

NEWS

03/11

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Macht und Ohnmacht der Personalarbeit.

Bekannt ist die Aussage: «Ein Unternehmen besteht aus Menschen», doch bezüglich Wichtigkeit im Management besteht ein Unternehmen viel mehr aus Geld, aus Maschinen, aus Kunden oder aus Informationen. Die HR-Abteilung hat oft gegenüber den Linien-Abteilungen eine zweitrangige Funktion. Zumeist ist sie durchführendes Organ, selten an strategischen Planungen beteiligt und bezüglich Kompetenzen sehr mager ausgestattet.

Weshalb fahren HR-Abteilungen vieler Unternehmen in der zweiten Klasse? Liegt es an der Unfähigkeit der HR-Manager, sich gegen Linienmanager durchzusetzen? Liegt es an den fehlenden Massstäben, wodurch Annahmen und Behauptungen gegen Zahlen antreten müssen? Liegt es an der hohen Belastung mit operativ-administrativen Aufgaben? Oder an mangelnden finanziellen Möglichkeiten?

Grund Nummer eins ist die mangelnde Fähigkeit der obersten Entscheider für ganzheitliches Denken. Ganzheitliches Denken verlangt, dass riesige Informationsmengen in klare Strukturen platziert werden müssen und als Ganzes ein Bild ergeben, das in verschiedensten Auswirkungen interpretiert werden kann. Zugegeben, einfach ist dies nicht. Viel einfacher ist: Wir haben 12% weniger Umsatz und da der Personalkostenanteil bei 60% liegt,

müssen wir die Personalkosten um 7,2% reduzieren und 7,2% des Personals entlassen. Ganzheitliches Denken wird durch eine einfache Milchmädchenrechnung ersetzt.

Der HR-Manager hat weder die Bedeutung noch die Kompetenz, selber in die Linienfunktionen einzugreifen, um eventuell gleiche Aufgaben in verschiedenen Abteilungen zusammenzulegen und unterbeschäftigte Ressourcen neuen Strukturen zuzuführen. Für die Gestaltung der strukturellen Organisation hat er höchstens Vorschlagsrecht, aber er wird verantwortlich gemacht, wenn Geschehnisse negativer Art entstehen. Dass nicht Geld, sondern Menschen wichtigste unternehmerische Ressource ist, verstehen zahlenfixierte Manager oft nicht.

Grund Nummer zwei ist die fehlende Einsicht, die beschäftigten Menschen als Unternehmenspartner zu sehen, wie beispielsweise Kunden. Für Kunden besteht eine Marketing-, eine Verkaufs- und eine Aftersales-Abteilung, die alle bemüht sind, durch gute Betreuung die bestmögliche Kundenleistung zu erreichen. Die Marketingabteilung ist sogar bestimmend für die Unternehmensgestaltung bezüglich Strategie und Organisationsform! Mitarbeitende (bestehende, wie zukünftige) gehören eher in die Sparte Maschinen. Einmal eingekauft, müssen sie die Leistung erbringen, welche die Ablaufstruktur von ihnen verlangt. Wohl gibt es Personalentwicklung, Talent-Management und andere Human-Ressource-Anstren-



Inhaltsverzeichnis:

Macht und Ohnmacht der Personalarbeit.

Narzissmus im Management.

Welche Musik soll ein Unternehmen spielen?

Führungstheorien:
Alles ist verboten.
Alles ist erlaubt.

SWISSCONSULT neu auf Facebook!



gungen. Wohl stehen grosse Unternehmen in Uni-Abschlussklassen Schlange, um sich die Besten der Besten zu angeln. Wohl gibt es Belohnungs- und Beteiligungssysteme, wie Rabattsysteme gegenüber Kunden. Aber die «HR-Marketingabteilung» hat keinen Einfluss auf die Unternehmensgestaltung. Das Primat des Kunden ist sakrosankt, denn die Unternehmen verstehen sich als Verkäufer von Produkten oder strukturierten Diensten, nicht als Verkäufer einer menschlichen Leistung.

