

Die härtesten Aufnahmetests an Unis Seite K 10

Dos und Don'ts im Krankenstand Seite K 6

derStandard.at/Karriere

„Wir behandeln Mitarbeiter wie unmündige Kinder“

Noch mehr kosteneffiziente Prozesse? So kommen Unternehmen nicht weiter, postuliert **Lucy Adams**. Es gehe ganz einfach: Mitarbeiter wie Menschen behandeln.

INTERVIEW: Karin Bauer

STANDARD: Sie arbeiten als Beraterin für ein neues Verständnis der Personalarbeit (Human Resources, HR). Worum geht es?

Adams: Es geht um ein fundamentales Umdenken in der Beziehung zwischen Organisationen und ihren Leuten, und damit um ein fundamentales Umdenken der Rolle der HR. Die traditionelle Sicht dieser Beziehung behandelt Mitarbeiter wie unmündige Kinder, die entweder geschützt oder kontrolliert werden müssen. Das alles geschieht mit einer Unzahl von Regeln, Vorschriften, wohlgemeinten Empfehlungen und paternalistischen Benefits wie etwa „Dress-down-Freitagen“. So ist auch das gesamte individuelle Entlohnungssystem mit finanzieller Belohnung für besonderes Wohlverhalten aufgesetzt. Wir schicken alle durch dieselben Kurse und Trainings, egal, was die Leute schon können, wie sie lernen und was sie längst verstanden haben. Wir lassen sie Arbeitsverträge mit dutzenden Regeln und Sanktionen bei Verstößen unterschreiben. Grundlage dafür ist immer das angenommene Schlimmste, das 0,1 Prozent der Leute auch machen – 99,9 Prozent aber niemals. Das infantilisiert und verärgert die Menschen. Und noch viel schlimmer: Das schafft ein Klima, in dem Menschen unfähig gemacht werden, Autoritäten herauszufordern, ihre Stimme zu erheben, Neues zu probieren, Risiken einzugehen. Wir behandeln Mitarbeiter wie unmündige Kinder und beklagen uns dann, dass sie sich auch so benehmen.

STANDARD: Mach, was dir angeschafft wird, sonst ...

Adams: Schlimmer noch: Man soll warten, bis einem gesagt worden ist, was zu tun ist. Wie passt das denn mit der Herausforderung in der großen Transformation zusammen, die nach Kreativität, mehr und ande-

rer Produktivität verlangt, damit Firmen zukunftsfähig sind?

STANDARD: Wie passt das zu den Slogans „Mitarbeiter sind unser höchstes Gut“, „Mitarbeiter sind unser größtes Asset“?

Adams: Was für schreckliche Phrasen! Güter und Assets sind Gebäude, Waren, Computerausstattung – nicht Menschen. Wir müssen endlich Mitarbeiter wie Menschen behandeln in der Organisation, in der HR: Mitarbeiter sind keine homogene Gruppe, über die wir wissen, was sie kostet und was sie bringt, sondern sie sind Individuen, die individuell auf Umstände und Herausforderungen reagieren. Das ist, was wir wissen müssen über Menschen. Es ist ja sehr erstaunlich, dass wir über Konsumenten Dinge wissen und erforschen, die sie selbst über sich noch gar nicht wissen. Über Mitarbeiter wissen wir, wo sie sitzen und was sie verdienen. HR-Leistungen müssen ebenso wie für Kunden gedacht und aufgesetzt werden: Was sind die einzigartigen Fähigkeiten? Wie will er oder sie arbeiten, wie gelingt diese Arbeit jeweils am besten?

STANDARD: Das benötigt nicht nur mehr individuelles Herangehen, das braucht auch mehr Freiheit.

Adams: Ja natürlich. Die Menschen haben ja einen Hausverstand. Wieso dürfen sie den nicht benutzen? Unser Herangehen wird der menschlichen Komplexität nicht gerecht. HR war viel zu lang verlobt in Prozesse, weil sie skalierbar, monitorbar und kosteneffizient sind. Das wird Unternehmen allerdings nicht anpassungsfähig in der sogenannten VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) machen. Es frustriert lediglich.

STANDARD: Dazu kommt wohl auch noch die Kategorisierung in sogenannte High Potentials und in „die anderen“ ...

Adams: Eine vollkommen sinnlose Übung. Wir müssen mit diesen Ratings aufhören und stattdessen nach den individuellen Stärken sehen. Ich habe mich mit den High-Potential-Programmen, die ich in die Welt gebracht habe, nie wirklich wohlfühlt. Es gelingt damit nicht einmal, die aktuelle Performance zu beschreiben, geschweige denn Potenzial sichtbar zu machen. Aktuelle Studien zeigen auch, dass über 70 Prozent solcher Programme weder einen Effekt auf das Geschäft haben noch einen Return-on-Investment bringen. Fragt die Leute doch einmal pro Woche, wie es ihnen geht, was sie gern tun, was sie noch oder anders tun wollen.

STANDARD: Noch einmal zurück zur Entlohnung: Ihr Credo ist ja auch, dass Geld (über eine faire Bezahlung hinaus) falsch eingesetzt wird als Motivator. Was wäre angemessener?

Adams: Gebt den Menschen Freizeit. Die Chance, etwas zu lernen, das nicht direkt mit dem Job verzweckt ist. Ein handschriftliches „Danke“ vom Chef. Die Möglichkeit, karitativ zu arbeiten. Ein persönliches Geschenk. Sichtbarkeit in der Organisation für besondere Leistungen – und wenn, dann einen Bonus, der wirklich etwas verändern kann im Leben.

