

menschen



Regina Fuhrmann, Mitinitiatorin
und vor allem Koordinatorin des
Zukunftsforums Personal, ver-
knüpft Lebensthemen und Beruf,
ohne einseitig zu werden.

PORTRÄT. Regina Fuhrmann ist freischaffende Personalentwicklerin und Geschäftsführerin der „Selbst-GmbH“. Sie hat das „Zukunftsforum Personal“ mit aufgebaut und koordiniert. Das zweite im Herbst in München war so nachgefragt, dass Interessenten abgewiesen werden mussten. Fuhrmann weiß kreativ mit kleinen Budgets umzugehen. Ihren Erfolg würzt sie mit etwas, das mancher Manager gerne lernen würde: Authentizität.

Rezept für eine gelungene PE

Eine Prise Unangepasstheit. „Was wollen Sie hier? Frauen haben auf dem Bau nichts zu suchen!“, bekommt Regina Fuhrmann am ersten Arbeitstag zu hören. Sie will Gärtnerin im Garten- und Landschaftsbau werden. Doch die Hürden auf die sie trifft, führen letztlich dazu, dass sie eine andere Richtung einschlägt. Oder vielmehr, dass sie ihr Interesse von Pflanzen auf Menschen verlagert: „Ich habe mich immer darüber geärgert, wenn Leute Pflanzen dahin setzen, wohin sie nicht gehören und sich dann wundern, wenn sie verkümmern.“

Die überbetriebliche Ausbildung zur Landschaftsgärtnerin ist so schlecht organisiert, dass Fuhrmann sich für bessere Bedingungen zusammen mit einigen Kollegen einsetzt. „Die Ausbilder haben uns falsche Dinge erzählt und uns auf Nachfrage nur autoritär abgekanzelt“, berichtet sie. Nachdem Fuhrmann auch das Arbeitsamt davon überzeugt hat, dass die Ausbildung verbessert werden muss, wird die Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft auf sie aufmerksam und bietet ihr eine Stelle als Landesbezirkssekretärin an. In der kleinsten Einzelgewerkschaft des DGB, in der Berufsgruppen wie Melker oder Forstwirte organisiert sind, koordiniert und vernetzt sie Ehrenamtlichenorganisationen. „Diese Erfahrungen kann ich heute bei der Selbst-GmbH wieder gut gebrauchen.“

Ansteckungsgefahr Teilzeitarbeit

Unangepasst bleibt sie auch im späteren Berufsleben. Seit Ende der 70er-Jahre arbeitet sie „ohne Not“ in Teilzeit. „Ich bin eine Zeitpionierin“, sagt sie von sich selbst. „Wenn ich etwas mache, dann richtig“, sagt sie. Daher würde sie, wenn sie 40 Stunden arbeitet, eigentlich 60 Stunden investieren und „da leidet meine Lebensqualität“. Also nimmt sie schon vor dem Trend das Thema „Work-Life-Balance“ in die eigene Hand und nimmt auch Karriererückschritte in Kauf. „Teilzeit ist vor allem durch die Geschichte negativ besetzt“, meint sie. „In den 60er-Jahren wurden Teilzeitarbeitskräfte, vor allem Frauen, sogar

oftmals von den Vollzeitkräften isoliert, weil man so etwas wie ‚Ansteckungsgefahr‘ befürchtete.“ Die theoretische Beschäftigung mit Themen rund um Arbeit reizte sie von Anfang an.

Ein gerüttelt Maß an Ärger. „Immer wenn ich mich ärgere, entwickle ich ungeahnte Kräfte“, sagt Fuhrmann, und das ist auch nach den beruflichen Anfangsjahren bei der Gewerkschaft der Fall. Ein Kollege zieht mit seiner Karriere an ihr vorbei. Der Kollege hatte studiert und Fuhrmann ist klar, dass sie das auch möchte. Sie bewirbt sich an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, die 60 Prozent der Studenten über den zweiten Bildungsweg akzeptiert, für die Aufnahmeprüfung, die die Studierfähigkeit testet. Sie besteht mit Bravour und kann sich nun endlich voll den Themen widmen, die sie schon immer interessieren: Arbeitsmarkt, Erwerbsarbeit und Gender.

Zur richtigen Zeit rühren. Den Aufbau-Studiengang, der zu einem mit der Universität gleichwertigen Abschluss, zur Diplom-Sozialökonomin, führt, organisiert sie sich selbst und sucht sich Forschungsschwerpunkt und Dozenten. Sie betreibt Sozialforschung und geht dafür direkt nach der Wende in den Osten. Es geht um die Umbrüche im Erwerbsleben, die beruflich engagierte Frauen meistern müssen. „Wege zum Traumjob“ heißt die Arbeit und dreht sich um Gender und Arbeitsmarkt. „Das ist mein zentrales Thema, immer noch“, reflektiert Fuhrmann.

Sie hat ein Händchen für Trendthemen. Auch bei der Selbst-GmbH fasst sie gemeinsam mit Vorstand Thomas Sattelberger Themen an, bevor sie auf die allgemeine Agenda der Personaler drängen. 2004 befasst sich das Netzwerk mit Innovationen in der Personalarbeit, 2005 geht es um den demografischen Wandel, vor dem allgemeinen Krisenkater geht es um „Führung im 21. Jahrhundert“.

