



Buch Faktor Menschlichkeit

Führungskultur in der Net-Economy

Rolf W. Habel
Ueberreuter, 2001



Rezension

Rolf W. Habel richtet mit seinem Buch den Appell an das Topmanagement, mehr Menschlichkeit in die Führungskultur einfließen zu lassen. Dabei geht es ihm aber nicht nur darum, dass die Mitarbeiter glücklich und zufrieden den Büroalltag genießen. Habel erläutert, wie sehr Ihr unternehmerischer Erfolg künftig von einer werte- und menschenorientierten Führung abhängig ist. Globalisierung und Informationsgesellschaft bringen Belastungen mit sich, die Ihre Mitarbeiter dann problemlos verkraften, wenn Sie als Führungspersönlichkeit Menschlichkeit als selbstverständlichen Massstab Ihres Handelns betrachten. Gehen Sie fair mit Ihren Mitarbeitern um, motivieren Sie sie und nehmen Sie ihnen die Angst vor Veränderungen. Der Autor zeigt Ihnen, wie das geht. Alles, was Sie beherrschen müssen, um die geballte Ladung an Information in diesem Buch zu verstehen, ist die Nomenklatur des Managements. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch allen Topmanagern, die die Herausforderung annehmen, Menschlichkeit ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns zu rücken.

Take-aways

- Menschlichkeit ist weniger ein Kostenfaktor als vielmehr ein Erfolgsfaktor.
- Wenn in Ihrem Unternehmen der Fuhrpark im Mittelpunkt steht, sollten Sie über Ihre Führungskultur nachdenken.
- Wenn Sie Vertrauen aufbauen, werden Ihre Mitarbeiter ohne Meuterei notwendige Veränderungen mittragen.
- Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter wie Partner, treten Sie ihnen offen und ehrlich gegenüber.

- Wenn jemand nicht in Ihr Unternehmen passt, verabschieden Sie sich von ihm, aber lassen Sie ihm seine Würde.
- Begrüssen Sie mitdenkende, verantwortungsbewusste Mitarbeiter und bremsen Sie sie nicht aus.
- Leben Sie als Führungspersönlichkeit die Werte vor, die Ihre Unternehmenskultur tragen.
- Sorgen Sie für Meinungsfreiheit in Ihrem Unternehmen, das ist noch wichtiger, als Kleiderzwänge abzuschaffen.
- Reden Sie nicht nur von Menschlichkeit, beweisen Sie sie. Dazu brauchen Sie soziale Kompetenz.
- Zufriedene Mitarbeiter, die sich gerecht behandelt fühlen, verhalten sich Ihrem Unternehmen gegenüber loyal.

Zusammenfassung

Sorgen Sie für Reibungsverlust

Was steht hinter Ihrem Denken und Handeln? Lassen Sie sich nicht von vordergründigen Erfolgskriterien blenden! Können Sie sich Menschlichkeit überhaupt leisten? Sehen Sie es mal von der anderen Warte: Wenn sich Ihre Mitarbeiter unmenschlich behandelt fühlen, wie erfolgreich, glauben Sie, wird Ihr Unternehmen dann sein? Investieren Sie in Menschlichkeit, der Geschäftsablauf wird dann deutlich reibungsärmer. Das Wissen Ihrer Mitarbeiter ist Ihr grösstes Kapital. Haben Sie die Fähigkeit, Wissen zu verknüpfen? Damit steht Ihr Erfolg aber nur auf einem Bein. Das andere heisst "Menschlichkeit". Die I-World, die globale Informationsgesellschaft, zwingt uns zu immer rasanterem Tempo. Was machen Sie mit der gewonnenen Zeit? Sie machen mal eine Pause und nehmen sich Zeit für persönliche Gespräche mit Ihren Mitarbeitern.

