

Positives Personalmanagement

Zukunft der Arbeit

Innovationsdruck und Industrialisierung 4.0 stellen das traditionelle Personalmanagement vor Herausforderungen. Die zukünftigen Hauptaufgaben des HR liegen darin, Mitarbeitenden aktives Engagement zu ermöglichen und Teamzusammenarbeit effektiv zu gestalten.

Von Antoinette Weibel und Anastasia Sapegina

Am Weltwirtschaftsforum 2017 in Davos diskutieren Wirtschaft und Politik über «verantwortungsvolle Führung». Die Zukunft der Arbeit, so die grundlegende Vermutung führender Führungs- und Personalexperten, kann nur verantwortungsvoll gehandhabt werden, wenn ein grundlegendes Umdenken in den Unternehmen stattfindet. Laut aktuellen Prognosen übernehmen Roboter in der Zukunft viele automatische Tätigkeiten. Weniger so, wenn es um das Generieren von kreativen und kundenorientierten Lösungen geht, einen weiteren Trend, der die Zukunft der Arbeit ebenfalls prägen wird. Denn in der schnelllebigen und agilen Zeit von morgen sind Unternehmen stark gefordert, mehr und schneller innovative Ideen auf den Markt zu bringen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein solcher Wandel verlangt nach Flexibilität – in den Köpfen, in der Zusammenarbeit und nicht zuletzt in der Art und Weise, wie man Unternehmen führt.

Allerdings: Zu viele Unternehmen richten ihr Management weiterhin nach dem konventionellen «planning – organizing – staffing – directing – controlling»-Prinzip aus. Auch im Personalmanagement bleibt diese traditionelle Planungsbrille tief verankert. Kontrolle und Steuerung von Mitarbeitenden – «alle auf Kurs halten» – stehen hoch auf der HR-Agenda. Der momentane Status quo vieler Unternehmen ist: Man identifiziere die Stars, überschütte diese mit finanziellen Anreizen und fördere ihr Weiterkommen in der Unternehmenshierarchie. Dieses Modell halten wir nicht mehr für zielführend. Wir müssen umdenken. Weg von der Förderung einzelner Talente hin zur Entwicklung von Hochleistungsteams, die in der Lage sind, mit dem rasanten und dynamischen Wandel mitzugehen und diesen mitzugestalten.



Gemeinsam sind wir stark – Hochleistungsteams statt einzelner Talente.

Positives Personalmanagement

Positives Personalmanagement könnte ein tauglicher Gegenentwurf zum HR-Modell der tayloristischen Arbeitswelt werden. Positives Personalmanagement baut auf den Grundlagen der positiven Psychologie auf und erweitert diese um betriebswirtschaftliche Erkenntnisse. Anders als im traditionellen Managementmodell geht es im positiven Personalmanagement nicht um Fremdkontrolle und «auf Kurs halten». Im Gegenteil, im Mittelpunkt des positiven Personalmanagements stehen «resourceful Humans» – Mitarbeitende, die mitwirken wollen und können. Es geht also darum, wie Personalmanagement durch Förderung von Kompetenzen und Potenzialen von Mitarbeitenden sowie einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit zum Erfolg von Unternehmen beitragen kann.

Grundlage psychologisches Kapital

Mit dem Thema des Wollens setzt sich die Motivationsforschung auseinander. Hier steht insbesondere die intrinsische Motivation bzw. die Freude an einer sinn-

vollen Arbeit im Mittelpunkt. Weniger beleuchtet ist jedoch die Frage des Könnens. Positives Personalmanagement setzt hier an und stellt das sogenannte psychologische Kapital eines Menschen in den Mittelpunkt. Dieses besteht aus vier persönlichen Ressourcen: der Selbstwirksamkeit, der Hoffnung, des Optimismus und der Resilienz. Das Zusammenspiel dieser vier befähigt Mitarbeitende, mit Komplexität, Unsicherheit und unvorhersehbaren Ereignissen bei der Arbeit besser umzugehen. Mit anderen Worten, psychologisches Kapital befähigt Mitarbeitende, Wandel aktiv mitzugestalten.

Aus der Sicht des Personalmanagements ist psychologisches Kapital aus zwei Gründen attraktiv. Erstens zeigen viele Studien, dass sich psychologisches Kapital positiv auf Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitenden auswirkt. So beispielsweise auf den Umgang mit Veränderungen, auf die Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Neue Forschung zeigt zudem, dass psychologisches Kapital zu mehr Unternehmertum und zu einem höheren Unternehmenserfolg beiträgt.



Zweitens kann man psychologisches Kapital einfach, kostengünstig und zeiteffizient trainieren. Daher ist psychologisches Kapital eine Potenzialressource – jeder Mitarbeitende kann lernen, wie man die eigenen Fähigkeiten besser im Unternehmen einbringen kann.

