

## Seien Sie ein Frühwarnsystem!

LESENSWERT. Christoph Lauterburg analysiert den Untergang der Swissair. Was Personaler daraus lernen.



**Zeitschrift für Organisationsentwicklung**  
03/2006, Seite 4-15

**„Die Ursachen einer scheinbar unvorhersehbaren Katastrophe reichen praktisch immer in die Vergangenheit zurück. ... Der Zusammenbruch eines großen Unternehmens ist immer das Resultat eines komplexen, fehlgeleiteten Geschehens. So gut wie nie liegt die Verantwortung bei einer einzigen Person. Aber die wesentlichen Ursachen, einschließlich der wesentlichen Verantwortlichen, lassen sich bei sorgfältiger Betrachtung praktisch immer finden.“ Kurz: „Der Zusammenbruch der Swissair ist ein Lehrstück in strategischem Missmanagement.“**

Den Aufstieg und den Fall von Unternehmen nachvollziehen lernen heißt, das eigene Unternehmen und dessen Entwicklung besser verstehen und damit auch besser beeinflussen zu können. Unter sechs Aspekten können unternehmensgeschichtliche Entwicklungen vom Personalverantwortlichen betrachtet werden. Lernpunkt eins: Verstehen und Einordnen der Strategie. Passt sie zu den Marktgegebenheiten und ist das Geschäftsmodell tauglich oder – so Lauterburg – ist die Strategie nicht zu Ende gedacht, eher machtgetrieben denn realitätsnah? Will der Personaler sich als Mitglied des Managements einmischen, was er unserer Meinung nach tun soll, muss er sich hier positionieren. Welche Marktgegebenheiten „sein“ Unternehmen

angehen, kennt er. Zweitens weiß er aus seiner Profession, dass die „soften“, eher kulturellen Implikationen einer Strategie für die Umsetzung wichtig sind. Und ihm ist bewusst, dass er seinen Beitrag zur Realitätsprüfung der Strategie zu leisten hat, indem er ihre Ziele kommuniziert, Führungskräfte schult und Kompetenzen im Blick darauf managt.

Lernpunkt zwei: Die Realitätsferne der Topmanager, das Großmannsgebaren, die Arroganz der Macht und die narzisstische Selbstinszenierung durchschauen. Grundkenntnisse der Psychologie und Einfühlungsvermögen sind hier vonnöten und der Mut, solche Entwicklungen auch gekonnt anzusprechen. Man muss erkennen, welche Old-Boys-Netzwerke welche unheilvolle Gruppendynamik für das Unternehmen entfalten.

### Kommunikation ist alles

Lernpunkt drei: Die Kommunikation. Hier muss der Personaler „sein“ Top-Management immer wieder auf die Bedeutung von Kommunikation als Erfolgsfaktor aufmerksam machen. Es ist hierfür wenig sensibel und versäumt es gern, die erforderlichen Koalitionen für die Umsetzung zu bauen beziehungsweise sich die für Korrekturen erforderlichen Rückmeldungen zu holen.

Lernpunkt vier: Die Softfacts. Gerade bei Unternehmensentwicklungen kommt es darauf an, die politischen und psychologischen Kräfte zu beachten und realistisch einzuschätzen. Kennzahlen zu

interpretieren, genügt nicht. Die Konsequenzen aus der Dynamik von Machtspielen zu ziehen, ist die große Kunst des Managements. Das Ohr hier am Geschehen zu haben und Entwicklungen transparent werden zu lassen, selbst politisch zu agieren, dies sind die Herausforderungen.

Lernpunkt fünf: Der Zugang zu den „Mächtigen“. Hier gilt es, eine offene Atmosphäre zu schaffen, um überhaupt die Möglichkeit einer Fehlentwicklung bei seinen Oberen anzusprechen und Sturheit sowie Selbstüberschätzung adressieren zu können. Auch dazu gehört Mut. Aber eben auch Verständnis für das Geschäft, um beurteilen zu können: „Was man da so hört, deutet auf eine fatale Fehlentwicklung hin.“

### Mut, sich einzumischen

Lernpunkt sechs: Die Aufsichtsgremien. Vielfach haben diese bei richtungsweisenden Entscheidungen eine fragwürdige Rolle gespielt. Das ändert sich zwar langsam durch Corporate Governance und ein Mehr an Öffentlichkeit, allerdings stellt sich immer noch die Frage, wer die Aufsichtspersonen auswählt und deren Kompetenz beurteilt – oder „tut man das auf dieser Ebene nicht mehr?“ Ist das nicht auch ein Feld, sich als Personaler einzumischen? Beispielsweise indem die Personalabteilung der Geschäftsleitung ein Profil eines wünschenswerten Aufsichtsratsmitglieds mitliefert, Recherchen durchführt oder bei seiner Bestellung Einfluss nimmt?



#### Gerhard Maier

unterstützt Firmen in strategischen Personalthemen und ist leidenschaftlicher Netzwerker.



#### Dr. Ulrich Althaus

begleitet Veränderungen, entwickelt und coacht Führungskräfte. Privater Vielleser.



#### Dr. Frank Edelkraut

arbeitet als Interimmanager im Personalwesen und rezensiert freiberuflich Fachartikel.

