

Ulrich Schaefer

Zurückhaltung

Personalführung für
Unternehmer und
Manager

Über den Autor

Dr. rer. pol. Ulrich Schaefer studierte Volkswirtschaftslehre und promovierte mit einem Thema zur Nachfragekonzentration, das der angewandten Ökonometrie zugeordnet werden kann. Während dieser Zeit arbeitete er als Hochschulassistent. Danach begann er seine Karriere als Vorstandsassistent, übernahm Verantwortung im Auslandscontrolling und wechselte in den Personalbereich. Hier erlernte er Personalarbeit von der Pike auf, um dann im Laufe seiner vieljährigen Tätigkeit als Vice President HR und Arbeitsdirektor für vier internationale Konzerne HR-Management erfolgreich und zukunftsweisend zu gestalten und zu verantworten.

ulrich.dr.schaefer@web.de

Für Yvonne, Julian und Kerstin

Inhalt

Einführung: Es ist nicht schwer

1. Grundsätze
 - 1.1 Erfolgreiche Unternehmen ...
 - 1.2 Existieren Unternehmen?
 - 1.3 Der Mitarbeiter ist erwachsen, wenn man es fordert
 - 1.4 Keine Erziehung
 - 1.5 Keine Therapie
2. Grundsätze und Leitsätze im Überblick
3. Abwechslung: zwei Fallstudien (erster Teil)
 - 3.1 Eins
 - 3.2 Zwei
4. An den Leitsätzen orientierte Personalführung
 - 4.1 Führungskräfte
 - 4.2 In ist »in« und out ist »out«
 - 4.3 Überleben
 - 4.4 Arbeiten
 - 4.5 Information
 - 4.6 Regeln
 - 4.7 Gleiches und Ungleiches
 - 4.8 Kennenlernen
 - 4.9 Voraussetzungen
 - 4.10 Keine Bürokratie für Mitarbeiter
 - 4.11 Erfolg

4.12 Entfaltung

4.13 Besetzung

5. Zurückhaltung

5.1 Zeit

5.2 Ort

5.3 Entgelt

5.4 Zusatz

5.5 Belanglos rituell

5.6 Gerichtsfest

5.7 Klippen und Fallen

5.8 Preis der Freiheit

6. Abwechslung: zwei Fallstudien (zweiter Teil)

6.1 Eins

6.2 Zwei

6.3 Quintessenz

7. Dienstleister mit Macht?

8. Zusammenhalt

Anlagen

1. Rentenmodell: Kapital und Verzinsung

2. Rentenmodell: Geteilter Kapitaleinsatz

3. Vorteile

Anmerkungen

Einführung: Es ist nicht schwer

Unternehmen haben einen Unternehmenszweck, nämlich Güter und Dienstleistungen zu erstellen und anzubieten, die Bedürfnisse der Kunden ⁽¹⁾ zu befriedigen, und das zu einem vom Kunden akzeptierten Preis, sodass sich Angebot und Nachfrage treffen können.

Mitarbeiter sind Erwachsene und keine Kinder.

Unternehmen haben keinen Erziehungs- und erst recht keinen Umerziehungsauftrag.

Unternehmen haben keinen Therapieauftrag.

Etwas überspitzt gesagt könnte das Buch hier enden, denn die vier vorstehenden Aussagen sind die Grundpfeiler einer erfolgreichen Personalführung. Wer sie beherzigt und die richtigen Rückschlüsse für seine Personalführung zieht, kann das Buch zuklappen.

Selbstverständlich möchte ich nicht, dass Ihr Lesen hier endet, im Gegenteil, ich hoffe, der Einstieg macht Sie neugierig auf meine Ergebnisse, die ich aus den Grundsätzen herleite. Dabei helfen mir insbesondere meine Beobachtungen und Erfahrungen, die ich während meiner langjährigen Tätigkeit als Vice President HR und Arbeitsdirektor bei vier »Champions des Mittelstandes« gesammelt habe. Das, was ich darlege, habe ich nicht nur theoretisch durchdacht, sondern umgesetzt und verantwortet. Dabei hatte ich genügend Freiraum, denn die Unternehmen waren konzernfreie Aktiengesellschaften,

deren Mitarbeiterzahlen zwischen 2.000 und 8.000 lagen und die auf ihren relevanten Märkten gegenüber jedem Wettbewerber konkurrenzfähig waren. Sie bildeten mit ihren Tochtergesellschaften weltweit agierende Konzerne mit Exportquoten von 30 bis 90 Prozent; Internationalität war daher kein Fremdwort, sondern wurde großgeschrieben.

