

Der Mensch dahinter: Unternehmen sind keine Maschinen

Matthias Mölleney

Die meisten Unternehmen reden von Kundenorientierung und dass bei ihnen die Menschen im Mittelpunkt stehen, aber wenn man genau hinschaut, kann man feststellen, dass die meiste Zeit für Strukturen und Prozesse aufgewendet wird. Vielleicht ist das ein letzter verzweifelter Versuch, die Realität der Unternehmen in ein altes mechanistisches Weltbild hineinzupressen. Mit einer solchen Denkweise sind wir den Anforderungen der Zukunft nicht gewachsen. Und in Zukunft erwarten die Kunden, dass sie nicht nur in Broschüren und Marketing Slogans für wichtig erklärt werden, sondern dass man sich wirklich für sie interessiert. Die Mitarbeiter erwarten, dass sie endlich wirklich ernst genommen werden als diejenigen, die den Wert eines Unternehmens ausmachen.

In meinen bisher 7 Jahren hier in der Schweiz war ich nach der Swissair noch für zwei weitere internationale Schweizer Konzerne als Personalchef tätig und habe insgesamt unter 9 verschiedenen CEOs gearbeitet. Das ist eine aussergewöhnlich hohe Zahl, aber sie zeigt deutlich, dass das Auswechseln des Chefs eine offenbar gängige Massnahme zur Krisenbewältigung ist. In einigen Fällen bringt so ein Wechsel Erfolg, in vielen aber sogar das Gegenteil. Verantwortlich dafür ist ein allzu mechanistisches Weltbild, das leider auch auf die Führung von Unternehmen übertragen wird. Man betrachtet eine Firma wie eine Maschine, bei der man nur eine Komponente austauschen muss, um eine Funktionsstörung zu beseitigen. Zum Glück bestehen Unternehmen aber aus Menschen, und wo mehrere Menschen zusammen arbeiten, ergibt das keine Maschine sondern ist immer noch eine Gruppe von Menschen, und ein Unternehmen hat deswegen mehr Ähnlichkeiten mit einem biologisch-chemischen Organismus als mit einer mechanischen Konstruktion.

Wir Menschen unterscheiden uns von mechanischen Gebilden vor allem dadurch, dass wir im Prinzip lernfähig sind und in der Lage, uns an veränderte Gegebenheiten anzupassen. Wir wissen, was wir tun müssten, um fit zu werden, sind uns aber nicht bewusst, dass sich die gleichen Prinzipien auch auf Unternehmen anwenden lassen. Niemand käme auf die Idee, zum Beispiel bei Übergewicht als erste Massnahme ein paar innere Organe auszutauschen, die mit dem Stoffwechsel zu tun haben. Im Alltag unserer Betriebe scheint man aber immer noch zu glauben, mit dem Austauschen von Führungskräften alle Probleme lösen zu können. Wir wissen als Menschen, dass schlank und gesund zu werden immer mit einer Veränderung der mentalen Einstellung beginnt. Alle anderen Massnahmen können erst dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn wir psychisch dazu bereit und entschlossen sind.

Warum glauben immer noch viele Führungskräfte, dass das in einem Unternehmen anders ist? Wie gesagt, jede Firma besteht aus Menschen, und sie hat in ihren Reaktionen auf Impulse von aussen oder innen sehr viele menschliche Züge. Wenn also ein Unternehmen nicht gut genug oder nicht schnell genug in der Lage ist, sich an veränderte Bedingungen anzupassen, muss wie bei menschlichen Wesen den mentalen Aspekten eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wenn man, was heute immer noch häufig geschieht, bei den ersten ernstesten Anzeichen für eine Krise zuerst die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter streicht, ist das genauso, als wenn der Übergewichtige als erstes sein Abonnement im Fitness Club kündigt.

