

BESTE BEZIEHUNGEN

Mitarbeiterentwicklung ist eine Frage der richtigen Beziehungen. Darauf kommt es nämlich mehr an als auf alles andere. Christine Edenstrasser, Philipp Wascher und Gerald Schwäninger haben sich gemeinsam auf einen Weg gemacht, um den Human Resources ein beziehungsorientiertes Human Relations zur Seite zu stellen.

INTERVIEW: MARIAN KRÖLL



Christine Edenstrasser mit Dr. Philipp Wascher (li.) und Mag. Gerald Schwäninger. Gemeinsam haben sie Anfang des Jahres „derWeg“, ein Kompetenznetzwerk für Mitarbeiterentwicklung, gegründet.

ECO.NOVA: Sie haben mit Ihrem Kompetenznetzwerk für Mitarbeiterentwicklung „derWeg“ als Ziel formuliert, in Ihrer Heimat Tirol gemeinsam mit den Kunden eine neue Unternehmenskultur zu begründen. Was stimmt denn mit der Bestehenden nicht? **PHILIPP WASCHER:** Grundsätzlich ist an der Bestehenden nichts verkehrt. Kulturell ist es in den letzten Jahren allerdings augenfällig geworden, dass die Konfliktkultur sich verschoben hat. Die Menschen sind anspruchsvoller, die individuellen Ansprüche höher geworden. Das ist

auch eine Generationenfrage. Die Erwartungshaltung der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern ist größer geworden, man lässt sich nicht mehr alles bieten. Es muss sehr viel mehr unternommen werden als früher; um ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten, in dem die Leute auch bleiben wollen. **CHRISTINE EDENSTRASSER:** Wir lösen Probleme maßgeschneidert, hören genau zu, nehmen wahr und denken mit. Dadurch helfen wir, die Unternehmenskultur wie einen Garten zu pflegen, damit sich Menschen in inhomogenen Teams gut entwickeln können.

Man kann noch so tolle Strategien haben, wenn die Unternehmenskultur nicht passt, helfen sie nichts. Insofern stimmt der Ausspruch „Culture eats strategy for breakfast“. **GERALD SCHWÄNINGER:** Man kann sich noch so tolle Leitbilder geben, Unternehmenskultur wird von den Menschen gemacht, die miteinander arbeiten. Das ist ein dynamischer und lebendiger Prozess. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter verstehen, dass sie ein Stück weit dafür Verantwortung tragen, Unternehmenskultur zum Wirken zu bringen und dauerhaft freudvoll umzusetzen.

Employer Branding, die Pflege der Arbeitgebermarke, gehört mittlerweile zum guten Ton. Dabei kann der Eindruck entstehen, dass in diese Arbeitgebermarke zwar Geld investiert wird, darüber hinausreichende strukturierte Maßnahmen, wenn der Mitarbeiter erst einmal an Bord ist, aber häufig fehlen. Ist die Mitarbeiterentwicklung weiterhin ein unterschätztes Thema? **EDENSTRASSER:** Mitarbeiterentwicklung ist ein notwendiges Thema mit hoher Öffentlichkeitswirksamkeit. Einerseits gibt es sehr viele, die das schon gut machen – mit Coaching-Pools, Mitarbeiterakademien, Workshops und Trainings –, andererseits gibt es viele Unternehmen, die noch im Jammermodus sind. Wir sehen uns als Agenten der Veränderung und wissen, dass große Veränderungen drei, fünf, manchmal sieben Jahre und länger dauern.

Mitarbeiterentwicklung ist also ein längerer Prozess, der Geduld verlangt?

EDENSTRASSER: So ist es. Es wäre unseriös, sofort Resultate zu versprechen. Mitarbeiterentwicklung ist ein Weg, weshalb wir uns auch „derWeg“ genannt haben. **WASCHER:** Das hören Unternehmen am Anfang nicht so gern, weil damit natürlich ein gewisser finanzieller Aufwand verbunden ist. **SCHWÄNINGER:** Es heißt oft, dass Mitarbeiterentwicklung so viel Geld kosten würde. Habe ich aber in einem Team mit zehn Leuten drei, die nur mehr mit halber Kraft arbeiten, weil sie innerlich nicht mehr dabei sind, fehlen mir eineinhalb Arbeitskräfte, die aber bezahlt werden müssen. Es dauert oft Monate oder gar Jahre, bis man draufkommt. Dann gilt es auch, Trennungsprozesse respektvoll zu gestalten und guten Ersatz zu finden. Es gibt eben nicht nur Onboarding-, sondern auch Outgoing-Prozesse, die Kultur hinterlassen, Marketing für das Unternehmen sein können. Viele gestalten diese Prozesse alles andere als stabil. Das verursacht im Nachgang oft Kosten, mit denen man gar nicht gerechnet hat.

