

Newsletter Netzwerker 02/2009

13. Mai 2009



Liebe Mitstreiterinnen und Mitstreiter der Selbst-GmbH, auch wenn der Beitrag etwas unterkühlt ist, so will ich ihn Euch nicht vorenthalten. Ich habe ihn in etwas abgeänderter Form Professor Scholz für ein Lehrbuch geschickt.

Er dekliniert nüchtern und trocken Prozesse des Personalumbaus- und -aufbaus sowie natürlich des Personalabbaus.

Umbau – Abbau – Aufbau: Strategisch nötige Balance halten:

Personalabbau, Entlassungen, Kurzarbeit und Lohnflexibilisierung, bzw. -verzicht durchziehen derzeit die Schlagzeilen der Republik. Dagegen findet sich wenig über den Personalumbau und Personalaufbau in der deutschen Volkswirtschaft. Die unternehmerische Praxis erlebt jedoch selten – eigentlich nur in tiefster wirtschaftlicher Krise – einen reinen Personalabbau. Zumeist finden Prozesse des Abbaus, Umbaus und Aufbaus parallel statt. Ein Personalmanager muss alle drei Dimensionen beherrschen, vor allem aber die Königsdisziplin: Den Personalumbau. Hierzu bedarf es einer qualitativen, nicht nur kopfzahlenbasierten Personalplanung, die auf Grundlage strategischer Geschäftsszenarien zukünftige Personalbedarfe bestimmt und auf einzelne Geschäfte, darin tätige Berufsgruppen und nachgefragte Tätigkeitsprofile herunterdekliniert.

Bei Personalumbau und qualitativer Personalplanung ist die Deutsche Telekom sicherlich einer der Vorreiter – auch vor dem Hintergrund historischer Personalüberhänge in Folge der Privatisierung.

Im traditionellen Festnetzgeschäft untergräbt der technische Fortschritt seit Jahren viele klassische Arbeitsplätze. Hingegen entstehen neue Tätigkeitsfelder im IT-Bereich, in der Produktentwicklung und im Kundenservice. Unsere interne Beschäftigungsgesellschaft Vivento – eine innovative Umbauplatzform – konnte bisher über 30.000 Beschäftigten konzernintern und -extern eine neue

Perspektive eröffnen. Seit der Privatisierung haben durchschnittlich 10.000 Mitarbeiter pro Jahr das Unternehmen sozialverträglich verlassen. Gleichzeitig stellt die Deutsche Telekom im großen Stil ein - im Jahr 2008 annähernd 4.000 Nachwuchskräfte und Professionals. Geschäftsorientierte Personalarbeit hat eine atmende und lernende Organisation zu schaffen, die trotz Personalabbau erfolgskritische Funktionen schont, den Know-How-Erhalt und Transfer sicherstellt und Aufbaupotentiale frühzeitig identifiziert.

31. Netzwerktreffen am 28./29. Mai 2009 in Berlin

„Migration-Integration-Diversity:

Gerade in der Krise – Brückenbau statt Spaltung“

Betriebswirtschaftlich richtiger Personalabbau

Wer über die Anpassung des Personalbestandes an den betriebswirtschaftlichen Bedarf oder – wie in Medien und Öffentlichkeit vorwurfsvoll konnotiert – über „Personalabbau“ spricht, muss sich zunächst Dreierlei ins Gedächtnis rufen: Erstens stellt der Abbau von Personal keinen Selbstzweck der unternehmerischen Tätigkeit dar, wie ebenso wenig der Aufbau ein solcher ist. Zweitens ist der Personalbedarf eine abhängige Größe, die sich aus der Schnittmenge von Effizienz- bzw. Technologiesprüngen, Arbeitskosten im Wettbewerbsvergleich und der Nachfrage nach Produkten und Service ergibt. Drittens hat ein Manager mindestens zwei Herzen in seiner Brust. Zum einen trägt er Verantwortung gegenüber den Eigentümern bzw. Anteilseignern mit ihrem legitimen Interesse an Rendite und Aktienkurs. Zum anderen muss jede Führungskraft, um diesen Titel beanspruchen zu dürfen, das langfristige Wohl des Unternehmens und die Fürsorge für die Mitarbeiter voll ins Kalkül ziehen. Personalabbau ist für jedes Unternehmen eine zutiefst zwiespältige Maßnahme. Einerseits versetzt ein Abbau kurzfristig die Belegschaft in Aufruhr und kann mittelfristig sogar die Stabilität des Unternehmens gefährden, wenn durch eine Rasenmäher-Methode wertvolles Know-how verloren geht.

Andererseits kann das Überleben des Unternehmens fundamental von einer verbesserten Kostenposition abhängen, die gerade in personalintensiven (Service-) Sektoren primär durch die Personalkosten – bei gleichzeitiger Prozessoptimierung – bestimmt wird.

Betriebswirtschaftlich richtiger Personalabbau basiert auf einer objektiven Abwägung von Kosten und Nutzen der Alternativen. Allerdings darf keinesfalls eine kurzfristige Betrachtung obsiegen. In der Wirtschaft gilt die Lebensweisheit: „Der nächste Abschwung kommt bestimmt“. Ein verantwortlicher Manager handelt in Schönwetterzeiten, um sein Unternehmen fit für den Abschwung zu machen. Untätigkeit im Aufschwung wird in der Krise mit umso härteren Einschnitten – zu Lasten der Beschäftigten – bestraft.

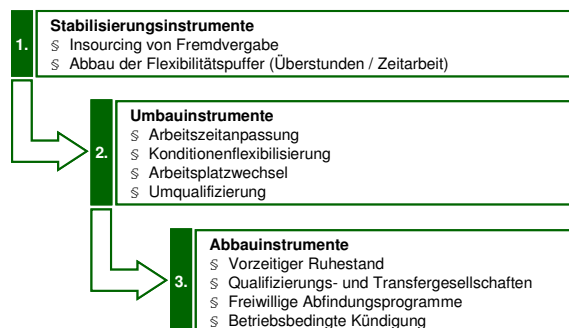
Dummheit und Unmaß in der Anpassung während einer Rezession wird nach dem Motto „Der nächste Aufschwung kommt bestimmt“ ebenso bestraft.

Personalabbau betriebswirtschaftlich richtig gestalten

Offt werden Betriebswirtschaft und Moral gegeneinander gestellt. Tatsächlich ist die Moralphilosophie ein integraler Bestandteil des Managements. Gerade beim Personalabbau stellen sich höchst moralische Fragen, ist doch das Leben von Menschen intensiv betroffen. Deshalb gilt die moralische Maxime, den Personalabbau und vor allem betriebsbedingte Kündigungen nur als „ultima ratio“ zu wählen. Die Personalfunktionen müssen quasi die ganze Klaviatur der personalpolitischen Instrumente nutzen und die Kaskade beginnend mit milden Mitteln bis hin zur – wenn anderes nicht mehr greift – Entlassung deklinieren. In dieser Kaskade steht ein breites Spektrum an Alternativen zur Auswahl. Zumeist werden die Instrumente des Um- und Abbaus nach dem Mantra der „Sozialverträglichkeit“ gestaffelt.