Fitness ist Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit

Eines der Hauptprobleme in vielen Unternehmen liegt darin, dass es sich in den guten Jahren hervorragend leben liess, ohne konsequent auf die betriebliche Fitness zu achten. In einer Zeit, wo sportliche Herausforderungen und Wettkämpfe anstehen, die oftmals nicht nur Sieg oder Niederlage bringen, sondern zu einer Überlebensfrage werden können, tut uns jedes Fitnessstraining weh, das wir in den Jahren zuvor nicht gemacht haben. Sofern es noch nicht zu spät ist, brauchen wir Programme zur Steigerung der mentalen und physischen Kondition, die möglichst schnell wirken. Dabei kann es nützlich sein, an bestimmten Schlüsselstellen neue Leute ins Spiel zu bringen mit neuen Impulsen, aber allzu oft werden die Anforderungen an die neuen Führungskräfte falsch definiert, weil man davon ausgeht, dass sich der Erfolg auf der bisherigen Stelle auf wundersame Weise konservieren und samt dem Stelleninhaber in die neue Aufgabe im neuen Unternehmen transferieren lässt. Das ist leider auch der Ansatz vieler Beratungsunternehmen, die ein erfolgreiches Modell oder Konzept quasi für allgemeingültig erklären, es anderen Unternehmen als Problemlösung verkaufen und im Fall des Scheiterns der mangelhaften Qualität der Umsetzung anlasten. Genauso wenig wie der Erfolg eines Restrukturierungskonzepts lässt sich der Erfolg einer Person in einer anderen Umgebung reproduzieren.

Eine Führungskraft ist keine mechanische Komponente, die man von einer Maschine in eine andere verpflanzen kann, sondern der Führungserfolg ist immer das Ergebnis äusserst komplexer Wechselwirkungen zwischen allen handelnden Personen, und der gleiche Impuls, der im Unternehmen A zu grossen Erfolgen geführt hat, kann im Unternehmen B wirkungslos bleiben. Ich will damit nicht sagen, dass Führung unwichtig sei und der Führungserfolg ein Zufallsprodukt, ganz im Gegenteil: Gute Führung ist heute wichtiger denn je. Aber die Art der Führung muss sich weiterentwickeln und dem komplexer gewordenen Umfeld Rechnung tragen. Insbesondere zentralistische Führungsstrukturen und der Glaube, dass ein CEO als einzelner Mensch alle Entscheidungen allein treffen kann, gehören endgültig in die Mottenkiste der Führungslehre. Was wir brauchen, sind Führungstalente, die authentisch, mit natürlicher Autorität sowie mit fachlicher und persönlicher Reife dazu in der Lage sind, die Menschen in den Unternehmen zu inspirieren und in ihnen Begeisterung und damit Motivation zu wecken. Die dringend nötige Fitness kommt nicht auf Befehl des CEO oder des Verwaltungsrats, sie entwickelt sich Schritt für Schritt durch das sinnvolle Zusammenwirken aller Mitarbeitenden. Das ist genauso wie beim menschlichen Organismus, der sich auch nur durch koordiniertes Training aller Muskelgruppen zur vollen Leistungsfähigkeit entwickeln kann. Vergessen wir nicht: Bei keiner Sportart kommt der Kopf schneller ins Ziel, als ihn die Beine tragen können.

Wettbewerbsfähigkeit bedeutet für einen Sportler das gleiche wie für ein Unternehmen, sie ist eine unverzichtbare Erfolgsvoraussetzung und sie kann nur durch ein professionelles und gründliches Training erreicht werden. Es braucht eine veränderte Einstellung in allen Köpfen und es braucht vor allem Investitionen in Form von Zeit, Energie und auch Geld wie bei jedem guten Fitnessstraining. Leider haben wir bisher nur für die sportliche Fitness Messsysteme entwickelt. In unseren Unternehmen konzentrieren wir uns alle nach wie vor auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die nur zum Teil und nur unzureichend Rückschlüsse auf das betriebliche Fitness-Niveau zulassen. Auch hier ist ein Umdenken dringend nötig, selbst wenn das Führung nicht einfacher macht. Aber auch Einstein hat schon gesagt, man solle die Dinge so einfach wie möglich sehen, aber nicht einfacher.