Leben und leben lassen

Wer steht in Ihrem Unternehmen im Mittelpunkt? Fuhrpark, PC und Fertigungsanlage? Und die Mitarbeiter sind Teil Ihrer grossen Werkzeugkiste? Gut, dann werden Sie Leistungssteigerung auf Dauer nicht realisieren können. Dazu nämlich müssen Sie schon den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Respektieren Sie unter der Überschrift "Humane Führung" die Würde Ihrer Mitarbeiter. Sie werden staunen, wie viel Leistungsreserven Sie aufspüren, wenn Menschen ihre Fähigkeiten nicht nur entfalten, sondern auch noch einsetzen dürfen! Setzen Sie auf Partnerschaftlichkeit, auf Vertrauen. Was dabei herauskommt, ist Flexibilität, und ohne die läuft heute gar nichts mehr. Ihr Unternehmen muss flexibel auf die verschiedensten Anforderungen reagieren. Sie brauchen Mitarbeiter, die psychisch und physisch flexibel sind. Wer stur an alten Strukturen und an seinem Stuhl klebt, ist ein Klotz am Bein. Globalisierung setzt Mobilität voraus. Allerdings: Dreimal umgezogen ist einmal abgebrannt. Wie viele Umzüge kann man einem Mitarbeiter zumuten?

Reden Sie Klartext

Wie soll Ihr Konzernumbau über die Bühne gehen? Brüten Sie die notwendigen Veränderungsprozesse nicht still und heimlich in Ihrem Chefessel aus. Alles, was Sie erreichen, ist Chaos, Panik und eine übel brodelnde Gerüchteküche. Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern, frühzeitig, offen und ehrlich. Richten Sie Ihr Hauptaugenmerk zunächst auf Ihr mittleres Management, die haben nämlich am meisten Angst um ihre Position. Wie lässt sich Ihre Unternehmenskultur charakterisieren? Transparent sollte sie sein und geprägt von offener Diskussion und Veränderungsbereitschaft. Welche Aussichten bieten Sie Ihrem mittleren Management? Wenn Sie wollen, dass es hinter Ihnen steht, dann zeigen Sie Perspektiven auf. Ein bisschen Bauchpinseln dürfen Sie auch, auf dieser Führungsebene hat man es gerne, wenn die Arbeit anerkannt wird und die Aufgaben Ansehen und Aufstiegschancen bieten. Ewigen Querulanten in dieser Riege sollten Sie allerdings den Laufpass geben. Auch dies ist ein Akt der Menschlichkeit, denn wer in Ihrem Unternehmen keine Zukunft hat, findet sie ja vielleicht woanders. Also lassen Sie ihn ziehen, bevor er andere Mitarbeiter "infiziert".

„Der Mensch als Träger des Wissens und der Kreativität und ein menschliches Management (...) bilden die zentrale Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg im 21. Jahrhundert.“

Auf wen bauen Sie bei Veränderungen? Auf die Kompetenten in den jeweiligen Abteilungen, auf die, die den Laden am Laufen halten. Letzten Endes aber muss die gesamte Belegschaft an einem Strang ziehen. Wie erreichen Sie jeden Ihrer Mitarbeiter? Mit Kommunikation, im persönlichen Dialog. Und lassen Sie dabei hochtrabende Fremdwörter, verschachtelte Kennziffern und verwirrende Grafiken weg. Horchen Sie erst mal ein bisschen hin, welche Sprache die Zielgruppe spricht. Sie wollen doch verstanden werden, oder?

Ein Herz und eine Seele

Definieren Sie Ihre Konzernführung neu. Die Zentralorganisation des Seniorchefs ist den Herausforderungen von Globalisierung und I-World kaum mehr gewachsen. Die Zukunft gehört der Extended Enterprise, in der vom Zulieferer, Partner und Kunden über Universitäten und Dienstleister alle in einer horizontalen Organisation vernetzt sind. Es heisst jetzt nicht mehr Unternehmenszentrale, sondern Global Core, und das ist Herzstück und Eckpfeiler zugleich. Es muss aber Erfolg haben, sonst hat die Centerless Corporation ihre Hausaufgaben nicht gemacht. Wie lauten Ihre künftigen Ziele?