Personalumbau richtig gestalten:

Die Lehre vom milderen Mittel



Letztendlich ist für die Auswahl der Instrumente die jeweilige Geschäftssituation entscheidend. Beispielsweise gelang es der Telekom im Jahr 2007

unter dem Label „T-Service-Tarifvertrag“ durch eine Kombination von Konditionenflexibilisierung, Arbeitszeitverlängerung und Insourcing nicht nur die Arbeitsplätze von 50.000 Servicemitarbeitern mittelfristig zu sichern, sondern auch konkurrenzfähige Arbeitsplätze für Tausende junger Nachwuchskräfte zu schaffen. Aber selbst wenn die Abbaumentscheidung unwiederbringlich ist, muss der Grundsatz des milderen Mittels gelten. Vom Umgang mit entlassungsbedrohten Mitarbeitern leitet die verbliebene Belegschaft auch die eigene Behandlung im Sanierungsfall ab. Betriebswirtschaftlich richtiger Personalumbau und -abbau wählt immer den Eingriff, der die betriebswirtschaftlich nötige Wettbewerbsfähigkeit zu möglichst geringen „psychologischen Kosten“ und Verwerfungen für die Belegschaft sicherstellt.

Personalabbau richtig managen

Richtiges Management von Personalabbauprozessen folgt der Maxime des zupackenden Handelns. Wer nur Personalabbau ankündigt, aber den Prozess nicht zeitnah gestaltet, droht schnell Opfer eigener Voreiligkeit oder rhetorischer Courage zu werden. Ein Schlüssel liegt im richtigen Timing. Der Zeitraum der Unsicherheit muss möglichst kurz gehalten werden, um die Belegschaft nicht unnötig zu destabilisieren. Unsicherheit ist pures Gift für das Sozialgefüge und die Motivation. Ein Schlüsselfaktor in Deutschland stellt die Beteiligung des Sozialpartners dar, die in den meisten Umbau- und Abbauvarianten per Gesetz zwingend vorgeschrieben ist. Angesichts häufig komplexer Tarifvertrags- und Mitbestimmungsstrukturen ist die Interaktion mit dem Sozialpartner die unbekannteste Variable im Abbauprozess. Erschwerend tritt hinzu, dass dessen Position nicht ausschließlich von betrieblichen Belangen gelenkt sein muss.

Der Sozialpartner wird sich selten offiziell hinter den Personalabbau stellen, wie betriebswirtschaftlich notwendig dieser auch sei. Seine Kernaufgabe besteht gerade in der Sicherung von Beschäftigung, wie beispielsweise in § 92a BetrVG nachzulesen ist. Hierdurch wird im Gegenzug die Verhandlung milderer Alternativen forciert. Letzten Endes muss ein Manager aber immer bereit sein, die moralische Last schwieriger Personalabbauentscheidungen zu schultern. Auseinandersetzungen um Personalabbau sind eine öffentliche Veranstaltung. Das Management ist gefordert, die Notwendigkeit der Maßnahmen offensiv zu kommunizieren und die Konsequenzen eines Nicht-Handelns transparent und konsequent darzulegen.

Im gesamten Verhandlungsprozess darf kein Zweifel daran aufkommen, dass der Manager auch zum Führen durch alle Unwägbarkeiten bereit ist. Nur auf diese Weise lassen sich gleichsam sozial-verträgliche und betriebswirtschaftlich tragfähige Lösungen finden.

Ich hoffe, ich habe Sie nicht strapaziert mit der Nüchternheit des Artikels angesichts des Leids. Aber so bin ich eben auch.

Ihr
Thomas Sattelberger

Glückwünsche zur Feier „10 Jahre Initiative Selbst-GmbH e.V.“

Gruß von Randolf Jessl – Chefredakteur PersonalMagazin

Liebe Selbst-Gesellschafter!

Es freut mich sehr, hier mit Ihnen zehn Jahre Selbst-GmbH zu feiern. Denn was zehn Jahre bedeuten, kann niemand besser beurteilen als einer, der einen Sohn hat, der dieses Jahr zehn Jahre alt wird. Mein Ältester Florian hat seither

- laufen
- sprechen
- aufs Klo gehen
- raufen
- schreiben
- Rad schlagen
- häkeln
- fluchen
- rechnen gelernt.

Und er ist im Verhältnis zu seinen Eltern auch bereits eine Art kleine Selbst-GmbH: Lebhaft, zukunftsorientiert und ganz schön selbstbewusst.

Ihren Stolz und Ihre Freude kann ich aber auch aus einem zweiten Grund gut nachvollziehen. Denn auch das Personalmagazin, dem ich nun bereits fast sechs Jahre angehöre, wird dieses Jahr zehn Jahre alt. In diesen zehn Jahren ist viel passiert, und auch unser Personalmagazin hat sich seither rasant verändert und entwickelt. Fast im Gleichschritt mit Ihrem Werdegang. Kein Wunder, dass Sie und wir – wie Gassenjungen – über kurz oder lang zusammenfinden mussten. Und das ist ja auch passiert. Ihre Kolumne „Kollegentipp“ in unserem Heft ist eine Zier.

Was dem Personalmagazin an der Selbst-GmbH so imponiert, wo wir uns wiederfinden und warum wir so gerne Ihre Vereinigung unterstützen, möchte ich Ihnen gerne an zwei Punkten beispielhaft aufzeigen.

Erstens: Unsere gemeinsame Praxisorientierung

Bei der Selbst-GmbH wird hart gearbeitet und wenig schwadroniert. Epauletten zählen wenig, wer Ideen hat, ist der König. Meine erste Berührung mit Ihrer ehrenwerten Gesellschaft war eine Pressekonzferenz im Frankfurt Airport Center. Und was haben Sie da vorgestellt? Einen HR-Quick-Check. Zu Deutsch: einen Fragebogen, eine Checkliste.

Das war ein Arbeitsmittel einer Gattung, die auch das Personalmagazin immer wieder abdruckt. Allerdings begannen wir uns dessen schon fast zu schämen. Denn wir schrieben damals ja bereits das Jahr sechs der auch von uns sehr geschätzten „brandeins“. Und die „brandeins“ zeigt ja Ausgabe für Ausgabe, dass die wahre Wirtschaft sich der Katalogisierung entzieht. Und dass wahre Erkenntnis in der epischen Darstellung liegt. Vielen Dank für diese Ehrenrettung.

Zweitens: Unsere Bodenständigkeit

Bei der Selbst-GmbH reist die junge Personalreferentin auch mal mit dem Rucksack an. Chapeau, das hat Stil, ist bodenständig und uns sehr sympathisch. Denn die große Attitüde ist uns fremd. Das hat auch mit unseren Lesern zu tun. Denn – und bitte schließen Sie die Vorhänge und dimmen das Licht herunter – ich muss Ihnen gestehen: Das Personalmagazin wird auch von Lohnabrechnern und Personalverwaltern gelesen. Also quasi von den Sparkasslern im Heer der Investmentbanker, die sich in der Personalerzene gerne Business-Partner nennen. Dass Ihre Vereinigung uns das nachsieht, rechnen wir Ihnen hoch an.

Sie sehen, uns verbindet nicht nur die Tatsache, dass wir ein Jahrgang sind. Und um noch einmal auf meinen Sohn Florian zurückzukommen: Der wechselt dieses Jahr in eine weiterführende Schule.

Möge auch Ihr Weg Sie zu höherer Reife führen. Aber streben Sie keinen Abschluss an. Die Selbst-GmbH wird auch dann noch gebraucht, wenn Florian seine ersten Bewerbungen an manche von Ihnen verschickt. Vielen Dank und weiter so!

Randolf Jessl, PersonalMagazin



30. Netzwerktreffen: Aufmerksames Plenum

Ein Glückwunsch von Heinz Fischer:

„I have a dream...“, eine der schönsten und kraftvollsten Visionen des letzten Jahrhunderts startete mit diesen Worten und wir leben zu einem Zeitpunkt wo dieser Traum, nicht nur für die Menschen in den Vereinigten Staaten von Amerika, sondern durch die Persönlichkeit dieses neuen Präsidenten, für viele Menschen auf der Welt Wirklichkeit wurde.