Der Return on Investment in der Mitarbeiterentwicklung lässt sich also relativ klar darstellen? **SCHWÄNINGER:** Das hängt davon ab, wie transparent im Unternehmen gearbeitet wird. Wir sind nicht angetreten, um Kulturen und Menschen von oben herab zu verändern. Veränderung beruht auf Freiwilligkeit. Wenn entsprechende Veränderungsbereitschaft da ist, kann man über eine längere Zeit sehr viel bewegen. Das ist ein Prozess der kleinen Schritte und nicht eines einzelnen großen Wurfes. **WASCHER:**



CHRISTINE EDENSTRASSER

entstammt einer renommierten Tiroler Unternehmerfamilie und ist – nach Erfahrungen als Markenmanagerin in einer international bekannten Tourismusorganisation – seit 2000 als zertifizierter Wirtschaftscoach, Veränderungsexpertin und Managementtrainerin tätig. Sie ist der Überzeugung, dass Entwicklung menschenzentriert sein muss.

PHILIPP WASCHER

ist studierter Kultur-, Literatur- und Sprachwissenschaftler, setzte internationale Schwerpunkte in der Wissenschaft, ist erfahrener Ausbilder/Berater im Pflegemanagement, Wirtschaftsmediator und anerkannter Fachbuchautor im Bereich Coaching, Beratung und Führung.

GERALD SCHWÄNINGER

ist studierter Betriebswirt, kommt aus dem professionellen Sportmanagement und war Leistungssportler. Seine Expertisen liegen in der Verhaltensdiagnostik, der Organisations- und Teamentwicklung. Begegnen, begeistern und bewegen bildet seine Grundhaltung in der Zusammenarbeit mit Menschen.

www.derweg.cc

Von außen betrachtet sind es oft die Kleinigkeiten, die große Wirkung entfalten können. Gerade wenn sich in der Kommunikation eine Blockade lösen lässt, kann das große Kräfte freisetzen, und das schlägt sich in der Produktivität nieder.

Inwieweit ist Mitarbeiterentwicklung auch eine Führungskräfteentwicklung?

SCHWÄNINGER: Ein persönliches Beispiel: An einem meiner letzten Tage beim FC Wacker Innsbruck 2013 hat mir ein Vorstandsmitglied gesagt, dich hätten wir eigentlich einmal in eine Führungskräfteentwicklung schicken müssen. Ich kann behaupten, damals jeden Blödsinn, den man nicht hätte machen dürfen, selbst gemacht zu haben. Weil ich es nicht besser gewusst habe. Das war für mich ein wesentlicher Antrieb, mich weiterzuentwickeln und diesen Weg zu gehen. Bei der Führungskräfteentwicklung geht es wie bei der Mitarbeiterentwicklung allgemein um Beziehungsmanagement. Führen heißt, Entscheidungen – die nicht immer populär sind – zu treffen und Beziehungen zu konstruieren. Oftmals tun das Führungskräfte nicht, weil sie lieber das tun, was sie besonders gut können. **WASCHER:** Führungskraft wird man in der Regel, weil man entweder sehr lange dabei ist oder fachlich für den Besten gehalten wird. Personalentwicklung setzt bei der Beziehungsgestaltung an. Wie sehe ich meine Rolle? Stimmt diese mit der Rollenerwartung des Unternehmens überein? Wie bin ich von der Persönlichkeitsstruktur her fähig, Konflikte auszutragen? Das ist ein ganz wesentliches Merkmal, wo oft weggeschaut wird. ►



„ES IST WICHTIG, DASS DIE MITARBEITER VERSTEHEN, DASS SIE EIN STÜCK WEIT DAFÜR VERANTWORTUNG TRAGEN, UNTERNEHMENSKULTUR ZUM WIRKEN ZU BRINGEN.“