Das Buch beschäftigt sich mit Personalführung im generellen Sinn. Sie treffen Fragestellungen an wie: »Welche Führungsinstrumente sollten in einem Unternehmen angewandt werden?«, »Welche Führungsaufgaben sollten Unternehmer und Manager übernehmen?«, »Welche Führungsaufgaben sollten sie so schnell wie möglich abschaffen?«

Der modernen Personalführung sollte der Gedanke zugrunde liegen, sie einfach, nachvollziehbar und umsetzbar zu gestalten, und das heißt, wie ich zeigen werde, mit einem Wort: *zurückhaltend*.

Der Buchtext wird durch zwei Fallbeispiele unterbrochen. Das ist für ein Sachbuch eher ungewöhnlich, dennoch beabsichtigt, um das Buch durch Abwechslung noch interessanter zu gestalten und Ihnen dessen Inhalt auch aus einer anderen Perspektive zu veranschaulichen. An dieser Stelle sei Folgendes verraten: Es handelt sich zum einen um einen über viele Jahre erfolgreichen Handwerksbetrieb, dessen einfache Struktur die ideale Bühne zur Darstellung von Problemen und Lösungen ist. Aufgrund nur eines Fehlers wird er allerdings das Ende dieses Buches nicht erleben. Zum anderen begegnet uns ein Champion des Mittelstandes, der mit 3.500 Mitarbeitern weltweit tätig ist und auf eine sehr erfolgreiche Vergangenheit bis 1995 zurückblickt. Danach sieht es anders aus. Es scheint, als hätte das Unternehmen die besten Jahre hinter sich.

Massive Fehler des Managements münden in einer schweren Krise, die kaum überwunden werden kann.

Die Fallstudien sind wie kleine Geschichten geschrieben, mit Menschen aus »Fleisch und Blut«. Das ist unkonventionell, passt aber zu einem Buch wie diesem, in dem Menschliches im Mittelpunkt steht, sehr gut. Es ist ein Experiment! Sollte es Ihnen nicht gefallen, überschlagen Sie die Passagen mit den Fallstudien einfach. Die Erkenntnisse aus dem Buch bleiben im Grundsatz erhalten; Ihnen fehlt nur ein Blickwinkel.

Wie bereits bei meinem ersten Buch ⁽²⁾ habe ich mich bei der Formulierung des vorliegenden Werkes erneut von der Idee leiten lassen, dass ein Sachbuch für Unternehmer und Manager auf das Wesentliche reduziert sein muss, denn Zeit ist ein knappes Gut. Daher ist es wie ein Extrakt aus Führungswissen und -erfahrung, eben kurz und bündig.

Ich wünsche Ihnen gute Erkenntnisse beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung.

1 Grundsätze

1.1 Erfolgreiche Unternehmen ...

... sind ein gesellschaftlicher Segen in vielerlei Hinsicht. Sie schaffen und bewahren sichere und gut dotierte Arbeitsplätze und bieten überdurchschnittliche Aufstiegschancen. Hohe thesaurierte oder ausgeschüttete Gewinne erfreuen die Eigentümer, sprudelnde direkte und indirekte Steuern den Staat, Einkäufe und deren pünktliche Bezahlung die Zulieferer. Neben diesen »Hauptprofiteuren« kommen im Einzelfall weitere Akteure hinzu, die durch den Erfolg des Unternehmens bessergestellt werden.

Das alles ist allerdings nicht der Unternehmenszweck und rechtfertigt auch nicht die Existenz von Unternehmen, die sich im Rahmen von Recht und Ordnung frei und eigenverantwortlich bewegen können. Der Unternehmenszweck liegt vielmehr in der Befriedigung von Kundenbedürfnissen, indem Güter erstellt beziehungsweise Dienstleistungen erbracht werden, die die Kunden aufgrund ihrer freien Entscheidungen haben möchten, und das zu einem Preis, den sie bereit sind, zu zahlen ⁽³⁾. Kunden sehen in der Regel nur das Produkt und den dazugehörigen Preis. Sie haben häufig keine weiteren Informationen über das anbietende Unternehmen, und die benötigen sie auch nicht für ihre Kaufentscheidung. Für sie zählen die Ergebnisse des unternehmerischen Handelns, also das Produkt mit seinen Eigenschaften und seiner Qualität und selbstverständlich der Preis, den das Unternehmen dafür fordert. Verkürzt gesagt, Kunden interessiert der Output. Die freie, aber auch die soziale Marktwirtschaft ist im Kern rein outputgesteuert.