Die unter Euch im Netzwerk, die mich etwas näher kennen wissen, dass auch ich einen Traum hatte. Einen Traum von einem Netzwerk der innovativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Personalfunktion, welche sich zusammentun, ihre Stimme erheben und einen gewichtigen, wenn nicht sogar den gewichtigsten Beitrag für den menschlichen Wandel des Systems Arbeit leisten. Insbesondere in den Zeiten des schnellen, dramatischen Wandels benötigt unser Gemeinwohl, unsere Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Facetten der „Personalverantwortung“ zum Wohle dieser Menschen, dem Unternehmen und der Gesellschaft neue, offene Lösungen. Es müssen dabei tradierte Wege aufgegeben (der erste war Arbeitsplatzsicherheit) und anpassungsfähige Lösungen (hin zur Beschäftigungssicherheit) erfunden oder gefunden und natürlich auch genutzt werden. Diesen Traum durch unseren Personalerbeitrag, Rentabilität und Menschlichkeit in das richtige, nachhaltige Gleichgewicht zu bringen, hatte mich für den Verantwortungsbereich Personal begeistert und war die Grundlage meines Traumes vom Beitrag der Personalfunktion. Es gibt dann diese Momente im Leben eines Menschen, die Stefan Zweig für die ganz Großen dieser Welt „Sternstunden“ nannte; Orte können dabei sehr banal sein, die Mitwirkenden niemals.

Einer dieser/meiner Momente war für mich das Zusammenkommen mit Werner Then und Thomas Sattelberger. Unterschiedlicher können wohl die Charaktere nicht sein mit denen man seine Vision vom sozialen, produktiven System für den eigen-

verantwortlichen und vollkommen neu „gesicherten“ Mitarbeiter teilte und aufbaute. Die Wertschätzung der Drei in diesem Boot „Selbst-GmbH“ für einander, die Werteübereinstimmung, konnte trotz der Unterschiedlichkeit der Charaktere nicht höher sein und die Startschlagzahl dieses „Dreiers, ohne“, relativ schnell „mit Schlagfrau (Heike, wo bist Du eigentlich?)“, wohl auch nicht.



30. Netzwerktreffen: Thomas Sattelberger mit den Geschäftsführerinnen seit der Gründung (v.l.n.r.) Regina Fuhrmann (2005 bis heute), Lisa Wiescher (ex Schmidt) (2002-2005) und Patricia Crazzolara (2001-2002)

„I / We had a dream“...nach 10 Jahren... ich muss Ihnen gestehen, mein Traum wurde von der Wirklichkeit erheblich übererfüllt.

Nehmen Sie bitte meinen Entschluss nicht mehr aktiv an unserem Traum weiter mitzuarbeiten, nicht als ein Zeichen, dass ich Ihre Ideen, Ihre Arbeit nicht mit größtem Interessen und mit größter Unterstützung und Wertschätzung Ihres Vorgehens sehe, sondern als einen sehr persönlichen Entschluss, mit dem Wissen, dass wenn ich wieder auch nur einmal „reinschnuppern“ würde, nicht widerstehen könnte und „Workaholics“ (Achtung Thomas!) leben gefährlich.



Mein Traum wurde übererfüllt! Fortschrittlicher kann man wohl nicht an den entscheidenden Themen dieser Volkswirtschaft arbeiten. Sie sind auf dem richtigen Weg und nach allem was ich sehen und beurteilen kann, ein weites Stück voran. Lassen Sie sich nicht beirren, in diesen Zeiten des Transfers zur Wissen-, Dienstleistungsgesellschaft, in das 21. Jahrhundert, in ein neues gesellschaftliches Modell kommt es darauf an, Lichter im Tunnel an zu zünden, Flagge, Richtung zu zeigen. Natürlich werden Sie Gegenwind erhalten, natürlich werden Sie/wir auch Fehler machen (dürfen). Was uns unterscheiden sollte ist unsere Dialogfä-

higkeit, ist unsere vielfache Unterschiedlichkeit (die uns auch beim Start geholfen hat), unsere Bereitschaft zur stetigen Anpassung auf der Grundlage unseres gemeinsamen Wertesystems: Das Vertrauen in unsere Mitarbeiter, dass diese einen Beitrag leisten möchten, wenn wir ihnen das richtige Umfeld bieten und dem Vertrauen in die Führung, dass diese zum Wohle der Nachhaltigkeit handelt und dass es für dieses Gleichgewicht zwischen Rentabilität und Menschlichkeit unserer sozialen, produktiven und offenen Lösungen der Zukunft der Personaler bedarf.

In diesem Sinne, mit einem wie ich meine wunderbaren, alten Gruß alles Gute für die nächsten Jahre: „Glück Auf,die Selbst-GmbH kommt“!
Euer Heinz Fischer



30. Netzwerktreffen: Wir entzünden das Feuer für die nächsten 10 Jahre

Ein Gruß von Jürgen Scholl – Chefredakteur Personalwirtschaft

Ich kann mich noch gut erinnern, wie ich – damals noch Volontär der Zeitschrift Personalwirtschaft – bei den ersten Netzwerktreffen der Selbst-GmbH dabei war und gelehrt den Protagonisten der Personalszene lauschte. Vieles erinnerte in den Anfängen an ein Konfirmandentreffen: in Stuhlkreisen wurde lebhaft diskutiert und Personalthemen wurden frei von Dogmatik auf ihre Belastbarkeit geprüft. Daneben rangen alle Mitglieder um die Identität ihres Netzwerks, suchten Allianzen mit freidenkenden Praktikern und schärften das Feindbild DGFP.

Besonders beeindruckt hatte mich neben den Gründungsmitgliedern Heinz Fischer und Thomas Sattelberger der Dritte in diesem Bunde: Werner Then, ein durch und durch humanistischer Vordenker, der aufgrund seines konstruktiven Pragmatismus nie in den Verdacht geriet, ein Sozialromantiker zu sein.

Die Selbst-GmbH ist ein fraglos erfolgreiches Unterfangen, ein in Größe und Denken angesehenes Netzwerk für moderne Personalarbeit. Da fällt es nicht schwer zum zehnjährigen Jubiläum aufrichtig zu gratulieren. Nur eine leise Kritik sei mir an dieser Stelle gestattet: An den unpassenden Namen habe ich mich bis heute nicht gewöhnt.

Es grüßt und gratuliert

Jürgen Scholl



30. Netzwerktreffen
- 10jähriges Jubiläum
der Initiative „Wege zur
Selbst-GmbH“
e.V.: **Unser Feuer für
die nächsten 10 Jahre
brennt!**

Netzwerktreffen

31. NWT: 28./29. Mai 2009 in Berlin

„Migration-Integration-Diversity: Gerade in der Krise - Brückenbau statt Spaltung“

Als Referenten konnten wir u.a. Cem Özdemir (Vorsitzender Bündnis 90/Die Grünen), Andrea Puschmann (Diversity-Managerin, Ford-Werke), Mekonnen Mesghena (Leiter Referat Migration der Heinrich-Böllstiftung) und die bekannte Rechtsanwältin und Autorin Seyran Ateş gewinnen. Am zweiten Tag sind sechs verschiedene Workshops geplant. Das ausführliche Programm mit der Einladung können Mitglieder im Mitgliederbereich unserer Website herunterladen. Einige wenige Plätze sind noch frei!