- Kundenorientierung wird Teil Ihrer Unternehmenskultur.
- Kostenbewusstsein fängt beim Global Core selbst an.
- Ihr Unternehmen kann in allen Abläufen immer schneller reagieren.
- Ihre Mitarbeiter werden zu selbstständigem Handeln motiviert.
- Ihr Unternehmen sorgt dafür, dass sich die Lebensqualität jedes Mitarbeiters erhöht.

„Wie erfolgreich Unternehmen in der Wissensgesellschaft sein werden, hängt (...) entscheidend davon ab, ob und in welchem Masse der Faktor Menschlichkeit Denken und Handeln des Topmanagements bestimmt.“

Wissen Sie, was den Topmanager von morgen auszeichnet? Er sieht sich als eine Art Entwicklungshelfer für seine Mitarbeiter, weil er ihnen beibringt, wie sie ihre Fähigkeiten noch weiter ausbauen können. Sorgen Sie für die Menschen in Ihrem Unternehmen! Und sorgen Sie dafür, dass sich keine neue Bürokratisierung entwickelt. Schaffen Sie diesen Unfug ab, sonst hat Ihre moderne Organisation gleich wieder ein Problem am Hals. Vertrauen Sie auf die Selbstständigkeit, das Verantwortungsbewusstsein und die Risikobereitschaft Ihrer Mitarbeiter. Anders ist Centerless Corporation gar nicht machbar. Das Schöne daran: Beide Seiten haben etwas davon, denn gerade dieses Unternehmensmodell bietet selbstverantwortlichen Mitarbeitern eine Menge interessanter Jobs und Chancen.

Sie sind das Vorbild

Nichts bleibt ewig, auch in Ihrem Unternehmen nicht. Es ist ein ständiges Hin und Her zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. Die Strukturen verändern sich. Aber das ist gut so, da rostet keiner ein. Hauptsache Bewegung, die Richtung ist nicht so wichtig. Behindern bestehende Strukturen den Erfolg Ihres Unternehmens? Sind alle Mitarbeiter in den Informationsfluss eingebunden? Beweisen Sie Toleranz, vermitteln Sie Selbstwertgefühle! Was suchen die Mitarbeiter in Ihrer Firma? Orientierung, Übersicht, Führung und überschaubare Strukturen. Personifizieren Sie die Führung, indem Sie Werte vorleben. Die hierarchische Positionierung brauchen Sie dann nicht. Sie könnten von Ihren Mitarbeitern die Leader auch wählen lassen. Utopisch, aber gar nicht so übel.

Spielen Sie mit offenen Karten

Wenn Ihr Unternehmen wachsen will, kommen Sie an informierten Mitarbeitern nicht vorbei. Das gemeinsame Wissen ist das Geheimnis dezentralisierter Unternehmen. Alle haben die gleiche Vision. Wenn Sie Strukturen abschaffen, Ihr Unternehmen entstrukturieren, dann stellen Sie damit ziemlich hohe Anforderungen an Ihre Mitarbeiter. Hoffentlich hat unser Bildungssystem sie darauf vorbereitet. Welche Rolle spielt Menschlichkeit bei Fusionen? Anders gefragt: Wie soll sie funktionieren, wenn schon die Topmanager sich nicht grün sind? Da prallen mitunter zwei unterschiedliche Welten aufeinander! Machen Sie die andere Unternehmenskultur nicht platt, organisieren Sie offene Diskussionsrunden zwischen Vorstand und Mitarbeitern. Natürlich besitzen Sie die dazu nötigen Führungseigenschaften: Charakter, Toleranz, Weitblick und Sensibilität. Sind Sie mit dem Klima in Ihrem Unternehmen zufrieden? Wenn Sie kreative Mitarbeiter wünschen, denen sehr viel Vernünftiges einfällt, dann sollte es offen und liberal in Ihrem Hause zugehen. Wie behandeln Sie neue Ideen Ihrer Mitarbeiter? Ab in den Reisswolf? Sehen Sie sich die Dinge wenigstens einmal an! Meinungsfreiheit ist viel wichtiger als eine lässige Kleiderordnung. Wenn Sie die individuelle Kreativität fördern, wird Ihr gesamtes Unternehmen eine Ideenschmiede!