**Die Impulsgeber und Profi-Leser im Hintergrund:** Prof. Dr. Thomas Bartscher (FH Deggendorf), Dr. Ellen Buckermann (Medizinerin, Coach), Prof. Heinz Fischer (HS Pforzheim, Selbst-GmbH), Peter Friedrichs (Human Capital Club), Thomas M. Gast (TMG Performance Group), Dr. Michael Gebauer (Uni Witten/Herdecke), Dr. Hartmut Lang (BASF AG), Heiko Müller (RAG), Prof. Dr. Meinulf Kolb (HS Pforzheim), Florian Peter (CScout Trendberatung, USA), Prof. Dr. Jutta Rump (FH Ludwigshafen, Selbst-GmbH), Bernd Schmid (ISB Wiesloch), Josef Wolf (N24), Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch (FH Wiesbaden)

## Gestalten Sie die neue Vielfalt!

LESENSWERT. Astrid Funck beleuchtet den Wettbewerb um gute Mitarbeiter. Was Personaler daraus lernen.



### brand eins

10/2006, Seite 60-68

**„Beim Wettbewerb um gute Mitarbeiter geht es nicht mehr allein um das Gehalt. Es geht darum, Angestellte als Menschen zu betrachten. Die Kinder bekommen. Älter werden. Und sich entwickeln wollen. Wer darauf flexibel reagiert, tut sich und seinen Leuten einen Gefallen ... Das Problem ist bekannt: Die deutsche Bevölkerung altert und schrumpft zugleich. Das hat gravierende Folgen für die Arbeitswelt ... Die Unternehmen werden ihre Leute länger beschäftigen müssen als früher. Und sie werden sich mehr anstrengen müssen, die Besten und Qualifiziertesten anzuwerben und zu halten - ... da werden die Unternehmen richtig investieren müssen.“**

Die künftigen Herausforderungen aus der Altersstruktur und Bevölkerungsentwicklung heraus sind zur Genüge bekannt. Doch Deutschland litt noch nie an einem Erkenntnis-, sondern an einem Handlungsproblem. In welchen Themen spielt die Musik? Für Personalverantwortliche liegt laut Funck der Schwerpunkt ihres Engagements in fünf Themenbereichen, wie sie in anregenden Beispielen aufzeigt.

### Neue Vielfalt ist gefordert

Thema eins: Vielfalt statt Einfalt. In vielen Unternehmen ist mitarbeiterbezogen weiterhin

klassisches Schmalspurprogramm angesagt. Die „neue Vielfalt“ ist gefordert, in der Frauen eine stärkere Rolle etwa in der Führung spielen, Ältere gezielter und häufiger zum Einsatz kommen, ausländische Arbeitskräfte integriert werden. Diese Vielfalt erfordert es, mithilfe der Personalverantwortlichen Vorurteile abzubauen und gegenseitiges Verständnis zu wecken. Ebenso heißt es, den Blick für den Einzelnen zu schärfen und sich flexibel auf dessen Lebenssituation einzustellen.

### Aufwändig, aber lohnend

Thema zwei: Balancierhilfe zwischen Privat und Beruf. Zukunftsgerichtete Unternehmen investieren Zeit und Geld darin, ihren Mitarbeitern ein Gleichgewicht von privaten und geschäftlichen Belangen zu ermöglichen, angefangen vom Kindergarten bis zum Sabbatical. Dies ist zwar aufwändig, allerdings deutlich günstiger als der Ersatz eines kündigenden Mitarbeiters. Darüberhinaus kommt Motivation, Engagement und Eigenverantwortlichkeit wieder als Reinvest dem Unternehmen zugute.

### Rücksicht auf wechselnde Belange

Thema drei: Flexibilität in Zeit und Raum. Ein lebensphasentaugliches Arbeitszeitmodell geht auf die unterschiedlichen, wechselnden Belange der Mitarbeiter ein. Personalverantwortlichen liegt daran, die individuellen

Umstände ihrer Talente zu berücksichtigen und ihnen gerecht zu werden – und zwar nicht nur zur Familiengründung, sondern auch bei der Elternpflege oder der Verwirklichung persönlicher Wünsche.

### Demografische Erfordernisse

Thema vier: Längere Fitness am Arbeitsplatz. Länger arbeiten wollen ist das eine, länger arbeiten zu müssen, setzt können voraus. Physiologische Unterstützung ist dabei heute vom Personalverantwortlichen ebenso als Thema gefordert wie ein dynamischer Abgleich von Funktionsanforderungen und Fähigkeiten von Personen. Betriebliches Gesundheitsmanagement wächst mit Demografie-Erfordernissen und dem Management der Vielfalt, zum Beispiel jung/alt oder gesund/weniger gesund, zusammen.

### Energie im Miteinander

Thema fünf: Das große Miteinander von Jung und Alt. Alle Diversifizierung hat dort ihre Grenzen, wo sie zu einer Trennung und nicht zu einer Integration vielfältiger Einstellungen, Stereotypen, Erfahrungen und Motivationen führt. Die Energie entsteht jedoch in der Kombination unterschiedlicher Elemente und Mitarbeiter, ein kundiger Personaler weiß um diesen Umstand und setzt diese Unterschiedlichkeit gezielt und produktiv für sein Unternehmen ein.



#### Gerhard Maier

unterstützt Firmen in strategischen Personalthemen und ist leidenschaftlicher Netzwerker.



#### Dr. Ulrich Althausen

begleitet Veränderungen, entwickelt und coacht Führungskräfte. Privater Vielleser.



#### Dr. Frank Edelkraut

arbeitet als Interimmanager im Personalwesen und rezensiert freiberuflich Fachartikel.

**Die Impulsgeber und Profi-Leser im Hintergrund:** Prof. Dr. Thomas Bartscher (FH Deggendorf), Dr. Ellen Buckermann (Medizinerin, Coach), Prof. Heinz Fischer (HS Pforzheim, Selbst-GmbH), Peter Friedrichs (Human Capital Club), Thomas M. Gast (TMG Performance Group), Dr. Michael Gebauer (Uni Witten/Herdecke), Dr. Hartmut Lang (BASF AG), Heiko Müller (RAG), Prof. Dr. Meinulf Kolb (HS Pforzheim), Florian Peter (CScout Trendberatung, USA), Prof. Dr. Jutta Rump (FH Ludwigshafen, Selbst-GmbH), Bernd Schmid (ISB Wiesloch), Josef Wolf (N24), Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch (FH Wiesbaden)

## Wachsen Sie über sich hinaus!

LESENSWERT. Gilbert Probst untersucht Wachstum, Dana Jarvis HR-Strategien. Was Personaler daraus lernen.