Dritter Grund ist die Vergangenheit. Zwischen unternehmerischen Interessen und denjenigen der Mitarbeitenden stehen die Schatten vieler gegenseitiger Anfeindungen und Kämpfe. Ein in Jahrhunderten aufgebautes Misstrauen kann nur in kleineren Rahmen (KMU's und einzelnen Abteilungen) überwunden werden. Zudem zeigen jährliche Untersuchungen, dass sich weniger als 15% der Mitarbeitenden voll für das Unternehmen engagieren, 65% nur nach Vorschrift arbeiten und 30% innerlich schon gekündigt haben. Das führt dazu, dass HR-Manager Menschen vertreten müssen, die mit Vorbehalten als Unternehmenspartner anerkannt werden. Wohl findet man auf jeder Unternehmens-Homepage: *Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt*, doch in der Praxis steht dieser Mittelpunkt nahe der Peripherie.

Die Wirtschaft verändert sich. Im Kommunikationszeitalter steigt die Bedeutung des Menschen. Jeder übernimmt, neben vorbestimmten Handlungen und Abläufen, Denk- und Überlegungsaufgaben sowie selbständiges Handeln ohne Auftrag. Dadurch steigt die Bedeutung der Individuen und damit deren Betreuung. Die HR-Abteilung wird aus der zweiten Klasse in die erste umsteigen müssen, wie wir das heute schon in Kommunikations-Firmen erleben können.



Narzissmus im Management.

Mit dem Begriff Narzissmus ist im weitesten Sinn die Selbstliebe gemeint, die man dem Bild von sich entgegenbringt. Im engeren Sinn bezeichnet er eine auffällige Selbstbewunderung oder Selbstverliebtheit und übersteigerte Eitelkeit. Nach der antiken griechischen Mythologie ist Narcissus (deutsch Narziss) ein 16-jähriger Jüngling, der sich aus Stolz der Liebe der Nymphe Echo entzog. Dafür traf ihn der rächende Fluch, sein eigenes Spiegelbild in jedem Wasser sehen zu müssen, welches sich ihm immer entzog. Er verwandelte sich in eine Narzisse. Ursprünglich hatte dieser Mythos die Selbstüberhebung und ihre Strafe zum Thema.

Jeder Mensch hat narzisstische Eigenschaften in sich. Manche weniger, manche mehr. Zuwenig Narzissmus führt zu Selbstzweifeln, Unsicherheit, Unterordnung und schlussendlich zur Selbstverachtung. Zuviel Narzissmus erzeugt übersteigerten Selbstwert, «ich-kann-alles-Mentalität», Dominanz und in pathologischer Form der Glaube an sich als das «Non-plus-ultra», an das «Nicht-Verbesserungsfähige».

Menschen im Management brauchen Narzissmus, aber in dosierter Form. Dass Narzissten schlechte Chefs sind, beweisen holländische Psychologen in einer Studie, die in «Psychological Science» erschienen ist. Der Glaube, dass Narzissten aufgrund ihres Selbstvertrauens, Selbstwertes und ihrer Dominanz gute Führungskräfte seien, ist absolut falsch. Narzissten wirken sich schlecht auf die Leistung ihrer Mitarbeitenden aus. Sie verhindern durch ihre Ego-Konzentriertheit und Dominanz eine ergebnisorientierte Kommunikation.

In der Studie mit 150 Versuchspersonen, die per Fragebogen auf narzisstische Veranlagung getestet wurden, zeigte sich, dass diejenigen Personen, die von ihrer Umgebung als erfolgreich eingeschätzt wurden, die schlechtesten Lösungen abliefern. Typische Narzissten sprechen lange, predigen gerne, stellen

jb

keine Fragen (sie wissen schon alles) und brauchen (oder wollen) nicht zuhören. Sie reagieren allergisch auf Kritik und gehen nicht auf alternative Vorschläge ein. Ihr Auftritt ist in allen Details perfekt, meist auf «Strahlemann» getrimmt und mit den obligaten Accessoires versehen, die gerade modisch oder von hohem Wert sind. Zu den Accessoires gehört auch die Frau an der Seite, die schon über den Laufsteg oder den Bildschirm gegangen ist. Wird Narzissmus pathologisch, kennt man ihn unter dem Begriff Grössenwahn. Dieser hat in der Vergangenheit zu vielen Katastrophen geführt (Hypo Real Estate als Beispiel).

