

Damit die Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben

Die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen gewinnt mit dem zunehmenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften an Bedeutung. Eine Möglichkeit, mit der Unternehmen ihre Mitarbeitenden aktiv fördern und ihnen Wertschätzung zeigen können – und sie damit ans Unternehmen binden –, ist die Anwendung von Persönlichkeitsprofilen für die Personal- und Teamentwicklung. **Barbara Jakob und Gérard Brinkhoff**

Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie Wertschätzung der Arbeit stehen gemäss einer Studie (Hausknecht, Rodda, Howard, 2009) für junge Fach- und Führungskräfte an erster und zweiter Stelle, erst als Drittes folgt die finanzielle Vergütung. Die Investition in die Personalentwicklung ist folglich von entscheidender Bedeutung. Leider fällt dieser Budgetposten bei Sparmassnahmen oft als erster dem Rotstift zum Opfer. Aber gerade der Fokus auf Mitarbeitende hilft mit, dass sich Fach- und Führungskräfte von einem Unternehmen angezogen fühlen und die Guten auch wirklich bleiben – was entscheidend ist für den Erfolg des Unternehmens.

Eine Studie der Ci Group aus dem Jahr 2004, bei der 700 so genannte High Potentials bei namhaften, weltweit tätigen Unternehmen befragt wurden, ergab Folgendes: Vier von zehn dieser Mitarbeitenden haben ein Thema, das sie unbedingt mit ihrem Chef besprechen möchten, fühlen sich dazu aber nicht in der Lage, weil er keine Zeit hat, kein Interesse zeigt, an einem anderen Ort arbeitet oder sonst unabkömmlich ist. Drei von diesen vier Mitarbeitenden verlassen innerhalb der nächsten zwölf Monate die Firma.

Die Gesprächs-Lücke

Aufgrund dieser Erkenntnis erhielt die Studie den Namen «Conversation Gap» – Gesprächs-Lücke. Fazit: Wer einen Chef hat, der Wert auf gute Kommunikation und eine vertrauensvolle Beziehung legt, der nicht nur fordert, sondern auch fördert, wird das Unternehmen nicht verlassen.

Die Erkenntnis scheint sich langsam durchzusetzen. In einer PwC-Umfrage aus dem Jahr 2010 messen 83 Prozent der befragten Geschäftsführer dem Talentmanagement entweder eine höhere (51 Prozent) oder eine klar höhere (31 Prozent) Bedeutung bei als früher. Die Talentsuche und das Binden der guten Mitarbeitenden an das Unternehmen wird immer mehr zur Chefsache.

Gerade in KMU wird die Bedeutung der Personalentwicklung jedoch gerne unterschätzt. Die Personalabteilung ist in erster Linie für die Administration

«Die Personalentwicklung ist wichtig, auch für KMU.»

zuständig, und solange diese funktioniert, ist alles okay. Mitarbeitende möchten jedoch auch Wertschätzung durch gezielte Förderung erfahren. Ein sehr guter Weg, mit relativ wenig Aufwand eine grosse Wirkung zu erzielen, ist die Anwendung eines Persönlichkeitsprofils für Teamentwicklung und Einzelförderung. Der Myers Briggs Typen Indikator (MBTI) – sowie das Power Potential Profile (PPP) als Anwendung – ist eines der ältesten und wissenschaftlich fundiertesten Werkzeuge, das seit 1962 validiert auf dem Markt ist und weltweit am meisten benutzt wird.

Der MBTI misst die Präferenzen und Neigungen eines Mitarbeitenden. Es ist eine Selbsteinschätzung, kein Intelligenztest. Der MBTI misst, wie jemand seine Batterien auflädt, seine Umwelt wahr- und Informationen aufnimmt,

Entscheidungen trifft und sein Leben und die Arbeit organisiert. Eine solche Analyse ist aufschlussreich sowohl für den einzelnen Mitarbeitenden als auch für ein ganzes Team, wie die folgenden Beispiele aus der Praxis zeigen.

Beispiel 1: Geschäftsleitung eines KMU

Die Geschäftsleitung eines KMU führt anlässlich ihres jährlichen Kick-offs mit Zielsetzung und Budgetfragen zum Start einen halbtägigen Workshop mit dem MBTI/PPP-Persönlichkeitsprofil durch. Die gute Zusammenarbeit soll damit noch vertieft werden. Gross ist das Erstaunen darüber, wie treffend die resultierende Typenbeschreibung auf die eigene Persönlichkeit zutrifft. Alle finden sich zu 80 bis 95 Prozent darin wieder. Mit lockeren Übungen werden die Erkenntnisse vertieft. Es wird viel gelacht, weil man realisiert, wie man selbst gestrickt ist und wie die anderen ticken. Erinnerungen an spezielle Situationen aus dem Arbeitsalltag untermauern die gewonnenen Einsichten.

Anschliessend werden die Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit diskutiert. Ein offenes und angelegtes Gespräch, das in einige Massnahmen mündet.