**io new management**  
12/2006, Seite 54-59

**„Die Frage, wie es Unternehmen gelingt, nachhaltig zu wachsen, beschäftigt Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen. Das Management kann dabei drei verschiedene Aspekte der Unternehmensentwicklung beeinflussen – die Richtung, die Art und die Geschwindigkeit. Während ein einseitiges Vorgehen viele Gefahren birgt, ermöglicht eine ausgewogene Wachstumsstrategie auf allen drei Ebenen eine langfristige Steigerung des Unternehmenswerts.“**

Im neuen Jahr ist Optimismus angesagt. Nach Jahren des „Gesund-Schrumpfens“ – weshalb war das eigentlich bisher kein „Unwort des Jahres“? – ist die nächste Wachstumsrunde eingeläutet. Professor Gilbert Probst hat mit zwei Co-Autoren die beiden unterschiedlichen Wachstums-Fallbeispiele BMW und Daimler-Chrysler kritisch betrachtet. Auf den zweiten Blick eine sprudelnde Quelle für Personaler zur Frage: Auf welche Aspekte muss die Personalarbeit in der Begleitung von Wachstumsphasen ihr Augenmerk legen?

### Augenmerk 1: Auf Stärken hinweisen

Richtung des Wachstums. „Die Beispiele von BMW und DaimlerChrysler zeigen, dass es wichtig ist, sich auf die eigenen Stärken im Kerngeschäft zu konzentrieren.“ Wohl dem, der

um seine Stärken weiß. Personaler bilden hierfür die entscheidende Schnittstelle – als Katalysator zur Ermittlung und Belegung organisatorischer Stärken, als Gestalter bei der Erschließung vorhandener menschlicher Potenziale. Und zur Not auch als „Advocatus Diaboli“, der auf das Kerngeschäft hinweist beziehungsweise auf die Risiken und Nebenwirkungen, dieses zu verlassen.

### Augenmerk 2: Innovationen antreiben

Art des Wachstums. „Organisches Wachstum durch Innovation ist eine grundlegende Voraussetzung für die Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. [...] Gezielte Akquisitionen können das organische Wachstum unterstützen.“ Die Personalarbeit setzt die Segel für Wachstum oder Schiffbruch des Unternehmens – als Initiator und Treiber interner Innovationsprozesse, als zentrale Schnittstelle und Erfolgsgarant in der Anbahnung und Realisierung von Akquisitionen.

### Augenmerk 3: Komplexität reduzieren

Geschwindigkeit des Wachstums. „Häufig sinkt in schnell wachsenden Firmen die Kontrolle und Effektivität im Kerngeschäft, da das Management nicht in der Lage ist, die enorme Komplexität eines solchen Wandels zu kontrollieren.“ Personalern obliegt die Aufgabe, als interne Begleiter von Veränderungsprozessen deren Komplexität spürbar zu reduzieren. Im Notfall

– und nur dann! – auch durch einen kräftigen Tritt auf die Bremse, bevor die Veränderungsschraube überdreht wird. Und wie das richtige Augenmerk praktizieren? Dafür lohnt ein Blick in Dana E. Jarvis' Personalpraxis.

### Workforce Management Online

12/2006, Feature „What Does Strategic HR Really Mean?“

**„Strategic HR means thinking two steps ahead, while remembering the past and preserving the core. [...] This means we need to ask some basic questions, the answers to which will elicit new ideas, perhaps raise an eyebrow or two and generally stir the pot of creativity. It shouldn't be rocket science. Yes, we're dealing with people, but we're not putting a man on the moon.“**

Was empfehlen Sie uns, Ms. Jarvis? Step 1: Bei den Führungskräften Bewusstsein schaffen für die entscheidenden kritischen Themen. Step 2: Die richtigen Fragen stellen – grundsätzliche, provokante, bohrende Fragen. Step 3: Die Antworten und deren Bedeutung wirken lassen und damit in kleinen Schritten eine kreative Dynamik im Unternehmen aufbauen. Das Resultat: „Get the HR job done in not only an acceptable way, but an exceptional way!“ Wenn das nicht motivierend klingt!



#### Gerhard Maier

unterstützt Firmen in strategischen Personalthemen und ist leidenschaftlicher Netzwerker.



#### Dr. Ulrich Althausen

begleitet Veränderungen, entwickelt und coacht Führungskräfte. Privater Vielleser.



#### Dr. Frank Edelkraut

arbeitet als Interimmanager im Personalwesen und rezensiert freiberuflich Fachartikel.

**Die Impulsgeber und Profi-Leser im Hintergrund:** Prof. Dr. Thomas Bartscher (FH Deggendorf), Dr. Ellen Buckermann (Medizinerin, Coach), Prof. Heinz Fischer (HS Pforzheim, Selbst-GmbH), Peter Friederichs (Human Capital Club), Dr. Michael Gebauer (Uni Witten/Herdecke), Prof. Dr. Meinulf Kolb (HS Pforzheim), Dr. Hartmut Lang (BASF AG), Heiko Müller (RAG), Florian Peter (CScout Trendberatung, USA), Prof. Dr. Jutta Rump (FH Ludwigshafen, Selbst-GmbH), Dr. Bernd Schmid (ISB Wiesloch), Brigitte Sitzberger (BI! ASIA), Christoph Warnecke (CW Consulting & Coaching), Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch (FH Wiesbaden), Josef Wolf (N24)

## Entscheiden Sie sich!

LESENSWERT. Zwei Artikel, zwei Ansätze, wie sich Personaler aufstellen können. Welcher ist der richtige?