2. ZukunftsForum Personal 2009



ZukunftsForum Personal 2009

Das 2. ZukunftsForum Personal wird am 17. / 18. September 2009 in der Münchener IHK stattfinden. Thema: **„Zwischen Wissensavangarde und Prekariat: Herausforderungen für das System Arbeit gerade jetzt in der Krise.“** Aufgrund des hochaktuellen Themas und der prominenten Besetzung in Vortrag und Moderation gibt es schon jetzt viele Anmeldungen aber es sind durchaus noch weitere Anmeldungen möglich. **Achtung: Die Frühbucherfrist (€ 490,-- statt € 990,-- für Mitglieder der Selbst-GmbH) endet am 15.5.2009!**

Den Programmwurf, den Flyer und die Anmeldung können Sie sich von der Web-Site herunterladen. Wenn Sie weitere Fragen zur Teilnahme haben, wenden Sie sich bitte per E-Mail an www.zukunftsforum-personal.org.

Awards 2009

✱ Employability-Award: „Für Unternehmertum im System Arbeit“!

Wir wissen, dass Sie nicht nur über gute Ideen zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit reden. Wir sind sicher, dass viele gute Konzepte nicht nur in Ihrem Schreibtisch liegen, in Ihrem Kopf fertig gestellt sind, sondern schon in der Praxis leben. Also jetzt bewerben! Sie sollen endlich die entsprechende Anerkennung dafür bekommen! Reichen Sie Ihr Konzept ein.

Einsendeschluss ist der 30. Juni 2009

Der „Employability-Award - Für Unternehmertum im System Arbeit“ wird als einer der HR Alliance Awards im Rahmen der damp-Gala beim Zukunftsforum Personal am 17.09.2009 im Sofitel Bayerpost in München durch den Vorstand der Initiative Wege zur Selbst-GmbH e.V. und Dr. Thomas Heyn, Geschäftsführer Jack-Russell-Consulting GmbH, verliehen.

✱ „HR Next Generation Award“: Neuer Preis für talentierte Nachwuchskräfte

Erstmals schreibt das Personalmagazin zusammen mit den Young Professionals der Selbst-GmbH, der Messe Zukunft Personal und anderen einen Preis für talentierte Nachwuchskräfte in Personalabteilungen aus: Der „HR Next Generation Award“ zeichnet Young Professionals aus, die durch ihr Engagement innovative Akzente im HR-Umfeld setzen. Sie bringen in konkreten Projekten neue Sichtweisen ein und stoßen dabei den Dialog zwischen erfahrenen Personalern, Newcomern und Young Professionals an. So kommen sie zu immer besseren Lösungen für aktuelle Fragestellungen.

Die Bewerbungen werden durch eine Jury erfahrener Personalleiter/ -innen und HR-Profis bewertet.

Der Preis wird am 24. September im Rahmen der Messe „Zukunft Personal“ in Köln feierlich übergeben.

Es wird ein Nachbericht im Personalmagazin und weiteren Medien über den Gewinner und seine Auszeichnung erscheinen.

Die Bedingungen und Anforderungen der Bewerbung zum „HR Next Generation Award“ können Sie auf unserer Website unter der Rubrik Awards nachlesen.

✱ Endspurt zum Deutschen Personalwirtschaftspreis

Das Fachmagazin »Personalwirtschaft« verleiht gemeinsam mit der Messe »Zukunft Personal« am 23. September 2009 zum 17. Mal den »Deutschen Personalwirtschafts-Preis«. Die Verleihung bietet HR-Experten die Möglichkeit, ihre erfolgreiche und innovative Personalarbeit sichtbar zu machen - sowohl in der Fachwelt als auch in der Öffentlichkeit. Unternehmen haben noch bis zum 15. Juli die Möglichkeit, sich für diese renommierte Auszeichnung zu bewerben. Nähere Informationen finden Sie unter: www.personalwirtschaftspreis.de

Neue Arbeitskreise

Global Talent Management

Aufgrund zunehmender Bedeutung des Global Talent Managements für Continental und andere Unternehmen wurde zu diesem Thema ein neuer Arbeitskreis initiiert mit der Zielsetzung: Diskussion von Best Practices und Erarbeitung von Empfehlungen für ein Global Talent Management. Als Grundlagen für die Arbeit dienen der HR Quality Check der Selbst GmbH, neue Arbeitsergebnisse von Dave Ulrich, Best Practice Beispiele der Unternehmen und Ergebnisse aktueller Studien.

Haben Sie Lust, sich aktiv an der Gestaltung des Arbeitskreises zu beteiligen?

Ansprechpartner ist Stefan Kraft

Enterprise 2.0

Stephan Grabmeier möchte einen neuen Arbeitskreis zum Thema „Enterprise 2.0“ (siehe auch den Vortrag von Prof. Kruse zum Thema „Intelligente Netzwerke“ auf dem 30. Netzwerktreffen) gründen - ein Thema, das in vielen Unternehmen in Teilbereichen bearbeitet wird (Web 2.0, Digital Employer Branding, Wiki, Blog etc.). Das Ziel besteht darin, die gesamten Zusammenhänge, Auswirkungen, Änderungen für die Organisation und den Paradigmenwechsel zu diskutieren und zu bearbeiten.

Laufende Arbeitskreise

Aktuell arbeiten Netzwerker der Initiative Wege zur Selbst-GmbH e. V. an folgenden Themen:

Personalmanagement im Mittelstand

Wie positionieren wir uns als HRler im Mittelstand? Dies ist die spannende Frage, die sich ein neuer Arbeitskreis („AK Mittelstand“) stellt und dabei an Themen wie HR-Strategie im Mittelstand, Unternehmensrisiken einer unzureichenden HR-Arbeit und Unterstützung bei der Entwicklung von HR-

Tools für den Mittelstand denkt. Selbstverständlich wird aktuell auch die Frage nach den Chancen in der Krise einbezogen. Ziel des AK ist es, konkrete Ergebnisse zu erarbeiten, aber auch Erfahrungen auszutauschen. Es wird damit ein in der Selbst-GmbH bisher nicht abgedeckter Bereich angesprochen, aus dem viele Mitglieder kommen. Personaler aus mittelständischen Unternehmen sind noch herzlich eingeladen mitzumachen. Kontakt über Siegfried.Baumeister@voss.de oder Christian Kämper.

Das nächste AK-Treffen findet am 28.05., 10 Uhr in Berlin im Vorfeld des Netzwerktreffens statt.

Wenn Sie mitarbeiten möchten, melden Sie sich bitte bei Siegfried Baumeister oder Christian Kämper.

Personalentwicklung in Zeiten schneller Veränderungen

Interessenten, die im Arbeitskreis mitarbeiten möchten, melden sich bitte bei Katrin Sommer.

Rekrutierung von Ingenieur/innen

Haben Sie Interesse an einer Teilnahme? Dann melden Sie sich bitte bei Volker Dohne.

Professionalisierung der Personalarbeit

Das nächste AK-Treffen findet am 28.05.2009, 10 Uhr in Berlin im Vorfeld des Netzwerktreffens statt. Als Ansprechpartner für diesen Arbeitskreis wenden Sie sich bitte an Dr. Ulrich Althausen

Gesundes Unternehmen

Der Ansprechpartner für diesen Arbeitskreis ist Dr. Matthias Starke

Wenn Sie nähere Informationen zu den einzelnen Arbeitskreisen haben möchten, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.
info@selbst-gmbh.de

Regionaltreffen

Regionaltreffen in Münster / Westfalen

Die neu gegründete Regionalgruppe Westfalen hat noch keinen neuen Termin festgelegt. Sobald ein genaues Datum gefunden wird, werden wir Sie auf unserer Website darüber informieren.

Über eine kurze Rückmeldung zu Ihrem Interesse an einer westfälischen Regionalgruppe freut sich Ulrich Bramkamp.

