

Standortbestimmung von der Sachbearbeiterin bis zur GL

Osec Business Network Switzerland bietet allen Generationen ihrer Mitarbeitenden die Möglichkeit, mit einer Standortbestimmung ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten zu überprüfen. Die Resultate geben auch dem HR wertvolle Informationen und Entscheidungsgrundlagen.

«Die Mitarbeitenden sollen durch die Standortbestimmung die Möglichkeit erhalten, sich ein Bild über ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu machen», sagt Denise Müller. Sie ist Leiterin Human Resources bei Osec. Es war ihre Idee, dass das Unternehmen allen Mitarbeitenden eine Standortbestimmung offeriert. «Heute kann ein Arbeitgeber kaum noch eine lebenslange Arbeitsplatzsicherheit anbieten. Hingegen liegt es in seiner Kompetenz, die Beschäftigungsfähigkeit seiner Leute zu fördern.» Ein weiterer wichtiger Aspekt der Standortbestimmung: Den Mitarbeitenden bewusst machen, dass sie selber die Arbeitsmarktfähigkeit aktiv pflegen müssen.

Aus einer früheren Mitarbeitendumfrage war hervorgegangen, dass die Leute verunsichert waren wegen einer geplanten Reorganisation. Sie fürchteten um ihre Arbeitsplätze. Als Massnahme schlug Müller deshalb der Geschäftsleitung unter anderem vor, eine Standortbestimmung durchzuführen. Die GL willigte ein – und äusserte den Wunsch, selber teilnehmen zu dürfen.

In einem nächsten Schritt erklärte Denise Müller allen Mitarbeitenden in einer detaillierten Präsentation Zweck, Nutzen und Ablauf des Vorhabens. «Ganz wichtig bei der Vorstellung des Projekts war es, die Befürchtungen und Ängste offen anzusprechen und ebenso zu sagen, was die Standortbestimmung nicht ist: ein verdecktes Outplacement. Und auch keine verdeckte Beurteilung, die als Grundlage für eine nächste Entlassungswelle dienen soll», sagt Müller.

Sie zeigte vielmehr auf, was die Standortbestimmung den Arbeitnehmenden bringt, und sprach auch über den Nutzen für den Arbeitgeber: «Wir erhalten eine gute Übersicht über Qualifikationen und Pläne wie Weiterbildungswünsche, Auslandsaufenthalte oder Frühpensionierungsabsichten. Das ermöglicht es uns, bei Stellenbesetzungen den Linienvorgesetzten interne Kandidaten vorzuschlagen. Denn es kommt immer wieder vor, dass Vorgesetzte das Potenzial eines Mitarbeitenden nicht richtig einschätzen, weil der einmal gewonnene Eindruck als fixes Bild gespeichert bleibt. Das bedeutet, wenn der Chef zu wissen glaubt, dass sein Mitarbeitender nicht führen kann, wird er ihn auch nicht für eine Führungsposition vorschlagen, selbst wenn sich der Betreffende in



der Zwischenzeit weiterentwickelt hat.» Allerdings muss das HR zuerst die Erlaubnis der Mitarbeitenden einholen, wenn es die Ergebnisse der Standortbestimmung auch nutzen möchte. «Es war eine Bedingung, dass die Ergebnisse der Auswertung vertraulich sind, nur dem HR zur Verfügung stehen und nicht etwa im Personal-dossier abgelegt werden», erklärt Müller.

nur ganz wenige, die darauf verzichten. Die Gründe seien vorwiegend, dass sie schon etwas Ähnliches gemacht haben oder für sich keinen Bedarf sehen. Müller selber hatte die Standortbestimmung auch gemacht – sozusagen als Testperson, bevor sie die Firma adt zurich (siehe Interview) mit der Durchführung beauftragte.

Bis Ende Mai haben etwa 20 Personen die Standortbestimmung absolviert. Die Reihenfolge der Mitarbeitenden legte das HR fest. «Das war ein heikler Punkt», sagt Müller. «Wir mussten den Leuten klar machen, dass die Einteilung keine Bedeutung hat. Wer zuerst kommt, muss genauso wenig um seinen Job fürchten wie derjenige, der erst im Herbst an der Reihe ist.» Wer den fixierten Termin nicht einhalten kann, muss sich eine Woche vorher ab- oder ummelden, sonst werden ihm Annullierungskosten von rund

Von den rund 80 Mitarbeitenden bei Osec werden im Lauf dieses Jahres voraussichtlich 65 die Standortbestimmung während ihrer Arbeitszeit absolvieren. Wer vor der Pensionierung steht, gekündigt hat oder trotz der Präsentation immer noch die Befürchtung hegt, dass die Standortbestimmung ein verdecktes Outplacement sein könnte, muss nicht teilnehmen. «Wir zwingen niemanden», sagt Müller. «Aber wir empfehlen die Teilnahme wärmstens.» Es gebe denn auch



Die Gesprächspartnerin
Denise Müller, Leiterin Human Resources bei Osec.

