



# Wirkungsmächtiges Denken

## Unternehmerische Personalarbeit

von Dr. Robert Schiller

*Überlastung, Zeit- und Geldmangel scheinen die Personalarbeit in vielen Unternehmen zu bestimmen. Dringliches kommt vor Wichtigem und Wichtiges wird oft zu spät erledigt. Das ist die alltägliche Zwickmühle eines HR-Verantwortlichen. – Wie lassen sich preiswerte Lösungen finden, die trotzdem aus dem Hamsterrad führen?*

**D**ie Personalarbeit trägt zum langfristigen Unternehmenserfolg bei, wobei insbesondere die Personalentwicklung zum Erlangen von Wettbewerbsvorteilen dient. Bleibt dies, angesichts der täglichen Arbeitsberge nicht pures Wunschdenken? Aber wir wissen doch, dass die Investition in die eigenen Mitarbeitenden im Sinne des Erhalts der Arbeitsmarktfähigkeit ein unternehmerisches Gebot ist. – Nur, wie kommt man dieser Zielvorstellung näher?

Es gibt viele Szenarien mit denen man diese dringende Aufgabenstellung, sowohl im positiven wie auch negativen Sinn belegen kann. Hier nur drei ausgewählt:

### **Doppeltes Spiel**

*Personalleiter und Geschäftsführer arbeiten gut zusammen und dennoch verlässt Ersterer das Unternehmen. Er hielt das doppelte Spiel des Hauptaktionärs nicht mehr aus. Dieser betont nach aussen hin das Mitarbeiterwohl und im engsten Führungskreis spricht er allein von der raschen Wertsteigerung seiner Anteile.*

### **Zu mächtig**

*Divisionsleiter und dessen Personalleiterin spielen sich im Alltag die Bälle zu, tauschen Sorgen aus und schmieden Pläne zur längerfristigen Entwicklung der Division. Der Divisionsleiter muss gehen. Er wurde dem Kon-*

*zernleiter zu mächtig. Die Personalleiterin macht die Faust im Sack und hält Ausschau nach einem Unternehmen, wo sich normal arbeiten lässt.*

### **Lange und gerne zusammen**

*Der KMU-Unternehmer ist ein unternehmerisches Vollblut und schafft Erstaunliches. Sein Personalleiter ist Freund und rechte Hand. Sie schätzen ihre Verschiedenheit, zumal der Personalleiter schon manche Woge zu glätten wusste.*

Das Verhältnis von Unternehmensleitung und Personalleitung, wie hier beispielhaft aufgeführt, ist von grossem Einfluss auf die unter-

nehmerische Haltung im Gesamtunternehmen. Was kann die Unternehmensleitung tun, damit die Personalarbeit ihren unternehmerischen Auftrag erfüllen kann? Was kann die Personalarbeit tun, um aus dem eingangs erwähnten Hamsterrad zu kommen?

### **Aufgabenstellung für die Unternehmensleitung**

Auf Kongressen und in Lehrveranstaltungen werden immer wieder Studien mit folgendem Befund gezeigt: Es lohnt sich, ein guter Arbeitgeber zu sein. Des Weiteren werden die aktuellen Themen der Personalarbeit herausgearbeitet, so zum Beispiel der Umgang mit Mitarbeitenden in unterschiedlichen Marktsituationen oder die Make-or-Buy-Frage bezüglich sogenannter Talente, um deren zwei zu nennen.

Es stellt sich jedoch immer die Frage nach der Übertragbarkeit auf das eigene Unternehmen. Um mittels der Personalarbeit Wettbewerbsvorteile zu erlangen, wie eingangs gefordert, liegt für die Unternehmensleitung anderes näher. Die zwei folgenden Massnahmen sind anderer Natur, da sie sich aus dem eigenen Unternehmen heraus entwickeln, wohl aber gleichzeitig von der Unternehmensleitung getragen werden müssen.