Regionaltreffen in Berlin

Die Berliner Regionalgruppe trifft sich am 09. Juni 2009. Weitere Termine sind der 08. September 2009 und der 10. November 2009. In der 1./2. Juliwochen ist ein Sommerfest geplant.

Haben Sie Interesse an der Teilnahme an der Regionalgruppe Berlin? Dann melden Sie sich bitte bei Ute Geilmann oder Anne-Gela Oppermann.

Regionaltreffen in Hamburg

Die Regionalgruppe Hamburg war in den letzten Monaten in einer Art Dornröschen-Schlaf versunken; ein Umstand, der so schnell wie möglich wieder geändert werden soll, um an alte Zeiten mit reger Beteiligung der Mitglieder anzuknüpfen.

Dazu lädt die Regionalgruppe herzlich zu einem Treffen am 26. Mai um 18.00 Uhr in der Conrad Hinrich Donner Bank ein, das konkret an den Wünschen und Ideen der Mitglieder ausgerichtet ist. Bitte melden Sie bis zum 15.05. Ihre Teilnahme an, denn aus Sicherheitsgründen ist die spontane Teilnahme leider nicht möglich.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und ein Wiedersehen bzw. Kennenlernen im Mai!

Mit freundlichen Grüßen
Marcus Carolus und Sylvia de Vries

Regionaltreffen in Hannover

Am 23. Juni findet der nächste Stammtisch zum Thema "Wettbewerbsvorteil Unternehmenskultur" statt.

Wenn Sie mitarbeiten möchten oder für Anfragen und Anregungen richten Sie sich bitte an Matthias Metzger.

Regionaltreffen in München

Die Regionalgruppe Süd trifft sich am 18. Juni 2009. Thema und Ort werden noch bekannt gegeben.

Für Anmeldungen und sonstige Fragen oder Wünsche zur Regionalgruppe München wenden Sie sich bitte an Josef Wolf.

Regionaltreffen Rheinland

Am Montag, den 22. Juni trifft sich die Regionalgruppe Rheinland bei Evonik in Essen.

Das Thema: Job Families

Für Anfragen wenden Sie sich bitte gerne an Antje Gutberlet oder an Martin Langen.

Regionaltreffen Südwest

Wenn Sie Interesse an einer Teilnahme haben oder sich vorab über die Treffen im Raum Mannheim informieren möchten, melden Sie sich bitte bei Stephanie C. Schorp.

Regionaltreffen Rhein-Main

Interessierte Personaler/ innen aus dem Rhein-Main-Gebiet sind herzlich eingeladen, sich bei Kerstin Ahrens zu melden.

Bei Interesse an einer Mitarbeit in einer unserer Regionalgruppen wenden Sie sich bitte an:

Regina Fuhrmann
info@selbst-gmbh.de

Berichte aus dem Netzwerk

Forum Young Professionals

Das Forum Young Professionals gibt Gas! Beim 30. NWT in Rösraath stellte der Selbst-GmbH-Nachwuchs das Mentoring-Programm vor. Dieses hat zum Ziel, erfahrene und junge Personaler zusammen zu bringen, den Wissenstransfer innerhalb unseres Netzwerkes aktiv zu fördern und letztendlich dadurch auch dessen interne und externe Attraktivität zu steigern.

Wir freuen uns über das rege Interesse am neuen Mentoring Programm. Die Zuordnung der zukünftigen Mentoren und Mentees hat inzwischen stattgefunden und die Teilnehmer wurden informiert. Das erste Zusammentreffen findet im Rahmen des Netzwerktreffens in Berlin statt. Wir möchten das Mentoring-Programm auch in Zukunft den Mitgliedern der Selbst GmbH zur Verfügung stellen. Daher werden wir zukünftig bis 4 Wochen vor den jeweiligen Netzwerktreffen die ausgefüllten Fragebögen der Interessenten sammeln und erneut passende Profile zusammen führen.

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten und freuen uns jederzeit über Anregungen und Feedback.

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit per E-Mail unter mentoring@selbst-gmbh.de zur Verfügung.

Ihr Mentoring-Team

Henrik Herrmann, Randolf Reifert und Jan Möllhoff
mentoring@selbst-gmbh.de

„Umfrage zu Qualifizierungsbedarf“: AK Professionalisierung zu den Ergebnissen

Zunächst vorneweg: Ganz, ganz herzlichen Dank! 93 Mitglieder haben den Fragebogen ausgefüllt, wir konnten so verlässliche Daten gewinnen. Das Ergebnis in aller Kürze (natürlich werden wir im AK Professionalisierung die Ergebnisse en detail analysieren): Der größte Bedarf wird in den Handlungsfeldern ‚Strategischer Beitrag‘ und ‚Kultureller Beitrag‘ gesehen. Werden die Antwort-Kategorien „fühle mich nicht sicher“ oder „überhaupt nicht“ zusammengenommen und ein Bedarf ab einem Schwellenwert von 30 % Antworten in diesen Kate-

gorien gesehen, zeigt sich eine Qualifizierungslücke in den Themen „Strategisches Denken“, „Umgang mit Instrumenten, eine HR Strategie zu schaffen“ und wie ein Beitrag zum Unternehmenserfolg im Thema HR Strategie geleistet werden kann. Im Teil „Kultureller Beitrag“ sind es die Fragen, wie die Unternehmenskultur gestaltet und wie die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt werden kann. Interessant ist übrigens gerade in der heutigen Situation, dass immerhin im Handlungsfeld „Wirtschaftlicher Beitrag“ über ein Drittel sich nicht sicher sind, wie die Arbeitskosten zu beeinflussen sind und wie das Stakeholder Management gut zu gestalten ist. Insgesamt, von der positiven Seite her betrachtet, sind sich die Mitglieder insgesamt mit über 66 % ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg als HR Professionals sicher, insbesondere im Handlungsfeld „Operativer Beitrag“ (über 75 %), was nicht verwundert bzw. verwundern darf!

Im AK werden wir jetzt Qualifizierungsangebote ausarbeiten, ganz nach dem Motto „Weniger ist Mehr!“ erstmal mit Schwerpunkt „Strategischer Beitrag“. Später wenden wir uns, je nach Nachfragen, den Themen „Kultureller Beitrag“ und „Wirtschaftlicher Beitrag“ zu. Erste Überlegungen liegen vor, die wir mit Prof. Dr. Rump weiter vertiefen werden. In einem der nächsten Newsletter werden wir dann über das weitere Procedere (genaue Inhalte, Setting, wann und wo etc.) berichten. Das nächste AK-Treffen findet am 28.05., 10 Uhr in Berlin im Vorfeld des Netzwerktreffens statt. Wenn Sie bereits jetzt schon Näheres wissen wollen, wenden Sie sich bitte an Dr. Ulrich Althausen info@selbst-gmbh.de

„Best Practice Lösungen gesucht!“ Eine Initiative des AK „Gesundes Unternehmen“

Die Arbeitswelt ist im gravierenden Umbruch. Wettbewerb und Konkurrenzdruck nehmen gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Rezession rasant zu. Stress, Burnout und Depressionen sind auf dem Vormarsch. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat Depression als die Volkskrankheit des 21. Jahrhunderts bezeichnet. Darauf zu reagieren, ist nicht nur eine moralische, sondern eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Der Arbeitskreis „Gesundes Unternehmen“ hat eine Initiative gestartet, um zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmana-

gement in stürmischen Zeiten“ erfolgreiche Lösungsansätze in den Mitgliedsunternehmen unseres Netzwerks, aber auch ganz praktische Fragen und Problemstellungen zu erfassen und abzubilden. Den Fragebogen finden Sie als Anlage. Wir laden Sie zur regen Teilnahme herzlich ein.