### Workforce Management online

01/2007, Building Profit Through Building People

**„HR professionals must have a proper understanding of how the vital links among employee, customer and shareholder or stakeholder satisfaction interact. By focusing on these critical links, and continually measuring and evaluating progress toward goals, HR can successfully link the people component to profit. [...] The idea is that satisfied associates drive customer loyalty, which in turn drives profitability and growth. [...] Combine this idea with a strategy that is executed with excellence and innovation and this forms the basis of the modified value chain philosophy.“**

Nicht schon wieder, mag man sich denken, wenn man die Kernaussagen dieses Artikels liest. Neben der banalen Erkenntnis, dass es die Menschen sind, die das Geschäft treiben, steckt aber mehr in der Betrachtung von Carrig und Wright. Sie beschreiben ein Wertschöpfungsmodell, das zumindest bei Continental und Sysco gute Ergebnisse erzielt hat. Personaler betrachten dabei die Wertschöpfungskette und haben die Funktionen im Fokus, in denen Werte geschaffen werden. Welche das sind? Die an der Front! Dort, wo Kunde und Unternehmen beziehungsweise Mitarbeiter und Führung aufeinanderprallen, spielt die Musik. Hier wird das Geld verdient

oder verbrannt. Für die Personaler könnte diese Erkenntnis ein wenig die Abkehr vom strategischen Partner bedeuten. Denn das Modell von Carrig und Wright setzt voraus, dass sich die Personalmanager primär um die Mitarbeiter und die Führungskräfte der untersten (ist das nicht schon eine falsche Betrachtungsweise?) Ebene kümmern. Dadurch gerät die Personalabteilung aber zwischen die Stühle: Einerseits die Macht der Teppichetage, zu der wir so gerne aufschauen, auf der anderen Seite die Bereiche, in denen die Musik spielt. Keine Lust dazu? Lernen Sie doch von einem guten Projektleiter, wie es geht. Die sind es gewohnt, zwischen allen Stühlen zu sitzen und keine Macht zu haben. Viele schaffen es aber ganz gut. Wie? Mit Ärgertoleranz, einer klaren Vorstellung von Ergebnis, Disziplin, Hartnäckigkeit und einer Portion Frechheit.

### HR.COM

01/2007, Feature: Giving HR a New Mandate?

**„HR can deliver organizational excellence by helping line managers and senior move planning from the conference room to the marketplace by becoming an expert in the way work is organized and executed. [...] HR's new challenging role would be able to quickly turn strategy into action, to manage processes intelligently and efficiently, to maximize**

**employee contribution and commitment, and to create the conditions for seamless change. [...] The new HR must become a change agent, which is building the organization's capacity to embrace and capitalize on change.“**

Irgendwie das Gegenteil zu dem, was wir gerade gelesen haben. Aber dennoch charmant, was die Autoren Partners und van Nostran präsentieren: Die Personalabteilung als Treiber und Lenker der Veränderungsprozesse. Dazu gehören die Definition der Organisationsarchitektur, die stetige Überprüfung, ob sie funktioniert, die Umgestaltung der Bereiche, in denen Handlungsbedarf herrscht, und die Prioritätensetzung für Veränderungen. Das ist eine Rolle, die mit der als strategischer Business-Partner schön konform geht. Die Konsequenz: Wann immer Führungskräfte oder Mitarbeiter Fragen zur eigenen Zukunft oder der des Unternehmens haben, gilt: „HR will provide answers and guidance...“. Kurzum: Lasst alle Küken zu mir kommen und lasst euch helfen, euren Job zu machen? So dürfte es wohl nicht funktionieren. Für die Veränderungsprozesse sind die Führungskräfte zuständig, und diese Aufgabe werden sie sich nicht nehmen lassen. Ohnehin kann die Personalabteilung bereits heute in Veränderungsprozessen unterstützen. Wo dies nicht der Fall ist, wird es wohl an der grundlegenden Qualifikation mangeln. Also vielleicht doch lieber an die Front und sich die Hände schmutzig machen? Entscheiden Sie selbst.



### Gerhard Maier

unterstützt Firmen in strategischen Personalthemen und ist leidenschaftlicher Netzwerker.



### Dr. Ulrich Althausen

begleitet Veränderungen, entwickelt und coacht Führungskräfte. Privater Vielleser.



### Dr. Frank Edelkraut

arbeitet als Interimmanager im Personalwesen und rezensiert freiberuflich Fachartikel.

**Die Impulsgeber und Profi-Leser im Hintergrund:** Prof. Dr. Thomas Bartscher (FH Deggendorf), Dr. Ellen Buckermann (Medizinerin, Coach), Prof. Heinz Fischer (HS Pforzheim, Selbst-GmbH), Peter Friederichs (Human Capital Club), Dr. Michael Gebauer (Uni Witten/Herdecke), Prof. Dr. Meinulf Kolb (HS Pforzheim), Dr. Hartmut Lang (BASF AG), Heiko Müller (RAG), Florian Peter (CScout Trendberatung, USA), Prof. Dr. Jutta Rump (FH Ludwigshafen, Selbst-GmbH), Dr. Bernd Schmid (ISB Wiesloch), Brigitte Sitzberger (B! ASIA), Christoph Warnecke (CW Consulting & Coaching), Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch (FH Wiesbaden), Josef Wolf (N24)

## Weltweiter Aufbruch

LESENSWERT. Weshalb uns Personalern das boomende China oder das amerikanische Militär auch nahestehen.