STANDARD: Welche Rolle hat HR gegenüber den Chefs?

Adams: Ich bin überzeugt davon, dass wir den Leaders helfen müssen, in der Arbeit menschlicher zu sein. In allem. In der Sprache, im Verhalten, im Zugang. Das Vertrauen in Führung ist allen Umfragen zufolge auf einem Tiefpunkt. Da kommen wir nur mit Menschlichkeit heraus, nicht mit noch mehr Versatzstücken eines Business-Automaten.

LUCY ADAMS ist Keynote-Speakerin beim kommenden 14. Jahresforum für Personalmanager „PoP – Power of People“ am 27. und 28. April in Rust. Nach Jahren als Human-Resources-Chefin – unter anderem bei der BBC – hat sie sich als Beraterin, Autorin und Sprecherin mit Disruptive HR selbstständig gemacht und fordert so traditionelle Personalarbeit heraus. Infos und Anmeldung zur PoP: www.businesscircle.at



Foto: privat

Leidenschaftliche Stimme gegen das Prozess- und Methodendenken, wenn es um Menschen und ihr Können geht: Lucy Adams.

Management-Traineeprogramm bei SPAR

High Potentials haben jetzt die Chance auf eine Karriere im Lebensmittelhandel. Denn SPAR startet ein internationales Management-Traineeprogramm für Uni- und FH-Absolventen.



Foto: SPAR/wildbild

SPAR als Arbeitgeber: spannend und vielfältig.

Das internationale Management-Traineeprogramm geht bereits in die fünfte Runde: Universitäts- und FH-Absolventinnen und -Absolventen haben ab Juli 2017 die Mög-

KarriereReport

lichkeit, in einer der aufregendsten und vielseitigsten Branchen voll durchzustarten. Die begehrten Trainee-Plätze vergibt SPAR in den Fachbereichen Vertrieb, Einkauf, Controlling, Recht und Personal, E-Commerce, Projektmanagement, Informationstechnologie, Center-Management, Steuern, Expansion und Projektentwicklung.

Internationale Ausrichtung

Während der 18-monatigen Ausbildung sind die Trainees in der SPAR-Hauptzentrale in Salzburg stationiert. Als mitteleuropäischer Handelskonzern ist das Management-Traineeprogramm jedoch auch international ausgerichtet. Neben einem Auslandsaufenthalt in einem der vier Länder, in denen die SPAR Österreich-Gruppe tätig ist, steht zudem eine internationale Benchmark-Reise

auf dem Programm. Sprachkenntnisse in Italienisch, Kroatisch, Ungarisch oder Slowenisch sind daher von Vorteil.

Mentoren als Begleiter

Unterstützt werden die Nachwuchsführungskräfte durch Mentoren, die als fachliche Begleiter und Berater fungieren und bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützen. Zusätzlich gibt es einen selbstorganisierten Erfahrungsaustausch mit anderen Trainees.

Karrieresprungbrett

Von den vielfältigen Berufschancen, die ein Traineeprogramm mit sich bringt, ist auch SPAR-Vorstandsdirektor Mag. Fritz Poppmeier überzeugt: „Die Erfahrungen haben uns gezeigt, dass Traineeprogramme für junge High Potentials neue berufliche Türen öffnen. Insbesondere durch Mentoring werden sie sowohl fachlich als auch per-

sönlich im Berufsalltag unterstützt. Während ihrer Ausbildungszeit lernen sie die Zusammenhänge des österreichischen Handels kennen. Zugleich knüpfen sie auch wertvolle Kontakte innerhalb des Konzerns und in der Branche. Ein Vorteil, von dem nicht nur unsere Trainees, sondern auch wir als Unternehmen garantiert profitieren.“

KONTAKT

Bewerbungen bis 20. Februar möglich

Interessierte können bis 20. Februar 2017 ihre Bewerbung an bewerbung@spar.at oder per Post an SPAR Österreichische Warenhandels-AG, Personalabteilung, Europastraße 3, 5015 Salzburg, schicken. Weitere Informationen unter www.spar.at/karriere/trainees

Eine Information von SPAR. Entgeltliche Einschaltung

PERSONAL MOVES

KARIN BAUER

Braten im eigenen Saft



Die relevantesten Themen für Firmen, Märkte und Gesellschaft? Den im aktuellen Hernstein-Report (Seite K 2) befragten Managern fallen dazu drei Dinge ein: Digitalisierung, Vernetzung, neue Kommunikationstechnologien.

Fast 60 Prozent sagen, sie verfügen selbst über „ausreichend Kompetenz und Wissen“ für die Arbeit an Zukunftsthemen.

Das schmort der Braten doch im eigenen Saft. Ungleichheit, absehbare große Migrationsbewegungen, Kriegsfolgen, die Endlichkeit der Ressourcen bei gleichzeitig bereits dramatischen Auswirkungen des Klimawandels, drängende soziale Fragen des Miteinanders bei unerträglich hoher (Jugend-)Arbeitslosigkeit, absehbare Flächenphänomene der Altersarmut ... es sind deutlich mehr Themen, die uns alle betreffen – so viel zur Interdependenz. Dass Unternehmen in zehn Jahren, wie die Befragten meinen, noch mit denselben Dingen und Services ihr Geschäft machen, ist sehr unwahrscheinlich.