### **Mitarbeit bei der Neuerung der Führungssysteme**

Im Verlauf der letzten hundert Jahre erwies sich die tiefgreifende Neuerung der Führungsgrundsätze und -prozesse als die stärkste Kraft, um bleibende Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Sie sind meist von grösserem Gewicht als technologische Durchbrüche und neuartige Produkte. Die Elemente grundlegender Neuerung der Führungssysteme sind:

- verbindliches Engagement zur Lösung eines umfassenden Führungsproblems,
- neuartige Führungsprinzipien als Ausdruck neuer Herangehensweisen,
- Abbruch herkömmlicher Führungsweisen,
- Vergleiche mit untypischen Organisationen, um zu definieren, was möglich ist.



Strategische Ziele mit dem Alltag verbinden

Neuerungen der Führungssysteme und -prozesse erzielen langfristige Vorteile, wenn das vollkommen Neue der herkömmlichen Führungsauffassung entgegensteht, sich über das gesamte Unternehmen erstreckt und programmässig entwickelt wird. Jedes Unternehmen, das den Mut zur Lücke aufbringt und sich deshalb auch bei den Führungssystemen auf das Notwendigste beschränkt, ist naturgemäss besser geführt als Mitbewerber mit aufwändigen Führungssystemen. Wird die Personalabteilung früh und umfassend in diesbezügliche Vorhaben eingebunden, hat sie aufgrund ihrer Durchdringung des Unternehmens die Chance, zu einem Motor der Unternehmensentwicklung zu werden. Gelingt es der Unternehmensleitung zusätzlich Personal, Kommunikation und IT auf die Neuerung der Führungssysteme gleichermaßen einzuschwören, entwickelt sich eine unternehmerische Kraft von grösster Wirkung.

### **Gefolgschaft vorleben**

Die herkömmliche Führungslehre ist zu einseitig auf die Führungsperson beziehungsweise den Vorgesetzten ausgerichtet. Während das Literatur- und Seminarangebot zu «Führung» überquillt, findet sich zu «Gefolgschaft» kaum Nennenswertes, abgesehen von einzelnen Beiträgen wie Barbara Kellermans «Followership» aus dem Jahr 2008. Dies ist umso erstaunlicher, als aus den weltweiten Megatrends ein Näherrücken von Führung und Gefolgschaft schlusszufolgern ist: Die Wettbewerbsfähigkeit wird vermehrt von der Führungsleistung der gesamten Belegschaft bestimmt. Wechselnde Führerschaft jedoch, wonach Kunden auch einmal Unternehmen führen

und Mitarbeitende ihre Chefs, hat als Konzept noch nicht Einzug in die Unternehmen gefunden. Als Sozialverbände wie es Unternehmen sind, könnten wir viel von der Natur lernen. Von den Zugvögeln, bei denen während den langen Reisen nur der vorderste Vogel die volle Leistung zu bringen hat und daher häufig ausgewechselt wird – wechselnde Führerschaft eben. Und vom natürlichen Prinzip von Spannung und Entspannung. Wie viele Burnouts auf allen Unternehmensstufen braucht es, bevor dieses Prinzip in den Unternehmensalltag Einzug nimmt?

Gefolgschaft und wechselnde Führerschaft setzen das Vermögen voraus, für den anderen zu denken. Das ist ein ausgesprochenes Qualitätsmerkmal wirkungsgerichteter Führungsarbeit. Ein Beispiel dafür ist ein E-Mail, das an so wenige wie möglich geht und knapp und klar verfasst ist. Jede Verbesserung der unternehmerischen Wirkung wird innerhalb und ausserhalb des Unternehmens aufmerksam und wohlwollend verzeichnet.