GERALD SCHWANINGER

30 Weil Menschen nun einmal eher konfliktscheu sind? WASCHER:

Es gibt Menschen, die es als ihre Aufgabe sehen, Konflikte unter den Teppich zu kehren. Dann kommen diese später wieder hoch, im schlimmsten Fall als Mobbing. In der Regel geht es darum, Führungskräfte wie Mitarbeiter darin zu stärken, mit ihren Ressourcen und ihrer Persönlichkeitsstruktur ihren Aufgaben gerecht zu werden. SCHWANINGER: Dabei wird viel über Vertrauen und Authentizität gesprochen. Das bringt nichts, wenn nicht geklärt ist, was diese Wörter bedeuten. Vertrauen ist aber nie letztgültig geklärt. Das fängt bei der Frage nach dem Selbstvertrauen an: Traue ich mir meinen eigenen Job zu? Trauen mir andere meinen Job zu? Vertrauen ist ein punktueller Wert. Vertrauen brauche ich nie, wenn es gut läuft, sondern dann, wenn es nicht gut läuft und man Hilfe braucht. Unternehmen, die in puncto Vertrauen viele ungeklärte Fragen haben, entwickeln keine gute Zugkraft. Wenn dieses Vertrauen aber nicht gegeben ist, braucht man über Konfliktfähigkeit erst gar nicht zu reden. Konflikt ist die leidenschaftliche Diskussion aller Beteiligten über den Fortschritt des Unternehmens. Das einfordern und auszuhalten, erfordert Mut – und Übung. WASCHER: Die Coronakrise hat gezeigt, wie tragfähig und vertrauensvoll diese Beziehungen sind. Durch Social Distancing und Homeoffice braucht man viel mehr an Grundlage, um gemeinsam weiter zu bestehen. Das, was die Beziehung im

Alltag ausmacht – das Sich-Begegnen, das Nachfragen-Können, der informelle Austausch – ist ganz anders und schwieriger.

Fast jedes Unternehmen behauptet heute, dass die Mitarbeiter das größte Kapital seien. Halten Sie das in der Mehrzahl für Lippenbekenntnisse? EDENSTRASSER: Diese Aussagen müssen mit Leben gefüllt werden. Nach dem ganzen technischen Fortschritt und der Professionalisierung im Berufsleben steht jetzt der menschliche Fortschritt an. Wie trete ich zu anderen in Beziehung, wie gebe ich Feedback, wie unterstütze ich die Veränderung? Wir rufen die Mitarbeiter, die wir begleiten dürfen, auch in ihre Verantwortung und fragen: „Was möchtest du dazu beitragen, damit Veränderung gelingt?“ Mitarbeiterentwicklung sorgt für stabilere Teams, geringere Fluktuation, besserer Kommunikation und Konfliktfähigkeit und damit letztlich bessere Arbeit.

Woran krankt die Mitarbeiterentwicklung meistens? SCHWANINGER: Das lässt sich gar nicht so einfach sagen. Wichtig ist die Freiwilligkeit. Man kann Angebote machen, aber niemanden zur Aneignung neuer Kenntnisse bzw. Skills zwingen. Mitarbeiterentwicklung dient aber leider oftmals nur der Symptombehandlung. Im Unternehmen merkt man, dass manche Dinge sich verschlechtern haben, die Fluktuation gestiegen ist und vermehrt Konflikte im Raum stehen. Darauf wird mit zwei Teamentwicklungs-

gen reagiert. Das ist nett, aber dafür braucht es uns nicht. Sinnvolle Mitarbeiterentwicklung ist kein Schnellschuss und beginnt mit dem Bekenntnis, sie kontinuierlich umzusetzen. Unternehmen, die das Thema ernst nehmen, beginnen damit, ihre Mitarbeiter zu sensibilisieren. Diese müssen wissen, was man mit ihnen vorhat. Sonst kann nichts Positives passieren.