Und damit kommen wir zum ersten Leitsatz zeitgemäßer Personalführung:

Die moderne Personalführung konzentriert sich auf die Ergebnisse (Output) der Mitarbeiter, denn deren Summe ergibt letztendlich das Produkt (Unternehmensoutput) für den Kunden.

Diesen ersten Leitsatz werden Sie wahrscheinlich unterzeichnen, aber auch dessen Implikationen, die zum Beispiel heißen: Abschaffung der Zeiterfassung als Steuerungs- und Beurteilungsinstrument ⁽⁴⁾ und Wegfall jedweder Motivierung von Mitarbeitern, insbesondere durch Leistungsvergütungen? Das klingt radikal und ist es auch. Aber es ist zwingend erforderlich für das langfristige Überleben Ihres Unternehmens, denn glauben Sie ernsthaft, die Kaufentscheidung des Kunden hängt von Anwesenheitszeit und Leistungsvergütung ab? Natürlich nicht, aber dann sind alle Führungsanstrengungen in Richtung Zeit und Motivierung überflüssig, sogar kontraproduktiv, wie noch zu zeigen sein wird.

Der Kunde kauft Ergebnis, keinen Input!

Die bisher dargestellte Konstruktion ist unvollständig und suboptimal, nicht für die oben aufgeführten Stakeholder, aber für das volkswirtschaftliche Gemeinwohl. Es fehlt der Wettbewerb. Er sorgt dafür, dass Unternehmen nicht mit überhöhten Preisen ⁽⁵⁾ Monopolrenten einfahren, die sie zwar aus Sicht von Anteilseignern, Arbeitnehmern und Gewerkschaften, Staat und Zulieferern erfolgreich, weil ertragsstark, machen, dies aber zulasten des Kunden. Das widerspricht dem Unternehmenszweck und ist gesellschaftlich nicht gewollt, zumal ohne Wettbewerb die Innovationskraft zurückgeht und der technische Fortschritt erlahmt.

Deshalb: Wettbewerb muss sein. Er ist allerdings, zumindest in der Wirtschaft, sehr unbequem, stellt er doch den Unternehmen immer und immer wieder die Überlebensfrage. Wirtschaftlicher Wettbewerb hat nichts mit sportlichem Kräftemessen zu tun, an dessen Ende man sich die Hände schüttelt und seiner Wege geht. Wirtschaftlicher Wettbewerb heißt, wenn ein Unternehmen keine adäquate Leistung erbringt, geht es vom Markt. Diese Konsequenz gilt auf dem Zeitstrahl immer; man kann sich also nicht auf den Lorbeeren der Vergangenheit, sind sie auch noch so groß, ausruhen ⁽⁶⁾. Daraus folgt der zweite Leitsatz zur Personalführung:

Die moderne Personalführung sorgt dafür, dass ein Unternehmen über genügend qualifizierte Mitarbeiter verfügt, die einen positiven Beitrag zum Überleben des Unternehmens leisten, und dass Mitarbeiter ausscheiden, die den Überlebenskampf des Unternehmens nicht unterstützen.

Gerade Letzteres mag brutal klingen, ist aber die Logik einer marktwirtschaftlichen Ordnung, für die wir uns im Sinne unseres Wohlstandes, aber auch als wirtschaftliches Spiegelbild einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung entschieden haben. Das Wohlergehen des Kunden ist das Ziel, nicht das der Eigentümer und Arbeitnehmer.

1.2 Existieren Unternehmen?

»Ja selbstverständlich«, werden Sie sagen. Dann sage ich: »Nein, sie existieren nicht!« Wer letztendlich recht hat, hat eher akademischen Reiz, die Schlussfolgerungen für die Ausrichtung einer erfolgreichen Personalführung hingegen nicht. Um das zu erläutern, muss ich etwas ausholen.

