitende, es kommen aber Menschen. Menschen sind Individuen; das heisst, jeder Mensch hat andere Stärken und Schwächen, lernt anders, entwickelt sich anders. Grosse Bildungsprogramme und Seminarbesuche sind zwar wichtige Elemente des Kompetenzerwerbs. Aber sie haben ihre Grenzen. Der nie mehr angetastete Seniorordner im Büchergeschäft als einziger Impact einer Bildungsveranstaltung ist bekannt. Wenn Weiterbildung mehr als bloss ein Gefälligkeitsdienst für verdiente

Sanu in Biel

Sanu-Bildung für nachhaltige Entwicklung bietet seit mehreren Jahren mit Erfolg wirksame, individuelle, lösungsorientierte, individualisierbare **Kurzlehrgänge** an, mit begleiteter Umsetzung im Unternehmen.

Themen:

- Führung integrierter Managementsysteme
- Mobilitätsmanagement in Unternehmen/Verwaltungen
- Naturnaher Tourismus
- Lebensqualität als Standortvorteil: Gesundheitsförderung im urbanen und ländlichen Raum.

LINK: www.sanu.ch

Hier könnte Ihr
Inserat sein!
Interessiert?
PUBLICITAS
gibt gerne
Auskunft
Telefon 032 328 38 88

verstanden, kann auch ein 3-Personen-Unternehmen eine beliebig lange Kompetenzkarriere bieten. Wenn nun aber Unternehmen «Employability» oder die Vermittelbarkeit der Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt fördern, bewegen sie sich zwangsläufig in einem Dilemma. Sie wollen Mitarbeitende mit einem hohen Wert auf dem Markt erhalten und sie zugleich behalten. Wenn es gelingt aufzuzeigen, dass Kompetenzkarrieren ohne Wechsel des Arbeitsplatzes beliebig lange weitergeführt werden können, kann das Dilemma überwunden werden. Ist dies der Fall, sind motivierte, angestrebte, selbstbewusste Mitarbeitende der Gewinn – oder anders ausgedrückt, Mitarbeitende, welche fähig wä- ren zu gehen, aber gewillt sind zu bleiben.

INFO: Peter Lehmann ist Direktor des Sanu in Biel.