Ist Mitarbeiterentwicklung in allen Bereichen wichtig oder gibt es Berufe bzw. Tätigkeiten – etwa die vielzitierte Supermarktkassiererin – wo sich die Unternehmen diese – bewusst provokant formuliert – „sparen“ können? SCHWANINGER: Grundsätzlich ist Mitarbeiterentwicklung immer sinnvoll, weil man die Menschen in ihrer Persönlichkeit stärkt. Wir begleiten auch die Pflege, den Sozialbereich und den Handel sehr stark, wo man es mit Menschen zu tun hat, die in der Außenwahrnehmung nicht so prominent vorkommen. Aber gerade die sind es, bei denen wir den größten Unterschied machen können. Mitarbeiterentwicklung ist nicht nur eine berufliche Stärkung, sondern auch eine persönliche. Die Idee ist, den Menschen in seiner Persönlichkeit zu stärken. WASCHER: Dabei geht es auch immer um Wertschätzung und die Frage, ob es Berufsgruppen gibt, die weniger „wert“ sind. Meine Erfahrung ist, dass genau die Unscheinbaren besonders wichtig sind und viel Gutes im Unternehmen bewegen können.

Mitarbeiterentwicklung funktioniert wohl nur, wenn Arbeitgeber wie Arbeitnehmer dafür bereit sind und aktiv daran mitwirken. Ist es legitim, wenn Mitarbeiter gar nicht „entwickelt“ werden wollen, sondern einfach nur ihre Zeit bis zur Pensionierung in einem bezahlten Arbeitsverhältnis verbringen wollen und sich ihre Lebenszufriedenheit, ihren Lebenssinn, in der Freizeit erwerben? EDENSTRASSER: Ist Mitarbeiterentwicklung

ein Thema im Unternehmen, gibt es am Anfang – wie bei jedem Veränderungsprozess – maximale Instabilität, die verbunden ist mit Unsicherheit, Ängsten und Stress. Ist der Prozess gut aufgesetzt und kommuniziert und die Menschen sind gut eingebunden, gibt es viel weniger Ängste. Ruft uns ein Unternehmer, um eine Leitbild- oder Markenaktivierung zu machen oder Ziele zu entwickeln, starten wir den Prozess, klären den Auftrag und holen die Menschen ins Boot. Wir stellen ganz bewusst inhomogene Teams – Alte, Junge, Fachkräfte, Lehrlinge – zusammen, in denen viel Spannendes passiert. Es muss nicht immer so sein, dass alle nach einem Veränderungsprozess rufen. Der Unternehmensführer hat eine höhere Verantwortung für das Ganze und muss nicht alle Mitarbeiter vorab fragen, ob sie dabei sein wollen. Es gibt aber natürlich Mitarbeiter, die nicht entwickelt werden wollen, aber selbstverständlich auch ein Leistungsversprechen abgegeben haben. Durch das Wunder der Wertschätzung – die das Belohnungszentrum im Gehirn anregt und zugleich das Angstzentrum beruhigt – gelingt es uns, auch Mitarbeiter mitzunehmen, die anfänglich nur ihre Ruhe haben wollten. ▶



„DURCH DAS WUNDER DER WERTSCHÄTZUNG GELINGT ES UNS, AUCH MITARBEITER MITZUNEHMEN, DIE ANFÄHGLICH NUR IHRE RUHE HABEN WOLLTEN.“

CHRISTINE EDENSTRASSER

derweg.cc
KOMPETENZNETZWERK
FÜR MITARBEITERENTWICKLUNG

office@derweg.cc
www.derweg.cc

Bürgerstraße 26
6020 Innsbruck

WASCHER: Das größte und wirkungsvollste Instrument sind wir selbst, weil wir über die Beziehung wirken. Die Methoden sind unsere Werkzeuge. **SCHWANINGER:** Spätestens sobald der Satz „Lass uns sachlich bleiben“ fällt, bedarf es einer Klärung auf der Beziehungsebene.

Hören Sie diesen Satz oft? **SCHWANINGER:** Der Satz fällt tatsächlich sehr schnell ...

WASCHER: ... und ist der Versuch, sich aus problematischen Themen in der Beziehung zurückziehen. Unser kommunikativer Ansatz ist nicht der, eine heile Scheinwelt zu konstruieren, sondern Höhen und Tiefen in einer Beziehung miteinander bewältigen zu können und einen gemeinsamen Weg zu gehen.

EDENSTRASSER: Es geht uns ums Befähigen. Wir unterstützen Menschen dabei, besser Feedback geben zu können, sich selbst und andere besser erkennen zu können.

