

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

NORMALER KOPF MACHEN

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 19./20. DEZEMBER 2009.  
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

### Human-Resources auf Abwegen

# Vergessene Beziehungen

**Der Wunsch, HR-Ziele im Griff haben zu wollen führt dazu, dass entsprechenden Instrumenten eine Bedeutung zugesprochen wird, die mehr Wunsch denn Realität ist.**

von Dr. Felix Frei (\*)

Legitim sind die Ziele, die sich HR-Verantwortliche auf die Fahne schreiben:

- Führungskräfteentwicklung: Man will, dass Führungskräfte ihre Führungsaufgabe gut machen und sich stetig weiter entwickeln.
- Talente: Man will, dass gute Nachwuchskräfte rechtzeitig erkannt und systematisch gefördert werden.
- Nachfolgeregelung: Man will, dass Vakanzen in Führungspositionen rasch, intern, optimal besetzt werden können.
- Leitbilder, Kultur, Werte: Man will, dass alle im Unternehmen des gleichen Geistes Kind sind, sodass sie im Zweifel die erwünschte Richtung wählen.
- Zielvereinbarungen: Man will, dass jeder im Unternehmen weiss, was er jährlich zu erreichen hat, und man möchte seine variable Entlohnung daran messen.

– Werkzeuge: Man will, dass dies alles durch IT-Instrumente und standardisierte Prozesse sichergestellt, überprüft, evaluiert und so garantiert wird.

Wie erwähnt, halte ich diese Ziele (und noch weitere) für legitim. Für problematisch halte ich aber viele der Wege, auf denen diese zu erreichen versucht werden, weil sie

- naivem Machbarkeitsglauben entspringen,
- werkzeughörig sind,
- einem Zentralisierungswahn huldigen und
- auf psychologisch unhaltbaren Fundamenten aufbauen.

### Fünf Klassiker

*Beispiel 1:* Fast jedes grössere Unternehmen hat ein Kompetenzmodell. Darin werden Tugenden moderner Manager beschrieben, ohne dass man sich Rechenschaft darüber ablegt, ob «Kompetenz» in einem so verwendeten Sinn überhaupt eine psychologische Realität abbildet – oder nicht nur vielmehr Alltagsschubladisieren ist. Der Kompetenzbegriff hat in letzter Zeit einen gleichermassen quantitativen Aufschwung wie qualitativen Niedergang erlebt. Was «gibt» es nicht alles für Kompetenzen? Nicht nur Obergrup-

pen wie Fach-, Sozial-, Handlungs- oder Führungskompetenz. Es gibt auch für jede noch so konkrete Tätigkeit eine zugehörige Kompetenz. Eine psychologische Realität entspricht dem nicht; Menschen funktionieren anders. Was ausser «fähig sein zu...» kann so etwas überhaupt noch heissen?

*Beispiel 2:* Fast jedes grössere Unternehmen arbeitet mit einem 360°-Feedback. Dabei werden die im Kompetenzmodell beschriebenen Tugenden durch einen meist simplen, methodisch fragwürdigen Fragebogen erfasst. Führungskräfte beurteilen sich selber. Ihre Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten geben ihr Fremdbild dazu. Erfolgt die Kommunikation der Ergebnisse nicht zumindest durch eine Fachperson, die sie auch zu lesen



Felix Frei

verstehen, finden sich die Führungskräfte in einer Situation wieder, die dem schwarzen Buch des hl. St. Nikolaus abgesehen sein könnte. Ob die Instrumente das messen, was sie messen sollten, wird nicht

hinterfragt. Hinterfragen aber tut sich die Führungskraft, die nicht selten vor einem derart breit gestreuten Fremdbild steht, dass sie überhaupt nicht mehr weiss, wie sie sich sehen soll. Das einzige, was zumindest die schlauereren Führungskräfte schnell lernen, ist eine taktisch kluge (respektive im Folgejahr klügere) Art, sich selber einzuschätzen.