Soziales Kapital

Wie schafft man den Schritt von leistungsfähigen Mitarbeitenden zu Hochleistungsteams? Sicher nicht, indem man einfach Hochleistungsindividuen in ein Team packt. Das wäre zu einfach gedacht. Vielmehr geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende eigenständig und selbstorganisiert mit anderen in der Organisation vernetzen können und die Zusammenarbeit im Team als hilfreich und positiv empfinden. Es geht also um das soziale Kapital. Soziales Kapital stärkt das «Wir-Gefühl» und das gemeinsame «Anpacken» im Unternehmen. Es ermöglicht Wissensaustausch und Innovation. Voraussetzung hierfür bilden ein respektvoller und wertschätzender Umgang, eine aufrichtige, lernorientierte und zeitnahe Kommunikation sowie eine starke Vertrauenskultur.

Soziales Kapital wird durch verschiedene Massnahmen positiv beeinflusst. So zeigt

Die vier Bausteine vom psychologischen Kapital

Selbstwirksamkeit ist der Glaube an die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, etwas aus eigener Kraft erreichen zu können. *Hoffnung* ist das Bestreben, gesetzte Ziele zu erreichen und dafür auch alternative und bisher unbekannte Wege zu beschreiten. Anders als im Volksmund versteht man hier unter *Optimismus* nicht nur eine positive Lebenseinstellung, sondern auch einen positiven «Erklärungsstil». Dabei schreibt man positive Ereignisse und Erfolge eigenen Kompetenzen zu. Bei Misserfolgen nimmt man diese nicht gleich persönlich. Man versucht erst zu ergründen, wie äussere Umstände dazu beigetragen haben und was man aus dieser Situation lernen kann. Schliesslich bildet die *Resilienz* eines Mitarbeitenden einen weiteren wichtigen Baustein. Resilienz bedeutet Widerstandsfähigkeit, also die Fähigkeit, sich nach Fehlschlägen, unerwarteten Entwicklungen und Misserfolgen schnell zu erholen.

etwa die Forschung, wie wichtig positive Gefühle sind, weil diese geistige Offenheit und Empathie fördern. Hier reichen oft auch undramatische, kleine Dinge wie etwa aufrichtig gemeinte Äusserungen von Dankbarkeit. Auch formale Instrumente des Personalmanagements zeigen Einfluss. So führt etwa die Betonung von Gruppenzielen zu einer Stärkung der Zusammenarbeit. Auch Bewertungs- und Leistungsmanagementsysteme üben einen starken Einfluss aus. So schädigen etwa auf Wettbewerb ausgerichtete Bewertungssysteme die Zusammenarbeit. Die Betonung der Einzelleistung und der Druck, besser als die anderen Mitarbeitenden zu sein, sind Gift für die Zusammenarbeit. Nicht selten sind Neid, unfaire Drängelei und wenig verantwortungsvolles Handeln Konsequenz dieser Systeme. Ein Beispiel für ein solch kompetitives HR-Instrument ist das berüchtigte «rank-and-yank»-System.

Wer jedoch auf Hochleistungsteams und Vertrauenskultur setzen will, ist gut beraten, eher auf kooperative Personalmanagementinstrumente zu bauen. Teambonus, spielerischer Wettbewerb zwischen Teams sowie Dankbarkeit und Sinnhaftigkeit signalisierende Auszeich-

nungen könnten Bestandteile einer neuen Leistungskultur sein.

Zusammenfassend: Positives Personalmanagement setzt auf menschliche Potenziale und darauf, dass Innovation und Wandel im Team besser gemeistert werden können. Dies setzt ein Umdenken voraus – das Modell «oben wird gedacht, unten gemacht» wird durch «gemeinsam sind wir stark» ersetzt.

Autorinnen



Prof. Dr. Antoinette Weibel ist Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten und Ordinaria für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie ist passionierte Vertrauensforscherin und interessiert sich für die Herausforderungen der Zusammenarbeit 4.0.



Anastasia Sapegina ist Doktorandin und Forschungsassistentin am Lehrstuhl für Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie schreibt ihre Dissertation zum Thema «Kompetitive und Kooperative HR Praktiken».

Rank-and-yank-System

Das ursprünglich von Jack Welch entwickelte «rank-and-yank»-System ist ein Beispiel für ein kompetitives HR-Instrument. Es ist auch bekannt als «Forced Distribution» oder «Forced Ranking». In diesem System werden Mitarbeitende nach einem vorab festgelegten Proporz in top, gute und schlechte Performer eingeteilt und entsprechend aussortiert.

Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich



- Betrieblicher Mentor/-in mit eidg. FA / CAS Coaching
- CAS Supervision und Teamcoaching
- CAS Interkulturelles Coaching
- CAS Resilienztraining
- MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
- Vorbereitungskurs auf die höhere Fachprüfung (HFP) «Dipl. Supervisor/-in -Coach mit eidg. Diplom»



CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93 · info@coachingzentrum.ch
www.coachingzentrum.ch



IZB Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen
PH Zug