Muss denn Erwerbsarbeit immer sinnstiftend sein? **EDENSTRASSER:** Werte und Sinn spielen in unserem Leben eine große Rolle, es gibt aber durchaus unterschiedliche Arbeitstypen. Es gibt Existenzarbeiter genauso wie Berufungsarbeiter, Visions- und Statusarbeiter. Jeder dieser Typen ist Teil eines großen Ganzen, aber nicht jeder muss unbedingt einen großen Sinn in seiner Arbeit sehen. **WASCHER:** Es gibt per se keine sinnlose Tätigkeit, sondern nur sinnhaftes Tun. Die Wahrnehmung, was sinnvoll ist, ist eine subjektive Einschätzung. Man kann nicht ausblenden, dass es in einer Arbeitsbeziehung wesentlich auch um Existenzsicherung geht. Geld spielt folglich immer eine Rolle. Bei der Arbeit ist man als Person in einem sozialen Miteinander, deshalb geht es auch immer um das Ego, die Selbstwirksamkeit und die Entfaltungsmöglichkeiten.

Es wird gerne behauptet, dass Entlohnung nicht mehr ausschlaggebend für die Arbeitnehmer sei, sondern andere Faktoren – subsumiert unter dem Begriff der Work-Life-Balance. Ist es nicht so, dass diese erst relevant ist, wenn es am Gehaltszettel passt? **SCHWANINGER:** Ich kenne Unternehmen, die glauben, laut Kollektivvertrag zahlen zu können, bei denen dann die Mitarbeiter zur Konkurrenz gehen, die etwas mehr bezahlt. Das hat auch mit den Lebenshaltungskosten in Tirol zu tun. Die Frage nach der Work-Life-Balance stellt sich also erst, wenn die Grundexistenz vernünftig abgesichert ist, man einen gewissen

Lebensstandard hat und dann nach anderen Dingen Ausschau halten kann. Bei der jüngeren Generation ist es so, dass diese recht gut abgesichert ist und oft mit einer anderen Grundausstattung in die Arbeitswelt kommt als die Generationen davor. Viele junge Leute arbeiten deshalb gerne 25, 30 Stunden pro Woche, weil es sich ausgeht. Ob sich das langfristig mit diesem Lebensstandard ausgeht, ist eine andere Frage.

Hat die Coronakrise, in mancher Hinsicht eine Zäsur, etwas an der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geändert? **WASCHER:** Empirische Evidenz habe ich dazu keine, aber mein Erfahrungswissen zeigt mir, dass die Coronakrise klar eines zutage gebracht hat: Wie gut sind die Beziehungen am Arbeitsplatz? Ob es in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nur einen reinen Cash-Nexus, einen Tausch Arbeitskraft gegen Gehalt gibt oder mehr, hat sich in der Krise gezeigt. Im Homeoffice haben im letzten Jahr viele Ar-

beitnehmer außerdem gemerkt, was sie eigentlich an ihren Kollegen haben, selbst wenn diese manchmal schwer erträglich sein mögen. Der Wert des Miteinanders zeigt sich erst so richtig, wenn man es nicht mehr hat.

SCHWANINGER: Man muss damit erst einmal umgehen können, im Homeoffice zu sitzen und nicht mehr den täglichen Abgleich zu haben. Viele Mitarbeiter haben nicht mehr gespürt, ob sie noch gut genug sind. Manche haben extra länger gearbeitet, um zu beweisen, dass sie im Homeoffice besonders leistungsfähig sind. Es wird eine ganz spannende Sache, wie es in diesem Kontext gelingen kann, in Verbindung zu bleiben.

WASCHER: Es ist sinnvoll, sich regelmäßig zu sehen. Die richtige Mischung macht's. Als Arbeitgeber sollte man stark darauf achten, was das Homeoffice mit dem sozialen Gefüge macht. Daran wird das Modell auch zukünftig zu messen sein. **EDENSTRASSER:** Die wichtigste Frage ist, ob wir als Menschen und Organisationen etwas aus der Krise gelernt haben. ■



„IN DER REGEL GEHT ES DARUM, FÜHRUNGSKRÄFTE WIE MITARBEITER DARIN ZU STÄRKEN, MIT IHREN RESSOURCEN UND IHRER PERSÖNLICHKEITSSTRUKTUR IHREN AUFGABEN GERECHT ZU WERDEN.“

PHILIPP WASCHER