

Unternehmensentwicklung ist Mitarbeiterentwicklung

Dr. Jörg T. Sorg, J.T. Sorg & Partner, Diessenhofen (Schweiz)

In jedem Unternehmen wird auf unterschiedliche Art und Weise gelernt: Beabsichtigt und unbeabsichtigt.

Das gezielte und bewusste ausschöpfen einer ebenso gezielten Entwicklungsarbeit muss, wenn es Erfolg haben möchte, bei den Mitarbeitern ansetzen. Sie tragen die Unternehmensstrategie nach aussen zu den Kunden und verkörpern die Werte des Unternehmens. Die notwendigen Voraussetzungen hierzu müssen durch den fokussierten Einsatz von Ressourcen geschaffen werden. Ein Unternehmen, das in seiner Ganzheit vorankommen möchte, sollte erkennen, dass dies nur möglich ist, wenn das Lernen jedes einzelnen Mitarbeiters bewusst und gezielt gefördert wird.

Entsprechende Konzepte müssen Klarheit schaffen über folgende drei Schlüsselfragen:

- 1.) Welche konkreten Ziele werden mit der Weiterentwicklungsarbeit verfolgt?**
- 2.) Nach welchen Grundsätzen wird die Entwicklungsarbeit vorangetrieben?**
- 3.) Welche unterschiedlichen Ansätze, um die Entwicklungsarbeit zu forcieren, werden gewählt?**

Im Folgenden werden einige Überlegungen beschrieben, die den Unternehmungen bei ihrer Entwicklungsarbeit helfen sollen.

Ziele der Entwicklungsarbeit müssen dem einzelnen Mitarbeiter helfen

Nur durch zufriedene und fähige Mitarbeiter lässt sich ein gesundes, starkes und leistungsfähiges Unternehmen aufbauen. Deshalb müssen die Massnahmen zur Mitarbeiterentwicklung folgende Ziele verfolgen:

- 1.) Gegenwärtige und zukünftige Aufgaben erfolgreich bewältigen können, damit wesentliche Beiträge zum Unternehmenserfolg resp. Strategieumsetzung erbracht werden.
- 2.) Bewusstsein schaffen bezüglich der eigenen Bedürfnisse im Hinblick auf die Zufriedenheit bei der Aufgabenerfüllung und der eigenen Tätigkeit.

Entwicklungsarbeit braucht Leitvorstellungen und Grundsätze

Ohne klare Leitvorstellungen und Grundsätze wird jede Entwicklungsarbeit zum unkontrollierbaren Experiment. Klare Standpunkte schaffen Abhilfe:

- 1.) Direkter Bezug zur Unternehmensstrategie

Die einzelnen Massnahmen im Rahmen der Entwicklungsarbeit müssen massgeblich dazu beitragen, dass die Unternehmensstrategie umgesetzt wird. Entsprechend muss sie nicht nur definiert, sondern auch begriffen und einbezogen werden können.

2.) Grösste Hebelwirkung

Zeit, Mittel und Energien müssen zwangsläufig dort konzentriert werden, wo im Sinne der Strategieumsetzung die grösste Hebelwirkung zu erzielen ist. Dies gilt für die zu bearbeitenden Problemstellungen, Themen und Zielgruppen. Anzusetzen ist dort, wo die Stärken des Unternehmens gezielt gefördert werden können.

3.) Bild des selbständig denkenden Mitarbeiters

Mitarbeiter müssen helfen die Schwerpunkte der eigenen Entwicklung festzulegen und zu planen. Dies wird nur möglich sein, wenn sie ihre Aufgaben in einem grösseren (Strategie-) Zusammenhang sehen. Die Basis aktiven Handelns ist das Verständnis der Unternehmensstrategie.

4.) Problem- und bedarfsorientierte Fördermassnahmen

Das Problemerklebnis der Mitarbeiter hinsichtlich der wichtigen Aspekte aus Unternehmenssicht bestimmt die konkreten Fördermassnahmen. Gleichzeitig bildet dies die Grundlage, wenn es darum geht das Betriebsklima positiv zu beeinflussen.

5.) Höchste Priorität der Umsetzung in die Praxis

Nur wenn die Mitarbeiterentwicklung als Instrument zur Problemlösung und zur Erhöhung der Effektivität gesehen wird, macht sich der Aufwand fürs Unternehmen bezahlt. Deshalb muss der Umsetzung in die Praxis oberste Priorität beigemessen werden. Massnahmen können aus diesem Grund nicht alleine kurzfristig, sondern müssen ganz bewusst in einem längerfristigen, strategiekonformen Zeitrahmen festgelegt werden.

6.) Auseinandersetzung anstatt Inhalte

Seminare und Workshops können das Lernen erheblich unterstützen. Es gilt jedoch in Zukunft vermehrt weniger Inhalte und Lösungen zu präsentieren. Die Möglichkeiten zur Auseinandersetzung mit Schlüsselfragen müssen gefördert werden. Es soll erreicht werden, dass gemäss einer erkannten Problemstellung und der persönlichen Situation selbständig neuartige Vorgehensweisen und Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden.