Das nächste Netzwerktreffen, Anfang Februar, trägt den Titel „Jenseits Turbo-Kapitalismus und Salon-Sozialismus: Modelle →

→ der Unternehmensführung im 21. Jahrhundert“. Schon kurz nachdem die Einladungen raus sind, brummt ununterbrochen das Faxgerät mit den Anmeldungen.

Eine große Portion Unternehmertum. Kein Wunder, dass Fuhrmann mit der Selbst-GmbH ins Schwarze trifft. Als Personalleiterin bei einer norddeutschen Kommune hat sie Eigenverantwortung gelebt. Mit dem Ende ihres Studiums fällt die Pflicht zur Einrichtung von Gleichstellungsbeauftragten in den Gemeinden zusammen. Das ist ihr Job. „Außerdem konnte ich mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren, das war immer mein Traum!“

Nach einigen Jahren wird die Stadt Reformkommune und der Bürgermeister fragt Fuhrmann, ob sie nicht die Personalarbeit von Grund auf neu aufstellen wolle. Sie will. Aus der Aufgabe „Machen Sie mal Personalentwicklung hier!“ macht Fuhrmann eine komplette Kulturveränderung mit diesen Meilensteinen:

1 Mitarbeiter zur Eigenverantwortung animieren.

„Als ich anfang, die Personalentwicklung aufzubauen, war der Stand der, dass einmal im Jahr ein Weiterbildungskatalog einer nahe gelegenen Verwaltungsfachschule herumging und jeder

kreuzte an, was er gerne hätte“, erinnert sich Fuhrmann. Das Problem sei allerdings gewesen, dass diejenigen, die Schulungen nötig hatten, kein Interesse zeigten, und die, die Interesse hatten, nicht unbedingt Bedarf hatten. Also setzt Regina Fuhrmann erst mal ein Konzept auf, um den tatsächlichen Bedarf zu ermitteln und den Anbietermarkt zu sondieren. Wer sich weiterbilden will, soll selbst einen günstigen Anbieter finden und vorschlagen. „Dabei habe ich die Mitarbeiter unterstützt, aber zuerst sollten sie sich selbst Gedanken machen.“

2 Mitarbeiter zu Experten machen.

Außerdem regt die frischgebackene Personalleiterin an, die Formate von Weiterbildungen zu erweitern. Nach dem Motto „man lernt ja nicht nur auf Schulungen“ bindet sie die Mitarbeiter gezielt für Kollegentrainings ein. Zum Beispiel beim Thema EDV. Fuhrmann beobachtet, dass Mitarbeiter, die auf externe Excel-Schulungen geschickt werden, hinterher oft so schlau sind wie vorher.

Also wird das Lernen nach intern verlagert. „In einer kleinen Organisation kennt man sich und weiß, wer welche Stärken hat.“ Diese Stärken und Fachleute werden öffentlich gemacht. Wer ein Problem etwa mit Excel hat, soll zur Fachfrau gehen. „Die Leute waren glücklich darüber, dass ihr Wissen anerkannt wurde. Denn gefragt wurden sie vorher ja auch schon“, erklärt Fuhrmann. Das Problem ist nur, die Vorgesetzten von dem Konzept zu überzeugen. „Das war hartes Brot“, sagt sie, aber an der nötigen Ausdauer scheint es ihr nicht gemangelt zu haben. Auch die Azubis werden als offizielle Experten genannt, sie organisieren Kurzschulungen in der Mittagspause, zu denen sich die Mitarbeiter anmelden können.

3 Mitarbeiter wertschätzen.

Ans Eingemachte der Kultur geht es beim systematischen Schulungsprojekt zu den Themen Kommunikationstraining und Konflikttraining. Profitieren soll die interne Kommunikation, aber vor allem auch der Umgang mit der Öffentlichkeit. „Mitarbeiter der Stadt müssen sich oft Vorwürfe anhören wie ‚Ihr faulen Beamten!‘.“ Die zwei Kurse sind verpflichtend für alle „und zwar bis zum letzten Friedhofsgärtner. Dabei habe ich wahre Schätze an Mitarbeitern entdeckt, die großes Interesse an ihrer Weiterentwicklung hatten“. Die Schulungen strickt Fuhrmann selbst mit einem handverlesenen Trainerstab. Wenn es um die Kommunikationskanäle von Schulz von Thun geht, bastelt Fuhrmann kleine, farbige Ohren zum an-den-PC-kleben, damit sich die Trainingsteilnehmer an die Inhalte erinnern.

Und schließlich sorgt sie für ein wertschätzendes Setting: „Was mir wirklich wichtig war: Jetzt sorgen wir für eine Seminaratmosphäre vom Feinsten“, erinnert sie sich. Da für die Trainings der Mehrzweckraum genutzt werden muss, legt sie selbst Hand an: Mit Blumen vom Discounter und Gebäck werden die Mitarbeiter zu den Schulungen empfangen.