«So gut war ein Kick-off noch nie», meinte der Geschäftsführer einige Wochen später. Nach einem Jahr wird ein Auffrischungsseminar mit dem ganzen Team durchgeführt, am späteren Nachmittag mit anschliessendem gemeinsamen Abendessen. Diese Massnahme zur Teamentwicklung hatte eine optimale Wirkung trotz beschränkter Budget- und Zeitressourcen.



Gemeinsam erfolgreich: Mit dem MBTI/PPP-Persönlichkeitsprofil kann die Zusammenarbeit im Team verbessert werden.

Beispiel 2: Teamentwicklung in einer Konfliktsituation

Ein Helpdesk-Team steht andauernd unter grossem Stress. Die berühmte Sandwich-Position zwischen dem Kunden und den internen Stellen ist für fast alle erdrückend. Zudem gibt es Spannungen, weil es scheint, dass sich nicht alle in gleichem Mass engagieren.

Als erstes wird ein halbtägiger Workshop mit dem MBTI/PPP-Persönlichkeitsprofil durchgeführt. Trotz der recht angespannten Situation ist die Atmosphäre locker. Beim Thema «Stress erkennen und steuern lernen», bei dem Menschen sehr unterschiedlich reagieren können, treten die Spannungen im Team dann zutage, jedoch ohne zu eskalieren. Anschliessend wird mit den einzelnen Mitarbeitenden je ein einstündiges strukturiertes Interview durchgeführt. Die Ergebnisse daraus werden einen Monat später wiederum in einem Halbtages-Workshop präsentiert, mit dem Team evaluiert und entsprechende Massnahmen daraus abgeleitet.

Das Ergebnis wird von den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten einige Monate später als sehr befriedigend bezeichnet. Zwar hat sich die Situation bezüglich Arbeitsstress nicht entscheidend verbessert – was bei einem Helpdesk eine Illusion wäre. Aber das Team kann jetzt besser zusammenarbeiten. Aufgaben wurden entsprechend der Erkenntnisse aus dem Persönlichkeitspro-

fil angepasst. Eine klare Optimierung ist gelungen.

Beispiel 3: Firma in Umstrukturierung

Eine mittelgrosse Pharma-Firma wird verkauft. Nach dem Verkauf kommt der Personalentwickler zur Überzeugung, dass er für seine Belegschaft in dieser Unsicherheitsphase etwas Positives tun will, was allen in der Zukunft helfen wird. Deshalb wird mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Gruppen von bis zu zwölf Personen ein MBTI/PPP-Workshop durchgeführt. So sind diejenigen gut gerüstet, die sich allenfalls extern oder auch intern neu bewerben müssen. Mitarbeitende, deren Team neu zusammengesetzt wird, erhalten ebenfalls wertvolle Tipps und Hinweise für eine gute Zusammenarbeit. Die Dankbarkeit für dieses Angebot ist gross, und das Klima verbessert sich, weil sich die Mitarbeitenden nicht alleingelassen fühlen und ein «Instrument» erhalten, das ihnen für ihre berufliche Zukunft entscheidende Impulse gibt.

Beispiel 4: Persönliche Karriereplanung

Der Leiter eines Teams in einer Software-Firma möchte sich Klarheit verschaffen über seine längerfristige Zukunft: Soll seine Karriere mehr in Richtung Verkauf oder in Richtung Management gehen? Er ist ein junger Leistungsträger in der

Firma. Sie möchte ihn nicht verlieren und ermöglicht ihm deshalb eine Standortbestimmung. Mit Hilfe des MBTI/PPP-Persönlichkeitsprofils wird eine 360-Grad-Befragung durchgeführt, damit er die Einschätzung seiner Kompetenzen umfassend vorliegen hat. Dieses Ergebnis liefert die Grundlage für die Coaching-Sitzungen. In fünf Coaching-Sitzungen klärt sich für ihn seine zukünftige Richtung, und er ist sehr motiviert, seine Fähigkeiten weiterhin in seinem Unternehmen einzusetzen.

Fazit

Personal- und Teamentwicklung ist ein wichtiger Baustein im Wettbewerb um gut qualifizierte Arbeitskräfte. Dafür braucht es nicht unbedingt zeitintensive und teure Programme. Mit gezieltem, überschaubarem Aufwand die grösstmögliche Wirkung zu erzielen, ist der beste Weg. Wie die Beispiele zeigen, ist die Anwendung von Persönlichkeitsprofilen in verschiedensten Variationen eine sehr effiziente Möglichkeit, Mitarbeitenden Wertschätzung zu zeigen und damit Motivation und Leistung hoch zu halten oder zu steigern. ■

Barbara Jakob und Gérard Brinkhoff sind Inhaber der Peoplefocus GmbH in Zürich. Barbara Jakob benutzt das MBTI-Persönlichkeitsprofil seit 1992, Peoplefocus verwendet den deutschen Anbieter PPP.