7.) Transparenz der Bemühungen

Entwicklungsarbeit lässt sich nicht immer oder nur schwerlich in Zahlen messen. Wichtig werden deshalb Führungsgespräche, damit Ergebnisse der Bemühungen der Mitarbeiter transparent gemacht werden können. Wird dies unterstützt durch Werkzeuge wie z.B. einer BSC (Balanced Score Card) lassen sich Erfolge der Bemühungen auch messbar abbilden. Dadurch wird eine gewisse Erfolgskontrolle durchaus möglich. Die eingesetzten Mittel lassen sich rechtfertigen

Ansatzpunkte für die Entwicklungsarbeit bestimmen

Unterschieden werden sollte zwischen 3 Ansatzpunkten, welche sich aus der Logik der ganzheitlichen Betrachtung ergibt:

1.) Entwicklungsmassnahmen für ein Unternehmen in seiner Gesamtheit

Dies betrifft im Wesentlichen die Bearbeitung von Schwerpunkten, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Durchsetzung der Unternehmensstrategie stehen. Wichtig dabei ist, dass sich alle Führungskräfte im Unternehmen ohne Ausnahme bei der Bearbeitung der Schwerpunktthemen engagieren. In unserer Praxis finden dazu vorgängig einmal jährlich Bedarfsklärungsworkshops mit den Führungskräften statt.

2.) Massnahmen für einzelne Bereiche oder Gruppen

Kennzeichnend ist hier, dass die Initiative von den jeweiligen Einheiten ausgeht. Um die erkannten Problemstellungen zu bearbeiten legen sie vorgängig Ziele, Inhalte, Verantwortlichkeiten, Arbeitsweisen und Zeitrahmen eigenständig fest. Wichtig ist auch hier selbstverständlich der strategiekonforme Rahmen.

3.) Massnahmen für Einzelpersonen

Im Vordergrund steht der Mitarbeiter und nicht der unmittelbare Aufgabenbereich. Gezielte Fördermassnahmen im Hinblick auf mögliche zukünftige Herausforderungen stehen im Vordergrund.

Verantwortlichkeiten festlegen

Der unmissverständlichen Festlegung von Verantwortlichkeiten kommt eine eminent wichtige Bedeutung zu. Dabei trägt die Geschäftsleitung naturgemäss die oberste Verantwortung für die Weiterentwicklung sowie der Einleitung von Entwicklungsmassnahmen. Die Führungskräfte übernehmen bewusst Coaching-Aufgaben mit dem Ziel, dass die notwendige Leistung zur Strategierealisierung erbracht werden kann. Entsprechend sind aus ihrer Sicht Weiterentwicklungsmassnahmen ein wichtiges Mittel zur Zielerreichung. Was die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter anbelangt, nehmen sie eigenverantwortlich diesen Aspekt wahr. Für ihre Qualifizierung und Attraktivität fürs Unternehmen tragen sie die Hauptverantwortung.

Zusammenfassung

Ohne eine konzeptionelle und ganzheitliche Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklung lassen sich Unternehmensstrategien schwerlich umsetzen. Konkrete Ziele und Grundsätze erlauben es Zeit, Mittel und Energien so zu konzentrieren, dass die Strategieumsetzung effizient erfolgt. Jeglicher Bezug zur Unternehmensstrategie ist sicherzustellen. Die Verantwortlichkeiten für die praxisgerechte Umsetzung ist unmissverständlich festzulegen unter Einbezug der Mitarbeiter. Ohne Mitarbeiterentwicklung gibt es keine effiziente Unternehmensentwicklung!

Dr. Jörg T. Sorg ist seit 1985 Unternehmensberater im Bereich Unternehmensentwicklung, Marketing und Vertrieb. Als Coach und Begleiter vieler namhafter Firmen hat Dr. Sorg vielfältige Praxiserfahrungen, welche in seine Beratung, Seminare und Workshops einfließen. Nach seinem Studium der Naturwissenschaften an der ETH Zürich war Dr. Sorg zunächst in Europa und USA in der Unternehmensentwicklung tätig. Die jahrelange Zusammenarbeit mit einer renommierten St.Galler Beratungsfirma und die Nähe zur Hochschule St.Gallen haben seine Arbeit wesentlich geprägt. Seine Ausführungen zum Thema **Einzigartigkeit** sind auch aus diversen internationalen Publikationen bekannt.



J.T.Sorg & Partner
Dr.Jörg T. Sorg
Höhenstr. 3
CH-8253 Diessenhofen

Telefon +41 52 6572436
Telefax +41 52 6572435
Mobil +41 79 6003317
E-Mail joerg.sorg@bluewin.ch
Home www.sorg-joerg.ch