Herzlichen Dank, Ihr Matthias Starke
info@selbst-gmbh.de

✂ Werner Wengert gewinnt für OBI den Internationalen Deutschen Trainingspreis 2009

Auf der diesjährigen Didacta in Hannover, der größten Bildungsmesse in Europa, gewann unser Mitglied Werner Wengert für die OBI HEV Heimwerkermarkt GmbH aus München den Internationalen Deutschen Trainingspreis 2009. Ihr Tripple-Win-Programm, eine Aktionsplattform zur Nutzenstiftung für Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft, überzeugte die Jury. Dieses Programm versetzt, von der Führung der eigenen Person ausgehend, Teilnehmer in die Lage, Arbeitsgruppen oder auch Veränderungsprozesse zu leiten.

Herzlichen Glückwunsch!

Bewerbungsphase hrm.master-Studium

Bewerbungsphase zum hrm.master läuft!

Seit 1. April läuft die Bewerbungsphase für den „Executive Master of Leadership in Human Resource Management“ (hrm.master) an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Der Studiengang, der in Kooperation mit renommierten Vertretern der Unternehmenspraxis, darunter auch Mitglieder der Selbst-GmbH und der HR Alliance, entwickelt wurde, richtet sich insbesondere an Führungskräfte sowie herausragende Nachwuchskräfte im Personalwesen, die ihr Wissen auf den neuesten Stand bringen und die eigene Arbeit weiter professionalisieren wollen.

Qualität und Praxisrelevanz sichert nicht zuletzt die herausragende Faculty, die renommierte Personalwissenschaftler und innovative Personalpraktiker aus dem gesamten deutschsprachigen Raum umfasst. Unter anderem engagieren sich die Professoren Heike Bruch (Uni St. Gallen), Manfred Becker (Uni Halle-Wittenberg), Christian Scholz (Uni

Saarbrücken) und Jörg Sydow (FU Berlin) als Dozenten. Die anspruchsvolle Programmatik setzt dabei nicht doktrinär auf eine einzige Wissenschaftsschule im Human Resource Management, sondern ist pluralistisch und denkoffen.

Neben verschiedenen Modulen zu Themen wie „HR als strategischer Partner“, „HR als Change Agent“ sowie zu einzelnen Teildisziplinen des Personalmanagements bietet der Studiengang individuelle Coachingeinheiten zur Unterstützung des Transfers des Gelernten in die unternehmerische Praxis sowie Module zur Förderung einer verantwortlichen und glaubwürdigen Führungspersönlichkeit. Außerdem forciert der hrm.master aktiv die Auseinandersetzung mit wirtschafts- und unternehmensethischen Aspekten sowie der unternehmerischen Verantwortung. Daneben arbeiten die Teilnehmer im Rahmen eines Praxisprojektes über mehrere Monate an aktuell-strategischen Aufgabenstellungen für Unternehmen oder Institutionen.

Studienstart ist am 14. September 2009 im Rahmen eines Symposiums zum Thema „Personalarbeit in Deutschland auf dem Prüfstand: Gestern – Heute – Morgen“ in Ingolstadt. Die Bewerbungsfrist für den Studiengang endet am 31. Juli 2009, ausführliche Informationen finden sich unter www.hrmmaster.de.

Anfragen

Beiträge für die Selbst-GmbH-Kolumne im PersonalMagazin gesucht!

Netzwerker, die einen Beitrag für die Kolumne schreiben möchten, melden sich bitte bei Regina Fuhrmann.

Regina.Fuhrmann@selbst-gmbh.de

Umfrage zur Personalpolitik in Krisensituationen

Viele Unternehmen erleben derzeit die Finanz- und Wirtschaftskrise hautnah. Gleichzeitig wird immer deutlicher, dass diese Krise anders ist als die vorherigen. Dies betrifft sowohl das Ausmaß als auch die Geschwindigkeit. Anders als bisher ist auch: Viele Unternehmen versuchen so weit wie möglich ihre Belegschaften zu halten. Ihnen ist bewusst, dass das insbesondere qualifiziertes Personal heute und in Zukunft eine wesentliche Rolle spielt.

Die traditionelle Personalpolitik für Krisensituationen greift nur noch bedingt und weitere Handlungsfelder und Maßnahmen sind notwendig, um das Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Agieren und perspektivischem Handeln zu begegnen. Vor diesem Hintergrund führt das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) ein Projekt zum Thema „Personalpolitik in Krisensituationen“ durch.

Wir würden Sie daher gerne bitten, sich ca. 15 Minuten Zeit zu nehmen und uns Ihre Einschätzung zu Handlungsfeldern und Maßnahmen in der Personalpolitik der Krisensituation zu geben.

Folgender Link führt Sie direkt zum Fragebogen:
<http://www.zoomerang.com/Survey/?p=WEB2295QXCRZ54>

Für Ihren Beitrag zu dieser Studie bedanken wir uns bereits im Voraus sehr herzlich!
Prof. Dr. Jutta Rump (Institut für Beschäftigung und Employability)

Studie: Erreicht Ihr Unternehmen auch ältere Mitarbeiter?

Wie verändern sich Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungen im Job mit zunehmendem Alter? Welche Personalführungsinstrumente und HR-Praktiken sind für Unternehmen geeignet, den immer größer und wichtiger werdenden Teil der älteren Mitarbeiter zu erreichen? Fragen, die in Zeiten des demografischen Wandels für zahlreiche Unternehmen stärker in den Mittelpunkt rücken.

Ein aktuelles Forschungsprojekt an der Jacobs-University, Bremen fokussiert genau diese Fragen. Interessierte Unternehmen erhalten Informationen zu Hintergrund und Teilnahmemöglichkeit bei:
Prof. Dr. Sven Voelpel Tel.: 0421 – 200 4780 oder Dipl.-Psych. Jörg Korff Tel.: 0421 – 200 4781.
(voelpel@jacobs-university.de)
(j.korff@jacobs-university.de)

Tipps & Termine

Veranstaltung „10 Jahre Bologna – wo stehen wir?“

Am Dienstag, den 8. Juli 2009 findet von 10.30 – 17.30 in der Hauptstadtrepräsentanz der Deut-

schen Telekom in Berlin die Veranstaltung „10 Jahre Bologna – wo stehen wir? Bildungs- und Arbeitsmarkt im Dialog“ statt. Veranstalter sind u.a. BDA, BDI, HRK und der Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft. Redner/innen sind u.a. Thomas Sattelberger, Prof. Dr. Margret Wintermantel, Dr. Arend Oetker, Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin und Prof. Dr. Stephan A. Jansen. Die Teilnahme ist kostenfrei.

Bei Interesse melden Sie sich bitte bis zum 26.6. bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Fon: 030/2033-1503, E-Mail bildung@arbeitgeber.de.

Jahrbuch Personalentwicklung 2009

Das Buch „Jahrbuch Personalentwicklung 2009“ von Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann wurde kürzlich herausgegeben:

Fachkräftemangel, demographische Entwicklung und Wertemangel stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Nur wem es gelingt, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu halten, wird im globalen Wissenswettbewerb erfolgreich sein. 53 namhafte Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft vermitteln Umsetzungshilfen für die betriebliche Praxis. Das Jahrbuch Personalentwicklung 2009 präsentiert Best Practice-Konzepte und gibt konkrete Handlungsempfehlungen.

Der Serviceteil auf CD-Rom enthält darüber hinaus 40 Studien zu nationalen und internationalen Trends, Marktübersichten, Management Checklisten und ein Glossar.