Authentische und integrale Persönlichkeiten sind gefragt

Wettbewerbsfähigkeit und Veränderungsfähigkeit sind entscheidende Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise. Gleichzeitig kommt es aber auch auf die Integrität und Authentizität der beteiligten Führungskräfte an, und auch die kann man nicht auf die Schnelle herstellen, wenn die Krise vor der Türe steht. Ein grosses Schweizer Unternehmen, das sich zum ersten Mal mit der Notwendigkeit von Massenentlassungen konfrontiert sah, war zum Beispiel zur Überzeugung gelangt, dass seine Führungskräfte nicht gut genug in der Lage seien, die menschlich anspruchsvollen Entlassungsgespräche zu führen. Deswegen hatte man die Idee, den Mitarbeitern zu kommunizieren, es würde im Laufe der damaligen Woche allen von einer Entlassung Betroffenen ein entsprechender Brief nach Hause zugestellt. Wer bis zum Wochenende keinen Brief zu Hause im Briefkasten habe, könne davon ausgehen, dass ihm nicht gekündigt würde. Zum Glück ist, soweit ich weiss, die Aktion am Ende doch nicht auf diese unwürdige Weise umgesetzt worden.

Der Umgang mit dem Personal gehört zu den absolut zentralen Bestandteilen einer Führungsaufgabe, und das beschränkt sich nicht auf die Einstellung und die Verteilung der Leistungsboni. Dass die Belegschaft in den meisten Unternehmen auch einen der grössten Kostenblöcke darstellt, ist zwar eine betriebswirtschaftliche Tatsache, aber Mitarbeitende auf die Dimension Kosten zu reduzieren, wird ihnen in keiner Weise gerecht. Sie als Investitions-„güter“ zu betrachten, kommt der Realität schon bedeutend näher. Übertragen auf die Situation von Entlassungen bedeutet das, dass zwar einerseits Personalkosten abgebaut und damit Verbindlichkeiten reduziert werden, gleichzeitig aber auch Anlagevermögen im Sinne von Know-how, Erfahrung und Kreativität verloren gehen. Über diese betriebswirtschaftliche Betrachtung hinaus sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst einmal Menschen, genauso wie ihre Vorgesetzten und haben den gleichen Anspruch auf Würde und Respekt. Das bedeutet, dass Vorgesetzte diesem Anspruch auch unter schwierigen Bedingungen gerecht werden müssen, und dazu brauchen sie selber ein hohes Mass an Integrität und Authentizität.

Es war für mich auffällig und sehr lehrreich zu beobachten, wie sich einerseits das Verhalten, andererseits aber auch das Ansehen verschiedener Führungskräfte während der Swissair-Krise verändert hat. Viele vermeintliche Erfolgsrezepte aus guten Zeiten erwiesen sich als untauglich, gleichzeitig haben sich aber auch Führungskräfte, die bislang eher im Schatten anderer gestanden hatten, nachdrücklich profilieren können. Als falsch hat sich zum Beispiel der Ansatz herausgestellt, dass man als Führungskraft versucht, den Anschein zu erwecken, man stünde über den Dingen und sei als Person von der Krise nicht betroffen. Ein solches Verhalten ist zwar meistens gut gemeint, weil man den Helden spielen und Souveränität ausstrahlen möchte, es kommt aber bei den Adressaten schlecht an. Sie erwarten den Balanceakt zwischen Empathie und der Fähigkeit, Perspektiven aufzuzeigen, und diese Balance ist so schwierig, dass jede Art von einstudierter Schauspielerei aufgesetzt wirkt und damit zum Scheitern verurteilt ist. Gleichzeitig erwarten die Mitarbeiter aber auch, dass Vorgesetzte ihre eigene Betroffenheit eingestehen und wie sie selber damit umgehen.

