

Motivierte Mitarbeitende am richtigen Platz steigern die Leistung des Unternehmens

Bestplacement – Der Schlüssel zum Erfolg

Aus Outplacement- resp. Bestplacement-Sicht sind wir in unserer Tätigkeit zunehmend mit Führungskräften konfrontiert, die sich über Jahre mehr oder weniger erfolgreich in ihren Unternehmen die Karriereleiter emporgearbeitet haben, nun aber vor Problemen oder sogar Kündigung stehen. Was ist passiert, wie kann es sein, dass gestandene Führungskräfte nun aus Rang und Ehre fallen und ihre Laufbahn vor entscheidenden Richtungsänderungen steht?

Von Andrea Mutzner*

Hans B. (50) ist Jurist und ein gefragter Mann, wenn es um regulatorische Fragen innerhalb der Firma im Finanzdienstleistungssektor geht. Er verfügt über eine Truppe von 9 Fachleuten und führt diese direkt. Ein Teil dieses Teams arbeitet im Ausland.

Seine Meinung wird immer wieder von verschiedensten Stellen eingeholt. Auch von seinen Mitarbeitenden, die sich in vielen Fällen auf sein fachliches Wissen stützen und ohne ihn wenig bewegen. Herr B. steht vor dem Burnout, versagt in Führungsaufgaben und Selbstorganisation.

Was ist anders geworden? Ansprüche an die Kompetenz der Mitarbeitenden steigen pa-

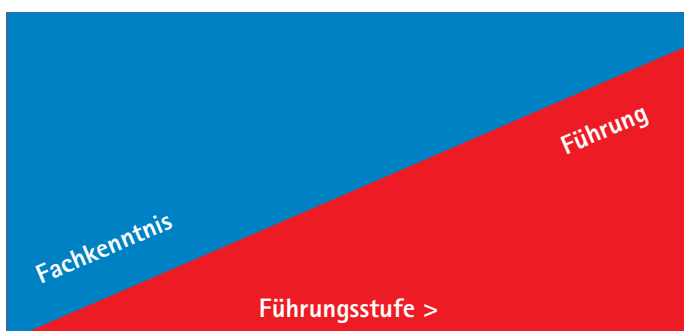
rallel mit der Straffung der Strukturen und der Minimierung von Redundanz im Personal. Jede und jeder ist gefordert, das Maximum zu leisten. Dies führt zwangsläufig dazu, dass Mitarbeitende aller Stufen an ihre Grenzen stossen. Darüber hinaus ist der Leistungsdruck generell so hoch, dass es wenig braucht, um Konflikte eskalieren zu lassen.

Nicht zuletzt aus diesem Grund versucht man mit veränderten Organisationsstrukturen den wachsenden Anforderungen Herr zu werden. Viele solcher – auf dem Papier und in Theorie perfekt ausgewogener und ausgefeilter Organisationen – sind in der Realität nicht «menschengerecht», wider-

sprechen natürlichen Organisationsprinzipien. Es ist für uns als Bestplacement-Spezialisten auffällig, wie oft Mitarbeitende aus den heute gängigen Matrixstrukturen herausfallen. «Die Person ist eine ausgezeichnete Fachkraft und verfügt über wertvolle Kompetenzen und Skills, aber nun sind wir mit ihren Leistungen an ihrer neuen Stelle als Leiterin einer Abteilung nicht mehr glücklich – und die Einstellung hat sich auch eher negativ verändert...»

Was ist hier falsch?

Ein wesentlicher Grund ist die Tatsache, dass Führen in solchen Strukturen ungleich anspruchsvoller ist als in konventionellen, hierarchischen. Ein zweiter, ebenso wichtiger Grund ist die Tatsache, dass Führungskräfte noch immer mehrheitlich mittels falscher Kriterien selektioniert werden. Beförderung z.B. als Notmassnahme mangels alternativer Anerkennungsmittel, als Zeichen der Hilflosigkeit der Führenden also. Dies wiederum führt nicht zu einer Verbesserung der Situation, sondern eher zu einer Verschlechterung, weil nach wie vor Mitarbeitende aufgrund von Fach- und nicht von



Mit steigender Komplexität der Führungsaufgaben nimmt die Bedeutung der Fachkenntnisse gegenüber den Ansprüchen an die Führungskompetenz ab.



Manager auf oberen Führungsstufen, die nur über ihr Expertenwissen führen («ich bin der, der es am besten weiss»), werden mit ihren Teams niemals Spitzenleistungen erbringen!

Führungskompetenzen befördert werden. Mit steigender Komplexität der Führungsaufgaben, d.h. auch mit Aufstieg in der Hierarchie, nimmt die Bedeutung der Fachkenntnisse gegenüber den Ansprüchen an die Führungskompetenz ab. Manager auf oberen Führungsstufen, die nur über ihr Expertenwissen führen («ich bin der, der es am besten weiss»), werden mit ihren Teams niemals Spitzenleistungen erbringen! Schon von einer Führungsperson auf der ersten Stufe wird erwartet, dass neben der Facharbeit noch ein kleinerer Teil Führungsaufgaben erledigt werden «muss».