1000 Franken berechnet. «Mit dieser Massnahme wollen wir dem Vorhaben das nötige Gewicht verleihen», sagt Müller.

Die Reaktionen auf die Präsentation der Standortbestimmung waren durchwegs positiv, die Erwartungshaltung der Leute gross. Rolf M. Noll, Senior Consultant und seit elf Jahren bei Osec, sagt dazu: «Das Projekt wurde so gut erklärt, dass ich keinerlei Bedenken hatte, sondern mich darauf freute.» Und was hat ihm persönlich die Standortbestimmung gebracht? «Es war eine Bestätigung, dass ich auf dem richtigen Weg und im richtigen Job bin. Zudem bekam ich einige Inputs für persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.»

Noll sagt aber auch, dass er weder Aha-Erlebnisse gehabt noch grundlegend Neues über sich erfahren habe. «Eine Standortbestimmung ist wohl nützlicher für jüngere Leute, deren beruflicher Weg noch nicht so ausgereift ist.» Noll ist 56, gehört zum mittleren Kader und ist für Südostasien, Japan und Südkorea zuständig. «Durch diese Reisetätigkeit, die immer auch mit interkultureller Arbeit verbunden ist, habe ich viel über mich und mein Verhalten gelernt», sagt er. Auch der kürzlich abgeschlossene MBA war ihm in seiner beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung eine wertvolle Stütze. «Sinnvoll kann eine Standortbestimmung aber in jedem Alter sein», ist Noll überzeugt. «Sie gibt einem Richtlinien, Hinweise. Und nur schon die Bestätigung, dass man richtig liegt, hat etwas sehr Beruhigendes.» Ähnliches Feedback bekam Denise Müller auch von anderen Mitarbeitenden über 45. «Sehr interessant fanden alle die Fremdbeurteilungen. Gerade für jüngere Leute ist diese Art der Erkenntnis ein grosser Gewinn», fügt Müller hinzu.

Nachdem alle Unterlagen ausgefüllt (siehe Kasten «Ablauf der Standortbestimmung») und ausgewertet sind, bespricht Müller mit jedem Mitarbeitenden die Entwicklungsmassnahmen, die sich aus der Standortbestimmung ergeben. «Jemandem haben wir beispielsweise empfohlen, sich zum Exportfachmann weiter auszubilden. Eine jüngere Mitarbeiterin überlegt sich, ob die von ihr angestrebte Weiterbildung wirklich die richtige Richtung ist. Ein anderer Mitarbeitender fand heraus, dass er mittelfristig intern eine neue Aufgabe übernehmen möchte. Eine Frau hat auch gekündigt: Die Standortbestimmung war für sie wie ein Kick, sich dem zu widmen, was schon länger in ihr schlummerte», erklärt Müller. «Das war jedoch ein Einzelfall. Ich hatte auch nie die Befürchtung, dass wir wegen der Standortbestimmung viele gute Mitarbeitende verlieren könnten, weil sie plötzlich auf die Idee kommen, etwas ganz Neues zu machen.»

Müller möchte die Standortbestimmung in drei oder vier Jahren wiederholen, um deren Nachhaltigkeit zu überprüfen. Und sie würde wieder die gesamte Belegschaft miteinbeziehen, denn sie ist überzeugt, dass eine Standortbestimmung allen etwas bringt: «In der heutigen Zeit muss sich jeder vermehrt mit sich selber auseinandersetzen. Man muss wissen, wo man sich fachlich und persönlich weiterentwickeln sollte. Dieses Bewusstmachen von Stärken und Entwicklungsbereichen ist altersunabhängig.»

Wichtig war für Denise Müller auch, die richtigen externen Partner zu finden. «Da wir allen – von der Sachbearbeiterin bis hinauf zur Geschäftsleitung – eine Standortbestimmung anbieten wollten, war es für uns essenziell, dass die Spezialisten breite Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen besitzen.» Bei adt zurich waren

diese Voraussetzungen erfüllt: Jeder der drei Partner kommt aus einem anderen Bereich. Sie decken insgesamt eine grosse Bandbreite an Branchenkenntnissen ab und können bei ihrer Tätigkeit für die Osec den Mitarbeitenden oft aus ihrem eigenem Erfahrungsschatz Empfehlungen geben.

Marianne Rupp

Ablauf der Standortbestimmung

Vorbereitung:

- Biografischen Fragebogen ausfüllen
- Persönlichkeitsfragebogen (online) mit über 200 Fragen beantworten
- Fremdbeurteilungen einholen mit Fragebogen und qualitativen Fragen (ein Vorgesetzter, zwei Kolleginnen oder Kollegen, eine Person aus dem privaten Umkreis)

Durchführung: Feedbackgespräch mit einem Beratenden, etwa zwei Stunden

Ergebnis:

- Persönlichkeitsprofil mit detaillierter Beschreibung
- Schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse aus dem Feedbackgespräch
- Feedbackgespräch mit HR, um Entwicklungsmassnahmen zu besprechen und notwendige Schritte einzuleiten

Osec

Osec Business Network Switzerland ist der vom Bund offiziell beauftragte Exportförderer. Die Organisation unterstützt Schweizer und Liechtensteiner Firmen beim Auf- und Ausbau ihrer Auslandsaktivitäten. Zu diesem Zweck koordiniert Osec das Business Network Switzerland, ein umfassendes Netzwerk von Kompetenzpartnern im In- und Ausland.