### Workforce Management online

März 2007, Why China Matters,  
Autor: Ed Frauenheim

**„A premium is put on the quality of the HR department. But the HR field in China is in some respects far from Western standards. [...] Traditional Chinese enterprises have not had much in the way of market forces to push them to acquire recruiting chops or develop talents dedicated to improving the bottom line.“**

Auch bei uns steigt der Druck spürbar, Schlüsselmitarbeiter professionell zu gewinnen, nachhaltig zu binden und gezielt zu entwickeln. Angesichts der rasenden Entwicklung in China und so manch lethargischer Personalbereiche sei die Frage erlaubt: Wann werden wir mit der Personalarbeit „far from Chinese standards“ sein?

**„HR executives are among the most sought-after professionals [...] Part of the reason is a dearth of good business-focused HR professionals in China. [...] Another factor is that companies are locating their Asian headquarters in China, and need regional HR executives, but educated Chinese professionals aren't very willing to move around the country to take new roles.“**

Ja, wo sind sie denn hierzulande, die Personalprofis, die sich in der Geschäftswelt ihres eigenen Unternehmens souverän bewegen? Und bei Bedarf von Standort zu Standort ...? Doch

zunächst: Welche Firmen suchen denn überhaupt nach dieser Spezies, welche haben bereits ihre neuen Anforderungen an Personalarbeit und Führungskräfte klar definiert? Manchen geht es weniger um eine Neuorientierung der Personalarbeit, vielmehr wird der Personaler mit der Titelaure beispielsweise eines ‚Business Partner‘ umgeben – mehr nicht! Auch dazu gibt es Erfahrungswerte in China ...

**„Title inflation in China comes with big risks. Fast promotions can result in poor leadership [...] and less-than-ready leaders in China pose problems for company succession plans.“**

China also als Vorbild? Wenden wir uns dem amerikanischen Militär zu. Worauf legen die Human Performance Technology (HPT) Practitioner dort ihr Augenmerk? Ihre Profession ähnelt unseren Personal- und Organisationsentwicklern.

### Performance Improvement

März 2007, HPT in Military Setting,  
Seite 5-7, Autor: Aaron U. Bolin

**„Performance Standard 1 – Results focused: The HPT practitioner in a military setting must understand (the) mission-focused emphasis. [...] Performance Standard 2 – Systemic approach: HPT practitioner in military settings confront a constant tension between the desire to have**

**a comprehensive understanding of the system and the desire to make timely progress toward project completion. [...] Performance Standard 3 – Value added: HPT practitioners add value by reducing the cost per unit of military readiness. [...] Performance Standard 4 – Partnership forming: Even the most basic HPT project is likely to cross organizational boundaries. Partnering across these intraorganizational boundaries is necessary to get anything done.“**

Die Klarheit militärischen Vorgehens hat immer schon die Zivilwelt fasziniert und animiert – so finden sich auch hier Hinweise auf ein erfolgreiches Wirken als Personaler:

Ad 1: Eine klare Ergebnisorientierung, die klare Entscheidungen, konsequente Veränderungen und analytisch sauberes Vorgehen erfordert.  
Ad 2: Einen systemischen Ansatz, der uns die Verflechtungen, Abhängigkeiten und Barrieren zu erkennen hilft.  
Ad 3: Das Bestreben, mit der Personalarbeit auf der Umsatz- wie der Kosten- seite einen spürbaren Mehrwert zu generieren.  
Ad 4: Die Rolle als Netzwerker, der innerhalb und außerhalb des Unternehmens Grenzen überwindet, zwischen Unterschiedlichem vermittelt und gemeinsame Lösungen erwirkt.

Ausgesuchte Elemente aus der weiten Welt in China und den USA mit unserer Personaler-Welt zu verbinden, weshalb sollte dies nicht ein weiterer Schlüssel sein, um unsere Rolle als Personaler zu finden? Cheers!



### Gerhard Maier

unterstützt Firmen in strategischen Personalthemen und ist leidenschaftlicher Netzwerker.



### Dr. Ulrich Althausen

begleitet Veränderungen, entwickelt und coacht Führungskräfte. Privater Vielleser.



### Dr. Frank Edelkraut

arbeitet als Interimmanager im Personalwesen und rezensiert freiberuflich Fachartikel.

**Die Impulsgeber und Profi-Leser im Hintergrund:** Prof. Dr. Thomas Bartscher (FH Deggendorf), Dr. Ellen Buckermann (Medizinerin, Coach), Prof. Heinz Fischer (HS Pforzheim, Selbst-GmbH), Peter Friederichs (Human Capital Club), Dr. Michael Gebauer (Uni Witten/Herdecke), Prof. Dr. Meinulf Kolb (HS Pforzheim), Dr. Hartmut Lang (BASF AG), Heiko Müller (RAG), Florian Peter (CScout Trendberatung, USA), Prof. Dr. Jutta Rump (FH Ludwigshafen, Selbst-GmbH), Dr. Bernd Schmid (ISB Wiesloch), Brigitte Sitzberger (BI ASIA), Christoph Warnecke (CW Consulting & Coaching), Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch (FH Wiesbaden), Josef Wolf (NZ4)

## Es lebe die Generation Global!

LESENSWERT. Das Manager Magazin charakterisiert die nächste Managergeneration. Was uns daran interessiert.