Leserbrief

Newsletter 01/09: Editorial

Lieber Herr Sattelberger,

mit etwas zeitlichem Abstand möchte ich Ihnen einige Gedanken ergänzend zu Ihren Überlegungen über die Krisenanfälligkeit von Unternehmen senden.

Ich brauche nicht besonders auszuführen, dass Sie mir mit Ihren Überlegungen aus der Seele sprechen. Meine tägliche Arbeit in einem Unternehmensverbund, der von einer Krise in die nächste Krise schlittert, gibt mir genügend Anschauungs-

material, das Ihre Gedanken untermauert. Es sind in der Tat letztlich die moralischen Verwerfungen ganzer Systeme bzw. damit verbunden immer zunächst das individuelle moralische Versagen, das die Spirale nach unten in Bewegung setzt und vor allem die Geschwindigkeit des Verfalls noch beschleunigt. Die von Ihnen genannten Beispiele aus der Führungskräfteentwicklung, die vorherrschenden Mechanismen der Selektions- und Besetzungspolitik oder auch das Beispiel der bloßen egoistischen Interessen der Söldner im Management kann ich vielfach belegen.

Ja, es ist so: „Dem Versagen der Märkte und Institutionen liegt ein Versagen der individuellen Moral“ zugrunde. Zwei Gedankengänge dazu:

Zum einen: Es wird „von oben“ mit großer Intensität an das Durchhaltevermögen, die Aufopferungsbereitschaft und die Solidarität der Mitarbeiter appelliert – mich wundert dabei, dass Managerkollegen es wagen, diese Appelle auszusprechen, wo sie doch selber genau diese Eigenschaften bei sich selbst mit Füßen treten. Das ist nicht nur unglaublich, das ist in meinen Augen eine Bankrotterklärung gegenüber der eigenen Reflexionsfähigkeit, die Sie ja auch angemahnt haben. Wahrscheinlich ist hier aber schon eine Grenze überschritten, wo sich dem Einzelnen die Frage nach der individuellen Moral gar nicht mehr stellt. Und das ist das eigentlich tragische an der Entwicklung. Moralische Fragen werden allenfalls noch in Feigenblatt-Diskussionen behandelt – aber eben auch nur in dem Maße, wie es dem eigenen Imagegewinn dient.

Damit wird letztlich einem EGO-Zentrismus gefrönt, der auch dem so genannten Mitarbeiter am Band nicht verborgen bleibt. Mit Abscheu wendet er sich ab, er ist in seinem Schamgefühl dermaßen verletzt, dass alle Bemühungen ihn noch für irgendetwas als bloße Anwesenheit zu gewinnen, ins Leere laufen. Damit bleibt ein wesentlicher Hebel der Unternehmenssteuerung, eine entscheidende Erfolgsvariable, nämlich der auch von Ihnen angesprochene Gemeinschaftssinn endgültig auf der Strecke.

An Stelle dessen verirren sich Topmanager in ihrer eigenen Ego-Welt in der Überzeugung, dass das eigene Ego Maßstab genug ist für den Erfolg des Unternehmens. Diese grandiose Selbstüberschätzung findet ihren Ausdruck im Streben nach monetären Kategorien oder nach anderen Statussymbolen. Auf die simple Frage, wer er denn sei, wenn er nicht mehr CEO oder CFO ist, findet er keine

Antwort. Ein Topmanager hat auf die Frage, warum er denn nicht mit 66 Jahren in den Ruhestand gehe, kürzlich öffentlich (spontan) gesagt: „Dann bin ich ja Nichts mehr.“ Dies scheint mir ein weiterer wirklicher Kern unserer Krise zu sein: Wer sind wir Manager denn eigentlich im Kern unserer Persönlichkeit, wenn das „Äußere“ wegfällt? Wie will eine Führungskraft Menschen für eine Idee gewinnen, wenn er selbst keine von sich selbst hat?

Wie will jemand sich für eine Sache verbindlich einsetzen, wenn er kaum eine Verbindlichkeit in seiner eigenen personalen Struktur kennt? Usw. Es stellen sich noch viel radikalere Fragen, wenn es darum geht als Top-Manager „der moralische Kompass der Firma“ zu sein....

Sicher, es sind nicht alle so...aber im Kern müssen wir uns alle an die Nase fassen, wenn es darum geht, von welchen Ängsten getrieben wir den Anforderungen des Alltags, insbesondere der Krise begegnen. Sich auf die Kraft des eigenen Egos zu verlassen, reicht sicherlich nicht aus, wirklich Neues zu schaffen.

Deshalb ein zweiter Aspekt, der ja auch Teil des Anliegens der Selbst-GmbH ist: Nach wie vor sind die meisten unserer internen (HR-)Systeme darauf ausgerichtet, dass die Mitarbeiter im Sinne des Systems funktionieren – nicht mehr aber auch nicht weniger ist gefordert. (Für den Fall, dass jemand nicht funktioniert, haben wir Personaler in der Tat einen reichhaltigen Werkzeugkasten.) Das erweist sich in der jetzigen krisenhaften Situation als kontraproduktiv. Eigentlich bräuchten wir jetzt den Ideenreichtum jedes Einzelnen. Wir haben aber bisher nicht wirklich gefragt, was denn das eigentliche Potential des Mitarbeiters ausmacht.

Wir als Führungskräfte wissen viel zu wenig darüber, in welchem Feld ein Mitarbeiter wirklich seine Erfüllung findet, wo er seine Möglichkeiten am Besten zum Wohl des Ganzen zur Entfaltung bringen könnte. Und wahrscheinlich wollen wir es auch gar nicht wissen, weil wir als Institution überfordert wären. Denn es muss ja funktionieren.

Im Gegenteil: Gerade jetzt in der Krise beobachte ich, wie sich Verhaltensmuster (auch der Manager) eher verengen. Die Manager der klaren Ansagen haben gerade wieder Hochkonjunktur. Verpackt wird das mit dem Schlagwort „Orientierung geben“. Aber wie sollen wir selbst Orientierung geben, wo wir doch die Antworten auch nicht schnell bei der Hand haben? Ich meine wir sollten uns eher der Vielfalt stellen, aus dem reichhaltigen

Potential, das viele Mitarbeiter nicht abrufen (können/wollen), schöpfen, damit wirklich Neues entstehen kann. Auch hier bin ich als Personaler gefordert, mich zu positionieren. Es ist meine Aufgabe, Raum für Reflexionen schaffen (auf individueller und auf organisationaler Ebene); es ist unsere Aufgabe, dem bloßen Funktionieren, das Modell der Verhaltensvielfalt gegenüberzustellen, dafür zu plädieren, dass wir eine Aus-Zeit nehmen, um anschließend wieder das Richtige zu tun.

Die geforderten Veränderungen beginnen selbstverständlich beim Einzelnen. Und der Einzelne ist eben auch der Top-Manager. Zu oft geht schon diese Einsicht am Manager vorbei. Es ist denn auch nicht weiter erstaunlich, dass wirkliche Veränderung eben nicht stattfindet. Zu glauben, es wird anders werden, wenn ich der Gleiche bleibe, ist wohl einer der menschlichen Irrtümer, der jeden Fortschritt im Keim erstickt. Auch zu dieser Einsicht beizutragen, ist eine unserer Aufgaben.

Und es gibt sicherlich noch viele Aufgaben mehr...

Soweit einige (unfertige) Gedanken zu Ihren Überlegungen. Ihr Artikel hat also wieder etwas in Bewegung gesetzt und ich bin mir sicher: nicht nur bei mir.