Eine Entlassung ist der schlimmstmögliche und tiefgreifendste Eingriff eines Unternehmens in die Persönlichkeit eines Mitarbeiters, und deswegen hat meiner Meinung nach der Betroffene einen legitimen Anspruch darauf, seitens des Unternehmens mit einer Persönlichkeit konfrontiert zu werden und nicht mit einem mehr oder weniger fähigen Schauspieler. Diese Persönlichkeit muss integer und authentisch sein, und da diese Eigenschaften praktisch nicht trainierbar sind, schon gar nicht in kurzer Zeit, gilt es, bereits bei der Einstellung und späteren Entwicklung von Führungskräften darauf zu achten. Es ist zu kurz gedacht, wenn man glaubt, Führungsfähigkeiten ausschliesslich aus betriebswirtschaftlichen Erfolgen ableiten zu können. Wer wirklich führen kann, zeigt sich leider meist erst in einer wirklichen Kri-

sensituation. Wie gesagt, der Balanceakt zwischen eigener Betroffenheit, Mitgefühl und der Fähigkeit, nach vorne zu schauen und Perspektiven aufzuzeigen ist äusserst anspruchsvoll.

Beschäftigungsfähigkeit muss ein zentrales Ziel sein

Neben dem Thema Führung ist mir in den letzten Jahren vor allem die Bedeutung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter bewusst geworden. Unter diesem Begriff verstehe ich die Attraktivität auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt. Jemand, der sich im Laufe seines Berufslebens immer mehr spezialisiert, ist bei einem drohenden Arbeitsplatzverlust tendenziell wesentlich stärker betroffen als jemand, der eine breit angelegte Berufserfahrung besitzt, möglichst noch unterstützt durch kontinuierliche Weiterbildung. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein sehr spezialisierter Mitarbeiter eine Stelle in einem anderen Unternehmen finden, bei der genau diese Spezialisierung gefragt ist, und das auch noch während der in der Schweiz üblicherweise eher kurzen Kündigungsfrist, ist eher klein. Andererseits sind Unternehmen auf Spezialisten und ihr Know-how angewiesen, weil das, solange keine Veränderungen anstehen, die besten Ergebnisse ermöglicht. Es gilt also eine Brücke zu finden zwischen dem Anspruch der Betriebe auf möglichst hohe Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter und der Forderung nach kontinuierlichem Auf- und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit, um besser auf Veränderungen reagieren zu können. Dazu müssen wir uns von der Vorstellung lösen, die betriebliche Weiterbildung sei nur dazu da, konkret arbeitsplatzbezogenes Wissen zu vermitteln, und alles weitere sei unnötiger Luxus, dem sich der Mitarbeiter höchstens in seiner Freizeit widmen sollte.

Ich möchte an dieser Stelle zurückkommen auf meine Forderung, die Mitarbeitenden als eine Investition zu betrachten anstatt sie zum reinen Kostenfaktor abzustempeln. Bei jedem Investitionsgut steht ausser Frage, dass regelmässig Aufwand für die Werterhaltung betrieben werden muss. Keine Maschine wartet sich selbst, ohne dass dafür ein bestimmter Aufwand anfällt, und nicht einmal eine Software erfüllt auf Jahre hinaus ihren Zweck, wenn sie nicht mit mehr oder weniger häufigen Updates auf dem neuesten Stand gehalten wird. Das gleiche gilt für das Know-how der Mitarbeiter eines Unternehmens, und deswegen gehören Weiterbildungen genauso wie die Wartung von Maschinen und Updates für die betriebliche Software zu den elementaren Anforderungen an jeden, der Menschen beschäftigt. Es ist schlichtweg unbegreiflich, wenn Unternehmen voller Stolz davon sprechen, ihre Mitarbeitenden seien ihre wichtigsten Wettbewerbsvorteile, sie dann aber ab dem Zeitpunkt ihrer Einstellung nur noch als einen Kostenfaktor behandeln, den es permanent zu bekämpfen gilt. Es gibt einen wichtigen Unterschied zwischen der Wartung von Maschinen und der Weiterbildung von Mitarbeitern: Maschinen tragen von sich aus nichts zum Erfolg der Wartung bei, während Mitarbeiter auch aus eigener Motivation an Weiterbildungen interessiert sind und vor allem daran, sie anschliessend nutzbringend einzusetzen, womit wir wieder beim Thema Beschäftigungsfähigkeit sind.