Die Firma adt zurich gmbh hat sich auf Assessments und Standortbestimmungen spezialisiert. Im Auftrag von Osec führt sie Standortbestimmungen für die Mitarbeitenden durch. Martina Hubacher, Partnerin bei adt zurich, sagt, was gemäss ihrer Erfahrung an diesem Vorhaben speziell ist.

HR Today: Osec lässt die ganze Belegschaft eine Standortbestimmung bei Ihnen durchlaufen. Ist das üblich?

Martina Hubacher: Aus meinen früheren Tätigkeiten als Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung weiss ich, dass in grösseren Unternehmen teilweise vergleichbare interne Angebote existieren. Ich habe aber bisher von keiner anderen Firma gehört, die derart grossflächig und mit sanftem Nachdruck ihren Mitarbeitenden eine Standortbestimmung anbietet wie Osec.

Standortbestimmungen sind normalerweise auf Zielgruppen ausgerichtet wie etwa potenzielle Führungskräfte oder Mitarbeitende

in der zweiten Lebenshälfte. Es kommt auch vor, dass ganze Organisationseinheiten eine Standortbestimmung machen lassen, etwa die Geschäftsleitung eines KMU oder die HR-Coaches eines Grossunternehmens. Diese Standortbestimmungen haben dann jedoch mehr den Charakter eines Audits und gehen der Frage nach, wo die Stärken und Entwicklungsbereiche der gesamten Organisation liegen.

Bei Osec ging die Initiative für eine Standortbestimmung vom HRM aus. Ist das typisch?

Auslöser für Analysen ganzer Organisationseinheiten sind vielfach die Vorgesetzten einzelner Einheiten; der Prozess verläuft häufig Top-down. Gerade bei grösseren Firmen ergreifen oft auch Personalentwickler und -entwicklerinnen die Initiative und gleisen konkrete Angebote innerhalb der Firma auf. Ganz sicher liegt es in der Mitverantwortung des HRM, sich gezielt Gedanken zur Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden zu machen.

Arbeiten Sie nur mit Unternehmen zusammen oder auch mit Einzelpersonen?

Wir arbeiten zu etwa 95 Prozent im Auftrag von Firmen, die restlichen 5 Prozent werden wir direkt von Einzelpersonen engagiert.

Wie alt sind die Leute, die von Ihnen eine Standortbestimmung machen lassen, und was ist ihre Antriebsfeder?

Es sind meistens Leute, die bereits ihre Aus- und Weiterbildung abgeschlossen haben und zwischen 10 und 15 Jahre Berufserfahrung

mitbringen. Sie sind dann zwischen 35 und 55 Jahre alt und wollen sich über ihre nächsten Entwicklungsschritte informieren, und zwar on the job wie auch off the job. Beispielsweise wollen sie herausfinden, was ihnen zur optimalen Entfaltung ihrer Kompetenzen fehlt, ob eine weitere Führungskarriere sinnvoll ist oder ganz generell wie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt stehen.

Bedeutet dies, dass für Arbeitnehmende über 55 eine Standortbestimmung nicht mehr nützlich wäre?

Eine Standortbestimmung ist altersunabhängig. Das Einzige, was sich unterscheidet, wenn ein 25-Jähriger und eine 60-Jährige eine Standortbestimmung vornehmen lassen, sind die Themen. Die variieren je nach Lebensphase.

Wissen Sie, was die Leute aus den Resultaten der Standortbestimmung machen?

Nein, da haben wir keinen systematischen Überblick. Wir werden allerdings punktuell von unseren Kunden über konkrete Massnahmen und Veränderungsschritte informiert. Die Resultate sind sehr individuell, die Konsequenzen reichen von einer gezielten Weiterentwicklung bis hin zum Entschluss, die Stelle zu kündigen und in eine komplett andere Richtung zu gehen. Wir stellen fest: Je konkreter die Fragestellungen der Menschen sind, desto eher bekommen sie klare Antworten. Und dann sind sie auch fähig, einen Entscheid in die eine oder andere Richtung zu treffen.

* Martina Hubacher, Dr. phil. I, war rund zehn Jahre in diversen Führungsfunktionen tätig, so unter anderem bei der Swisscom AG als Leiterin Human Resources Development und bei der Ringier AG als Leiterin Personal- und Kaderentwicklung. Heute arbeitet sie als Partnerin bei adt zurich gmbh in den Bereichen Assessments, Coaching und Organisationsentwicklung.