*Beispiel 3:* Fast jedes grössere Unternehmen beschwört den War of Talents und weiss, dass es seinen Nachwuchskräften Sorge tragen muss. Flugs werden Namenslisten von High Potentials geführt und es werden methodisch elabourierte Computertools erworben, um ein systematisches Skills Management zu schaffen. Im Ernst glaubt die Geschäftsleitung dem HR-Verantwortlichen, man werde bei Vakanzen auf Führungspositionen auf Knopfdruck wissen, wer denn nun der innerbetrieblich geeignetste Kandidat sei. Leider wird aus manigfachen (aber nicht unbedingt schlechten) Gründen dann meist doch ein anderer gewählt. Und da die Hi-Po-Listen nie wirklich geheim gehalten werden können, sind zuerst alle frustriert, die nicht darauf sind und später auch diejenigen, die darauf sind, denn sie werden nicht oder spät auf die ihnen vermeintlich zustehenden Positionen gehievt.

*Beispiel 4:* Fast jedes grössere Unternehmen hat seine präferierten Werte und weiss sie in beeindruckenden Broschüren darzustellen. Kaum jemand im Unternehmen könnte diese Werte freilich auswendig aufzählen. Mit dem täglichen Geschäft haben sie wenig zu tun. Nahezu problemlos wäre es hingegen meist,

die Wertelisten zweier beliebiger Unternehmen auszutauschen. Merken würde es keiner. *Beispiel 5:* Fast jedes grössere Unternehmen stützt sich für die angesprochenen HR-Management Themen auf IT-Tools, die alles versprechen, viel kosten und grossen administrativen Aufwand (der Linie, nicht der Zentrale!) nach sich ziehen, für Zentralisierung aber unabdinglich sind. Schon Tucholsky wies darauf hin: «Die Zentrale weiss alles besser. Die Zentrale hat die Übersicht, den Glauben an die Übersicht und eine Kartothek.» Nur dass

(Fortsetzung auf Seite 4)

### Aufgeschnappt

#### Downaging

Während unsere Gesellschaft biologisch altert, steigt gleichzeitig unsere Lebenserwartung immer weiter an. Damit sinkt das probabilistische Lebensalter, unsere Gesellschaft verjüngt sich relativ gesehen. Da sich parallel dazu auch unsere Lebensführung verändert, schiebt sich auch die «Ermattungsschwelle» hinaus: Statt Passivität und Krankheit nach anstrengender, f...

Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit dem **zukunftsinstitut**

*(Fortsetzung von Seite 1)*

die Kartothek heute SAP heisst oder so. Liesen sich die eingangs genannten Ziele von HR-Verantwortlichen so erreichen, wie diese fünf Beispiele nahelegen, dann könnte man die Sache doch gleich von einem noch zu schaffenden Bundesamt aus steuern lassen. Der schweizerischen Wirtschaft könnte es nur zuträglich sein, wenn in allen Unternehmen diese Ziele erreicht würden. Dass die Sache nicht über ein Bundesamt zu machen ist, liegt aber nicht daran, dass das Amt zu wenig fähig wäre. Es liegt daran, dass der Gegenstand nicht Bundessache ist, denn der Bund könnte zu wenig differenzieren, könnte nicht auf Besonderheiten vor Ort eingehen, würde die Beteiligten nicht kennen und könnte nicht aus einem persönlichen Stil eine besondere Stärke machen. Kurzum: Er könnte es aus dem gleichen Grund nicht, aus dem die Konzernzentralen es eben auch nicht können.

### **Realistische Zielverfolgung**

Die genannten Themen müssen auf mittlerer Skala der Organisation abgehandelt werden: Über Einheiten, die hundert bis fünfhundert Menschen umfassen. Wo die Verantwortlichen die Gesichter kennen. Wo man auf Besonderheiten eingehen und das Management Development (jetzt als Klammer verstanden) auf die geschäftliche Strategie ausrichten kann. Auf Konzernebene sollte man dafür sorgen, dass jede Business Area sich diesen Themen stellen muss und etwas unternimmt, um die formulierten Ziele zu verfolgen. Erreichen kann man sie eh nicht. Verfolgen aber bedeutet viel Knochenarbeit, denn Führung ist Beziehungsgestaltung, und Beziehungsarbeit war noch nie eine leichte Sache. Sich den Schwierigkeiten entziehen zu wollen, indem man Wunschdenken für Wirklichkeit hält, führt auf Abwege. Dazu sollten die HR-Chefs ihr Top-Management nicht verführen.

*(\*) Felix Frei arbeitete nebst seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit an der ETH Zürich an verschiedenen Universitäten. Er ist Mitinhaber und Geschäftsführer der AOC AG, Zürich. Sein aktuelles Buch: «33 Führungsbriege»*