Herzlichen Dank und liebe Grüsse

Ein Mitglied der Selbst-GmbH

Antwort von Thomas Sattelberger

Lieber Selbst-GmbHler,

ganz lieben Dank für Ihre intensiven Anmerkungen zu meinem Beitrag im Selbst-GmbH-Newsletter. Was Sie zum Thema Reflexionsfähigkeit von Top-Managern, aber auch schon von erst auf dem Karrierepfad marschierenden Managern anmerken, sehe ich ähnlich. Ich habe einige Kollegen kennen gelernt, die statt einem Wahrnehmungsabgleich von Selbst- und Fremdbild autistische Züge besaßen und nur noch in ihrer abgeschlossenen, inneren Welt der eigenen Logik operierten; eine introvertierte Logik, die sie jedoch mit ideologischen Konzepten und eigenwilligen Deutungskonstrukten verbrämten. Auch Ihre Frage, ob das Managersein zum Selbst wird bzw. was übrig bleibt, wenn diese Hülle wegfällt, hat mich - übrigens auch für mich selbst - sehr angerührt. Natürlich prägt die äußere Hülle, die Rolle, die ja fast wie ein schwerer Panzer der Person anliegt und häufig ja auch irgendwo etlichen der Wesenszüge der Person entspricht, deutlich, manchmal überdeutlich. Doch Hülle und Kern können und

deutlich. Doch Hülle und Kern können und dürfen ja nicht eins werden. Ihre Frage hat mich, wie gesagt, auch zu einigen Reflexionen über mein Sein nach dem Manager-Sein angeregt. Schließlich sind wir ja alle von diesen Verwerfungen nicht ausgenommen. Zum Glück habe ich einige sinnstiftende Themen für mein Leben nach der Manager-Rolle entdeckt.

Nicht ganz sicher bin ich mir bei Ihrer Hypothese, dass das sog. "Orientierung geben" nicht sinnstiftend ist. Ich bin bei Ihnen, dass krisenhafte Situationen eher in der Lokalität und Autonomie der vielen handelnden Akteure bewältigt werden müssen. Aber ich sehe dennoch in schwierigsten Phasen der Krise die Notwendigkeit, sei es qua Inhalt oder qua Person Orientierung zu geben. Zumindest habe ich das so nach dem 11. September 2001 bei der Lufthansa erlebt und selbst gestaltet. Aber wahrscheinlich löst sich der Widerspruch, indem man nicht „entweder – oder“ sondern „sowohl – als“ auch betrachtet.

Ich verbleibe mit besten Grüßen

Thomas Sattelberger

Krise ohne Ende - wo bitte geht's hier raus?

Ein Beitrag von Dr. Thomas Heyn

„Und was macht dir Mut, wenn du durchhängst?“ Was für eine Frage! Und ausgerechnet jetzt. Rund um bröckeln die Börsen, Finanzjongleure verzocken Billionen, Dominopleiten fegen Arbeitsplätze weg.

Ich habe schon einige Krisen erlebt, aber zum ersten Mal packt mich die Angst. Was jetzt passiert, ist kein Rumoren in den oberen Etagen. Das ganze Gebäude wankt. Da gehen nicht nur Aktiendepots, sondern auch Optimismus und Zuversicht in die Knie.

Mit billigem Zweckoptimismus ist es nicht getan. Ungeschoren kommt keiner davon, wir werden alle Federn lassen. Was kann ich dem entgegenhalten, was macht mir Mut? Während ich grüble, fällt mir meine Großmutter ein. Im Krieg alles Verloren, der Mann in Russland verschollen, mit drei kleinen Kindern auf sich alleine gestellt. Sie flieht aus Ostpreußen, fängt im Westen neu an. Die Dinge sind, wie sie sind, keine Bitterkeit, kein Erstarren im Blick zurück.

Dann kommt mir der „Der Flug des Phönix“ in den Sinn, einer meiner Lieblingsfilme mit James Stewart, Ernest Borgnine, Hardy Krüger. Bruchlandung in der Wüste, ein Flugzeug in Trümmern, kein Wasser, kein Funk, nur Sand und glühende Sonne. Eine Handvoll unterschiedlichster Charaktere gestrandet im Nirgendwo. Egoisten, Zauderer, Nörgler, Quertreiber, Verzagte, abgetakelte Helden und ein aberwitziger Plan. Sie fangen an, aus den Trümmern ein neues Flugzeug zu basteln. Die Schinderei lohnt sich. Am Ende hebt der zusammengeflackte Schrotthaufen ab, die Rettung gelingt.

Dass ein angestaubter Hollywoodschinken nicht einen Arbeitsplatz sichert und eine längst gestorbene Großmutter kein marodes System saniert, weiß ich auch. Nichts davon zapft die Wirklichkeit weg. Zelluloidfantasien und verklärte Privaterinnerungen retten weder Opel noch die Hypo Real Estate.

Stimmt alles. Aber diese Geschichten, Erinnerungen, Filme machen mir Mut. Weil sie davon erzählen, dass wir uns entscheiden können. Entscheiden, ob wir liegen bleiben oder aufstehen. Ob wir anpacken und handeln oder uns gehen lassen. Und all diese Geschichten fragen, wo ich mich sehe. Bei denen, die klein beigegeben? Oder bei denen, die sich aufrappeln und handeln.

Es geht darum, wie wir auf Schwierigkeiten antworten, was wir tun, wenn der Ausgang ungewiss und Scheitern durchaus möglich ist. Wenn ich an meine Großmutter und an den Flug des Phönix denke, klärt sich, wo ich stehen möchte: Auf der Seite derer, die sich ihren Ängsten stellen, die vorwärts schauen und vorwärts gehen. Dass es blaue Flecken geben, dass es wehtun oder misslingen kann, ist eine andere Sache. Aber bange machen gilt nicht, das ist es, was zählt.

Ich weiß nicht, welcher Mutmacherfilm und welche Mutmachergeschichte in Ihrem Kopf schlummert. Vielleicht wissen Sie es schon, vielleicht wollen Sie es mit meiner Variante versuchen. Da hilft Ihnen meine Großmutter nicht weiter. Den „Flug des Phönix“ zumindest gibt es günstig auf DVD. Probieren Sie's aus. Einfach mal googeln, bestellen, Zuversicht tanken.

Dr. Thomas Heyn

Neues aus dem Netzwerk

Neu: Stellengesuche & -angebote im Web

Vielleicht haben Sie es schon entdeckt:

Sie können seit kurzem auf unserer Website im Mitglieder-Bereich unter „Stellen“ nicht mehr nur nach Stellenangeboten suchen, sondern jetzt auch Stellengesuche (auch anonym) oder Ihre Dienste als Interims-Manager/innen und Projektmitarbeiter/innen platzieren.

Melden Sie sich gerne bei Regina.Fuhrmann@selbst-gmbh.de, wenn Sie nähere Informationen brauchen.

Gedanken für die „Plattform 2019“

Auf unserer Web-Site im Mitglieder-Bereich können Sie die Ergebnisse der Diskussion auf dem 30. Netzwerktreffen zum Thema „Plattform 2019“ nachlesen. Sie sind herzlich eingeladen, uns Ihre Gedanken, Ideen, Anregungen mitzuteilen. Schreiben Sie uns kurz an info@selbst-gmbh.de. Wir freuen uns über Ihre Mitarbeit.

Impressum:

V.i.S.d.P.: Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V.
c/o Regina Fuhrmann, Kreuzhornweg 27
21521 Dassendorf. Fon: 04104/9629003
Fax: 04104/9629002
E-Mail: Regina.Fuhrmann@selbst-gmbh.de
www.selbst-gmbh.de