



DER HR-DEVELOPER

SEPTEMBER 2019
NEWSLETTER 03

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Im ersten Beitrag erfahren Sie von unserem Experten Andreas Mollet wieso Werte das neue Wissen eines Unternehmens bedeuten. Er zeigt auf, was Werte auszeichnen und wie die Unternehmen einen mächtigen Treiber generieren können, wenn die Werte, Ziele sowie die Vision im Einklang sind. Sie erfahren mit welchen 6 Schritten Sie Ihre Werte entwickeln und verändern können.

Im zweiten Beitrag Mindset starten wir die Serie von Dr. Cornelia Birta zum Thema Transformation. In diesem erste Artikel führt sie Sie in die neue Denkhaltung ein, und zeigt die Handlungsfelder für die Mentale Fitness 4.0 auf. Sie klärt auf, wie Menschen bei Veränderungsprozessen reagieren und zeigt Techniken auf womit neue Fähigkeiten gebildet werden können.

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Werte sind das neue Wissen Seite 1
- Mindset: Mentale Fitness (Teil 1) Seite 3
- HR-Skills: Personalentwicklung Seite 6
- HR-Skills: Sicherheit und Verbundenheit Seite 8
- HR-Skills: Candidate Personas Seite 10
- HR@work: Personaldossier Seite 12

Werte sind das neue Wissen

Zertifikate, Qualifikationen, Kennzahlen und messbare Ziele. Die quantitativen Normierungen waren jahrzehntelang nicht nur ausschlaggebend für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen. Nein, sie waren die Treiber für das ökonomische Verständnis von ganzen Unternehmen, Organisationen und Branchen. Doch das ist inzwischen weder erfolgssichernd noch zeitgemäss.

■ Von Andreas Mollet

Selbst die Personal- und Unternehmensentwicklung war massgeblich an smarte Zielvorgaben gebunden. Zwar wurde Soft Skills und Kompetenzen gerne und oft ein massgeblicher Einfluss auf das Unternehmen eingeräumt, doch zu oft fanden diese Ansätze dann keinen direkten Bezug zu Unternehmensführung oder Unternehmensentwicklung. Das

änderte sich jedoch in den letzten Jahren, als das Kompetenzmanagement das klassische Skill- und Wissensmanagement ablöste. Plötzlich standen soziale und personale Kompetenzen im Fokus, und für Talent Management und Personalentwicklung waren nicht mehr – oder viel weniger – Fachwissen und Erfahrung entscheidend.

Werte als Alleinstellungsmerkmal

Doch auch das klassische Kompetenzmanagement konnte nicht überall den gewünschten Nutzen entfalten. Im dynamischen, schwer plan- und fassbaren Umfeld sind anscheinend auch andere Indikatoren notwendig, um nicht nur langfristig, sondern auch kurzfristig ökonomisch zu bestehen. Der Fokus auf die Unternehmenskultur und die damit einhergehenden Werte eines Unternehmens war nicht mehr nur nice-to-have und ein Aspekt des Employer Branding, sondern wurde und ist heute einer der entscheidenden Faktoren für die nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

Die grösste Herausforderung im Wertemanagement ist jedoch, dass Werte weder rasch definiert noch schnell geändert oder gar kurz-



«Transformation is all about learning and reinventing yourself: As a business model, as an organisation, as a human being»

Die heutige Komplexität stellt sowohl für Unternehmen als auch für HR- & Personalentwickler, Berater und Coaches eine neue Dimension dar. Diese kann nur mit einer Kombination aus sozialer Intelligenz, mentaler Klarheit, neuen Lösungsansätzen und Liebe für Menschen bewältigt werden. Das Verständnis der versteckten Zusammenhänge zwischen Entwicklung, Leistungsfähigkeit, Kreativität und Erfolg in der neuen Welt bietet den Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens ein nachhaltiges Gefäss für die Gestaltung der Transformation und die Vorbereitung auf eine glorreiche Zukunft.

■ Von Dr. Cornelia Birta

Eine Metastudie, publiziert im «Journal Frontiers in Immunology», analysierte 18 Studien, die über 11 Jahre an 846 Probanden durchgeführt wurden. Diese zeigen, dass eine Person, die Stress ausgesetzt ist, eine sogenannte automatische «**Flucht oder Kampf**»-Reaktion durchläuft. Die Betonung liegt auf dem Begriff «automatisch». Das heisst, es ist völlig egal, ob diese Reaktion gerade passt oder nicht. Sie passiert vielleicht in einer wichtigen Sitzung, unabhängig von unserer Rolle und losgelöst davon, ob wir das gerade wünschen oder nicht. Die Evolution ist schlauer und macht ihren Job, ohne uns zu fragen. Ja, überall, auch im Unternehmen!