Primaten leben in Gruppen, kommunizieren und sind soziale Wesen. Die Gruppenmitglieder kennen sich, sind häufig miteinander verwandt. Das ist der »Kitt« für die Gruppe, der aber gleichzeitig die Gruppengröße determiniert; wird die Gruppe zu umfangreich und damit Verwandtschaft zu weitläufig, spaltet sich die Gruppe auf, um wieder einen besseren Zusammenhalt zu erlangen. Je nach Primat liegt die maximale Gruppengröße bei 50 bis 100 Mitgliedern. Durch eine ausgefeilte und nuancierte Kommunikation, die Klatsch und Tratsch ermöglicht ⁽⁷⁾, steigt die Zahl der Gruppenmitglieder auf höchstens 150. Demnach wäre die Mitarbeiterzahl eines Unternehmens auf 150 begrenzt. Dass dem nicht so ist, wissen wir alle.

Die meisten Unternehmen, insbesondere wenn sie zehn oder mehr Beschäftigte haben, sind heute juristische Personen. Ihre Gründung erfolgt per Vertrag mit notariellem Siegel und der Eintragung ins Handelsregister. Das ist die abstrakte Geburtsstunde des Unternehmens, nicht aber die reale, denn seine Realität wird definiert durch Menschen, die als Organe oder Mitarbeiter das Unternehmen vertreten beziehungsweise für das Unternehmen arbeiten, ebenso durch Maschinen, Gebäude, Transportmittel etc., die im Besitz des Unternehmens sind. Das Unternehmen kann nicht selbst agieren, es lässt über seine Organe und Bevollmächtigten handeln. Es kann Rechte innehaben, Verpflichtungen eingehen oder auch bestraft werden.

Das Wichtigste aber ist, es kann Klammer (Zusammenhalt) sein für im Einzelfall viele 10.000 Mitarbeiter. Es ermöglicht eine Zusammenarbeit von sich fremden Menschen, die häufig räumlich getrennt und über Zeitzeonen verteilt sind und völlig verschiedenen Kulturen angehören ⁽⁸⁾.

Grundlage für diese »Klammerfunktion« des Unternehmens ist die Fähigkeit des Menschen, abstrakt zu denken und zu

kommunizieren. Der Begriff Unternehmen wurde »erfunden« und damit konnte er Gegenstand unserer (abstrakten) Kommunikation werden. Das Unternehmen wird damit Teil unseres Gedankengutes. Das geht so weit, dass der Mensch bereit ist, mit dem Unternehmen Verträge abzuschließen und für das Unternehmen zu arbeiten. Die Gedankenwelt der Menschen lässt Unternehmen für diese zur (abstrakten) Realität werden ⁽⁹⁾ ⁽¹⁰⁾.

Wie ausgeprägt der Zusammenhalt in einem Unternehmen ist - und damit seine Fähigkeit zu Größe und Zusammenarbeit - hängt von der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinem Zweck ab; je höher die Identifikation, desto besser der Zusammenhalt.

Identifikation fällt nicht vom Himmel. Zwei entscheidende Stellhebel sind die Produkte und strategischen Ziele. Im günstigsten Fall sind die Mitarbeiter stolz auf die Produkte des Unternehmens. Und das geht prinzipiell mit jeder Art von Produkten, also mit Panzern genauso wie mit Lebensmitteln, Fahrrädern, Textilien oder Versicherungen. Wer Panzer verabscheut, wird nicht in der Rüstungsindustrie arbeiten, wer in ihnen ein probates Mittel zur Selbstverteidigung und Abschreckung und damit zur Friedenssicherung sieht, dem mag die Identifikation durchaus gelingen. Voraussetzung für eine hohe Identifikation ist nicht die Art des Produktes, es ist vielmehr der Wissensstand über das Produkt, die Qualität, die Konkurrenzfähigkeit und der Erfolg des Produktes sowie die Nähe des Mitarbeiters zum Produkt. Daraus ergibt sich Leitsatz drei einer fortschrittlichen Personalführung:

Unternehmer und Topmanager sorgen für eine Organisation, deren Ergebnis die unmittelbare oder zumindest sehr nahe Arbeit möglichst vieler Mitarbeiter am Produkt inklusive dessen Entwicklung und Vermarktung ist. Sie sorgen für

Informationen an alle Mitarbeiter bezüglich der Art des Produktes, seines Erfolges und seiner Qualität, neuer Entwicklungen und seiner Konkurrenzfähigkeit auf allgemein verständliche Weise, und das mit wenigen Zahlen.