### Manager Magazin

04/2007, Seite 150 - 162

**„Die Chancen des Standorts nutzen, Erfolge in globalen Teams feiern, Zeit für die Familie haben – die jungen Manager von heute werden die Wirtschaft in Zukunft nach diesen Wünschen gestalten. Sie wissen, wie begehrt ihre Fähigkeiten in den Unternehmen sind. Und sie verlassen Firmen, die ihnen verknöcherte Methoden und starre Mentalitäten zumuten wollen.“**

Wie viele Personaler mögen es sein, die solch provozierend klare Aussagen nicht aufrütteln – im Positiven, um mit dieser jungen Managergeneration die Zukunft optimistisch anzupacken? Im Negativen, weil sich angesichts dieser hohen Anforderungen an Firmen und deren Personalarbeit Zweifel offenbaren, ob sie diesen gerecht werden? Auf jeden Fall: Kein Grund zum Verzweifeln. Welche Elemente kennzeichnen also die nachfolgende Managergeneration? Und wie hoch liegt die Messlatte für alle zukunftsorientierten Personaler?

**„Als Kernelement der neuen deutschen Dynamik nennen die Jungmanager – man höre und staune – ihre Mitarbeiter. Virtuell verbeugen sie sich vor den bislang oft als Kostenfaktor**

**geschmähten Beschäftigten. Fast zwei Drittel des Elitenachwuchses zählen die hohe Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und deren industrielle Tradition zu den größten Stärken Deutschlands. „Die nationalen Tugenden Gründlichkeit, Verlässlichkeit und Fleiß kommen uns im weltweiten Wettbewerb extrem zugute.“**

Darauf lässt es sich als Personaler wunderbar aufbauen. Den Mitarbeitern die volle Entwicklung und Verwirklichung ihres Leistungsreservoirs zu ermöglichen und zugleich der obersten Führung die in der Belegschaft schlummernden oder realisierten Potenziale zu verdeutlichen, das stellt hohe Ansprüche an den Personaler. Tugendhaftes Verhalten in eigener Sache schadet dabei sicher nicht.

**„Der neue Respekt vor den Leistungen der Mitarbeiter spiegelt sich auch im Führungsstil der Jungmanager wider. [...] Seine Altersgruppe lege keinen Wert auf Statussymbole, wolle sich nicht von den Beschäftigten abgrenzen. ‚Wir holen die Mitarbeiter ins Boot, wir wollen kein Herrschaftswissen horten oder einsame Entscheidungen treffen [...] Wir hören auf unsere Leute‘ [...] Offen, locker, uneitel.“**

Neue Wege in der Mitarbeiterführung bedeuten, gewohnte Trampelpfade zu verlassen, langjährige Mitarbeiter-Gewächse zurechtzustutzen,

sich für neue Wege zu öffnen und so weiter. Wohl dem Personaler, der diese Veränderung von Führungskulturen mit hoher Professionalität begleitet und neue Führungsstile sensibel fördert. Und der in dieser Rolle uneingeschränkt akzeptiert wird.

**„Typisch für Topmanager von morgen. Sie nutzen die Vorteile der Globalisierung, sind weltoffen, passen sich leicht an andere Kulturen an. [...] Die teamorientierten Netzwerker entwickeln sich zum Vorteil für die weltweit agierenden deutschen Firmen. Da sie auch die Vorzüge anderer Kulturen kennen, kombinieren sie die unterschiedlichen Stärken diverser Standorte miteinander [...] Mit der Generation Global zieht ein frischer Geist in die Topetagen ein – weltgewandt, sympathisch und organisiert.“**

Strategische Felder wie die Internationalisierung des Geschäfts mit kompetenter Personal-Sicht bedienen zu können und zu wollen, das wird mehr und mehr über die Zukunft oder den Aderlass von Personalabteilungen entscheiden. Dabei mag es von Vorteil sein, auch und gerade als Personaler zu den typischen Topmanagern von morgen zu zählen. Möge der frische Geist auch Einzug in die Personaler-Etagen dieser Welt halten. Die Zeit dafür ist gekommen.



### Gerhard Maier

unterstützt Firmen in strategischen Personalthemen und ist leidenschaftlicher Netzwerker.



### Dr. Ulrich Althausen

begleitet Veränderungen, entwickelt und coacht Führungskräfte. Privater Vielleser.



### Dr. Frank Edelkraut

arbeitet als Interimmanager im Personalwesen und rezensiert freiberuflich Fachartikel.

**Die Impulsgeber und Profi-Leser im Hintergrund:** Prof. Dr. Thomas Bartscher (FH Deggendorf), Dr. Ellen Buckermann (Medizinerin, Coach), Prof. Heinz Fischer (HS Pforzheim, Selbst-GmbH), Peter Friederichs (Human Capital Club), Dr. Michael Gebauer (Uni Witten/Herdecke), Prof. Dr. Meinulf Kolb (HS Pforzheim), Dr. Hartmut Lang (BASF AG), Heiko Müller (RAG), Florian Peter (CScout Trendberatung, USA), Prof. Dr. Jutta Rump (FH Ludwigshafen, Selbst-GmbH), Dr. Bernd Schmid (ISB Wiesloch), Brigitte Sitzberger (BI ASIA), Christoph Warnecke (CW Consulting & Coaching), Prof. Dr. Silke Wicke-Kirsch (FH Wiesbaden), Josef Wolf (N24)

## In den Fängen der Angst

LESENSWERT. Wie gehen Personalexperten mit den zunehmenden Ängsten der Mitarbeiter um?