Diese Kettenreaktion verändert die Biochemie (Botenstoffe und Hormone), die Entzündungsantwort und die Energieverteilung im Körper (zwischen Herz, Gehirn und Organen). Schlussendlich führt sie sogar zu einer Veränderung des genetischen Ausdrucks (genetic expression). Der dauerhafte Stresszustand ist die Basis für weitere Veränderungen, die zu chronischen Erkrankungen auf körperlicher und mentaler Ebene führen, zu Leistungsabfall und mangelnder Motivation, Kreativität und Energie. Er hinterlässt Spuren bis zur zellulären Ebene. In diesem Zusammenhang ist die kurzfristige Auswirkung von sog. positivem Stress, der Ressourcen aktiviert und zum Erreichen eines Ziels dient, nicht relevant. Transformation ist keine Einmal-Gelegenheit, sondern wird uns über die nächsten Jahre beschäftigen. Chronischer Stress ist eine Herausforderung, die wir zu meistern lernen müssen.

Abnahme der Kreativität und Innovationskraft
Zunahme psychosomatischer Störungen und Burn-Out
Zunahme allgemeiner gesundheitlicher Störungen, Vulnerabilität und Leistungsabfall
Verschlechterung des Betriebsklimas, niedrige Kooperationsfähigkeit



Hohe Kosten: Folgen von Stress, Druck und Beschleunigung im Unternehmen

Grosses Umdenken im Unternehmen ist gefragt. In Anbetracht dieser gravierenden Veränderungen im menschlichen Körper und der Prognosen in Bezug auf arbeitsbedingte Erkrankungen ist Stress und Druck die erste Stufe, die in der Transformation gelöst werden muss, bevor überhaupt Kreativität, Motivation und Begeisterung oder grosse Organisationsänderungen einen Platz finden können. Die Reorganisation braucht Ressourcen, und ein permanenter «Überlebens-Modus» ist ein ungeeigneter Zustand dafür. Menschen unterliegen zuerst den Gesetzen der Biologie. Sie entscheiden, welchen Weg sie nehmen.

Mentale Fitness 4.0 ist ein modernes Programm, das auf die aktuellen Bedürfnisse der Arbeitswelt zugeschnitten ist und ständig weiterentwickelt wird.

Das Programm wurde aus neuesten Forschungen in der Neurobiologie, der Epigenetik und der Psychoneuroimmunologie entwickelt und nutzt gut untersuchte Massnahmen und Techniken, um die veränderte Balance im Körper wieder ins Gleichgewicht zu bringen.

Ziel ist es, die gesundheitlichen Folgen zu minimieren und Leistung sowie Motivation zu fördern. Weiterhin zielen die Techniken auf die **Bildung neuer Fähigkeiten** und ein tieferes Verstehen der Zusammenhänge zwischen Stress, Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Erfolg.

Die mentale Ebene ist eine Schlüsselstelle, die alle anderen Ebenen verbindet und die Wege zum Erfolg verkürzt. Sie ist nicht isoliert zu sehen, denn Denken, Fühlen, Tun, Verhalten und soziale Interaktionen sind eng miteinander verbunden und können nicht voneinander getrennt werden. Sie können mental andere Ebenen beeinflussen. Die neu erworbenen Kompetenzen im Bereich Mentale Fitness 4.0 ermöglichen Ihnen, schnell vorwärts zu kommen und andere Wechselwirkungen trotz ihrer Komplexität zu verstehen. Klarheit ist eine gute Basis für neue Lösungen.

Mentale Fitness Teil 1

Umgang mit Stress, Druck und Beschleunigung

Dauerstress überdeckt Ihr Potenzial und Ihre Kreativität:

Lernen Sie, Stress als einen Freund zu sehen,



Effektivste Personalbindung

Besonders gut qualifizierte Mitarbeitende sind wechselwilliger. Durch gezielte Personalentwicklungsmassnahmen steigt die individuelle Arbeitsmarktfähigkeit. Wie kommt dann die Hypothese zustande, dass Personalentwicklung dazu beitragen soll, die Mitarbeiterbindung zu stärken?

■ Von Stefanie Seiz und Jens Mak

Bevor wir uns dem Thema «Personalentwicklung als Mitarbeiterbindungsinstrument» nähern, werfen wir zuerst einen Blick auf die Frage: Was will ich überhaupt mit meinen Massnahmen bezwecken? Dafür ist eine Unterscheidung auf den drei nachfolgenden Ebenen zielführend:

1. Emotionale Bindung an das Unternehmen

Dies erfolgt über ein inspirierendes und unterstützendes Teamklima, eine wertschätzende Unternehmenskultur und eine mitarbeitenden- und erfolgsorientierte Führungsphilosophie.

Alle drei Bereiche fallen unter den Aspekt der ganzheitlichen und langfristigen Unternehmens- und Führungsentwicklung. Die Stärkung einzelner Personen in dieser Konstellation ist nicht vorgesehen, sondern es findet ein Gesamtkompetenzaufbau der Organisation statt.