### **Handlungsoptionen der Personalleitung**

Das empfehlenswerte Verhalten hängt von der unternehmerischen Situation ab und ist unternehmensspezifisch. Ob sich ein Unternehmen in einer Wachstumsphase oder Krise, in der Telekommunikations- oder Textilbranche befindet, beeinflusst die Personalarbeit erheblich. Für eine auf Dauer angelegte Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung haben sich in guten wie in schlechten Zeiten die folgenden Massnahmen als wirkungsvoll erwiesen. ▶



Teamstrukturen auch von der Führungsseite vorleben

### **Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Grundfragen**

Versteht sich die Personalleitung hauptsächlich als Führungskraft mit Beitrag zur unternehmerischen Gesamtleistung, wird sie von der Unternehmensleitung als Schlüsselperson und nicht allein als Spezialist wahrgenommen. Dies gilt für PR/Kommunikation, Controlling und IT ebenso. Mittels dreier einfacher Fragen lässt sich das Bewusstsein dieser Führungskräfte um die unternehmerische Grundidee in Erfahrung bringen: Was «macht» das Unternehmen? Was «macht» es besonders gut? Was sind die Ziele für das laufende Jahr? Nicht allein Führungskräfte im Personalbereich bekunden mit der Beantwortung Mühe und an ihrer Statt quillt eine Aufzählung von Aufgaben hervor. Wird hingegen ein Gespräch auf dem Hintergrund der unternehmerischen Grundidee eröffnet, finden selbst ständig beschäftigte Unternehmensleitungen Zeit. In der Folge ergeben sich die personalbezogenen Ziele und Massnahmen wie von selbst und sogar Budgets werden ohne grosse Diskussion gesprochen, wobei der Finanzverantwortliche besser mit im gleichen Boot sitzt. Auf diese Weise wahrt sich die Personalleitung ihre gestalterischen Aufgaben und bleibt nicht in den wohlgernehten wichtigen, administrativen Aufgaben stecken.

### **Denken in Wirkungen**

Kaum eine andere ist so berufen wie die Personalabteilung, strategische Wirkung im Unternehmensalltag sicherzustellen. Mit «strategischer Stosskraft» verbinden viele Ziele und Ergebnisse, während ihnen verborgen bleibt, woraus diese Stosskraft bestehen könnte. Es fehlt die klare Verbindung von den übergeordneten Ebenen Unternehmen/Geschäfts-

bereiche/zentrale Funktionen zu den täglichen Aktivitäten in den Organisationseinheiten. Und just da sind die Quellen strategischer Wirkung. Erlebe ich im Kontakt mit dem Einkauf, dem Servicetechniker, dem Empfang und der Personaladministration, die im Leitbild hochgehaltene Partnerschaftlichkeit? Die Verbindung zwischen übergeordneter Ebene und den Aktivitäten herzustellen, ist tägliche Führungsaufgabe. Das Ausrichten der Tätigkeiten auf die strategischen Ziele hin bedarf keines zusätzlichen Aufwands, wohl aber des «Denkens in Wirkungen». Die Verankerung dieser Denkweise im Unternehmen kann der Personalleitung überantwortet werden, ohne dies formell kundtun zu müssen. Sie hat die Möglichkeit, bei den Führungskräften aller Stufen anzusetzen. Von deren Einstellung über Begleitung bis, im besten Fall, deren Pensionierung.

Gleiches gilt für kulturbezogene Projekte. Diese beginnen meist als Chefsache und werden mit Getöse und in einem Top-down-Verfahren in Gang gesetzt. Dann versanden sie, ohne jegliche Wirkung. Kulturprozesse, wie es ein Leitbildprozess darstellt, sind keine Top-down-Prozesse wie im Fall strategischer Prozesse. Es handelt sich um vielschichtige Prozesse, die ihren Ursprung mitten im Unternehmen haben und sich von dort im Unternehmen ausbreiten. Aus der Sache heraus scheint die Führung solcher vielschichtiger Prozesse bei der Personalleitung gut aufgehoben, was jedoch selten der Fall ist.

Erst das Zusammenführen von Strategie, Struktur und Kultur erzielt strategische beziehungsweise unternehmerische Wirkung und dies auch nur, wenn es auf der Ebene der einzelnen Ak-

tivitäten geschieht. An dieser Aufgabe beissen sich die Unternehmen oft die Zähne aus – dabei kann eine unternehmerische Personalleitung viel bewirken.