Fachwissen ist gefragt, aber schon hier ist entscheidend, dass die Führungskraft anerkennt, dass Mitarbeitende in Teilgebieten besser sein und individuell herausragende Stärken haben können.

Sinnvolle Selektionskriterien

Neben dem Wissen um die fachlichen Belange muss demnach zwingend ein Verständnis für Evaluation und Förderung der Mitarbeitenden vorhanden sein. Auf oberen Kaderstufen wird die Führungskompetenz stufenweise wichtiger. Umso wichtiger auch das Wissen darum, wie man die Stär-

ken der Mitarbeitenden erkennt, gezielt fördert und einsetzt und sein Team zu Spitzenleistungen anleitet, die weit über den Möglichkeiten des Einzelnen liegen.

Zwingend erfolgt der Ruf

– nach Veränderung der Kriterien in der Selektion der Führungskräfte.

Fachwissen kann nicht der Gradmesser für die Eignung als Leader sein. Mangel an anderen Entwicklungsmöglichkeiten ebenso wenig (Leaderposition als Recognition Massnahme? Das Peters-Prinzip ist damit vorgezeichnet.)

Sichtbare Kriterien sind eher: natürliche

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis CHF 180.– pro Monat (CHF 2'160.– pro Jahr) sind Lunch-Checks von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.

Autorität, Wille zur Verbesserung, Wille zur konstruktiven Einflussnahme im Team und gegenüber Vorgesetzten, Übernahme von Verantwortung, Förderungsbereitschaft (andere zum Erfolg führen), Teambildung / -selektion und andere ähnliche Eigenschaften.

– nach gezielter Entwicklung und individueller Evaluation, Förderung und Begleitung durch Vorgesetzte und/oder Dritte.

Die gleichen Kriterien sind auch für die Weiterbildung und Förderung bestehender Führungskräfte anwendbar, sofern sich nicht eine Richtungsänderung in der Karriere der Betroffenen aufdrängt. Expertenkarriere als valable Alternative zur

hierarchischen Karriere ist schon lange ein Thema – aber wirklich umgesetzt erst selten.

Je komplexer die Organisationsstrukturen, desto höher sind die Anforderungen an die Führungskräfte. Es ist ein Irrglaube zu meinen, in Matrixorganisationen sei es einfacher zu führen und zu managen. Ganz im Gegenteil: Gerade weil Unterstellungsverhältnisse, Kompetenzzuweisungen und Rapportierungslinien zu verschiedenen Personen führen, stellt dies höchste Anforderungen an Führungskräfte wie Geführte.

Höchstmass an Engagement

Hier setzt der Bestplacement-Gedanke an. Bestplacement kann man als Philosophie

und als Leitstern bezeichnen, weil der Begriff alles umfasst, was Erfolg im Führen ausmacht. Bestplacement bedeutet «stimmige Positionierung», bedeutet auch, dass alle Mitarbeitenden eines Unternehmens idealerweise an einer Stelle arbeiten, an der sie ihre individuellen Stärken ausspielen können. Eine stimmige Positionierung ist die Voraussetzung für hohes Engagement. Engagement ist die Voraussetzung dafür, dass das vorhandene Potenzial auch vollumfänglich umgesetzt wird. Engagement, gepaart mit fachlichem Wissen und Know-how, ist Garant für Leistung, oder neudeutsch «Performance».^{***}

Glaubt man den regelmässig durchgeführten «Engagement Surveys» (z.B. Gallup-Studie), ist dies nur bei einem geringen Prozentsatz (ca. 20%) Realität. Stimmige Positionierung umfasst weit mehr, als in der Job-Beschreibung steht. Darunter fallen auch oder insbesondere individuelle und zwischenmenschliche Aspekte. Stimmigkeit ist nicht standardisierbar!

Bestplacement im Sinne der Überprüfung der Stimmigkeit ist demzufolge auch eine

Bestplacement bedeutet «stimmige Positionierung», bedeutet auch, dass alle Mitarbeitenden eines Unternehmens idealerweise an einer Stelle arbeiten, an der sie ihre individuellen Stärken ausspielen können.



BILDUNGSZENTRUM kvBL
Reinach, Muttenz, Liestal.

Ihr Weg nach oben!

Höhere Berufsbildung

Höhere Fachschule für Wirtschaft

- Diplomstudium Wirtschaftsinformatik
- Diplomstudium Betriebswirtschaft
- Nachdiplomstudium Management und Leadership
- Nachdiplomstudium Projektmanagement
- Nachdiplomstudium Personalleiter/in
- Eidg. Fachausweis HR-Fachleute
- Eidg. Fachausweis Sozialversicherung
- Eidg. Fachausweis technische Kaufleute
- Eidg. Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen
- Eidg. Fachausweis Detailhandelsspezialist/in
- Eidg. Fachausweis Führungsfachfrau/ Führungsfachmann

Info-Abende laufend unter
www.bildungszentrumkvbl.ch

Der Klick für Ihre Karriere!