2. Kalkulative Bindung an das Unternehmen

Mitarbeitende wägen für sich ihre Vor- und Nachteile eines weiteren Engagements in dem Unternehmen ab: Ist der Lohn für meine Tätigkeit adäquat bzw. branchenüblich? Kann ich meine Karriereziele erfolgreich verfolgen? Sobald die Balance nicht mehr stimmt, werden Mitarbeitende das Unternehmen verlassen.

3. Qualifikationsorientierte Bindung an das Unternehmen

In diese Kategorie fallen alle Weiterqualifizierungsmassnahmen zum individuellen Kompetenzaufbau von Mitarbeitenden. Dabei wird gezielt und auch nachhaltig durch das Unternehmen auf individueller Ebene die Mitarbeiterentwicklung steuerbar. Somit ist eine ganz spezifische Mitarbeiterbindung für einzelne Personen möglich.

Emotionale Bindung

Die emotionale Bindung an das Unternehmen erfolgt auf drei Ebenen, dem unterstützenden Teamklima, einer wertschätzenden Unternehmenskultur und einer mitarbeiter- und erfolgsorientierten Führungsphilosophie. Alle drei Ebenen werden im Rahmen einer Gesamtkultur entwickelt und gepflegt. Der einzelne Mitarbeitende wird nicht individuell gefördert, fehlt nicht durch den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen, und sämtliche Massnahmen sind kostenneutral.

Kalkulative Bindung

Im Bereich der kalkulativen Mitarbeiterbindung steht der monetäre Anreiz dominant im Raum. In Abhängigkeit von der Unternehmens- und Lohnpolitik verfügt das Unternehmen über die finanziellen Spielräume und Möglichkeiten, die Mitarbeitenden über höhere Löhne zu binden. Wobei auch klar ist, dass der Einzelhandel bei gleicher Tätigkeit nicht mit der Finanzindustrie konkurrieren kann.

Qualifikationsorientierte Bindung

Bei der qualifikationsorientierten Bindung werden arbeitsplatzspezifische Weiterbildungen, welche zur Verbesserung im täglichen Arbeiten führen, ermöglicht. Dafür sind zwei Grundvoraussetzungen im Unternehmen zu gewährleisten.

Voraussetzung Nummer 1

Neu erlangte Kompetenzen sind umgehend und laufend in den Arbeitsalltag zu integrieren. Die individuelle Förderung von Mitarbeitenden kann nicht alleiniger Selbstzweck sein, sondern soll dazu führen, dass die Gesamtleistung des Unternehmens steigt. Dies tönt logisch, ist aber in der Praxis oftmals nicht Realität. Als langjährige Dozentin in betriebswirtschaftlichen Nachdiplomstudiengängen habe ich sicher bei weit mehr als der Hälfte meiner Teilnehmenden gehört, dass das Un-

ternehmen die Weiterbildung zwar bezahlt, aber nur marginal Interesse hat am Transfer in den betrieblichen Alltag. Oftmals werden die vorgeschlagenen neuen Denkansätze sogar von den bestehenden Unternehmensvertretern und explizit vom Vorgesetzten als lästig und anstrengend tituliert. Resultierend daraus äussern die Teilnehmenden, dass sie nur die Chance sehen, das neu Erlernete umzusetzen, wenn sie einen Jobwechsel anstreben. Da läuft ganz offensichtlich etwas falsch – der Effekt der Mitarbeiterbindung entfällt, die Investition zahlt sich für das Unternehmen nicht aus, und zudem verliert es noch schneller die gut qualifizierten und lernwilligen Mitarbeitenden. Dabei könnte das Unternehmen enorm profitieren, wenn die folgenden Kriterien berücksichtigt werden:

- Das Unternehmen finanziert nur Weiterbildungen, die auch im Interesse des Unternehmens liegen und von operativer und strategischer Bedeutung sind. Dafür ist wichtig, dass sich das Unternehmen im Klaren ist, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln will und welche Kompetenzen künftig gebraucht werden.
- Der Vorgesetzte ist mitverantwortlich für den Transfer des neu Gelernten ins Unternehmen. Dies bedingt sowohl Offenheit wie auch Neugierde des Vorgesetzten. Nur wenn dies besteht, wird er die Mitarbeitenden aktiv auffordern, die gewonnenen Erkenntnisse einzubringen und die Umsetzung auch bei Widerständen zu vertreten und weiter voranzutreiben. In diesem Zusammenhang sei auch noch angemerkt, dass Personalentwicklungsmassnahmen immer auch einen Effekt auf das direkte Umfeld haben und dieses zwingen, sich ebenfalls zu entwickeln.
- Im Weiteren ist es im Interesse des Unternehmens, das erworbene Wissen breit zu verankern. Je nach Relevanz für das Unternehmen kann dies bei Teamanlässen, Impulsveranstaltungen mit breiterem Teilnehmerkreis oder internen Schulungen erfolgen.

Alle drei Ebenen ermöglichen dem Mitarbeitenden, seinen eigenen Kompetenzaufbau im betrieblichen Umfeld zu testen, die All-