Viele Führungsetagen sind von Narzissten besetzt. Wer sich überzeugt von seinem gloriosen Wesen verkaufen kann, erringt mehr Anerkennung. Zudem beschleunigt ein überstarkes Selbstwertgefühl die Karriere. Doch nicht derjenige ist gross, der sich selbst als Grösster sieht, sondern derjenige, der andere grösser macht. Und das ist bei Narzissten nicht gegeben. Viele Psychotherapeuten bezeichnen Narzissmus als eine sehr schwere und schwierig zu behandelnde Störung. Es sei Aufgabe von Aufsichtsräten, Narzissten in Top-Positionen zu zügeln und notfalls zu entlassen. Effizienter aber ist, bei der Auswahl von Führungskräften auf die Stärke narzisstischer Eigenschaften zu achten. Selektionierende Organe müssen deshalb geschult sein, hinter die Kulisse eines perfekten, charmannten, eloquenten und Sympathie ausstrahlenden Menschen zu sehen. Die Verpackung geht mit dem Inhalt oft nicht kongruent. Deshalb muss man Jaques Tati Recht geben, wenn er sagt:

Wer sich zu wichtig für kleine Arbeiten hält, ist zu klein für wichtige Aufgaben.

jb

Welche Musik soll ein Unternehmen spielen?

Der Vergleich zwischen einem Unternehmen und einem Orchester wurde schon oft thematisiert. Ein

Symphonieorchester gilt als Vorbild für eine perfekte Organisation, sein Dirigent als Führer, der aus den verschiedensten Instrumenten einen Gesamtklang produziert und der Komponist des gespielten Werkes als Marketing- und Organisationsstrategie schlechthin. Doch der Vergleich hinkt.

Der einzelne Musiker hat wenig oder keine Kundenorientierung. Er orientiert sich am Dirigenten, der Vermittler zwischen Kunde und Musiker ist. In einem modernen Unternehmen mit 80 bis 120 Mitarbeitenden kann nicht allein der Chef die Kundenbindung tragen. Ein modernes Unternehmen braucht im Kundenkontakt Kreativität und Innovation. Das Abspielen eines wohl hochstehenden, aber detailliert feststehenden Programmes, genügt nicht mehr. Ein Unternehmen entwickelt sich durch den Kunden-Dialog. Zudem können heute kaum noch aufwändige Trockenübungen (Proben) für einen einzelnen Auftritt gemacht werden. Das Symphonie-Orchester erzeugt wohl grossartige Musik, geschaffen von hochintelligenten und emotionalen Komponisten, doch Wirtschaft und Musik haben einen Wandel vollzogen.

Heute sind in der Wirtschaft mehr kleine, vielseitige und kundenorientierte Gruppen gefragt. Sie sind vergleichbar mit Jazzmusikern, die sowohl Gestalter, wie Verkäufer sind. Im Jazz gibt es das Grundmuster einer Harmoniefolge zu beachten, vielleicht auch verschiedene Passagen, die gemeinsam verabredet sind. Aber sonst ist der Jazzmusiker frei in der Gestaltung seiner Interpretation. Er kann seinen «Kunden» spüren, sich auf ihn einstellen, ihm das bieten, was er zu leisten im Stande ist. Der Jazzmusiker kann sich vor dem Zuhörer nicht in die Anonymität eines Kollektivs zurückziehen, in dem noch andere dieselbe Notenfolge spielen. Während seines Solos führt er die Gruppe, die andern unterstützen ihn. Aber jeder ist ein Solist, und jeder wird bei seinem Solo durch die andern gestützt.

Es gibt weitere Unterschiede:

– Der Musiker im Orchester richtet sich peinlich genau nach den



vorgeschriebenen Noten. Er ist nach Innen orientiert. Der Jazzmusiker kennt nur eine Harmoniefolge, seine Melodie entsteht während seines Spiels und ist Ausdruck von Ort, Zeit, Moment, Stimmung, Akustik und Menschen (Kunden).