Wer erst dann über seine eigene Qualifikation nachdenkt, wenn er unmittelbar von Arbeitslosigkeit bedroht ist oder sogar seinen Job schon verloren hat, hat einen entscheidenden Nachteil bei der Stellensuche. Sich weiterzubilden und sich regelmässig zu vergewissern, dass man auch für andere Bereiche oder andere Unternehmen ein interessanter Kandidat ist, hat überhaupt nichts mit mangelhafter Loyalität zu tun. Im Gegenteil, für mich ist eine Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber, die sich auf dem Bewusstsein von attraktiven Alternativen gründet, wertvoller als eine, die sich auf der völligen Abhängigkeit vom Arbeitgeber gründet und auf der Hoffnung, dass er einen weiterhin beschäftigen wird.

Vertrauen ist keine Einbahnstrasse

Ähnliches gilt auch beim Thema Vertrauen. Kein Unternehmen und kein Vorgesetzter kann erwarten, dass ihm die Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen, wenn sie nicht umgekehrt ebenfalls bereit sind, ihrerseits den Mitarbeitern Vertrauen zu schenken. Bei vielen Untersuchungen zur Mitarbeiterzufriedenheit kommt heraus, dass die Belegschaft mehr und mehr das Vertrauen in ihr Management verloren hat, und nur allzu leicht hat man dann die Erklärung zur Hand, die Zeiten seien eben hart, dass Management müsse deshalb harte Entscheidungen fällen und dadurch sinke das Vertrauen geradezu zwangsläufig. Sobald sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens bessere, käme auch das Vertrauen automatisch zurück. Wenn man sich die Mühe macht, genauer hinzusehen, ist diese Erklärung zumindest unvollständig, wenn nicht falsch. Es ist leider häufig so, dass Manager meinen, je schwieriger die Lage sei, desto mehr müssten sie eine direkte Kontrolle ausüben. Sie stürzen sich mit Begeisterung in die Tiefe des „Mikro-Managements“, um sich stets das Gefühl zu bewahren alles zu beherrschen. Daraus entstehen aber zwei schwerwiegende Probleme, zum einen die Gefahr, dass der notwendige Überblick verloren geht mit entsprechend fatalen Folgen, und zum anderen, dass die Mitarbeiter die übermässigen Kontrolleingriffe ihres Chefs als Mangel an Vertrauen in ihre eigene Kompetenz empfinden und deswegen, quasi im Gegenzug, auch ihr Vertrauen in die Führung reduzieren. Dieses gegenseitige Vertrauensdefizit ist sehr häufig die Ursache dafür, dass eine Krisenbewältigung viel länger dauert, als es notwendig wäre, oder sogar ganz scheitert. Es wäre interessant einmal zu erforschen, welcher volkswirtschaftliche Schaden Jahr für Jahr in der Wirtschaft durch mangelndes Vertrauen zwischen Führung und Belegschaften entsteht.