Mitarbeiter möchten wissen, wo die Reise hingeht, wofür sie sich engagieren. Hierzu dienen Informationen über die strategischen Ziele des Unternehmens. Leitsatz vier lautet daher:

Unternehmer und Organe informieren gut verständlich und ohne oder zumindest mit wenigen Zahlen über die strategischen Ziele des Unternehmens.

Ich spreche mit den Leitsätzen drei und vier speziell Unternehmer und Organe an, weil sie über die Macht und die Informationen verfügen, die beiden Leitsätze umsetzen zu können. Informationen und Ziele sollten so nah wie möglich am Unternehmenszweck angesiedelt sein, und das ohne Umwege über Zahlen. Sich mit Zahlen zu identifizieren, fällt vielen Mitarbeitern schwer, zumal sie in der Regel betriebswirtschaftliche Größen wiedergeben, die noch lange nicht jedem Mitarbeiter geläufig sind. Hinzu kommt, dass sie nicht der Zweck des Unternehmens sind, sondern die Folge der Zweckerfüllung, sprich des wirtschaftlichen Handelns. Je besser die Kundenwünsche erfüllt werden, umso erfolgreicher ist ein Unternehmen, nicht umgekehrt. Das wissen und spüren Mitarbeiter intuitiv. Deshalb gelingt die Identifikation deutlich besser über den Unternehmenszweck als über die wirtschaftlichen Resultate seiner Erfüllung (Gewinn vor und nach Steuern, Gewinn pro Aktie, Unternehmenswert, Aktienkurs, Dividende, Umsatz etc.). Zudem sollten Zielformulierungen keine Plattitüden enthalten. »Wir wollen die Größten und Besten sein!« hilft bei der Umsetzung der Leitsätze drei und vier nicht, ganz im Gegenteil. Eine produktnahe Organisation mit

entsprechenden Informationen und strategischen Zielen zu entwickeln und an die Mitarbeiter in geeigneter Weise heranzutragen ist nicht einfach und bedarf einer Vielzahl von Unternehmer- bzw. Geschäftsleitungssitzungen. Doch es lohnt sich, denn Sie erhalten einen nur schwer zu imitierenden, aber hochwirksamen Wettbewerbsvorteil, auch wenn es sich »nur« um einen vermeintlich »weichen Vorteil« handelt: die intakte Klammer zwischen Unternehmen und Mitarbeitern.

1.3 Der Mitarbeiter ist erwachsen, wenn man es fordert

Menschen leben in einer komplexen Welt, in der sie sehr verschiedene Rollen spielen. Sie sind zum Beispiel Mitarbeiter, Ehepartner, Eltern, Vereinsmitglieder, Politiker, Sportler, Autofahrer, Bücherwürmer und vieles mehr. Verhalten sie sich wie Erwachsene, wenn sie die an sie herangetragenen Rollen übernehmen? Ja und nein: Wird in der jeweiligen Rolle das Verhalten eines Erwachsenen verlangt, in der Regel ja; wird eher kindliches Verhalten erwartet, dann wahrscheinlich nein. Auf unser Thema Personalführung angewandt bedeutet dies, dass wenn das Unternehmen Erwachsensein erwartet, fordert und ermöglicht, wird es das von seinen Mitarbeitern ganz überwiegend bekommen; wird hingegen das Befolgen von Regeln und Anordnungen, ohne zu denken, ohne Entscheidungen zu treffen und ohne Verantwortung zu übernehmen, positiv sanktioniert, hat man Mitarbeiter, die aufgrund ihres Alters zwar erwachsen aussehen, sich aber kindlich verhalten.

Menschen mögen die Freiheit, sie sind »Freiheitswesen« ⁽¹¹⁾. Gibt man ihnen Freiräume, werden sie diese voraussichtlich verantwortungsbewusst und vernünftig nutzen. Ohne

Freiräume sind Initiative, Innovation und Engagement nicht zu erwarten. Wer Freiheit gibt, hat gute Chancen, Erwachsene an Bord zu haben. Leitsatz fünf lautet daher:

Die moderne Personalführung verzichtet so weit wie möglich auf Regeln.

Um es konkret zu machen: Lieb gewonnene Themen wie institutionalisierte Feedbacks, Zielerreichungsgespräche oder Positionsbeschreibungen haben keinen Platz in einer Organisation des Erwachsenseins. Im Übrigen leistet die Reduktion von Vorschriften einen wesentlichen Beitrag im Kampf gegen Bürokratie, der mehr und mehr zum Überlebenskampf für Unternehmen wird. Wer das Regeldickicht konsequent zurückschneidet, erlangt neue Bewegungsfreiheit in der Organisation.