### DIE ZEIT

Dossier, Nr. 17, 19. April 2007  
(Autor: Christian Schüle)

**„Mit dem Leistungsdruck nimmt die ‚Angstkrankheit‘ zu – vor allem in der Mittelschicht, oft in jungen Jahren.“**

Angst – ein Randthema? Mitnichten! Christian Schüle geht sowohl wissenschaftlich wie auch anhand von konkreten Biografien den Spuren der Angst im Alltag und im Berufsleben nach. Ein Thema, das Personalexperten immer wieder einmal beschäftigt. Die Aussage, die Verlagerung der Arbeitsorganisation vom körperlichen auf den psychomentalen Bereich habe Auswirkungen auf das Krankheitsbild, ist keine Banalität. Vor allem weil die negativen Folgen immer deutlicher werden. Der Medizinsoziologe Johannes Siegrist von der Universität Düsseldorf veröffentlichte zwei Studien, die „den Zusammenhang zwischen bedrohlichen Veränderungen im Erwerbsleben, körperlichen Beschwerden und Angst empirisch erhärten“. Körperliche Folgen von Depression in Zusammenhang mit Angst gehören in westlichen Industriestaaten mittlerweile zur vierthäufigsten Todesursache. Auch die WHO schätzt, dass im Jahr 2020 nach den kardiovaskulären Ursachen diese Ursache auf Platz zwei vorrückt. Japanische Untersuchungen bestätigen deutsche Befunde, „wonach Arbeitnehmer, die Angst vor Entlassung haben, viermal

so häufig depressive Störungen aufweisen wie jene Arbeitnehmer, die diese Angst nicht haben“. Die gegenwärtige Diskussion über Gesundheitsmanagement darf also nicht nur auf das Thema Demografie verkürzt werden. Es geht vielmehr darum, die Auswirkungen der vielfach gebrauchten Begriffe, sprich Anforderungen, wie Flexibilität, lebenslanges Lernen, Leistungserwartung und Leistungsdruck sowie Mobilität auf ihre Folgen hin abzuklopfen.

**„Die berechenbare Biografie wurde zum Märchen aus einer versunkenen Welt und die Unberechenbarkeit zu einer mentalen Dauerbedrohung.“**

Ein neues Arbeitsfeld für Personal? Haben wir noch zu traditionell genau diese versunkene, berechenbare Arbeitswelt im Kopf, wenn wir Personalpolitik exerzieren? Es geht schließlich um riesige Summen: „Die jährlichen Behandlungskosten der psychischen und psychosomatischen Krankheiten in den europäischen Ländern schätzt das European Brain Council auf 386 Milliarden Euro.“ In Deutschland wird bereits jeder zehnte Krankenschein aufgrund psychisch bedingter Krankheitsbilder ausgestellt. Personalverantwortliche haben sich also zu fragen, wie diesen Entwicklungen begegnet werden kann, schließlich verantworten sie genau diese Kosten. Geht die entwicklungsbiologisch positiv zu sehende Normalität, Angst zu haben,

über in eine generalisierte Angststörung, dann sind massive Leistungsbeeinträchtigungen, also Produktivitätsverluste zu erwarten. Eine Schlussfolgerung: Grundkenntnisse über den Mechanismus der Angst, über die Auswirkungen und auslösenden Faktoren sollten bekannt sein. Das Dossier macht neugierig, sich weiter mit dem Thema zu befassen.

**„Einer der größten Angststressoren ist heute das Schwinden der Solidarität [...] und der wichtigste Schutzfaktor gegen Angst sind stabile soziale Bindungen.“**

Das behauptet Jürgen Margraf, Ordinarius für Klinische Psychologie und Psychotherapie. Für Personalverantwortliche rückt damit das Thema Kultur, Arbeitsbeziehungen und Führung ins Blickfeld. Haben wir in der Firma noch ein genügendes Maß an Solidaritätskultur oder sind wir längst die anonyme Konkurrenzkultur? Wie kommunizieren wir über Ziele, wie gewinnen wir das Vertrauen der Belegschaft in die Führung und Zukunft des Unternehmens? Wie vermeiden wir durch Transparenz von vornherein angstauslösende Entwicklungen in unserer Kommunikation? Wie betrachten wir negativ wirkende Arbeitsbeziehungen, welche Schlussfolgerungen ziehen wir? „Angst fressen Seele auf“ regiert in Zeiten der Restrukturierung und des Personalabbaus landauf, landab – fragen wir uns also selbst: Wie viel Angst beherrscht uns und unser Tun?



### Gerhard Maier

unterstützt Firmen in strategischen Personalthemen und ist leidenschaftlicher Netzwerker.



### Dr. Ulrich Althaus

begleitet Veränderungen, entwickelt und coacht Führungskräfte. Privater Vielleser.



### Dr. Frank Edelkraut

arbeitet als Interimmanager im Personalwesen und rezensiert freiberuflich Fachartikel.

**Die Impulsgeber und Profi-Leser im Hintergrund:** Prof. Dr. Thomas Bartscher (FH Deggendorf), Dr. Ellen Buckermann (Medizinerin, Coach), Prof. Heinz Fischer (HS Pforzheim, Selbst-GmbH), Peter Friederichs (Human Capital Club), Dr. Michael Gebauer (Uni Witten/Herdecke), Prof. Dr. Meinulf Kolb (HS Pforzheim), Dr. Hartmut Lang (BASF AG), Heiko Müller (RAG), Florian Peter (CScout Trendberatung, USA), Prof. Dr. Jutta Rump (FH Ludwigshafen, Selbst-GmbH), Dr. Bernd Schmid (ISB Wiesloch), Brigitte Sitzberger (BI! ASIA), Christoph Warnecke (CW Consulting & Coaching), Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch (FH Wiesbaden), Josef Wolf (N24)

## Personalarbeit 2.0

LESENSWERT. Tim O'Reillys wegweisender Artikel zum Web 2.0 bietet auch Personalern wertvolle Anregungen.