Mangelndes Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter kann entweder begründet oder unbegründet sein. Wenn es begründet ist, weil tatsächlich Kompetenzen fehlen, muss sich das Management die Frage gefallen lassen, warum es nicht rechtzeitig, solange es noch gut lief, in den Auf- und Ausbau der Kompetenz der Mitarbeiter investiert hat. Wenn es unbegründet ist, sind die zu stellenden Fragen noch unangenehmer. Vertraut der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern vielleicht deswegen nicht, weil er Zweifel an seiner eigenen Kompetenz hat? Vielleicht überträgt er nämlich diesen Zweifel implizit auf sein Team nach dem Motto: wenn ich selber in einer schwierigen Situation überfordert bin, werden es meine Mitarbeiter sicherlich auch sein. Gleichzeitig signalisiert alles in der eigenen Macht stehende tut, um die anstehenden Probleme zu lösen, in der Hoffnung, dass weiter gehende Fragen damit vermieden werden können.

Motivation steht auf drei Säulen

Zunächst geht es uns Menschen darum, dass sich jeder von uns, allem äusseren Streben nach Individualität zum Trotz, irgendwo zugehörig fühlen möchte, und zwar bevorzugt zu einer Gruppe und Organisation, mit der er sich identifizieren kann und auf die er stolz ist. Wenn man all die Beweise dieser Identifikation im Fall der Swissair denkt, die sich zum Beispiel auch darin geäussert haben, dass Mitarbeiter sich mit der Bezeichnung „Swissair Angestellter“ als Namenszusatz in den öffentlichen Telefonbüchern haben registrieren lassen, kann man ungefähr ermessen, wie stark dieses Element der Identifikation mit dem eigenen Arbeitgeber ausgeprägt war.

Die zweite Säule betrifft die Möglichkeit für den einzelnen Mitarbeiter, einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Jeder möchte wissen, welches Zahnrad im Getriebe er sein soll, und er möchte sehen, welchen Einfluss seine Leistung auf den Erfolg des Teams oder noch besser des Gesamtunternehmens hat. Dieser Bezug der eigenen Arbeit zu einem

übergeordneten Ziel ist aus meiner Sicht sogar noch wichtiger als die direkte, individuelle Messung der Leistung.

Das positive Feedback der Kunden für die erbrachte Leistung bildet die dritte Säule der Motivation. Jeder Mensch braucht das Feedback von anderen Menschen, um sich selber in der Gemeinschaft einordnen zu können. Wir müssen wissen, ob unser Verhalten und unsere Leistungen von der Umwelt als positiv oder negativ aufgenommen werden, denn nur so können wir uns entwickeln. Vor allem Lob, also positives Feedback ist etwas vom Wichtigsten für jeden Menschen. Wir können gar nicht genug davon bekommen, nur beim Verteilen von Lob sind wir manchmal äusserst sparsam.

Der Mensch dahinter

Wie oft haben wir schon den Satz gehört: Er sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht. Auf Unternehmen bezogen, müsste er umgekehrt lauten: Er sieht den Mensch vor lauter Zahlen nicht. Es ist Zeit, dass wir die Zahlenphase überwinden und uns in die nächste Ebene der unternehmerischen Wirklichkeit begeben, und dort wimmelt es von Menschen, die aufgrund unterschiedlicher Motivation, Bildung, Stimmung, Perspektive und Lebensplanung Einfluss auf die Ebene der Zahlen nehmen. Dass mechanistische Instrumente wie Anreiz- und Bestrafungssysteme nicht ausreichen, diese Komplexität zu beherrschen, sollte sich allmählich herumgesprochen haben. Wir brauchen Teams in der Führung von Unternehmen, die mehr können, als Excel-Tabellen zu interpretieren, und die mehr wollen, als einen positiven, nächsten Quartalsabschluss. Dazu müssen sie im Sinne eines aktiven Diversity Managements verschiedenartiger zusammengesetzt sein. Es braucht mehr Querdenker, mehr Frauen, mehr Unbequeme, mehr Alte und mehr Junge in der Führung von morgen. Damit das gelingen kann, müssen wir heute anfangen.

Matthias Mölleney

peopleXpert

peopleXpert gmbh
wannenstrasse 62
ch-8610 uster

<http://www.peoplexpert.ch>
HR Due Diligence // Begleitung von Veränderungsprozessen // Personalmanagement Training