Freiheit und Verantwortung gehören zusammen. Wer Freiheit will, muss Verantwortung übernehmen. Das liegt nicht jedem, insbesondere, wenn Misserfolge auftreten. Wie sagt man so treffend? »Erfolge haben viele Väter, Misserfolge keine.« Ein Unternehmen muss damit leben, dass nicht jeder Mitarbeiter in gleichem Umfang Verantwortung tragen möchte und kann. Es kommt deshalb darauf an, einen Gleichklang zwischen Freiraum und Verantwortungsbewusstsein durchzusetzen und Mitarbeitern entsprechend passende Arbeitsplätze anzubieten, gegebenenfalls ganz bewusst mit weniger Freiraum und Verantwortung, denn diese gibt es in einer arbeitsteiligen Organisation selbstverständlich auch.

Freiheit führt unweigerlich zu Ungleichheit. Menschen sind nicht gleich, sondern Unikate ⁽¹²⁾. Sie unterscheiden sich im Hinblick auf Persönlichkeit, Charakter, Körperbau, Fähigkeiten, Erziehung, Kulturkreis etc. Gibt man ihnen Freiheit, entwickeln sie sich sehr unterschiedlich, sowohl

was Richtung als auch Erfolg angeht. Das Ergebnis ist Ungleichheit. Leitsatz sechs lautet:

Die moderne Personalführung verwischt Ungleichheit nicht durch Gleichmacherei, sondern lässt Unterschiede zu, indem sie bewusst differenziert und Individualität in den Vordergrund rückt. Gerechtigkeit heißt, mit diesem Verständnis Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln.

Die Unterschiede der Mitarbeiter sind die wahre »Diversity«, die ein Unternehmen unbedingt benötigt. Nur so sind die vielfältigen Arbeitsplätze adäquat zu besetzen. Nur so gibt es gegenseitige Ergänzung, Hilfe und Bereicherung. Diese Form der Diversity sichert die Existenz des Unternehmens und ist uralt. In den Personalabteilungen landauf und landab geistert allerdings aktuell ein anderer Diversity-Inhalt durch die Büros. Diversity wird hier gleichgestellt mit Geschlechterquoten, Ausländeranteil und Kulturvielfalt. Diese Interpretation ist für die Betroffenen zutiefst diskriminierend, denn welche erfolgreiche Frau möchte Quotenfrau und welcher erfolgreiche Asiate möchte Mitglied der Asiatenquote sein? Daraus folgt Leitsatz sieben:

Die erfolgreiche Personalführung respektiert und berücksichtigt die menschlichen Unterschiede der Mitarbeiter und setzt die Beschäftigten entsprechend ihren Begabungen, Erfahrungen und Fähigkeiten ein. Sie entscheidet strikt sachbezogen und bleibt neutral. Sie vermeidet jedwede »Quotenregelung«, um betroffene Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen nicht zu diskriminieren.

1.4 Keine Erziehung

Menschen vertreten ihre eigenen Interessen (welche auch sonst?). Das gilt sowohl für Kinder als auch für Erwachsene, mit dem Unterschied, dass Erwachsene aufgrund ihrer Erfahrung, Erziehung und Bildung die Folgen ihres Handelns besser abschätzen und bewerten können als Kinder. Deshalb werden Kinder erzogen, Erwachsene nicht.

Mitarbeiter sind erwachsen, sie brauchen keine Erziehung. Wer das nicht anerkennt, dem fehlt es an Respekt vor den Mitarbeitern. Wenn sich jemand bei einem Unternehmen bewirbt, geschieht dies aus freien Stücken. Der Bewerber verfolgt seine Interessen, das Unternehmen selbstverständlich umgekehrt auch. Kommen beide ohne Zwang und »Vitamin B« zusammen, werden die gegenseitigen Interessen gewahrt und es kommt im besten Sinne zu deren Ausgleich in Form eines Vertrages, der den Leistungsaustausch definiert. Wenn Bewerber und Unternehmen nicht täuschen, kann die Zusammenarbeit unbeschwert starten.