- Verantwortlich für den Orchestermusiker ist der Dirigent. Der Jazzmusiker hat Eigenverantwortung, sowohl gegenüber den Zuhörern, wie auch gegenüber seinem Team.
- Ein Orchester besteht meist aus langjährig (manchmal lebenslang) mitspielenden Musikern. Jazzmusiker formieren sich immer wieder zu neuen Gruppen und experimentieren in verschiedenen Zusammensetzungen.

Vorbild für ein modernes Unternehmen darf deshalb nicht mehr ein Symphonieorchester sein, sondern eine Jazzgruppe. Jeder muss sich entfalten können und seine optimale Leistung bieten. Jeder muss sich permanent in einem Anpassungs-, wie in einem Entwicklungsprozess, sehen. Jeder muss sich auf Kunden (Zuhörer) einstellen können. Jeder ist Führer und Geführter.

jb

Führungstheorien: Alles ist verboten, alles ist erlaubt.

Auf Jahrzehnte zurückgesehen füllen Theorien und Beschreibungen über Führung nicht nur Bücherregale, sondern ganze Buchläden. Zudem widerspricht ein Buch dem andern. Es gibt Schriften, die den Managern empfehlen, intuitiv zu entscheiden, denn Manager seien mit emotionaler Intelligenz ausgestattet. Dann gibt es Führungsgurus, die empfehlen, nicht der Intuition zu trauen. Motivation sei die Lösung zum Erhalt von guten Leistungen, doch ein Neurologe (Prof. Dr. Gerald Hüter) behauptet, Motivation sei falsch. Manager sollten zu ihren Mitarbeitern Vertrauen haben, doch ein Psychologe aus Bamberg behauptet, Misstrauen führe besser zum Ziel. Zu jeder Meinung gibt es eine Gegenmeinung. Daraus kann aber auch die Erkenntnis gewon-

nen werden, dass es keine ernsthaften oder «richtigen» Führungstheorien gibt. Was gemacht wird, ist falsch und was nicht gemacht wird ebenso.

Seit den 60er-Jahren, als Management by objectives als Führungsrichtlinie fast sakrosankt beachtet wurde, hat sich prinzipiell nicht viel Neues ergeben. Wirtschaft und Unternehmen haben sich verändert, Informatik und Menschenvernetzung Einzug gehalten, die Arbeitswelt hat sich verändert, doch Menschen sind Menschen geblieben. Vielleicht war der Mensch der 60er-Jahre etwas gefügiger, etwas gehorsamer, möglicherweise pflegeleichter. Der heutige Mensch muss komplexere Aufgaben durchführen und wehrt sich eher für seine Bedürfnisse. Doch beide haben immer noch dieselben menschlichen Eigenschaften. Sie durchschauen Tricks und gespielte oder antrainierte Rollen. Sie gehen für einen Chef «durchs Feuer» oder verachten ihn. Führen soll nie mit Methoden, die nicht der eigenen Wesensart entsprechen, versucht werden.

Sehr geehrte Chefs. Es gibt nur eine richtige Regel: **Selber authentisch sein und die Authentizität anderer Menschen achten.** Vergesst alle widersprüchlichen Rezepte und Ansichten. Gebt euch wie ihr seid, dann können sich eure Mitarbeiter auf euch einstellen. Beachtet aber auch die Einmaligkeit eurer Mitarbeiter. Versucht nicht, ihr Wesen neu zu formen, sondern nehmt sie, wie sie sind. Sie brauchen ihre Wertschätzung, wie auch sie die Wertschätzung ihrer Mitarbeiter brauchen.

jb

SWISSCONSULT neu auf Facebook!

Anlässlich des SWISSCONSULT-Meetings vom 28. Bis 30. Juli 2011 wurde – nach einem Vortrag über Social Media von Marcel Rhyn, Absolvent HSG – beschlossen, eine Facebook-Seite aufzuschalten. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2000 Ex.