So erreicht Fuhrmann mit ihrer Personalentwicklung eine Kulturveränderung, die auf Eigenverantwortung und Wert-



Engagement. Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V. ist ein 1999 gegründetes Netzwerk von 500 engagierten Personalmanagern, die in ihren Unternehmen eine Kultur der Mit- und Selbstverantwortung fördern und damit die Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) der Arbeitnehmer stärken. „Selbst-GmbH“ beschreibt ein Selbstverständnis, bei dem der Einzelne sich als eigenverantwortlicher Akteur und Anbieter der eigenen Kompetenzen begreift. Der Verein entwickelt aufbauend auf diesem Arbeitsverständnis innovative Ansätze für Unternehmen und Gesellschaft. Zusammen mit dem Goinger Kreis und dem Arbeitskreis Personalmarketing (dapm) hat die Selbst GmbH 2008 die HR-Alliance. Fortschritt im System Arbeit gegründet. Diese Interessenvertretung der HR-Manager ist Organisator des Zukunftsforums Personal, das im letzten Herbst zum zweiten Mal stattfand. Die Selbst-GmbH trifft sich drei Mal im Jahr zum Netzwerktreffen, um Veränderungen im System zu analysieren und sich auszutauschen. Das nächste Netzwerktreffen findet am 11. und 12. Februar 2010 in Gütersloh statt.

www.selbst-gmbh.de

schätzung zielt: Vom Katalog, in dem jeder nach Gutdünken ankreuzte, zur selbst organisierten Schulung mit eigenem Trainerstab. „Vom Wunschkonzert zum selbstverantwortlichen Seminar“, fasst sie es heute zusammen.

Etwas Druck. Und das Ganze klappt mit einem winzigen Budget von 7700 Euro für gut 200 Beschäftigte. Der Reformbürgermeister, ihr Chef, hatte ihr beim Arbeitsantritt versprochen: „Sie dürfen machen was Sie wollen, Sie haben meine Unterstützung, es darf nur nichts kosten“ – das hat er auch eingehalten“, lacht sie trocken. „Minimalstbudget ist auch ein Thema, das mich zu begleiten scheint, das aber auch zwingt, kreativ zu sein.“

Ein hohes Maß an Ehrlichkeit. Die Reformarbeit in der Kommune endet mit dem Wechsel des Bürgermeisters. Da der neue wenig Interesse an engagierter Personalarbeit hat, kündigt Fuhrmann noch bevor sie einen neuen Vertrag in der Tasche hat. Jobangebote lassen nicht lange auf sich warten. Eines kommt von der Stadtverwaltung Bad Oldesloe, wo sie seit 2006 als Freie, als Begleiterin der Personalprozesse, arbeitet. Beim Vorstellungsgespräch stellt sie erst einmal die Zusammenarbeit mit der Hierarchie auf den Prüfstand. „Der Bürgermeister muss dahinterstehen“, fordert sie. Außerdem müssten auch

die Mitarbeiter jenseits der Führungsebene beteiligt werden, damit Personalentwicklung gelingen könne. Auf der Heimfahrt ist sie sich sicher, dass sie mit ihren Forderungen ihre Chancen zunichte gemacht hat. Doch am nächsten Tag kommt der Anruf: „Sie kriegen den Job, endlich hat sich jemand getraut, die Knackpunkte direkt anzusprechen!“

Herzblut. „Allein kann man nichts bewegen“, weiß Fuhrmann. Bei allen beruflichen Stationen habe sie engagierte Mitstreiter gehabt. „Nur gemeinsam kann man wirklich etwas erreichen“ ist sie sich sicher. Bei der Facharbeiterausbildung sind das zwölf Mitstreiter, die sich für eine bessere Ausbildung einsetzen. Beim Umbau der Personalarbeit in der Stadtverwaltung ist es ein Kreis von engagierten Menschen, „nicht unbedingt aus den oberen Führungsebenen“, die die Mehrheit mitgezogen haben. Beim ersten Zukunftsforum helfen Freundinnen sogar ohne finanzielle Gegenleistung, dem Anspruch gerecht zu werden, einen niedrigen Teilnahmepreis zu halten: Auch ein Berufsanfänger oder eine Teilzeitkraft sollte sich das Forum leisten können. „Ohne Menschen, die mit Leib und Seele dabei sind, geht es nicht“, sagt sie. Zum Engagement ihrer Mitstreiter trägt sie selbst bei, sie scheint eine Art zu haben, die Menschen in ihrem Umfeld zum Blühen bringt. Ihre Investition: Herzblut.

Karin Seeber ●

Tagen auf der Steinburg - Zeit für die wichtigen Themen

DAS TRAUMSCHLOSS
AUF DEM
WÜRZBURGER STEIN



ESSEN & GENIESSEN · ÜBERNACHTEN & TRÄUMEN · TAGEN & VERANSTALTEN



Schloss Steinburg · Auf dem Steinberg · D-97080 Würzburg

Tel +49 (0) 931 - 970 20 · Fax +49 (0) 931 - 971 21 · hotel@steinburg.com · www.steinburg.com