Der Interessenausgleich endet nicht mit der Einstellung, er beginnt vielmehr und muss bis zum Austritt immer wieder neu austariert werden. Dazu gehört von Unternehmensseite insbesondere die Schaffung aller Voraussetzungen, damit der Mitarbeiter seine Aufgabe erfüllen kann. Leitsatz acht lautet:

Die erfolgreiche Personalführung sieht eine ihrer Hauptaufgaben in der Bereitstellung moderner Arbeitsplätze inklusive aller notwendigen Sach- und Betriebsmittel, der

erforderlichen Informationen mit Kommunikationsmitteln und -schnittstellen und der sachorientierten Aus- und Weiterbildung einschließlich des Fachaustausches, damit Mitarbeiter sehr gute Ergebnisse erzielen können.

Leitsatz neun ergänzt:

Bürokratie wird von Mitarbeitern ferngehalten, damit sie sich ihren Aufgaben widmen können.

Die Leitsätze acht und neun setzen den Willen des Managements voraus, sich sehr stark um die Belange der Mitarbeiter zu kümmern. Ich möchte so weit gehen, zu sagen, es sollte Dienstleister für die Mitarbeiter sein, damit der Unternehmenszweck vollumfänglich erfüllt werden kann. Das bedeutet ein Stück weit ein neues Rollenverständnis für das Management. Leitsatz neun gelingt im Übrigen nur, wenn Vertrauen so weit es geht Kontrolle ersetzt. Da, wo Kontrollen zur Erfüllung des Unternehmenszwecks unverzichtbar sind, zum Beispiel beim Endprodukt, können und sollen sie selbstverständlich nicht durch Vertrauen substituiert werden. Ernst gemeintes Vertrauen bedeutet aber, in der Regel auf mehr als die Hälfte der Kontrollen zu verzichten und/oder ihren Umfang und ihre Komplexität deutlich zu reduzieren.

Nicht jeder hat das Glück, sein Hobby zum Beruf machen zu können. Im Arbeitsalltag gibt es Höhen und Tiefen, Ärger, Termindruck, ungeliebte Routinen usw. Es gibt nicht nur Momente der Arbeitsfreude, sondern auch der Arbeitslast. Mitarbeiter sind robust, sie wissen, dass im Leben nicht nur die Sonne scheint; man muss ihnen deshalb die Arbeitslast nicht abnehmen, solange die Freude die Last übersteigt. Und hier hilft der monatliche »Gehaltsscheck« nicht. Es geht vielmehr darum, den Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Leitsatz zehn heißt:

Die moderne Personalführung schafft Voraussetzungen für den Erfolg der Mitarbeiter.

Erfolg ist von sehr unterschiedlicher Natur ⁽¹³⁾. Ich unterscheide den kollektiven Unternehmenserfolg, den individuellen großen, langfristigen Erfolg und den individuellen kleinen täglichen Erfolg. Letzterer ist weniger geläufig, deshalb einige Sätze zur Erläuterung. Es geht um den Erfolg durch erledigte Arbeit. Das Werk ist vollbracht, ich kann unbeschwert nach Hause gehen. Der Erfolg ist kurzfristig und wiederkehrend, im günstigsten Fall ein ständiger Begleiter. Er sorgt dafür, dass die Arbeit Spaß macht, weil man sie im Griff hat. Der Mühlstein unerledigter Aufgaben, der einen in die Tiefe zieht, fehlt. Diese Form des Erfolges erreicht man durch die richtige Dosierung und Verteilung von Arbeit. Maßstab ist dabei ein erfahrener und guter Mitarbeiter. Nicht auf jedem Arbeitsplatz lässt sich täglicher Erfolg realisieren, da Tätigkeiten selbstverständlich auch mehr Zeit als einen Tag in Anspruch nehmen können.

Die zehn bislang vorgestellten Leitsätze nehmen in erster Linie die Führungskräfte in die Pflicht. Da liegt die Frage nahe: Und was machen die Mitarbeiter? Was ist ihr Beitrag zum Ausgleich der Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern? Das Produkt, und zwar in der richtigen Qualität und Quantität, denn das liegt in der alleinigen Verantwortung der Mitarbeiter. Das Unternehmen schafft die Voraussetzungen, die Mitarbeiter das Produkt ⁽¹⁴⁾.

Mit den ersten zehn Leitsätzen betritt man die Erwachsenenwelt, in der zum Beispiel Mitarbeitermotivierung, Incentives und variable Vergütungen keinen Platz haben ⁽¹⁵⁾ ..., eben keine Erziehung!