### **Differenziertes Erfassen der Unternehmensangehörigen**

Die Personalabteilung pflegt die Unternehmensangehörigen über Jahre hinweg nach gleichbleibenden Merkmalen geordnet zu erfassen, vielleicht ergänzt mit «Spezielles». Doch zunehmend finden sich in den Rubriken «Spezielles» oder «Hobbys» die interessantesten Hinweise. Immer häufiger sehen sich Unternehmen neuartigen Aufgabenstellungen gegenübergestellt, die Spezialkenntnisse verlangen. Die Suche nach geeigneten Mitarbeitenden erschwert sich dadurch, dass Arbeitsteams jeglicher Art in einem schnelleren Rhythmus als bisher und immer wieder neu zusammenzustellen sind. Um dies aufgaben- und personengerecht zu tun, ist die Personalabteilung auf eine verfeinerte Erfassung der Unternehmensangehörigen angewiesen. Entsprechende Datenbanksysteme erhalten ihre Aussagekraft jedoch nur, wenn sich die Ordnungsmerkmale nach den erwähnten unternehmerischen Grundfragen richten.

### **Gekonntes Miteinander**

Die aufgezeigten Massnahmen seitens Unternehmensleitung und Personalleitung sind nicht aufwändig und sparen Kosten. Sie erfordern jedoch den Mut zur Lücke und Durchhaltewillen der Führungskräfte auf allen Stufen. Lässt sich das Führungsteam eines Unternehmens auf dieses ebenso anstrengende wie erfüllende Miteinander ein, entstehen kaum zu überbietende Wettbewerbsvorteile. ■

# DIE ZEIT DER EINSAMEN WÖLFE IST VORBEI

FÜHREN MIT LEIB UND SEELE  
ROBERT SCHILLER

## Zum Weiterlesen

DIE ZEIT DER EINSAMEN WÖLFE  
IST VORBEI – FÜHREN MIT LEIB  
UND SEELE (2009)

128 Seiten, erschienen im Stämpfli Verlag, Bern.

Das neueste Buch von Robert Schiller ist ein erfrischender Gedankenanstoss, der uns ermutigt, Führung wahrzunehmen. Nach dem praxisnahen Ratgeber für Führungskräfte «Gestern Team – heute Chef» widmet Robert Schiller der «Leadership» ein weiteres Buch, und bezieht diesmal die «Followership» mit ein. Denn der Schlüssel zu einer lebensstüchtigen und verantwortungsvollen Wirtschaft liegt im gekonnten Miteinander von Führung und Gefolgschaft – in der Gemeinschaft. Die Führungskraft als einsamer Einzelkämpfer hat ausgedient. Das mit vielen Beispielen dargestellte «Wir-Prinzip der Führung» geht davon aus, dass es in uns allen Führungsqualitäten zu entdecken und zu fördern gibt und erlaubt, uns wohler zu fühlen, leistungsfähiger zu sein sowie unsere Ziele als Personen und Unternehmen wirkungsvoller zu verfolgen.

## Robert Schiller



Dr. phil., begleitet als Business Mentor weltweit Menschen hin zu grösserem Wohlbefinden und erhöhter Leistungsfähigkeit im Beruf. Er unterrichtet angehende Ingenieure an der ETH Zürich und Kommunikationsfachleute am SPRI in Unternehmertum und Führungsarbeit

## Weitere Informationen

[www.schillerconsulting.ch](http://www.schillerconsulting.ch)

## Arbeitsausfälle kosten Ihr Unternehmen viel Geld. Wir haben drei Wirkstoffe dagegen:

Betriebliches Gesundheitsmanagement, Absenzenmanagement und Fallmanagement – damit senkt die SIZ Care AG in Ihrer Unternehmung oder Organisation krankheits- und unfallbedingte Ausfälle Ihrer Mitarbeiter.

SIZ Care AG, Verena Konzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich  
Telefon +41 44 496 63 00, [info@sizcare.ch](mailto:info@sizcare.ch), [www.sizcare.ch](http://www.sizcare.ch)