Berufsorientierte Weiterbildung

- Handelsschule für Erwachsene
- Sachbearbeiter/in Rechnungswesen
- Sachbearbeiter/in Treuhand
- Sachbearbeiter/in Personalwesen
- Sachbearbeiter/in Sozialversicherung
- Sachbearbeiter/in Marketing & Verkauf
- Fachfrau/Fachmann KMU
- Eventplaner/in
- Informatik Anwender SIZ
- ICT Power User / Supporter SIZ

Einzelkurse

- Wirtschaft, Informatik, Sprachen

Bildungszentrum kvBL
Reinach. Muttenz. Liestal.

Tel. 058 310 15 00

wb@bildungszentrumkvbl.ch



RÉSUMÉ

Des employés motivés, à la bonne place

Les exigences en matière de compétence des employés augmentent parallèlement à la rationalisation des structures et à la réduction du personnel. Tout employé est appelé à se surpasser et est, par conséquent, inévitablement confronté à ses limites. De plus, la pression est généralement si élevée qu'il suffit de peu pour provoquer une escalade de conflits. C'est l'une des raisons pour lesquelles on essaie de maîtriser les exigences croissantes en modifiant les structures des organisations.

Un grand nombre d'organisations qui, en théorie, sont conçues à la perfection ne sont en réalité plus «à échelle humaine». En tant que spécialistes du «best placement» (placement optimal des employés), nous sommes frappés de voir combien de fois des employés n'arrivent plus à trouver leur place dans les structures matricielles, aujourd'hui courantes. «La personne est une excellente employée qualifiée qui dispose de compétences et de capacités précieuses, mais nous ne sommes maintenant plus satisfaits de ses performances dans sa nouvelle fonction de directrice d'un département, et son attitude a aussi connu une évolution plutôt négative...» Cela s'explique essentiellement par le fait que l'encadrement dans de telles structures est nettement plus exigeant que dans des structures conventionnelles, hiérarchiques.

La deuxième raison, tout aussi importante, est due au fait que la plupart des cadres sont toujours sélectionnés sur la base de critères erronés. C'est précisément là qu'intervient l'idée du «best placement», signifiant que, dans l'idéal, tous les employés d'une entreprise occupent un poste qui leur permet d'user de leurs qualités individuelles. Un placement optimal des employés est aussi le préalable d'un engagement fort du personnel, qui est la condition de base nécessaire à un épanouissement complet du potentiel existant.



Andrea.mutzner@grassgroup.ch

*Andrea Mutzner est Leiter Kompetenzzentrum Bestplacement bei Grass Consulting AG in Zug.

Eine Lösung für Hans B. war effektiv eine Richtungsänderung seiner Karriere. Er wird in Zukunft die Teamführung einer geeigneten Person übergeben und wird sich eher der internen Beratung von komplexen Themen widmen, die sein Fachwissen verlangen, wird die Firma an relevanten Events vertreten, wo seine Kontaktfreudigkeit ausgezeichnet zum Tragen kommt. Und übrigens: Er hat jetzt auch Zeit und Ruhe, sein Fachwissen gezielt an die Teammitglieder weiterzugeben. Fall gelöst, Burnout in weiter Ferne – stimmige Positionierung für alle Beteiligten! Das ist Bestplacement!

permanente Führungsaufgabe. Mit der Entwicklung der «Bestplacement-Methodik» unterstützen wir Unternehmen durch:

- Regelmässige Überprüfung der Stimmigkeit der aktuellen Position, d.h. ein kritisches Hinterfragen der aktuellen Performance (bin ich erfolgreich?) und der Motivation = **Performance Check**
- Sorgfältige Auswahl bei der Besetzung von Führungspositionen besonders der unteren und mittleren Führungsebenen = **Eignungscheck**
- Sorgfältige Einführung von jungen oder neuen Führungskräften in eine neue Aufgabe; im Idealfall individuelle Begleitung in den neuen Job sowie während der Einführungs- oder Bewährungszeit = **Incoaching/Inplacement**
- Kritische Beurteilung und ggf. intensive Schulung/Begleitung der Führungskräfte des oberen und Topkaders in der Erfüllung ihrer Führungs- und Entwicklungsarbeit, denn engagierte Mitarbeitende sind kritisch und anspruchsvoll und erwarten auch von ihren Vorgesetzten Höchstleistung. = **Bestplacement/Leadership-Programm**
- Transparente Karrierechecks für Kader der Altersgruppe 45/50Plus

**Les formations de formateurs ont de l'avenir**

Développez vos compétences de formateur/trice.

Swissmem dispense les formations modulaires :

- Coach d'apprenants (techniques ou commerciaux)
- Formateur en entreprise d'apprenants (diplôme CSFP)
- Animateur de formation (certificat BFFA-M1)
- Formateur d'adultes (brevet fédéral)

.... et un grand choix de cours de perfectionnement

Pour de plus amples d'informations, contactez nous

Swissmem Ecole de cadres

Tél. 021 654 01 50

ecole.cadres@swissmem.ch

www.swissmem.ch

L'école de cadres de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux

 **SWISSMEM** Ecole de cadres