<http://www.oreillynet.com/lpt/a/62228>

Autor: Tim O'Reilly

**„Collective intelligence. Think of how Wikipedia works, how Amazon harnesses user annotation on its site, the way photo-sharing sites like Flickr are bleeding out into other applications ... We're entering an era in which software learns from its users and all of the users are connected.“**

Tim O'Reilly ist Gründer und Chef des O'Reilly-Verlages, aktiver Softwareentwickler freier Software und unter anderem an der Entwicklung von Perl beteiligt. Mit seinem Artikel über das Web 2.0 trug er maßgeblich zur Durchsetzung und einheitlichen Wahrnehmung dieses veränderten Internet-Paradigmas bei.

Der Paradigmenwechsel im Web beruht primär auf einer veränderten Geisteshaltung. Die Anbieter konzentrieren sich darauf, dezentrale Plattformen zu schaffen, die Nutzer befähigen Dinge zu tun. Den Nutzern wird vertraut, sie werden beteiligt, und das Ergebnis ist umso besser, je mehr Leute sich beteiligen.

Was bedeutet es für die Personalarbeit, wenn die Software vom User lernt? Unsinnige Frage? Stellen wir sie etwas verändert noch einmal: Wie kann die Personalabteilung von den Mitarbeitern lernen? Sie lernt, indem sie offen gestaltet ist, die User miteinander vernetzt und befähigt, Dinge selbst zu nutzen oder gemeinsam weiter

zu entwickeln. Dies entspricht auch der Erfahrungswelt von immer mehr Mitarbeitern, die in ihrer Freizeit genau so agieren und dies auch vom Arbeitgeber erwarten.

Alleine im Recruiting ergeben sich viele Möglichkeiten, die Nase nach vorne zu bekommen. Statt passiver Homepages und Stellenanzeigen im Netz werden interaktive Angebote genutzt. Die Mitarbeiter rekrutieren ihre neuen Kollegen in Netzwerken wie [www.xing.com](http://www.xing.com), oder der CEO schreibt einen Blog, um dem Unternehmen ein Gesicht zu geben und aktuell zu informieren. Da ist selbst die Politik vielen Unternehmen voraus: [www.bundeskanzlerin.de](http://www.bundeskanzlerin.de)

HR braucht auch nicht auf die Kandidaten für eine Stelle zu warten. Aktive Suche nach spezifischen Profilen ist angesagt, etwa bei der Business-Suchmaschine ZoomInfo.

**„Wenn man Google und die Gelben Seiten miteinander kreuzt, kommt sowas wie ZoomInfo heraus. Die Business-Suchmaschine liefert Informationen zu 35 Millionen Personen und 3,8 Millionen Firmen. ... Interessant daran ist, dass die Profile automatisch anhand von Informationen aus dem Internet generiert werden.“** ([http://weblog.internet-pro.de/2007/05/zoominfo\\_busine.html](http://weblog.internet-pro.de/2007/05/zoominfo_busine.html))

Auch in der Personalentwicklung zeigen sich Bereiche, in denen HR 2.0 einen deutlichen Schritt nach vorne darstellen würde.

**„eBay's product is a collective activity of all its users; like the web itself, eBay grows organically in response to user activity, and the company's role is as an enabler of a context in which that user activity can happen.“**

(<http://www.oreillynet.com/lpt/a/62228>)

Warum sind eigentlich Wissensmanagement und Lernsysteme so kompliziert und wenig effizient? Möglicherweise, weil sie noch den Web 1.0-Prinzipien gehorchen und Angebote machen, statt Service zu bieten. Genau wie die Personalern, die Mitarbeiter mit Standardseminaren beglücken wollen. Eine Kombination von eBay und [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) könnte der befreiende Schlag sein. Die Mitarbeiter tauschen ihr Wissen auf einer Plattform aus, dieses wird bewertet und die Richtigkeit von den Anwendern testiert.

Wird mehr Interaktivität gewünscht, bietet sich [www.secondlife.com](http://www.secondlife.com) an. Hier entstehen erste Ansätze für Weiterbildungsangebote, die das noch ungenutzte Potenzial an Nutzereinbindung und verteiltem Lernen allmählich heben. Es lohnt sich, in die Zukunft zu schauen und zu überlegen, wie HR 2.0 gestaltet sein kann. Was muss weiter so gemacht werden wie bisher und wo sind die Potenziale, das Unternehmen zu befähigen, statt es zu verwalten? Analog zum Web 2.0: "The Web 2.0 mindset is very different from the traditional IT mindset." Es ist alles eine Frage der Geisteshaltung. Es liegt an den Personalern zu entscheiden, welche Rolle sie spielen werden.



**Gerhard Maier**

unterstützt Firmen in strategischen Personalthemen und ist leidenschaftlicher Netzwerker.



**Dr. Ulrich Althausen**

begleitet Veränderungen, entwickelt und coacht Führungskräfte. Privater Vielleser.



**Dr. Frank Edelkraut**

arbeitet als Interimmanager im Personalwesen und rezensiert freiberuflich Fachartikel.

**Die Impulsgeber und Profi-Leser im Hintergrund:** Prof. Dr. Thomas Bartscher (FH Deggendorf), Dr. Ellen Buckermann (Medizinerin, Coach), Prof. Heinz Fischer (HS Pforzheim, Selbst-GmbH), Peter Friederichs (Human Capital Club), Dr. Michael Gebauer (Uni Witten/Herdecke), Prof. Dr. Meinulf Kolb (HS Pforzheim), Dr. Hartmut Lang (BASF AG), Heiko Müller (RAG), Florian Peter (CScout Trendberatung, USA), Prof. Dr. Jutta Rump (FH Ludwigshafen, Selbst-GmbH), Dr. Bernd Schmid (ISB Wiesloch), Brigitte Sitzberger (BI! ASIA), Christoph Warnecke (CW Consulting & Coaching), Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch (FH Wiesbaden), Josef Wolf (N24)