Wenn zwei zufrieden sind, freut sich der Dritte

Wie sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens? Begeistern Sie nicht nur Ihre Aktionäre, sondern die Mitarbeiter und Führungskräfte für den Weg und das Ziel. Menschlichkeit ist nicht nur irgendein Faktor, Menschlichkeit ist der Erfolgsfaktor. Welchen Stellenwert hat Ihr Stakeholder-Value? Wenn alle Interessengruppen zufrieden sind, wenn die Kunden Qualität erhalten, die Mitarbeiter vernünftige Löhne und die Sozialpartner nicht verprellt werden, dann werden Sie sich auch über langfristigen Shareholder-

Value freuen dürfen. Sind Sie reif für die Zukunft? Menschlichkeit als Lippenbekenntnis reicht jedenfalls nicht. Topmanager müssen schon noch ein paar andere Eigenschaften besitzen: Kommunikationsfähigkeit, Mut zu Entscheidungen, Wille zum Aufstieg. Aber Sie müssen auch mit Ihren Leuten reden und umgehen können. Ohne soziale Kompetenz bleibt Ihr Erfolg Wunschdenken.

Nicht schwafeln, Werte schaffen und handeln

Wie sieht die wertebasierte Führung in Ihrem Unternehmen konkret aus? Beantworten Sie sich einmal folgende Fragen (und hoffentlich immer mit Ja):

- Haben Ihre Mitarbeiter Vertrauen in die Führung, die Vorgesetzten, die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze?
 - Sorgen Sie dafür, dass auch bei Entlassung oder Mobbing die Würde Ihrer Mitarbeiter gewahrt bleibt?
 - Benehmen Sie sich anständig gegenüber Ihren Untergebenen und Lieferanten?
 - Bleiben Sie fair, auch wenn ein Mitarbeiter mal zwei linke Hände hatte?
 - Klopfen Sie Ihren Leuten bei Erfolg auch mal ordentlich auf die Schulter?
 - Werden Mitarbeiter für couragiertes Auftreten belohnt?
 - Schaffen Sie es, dass neue Mitarbeiter oder Veränderungen akzeptiert werden?
- „Unternehmen brauchen ein Klima der Offenheit und Liberalität, in dem sich Einfallsreichtum und Kreativität entfalten können.“

Die wichtigste Voraussetzung für Leistungsbereitschaft und Motivation seitens der Mitarbeiter ist aber eine ordentliche Entlohnung. Erkennen Sie herausragende Leistungen an? Sie müssen nicht immer mit Geld honoriert werden, auch Aufstiegschancen gehören dazu. In den 60er Jahren bekam man eine goldene Uhr. Und vielleicht das Bundesverdienstkreuz.

Sie brauchen Fingerspitzengefühl und sieben goldene Regeln

Wie bewerten Sie die Ressource Mensch in Ihrem Unternehmen? In unserer neuen Wissensgesellschaft müssen Sie hier sehr behutsam vorgehen - sonst landet der wissende Mitarbeiter womöglich morgen schon beim Konkurrenten. Bringen Sie Ihren Mitarbeiter so weit, dass er relevantes Wissen freizügig mit anderen teilt? Hier braucht es Anreize, eine Tüte Gummibärchen reicht nicht. Immerhin gibt der Mitarbeiter mit seinem Wissen einen entscheidenden Teil seines persönlichen Wettbewerbsvorteils preis! Im Wissen Ihrer Mitarbeiter steckt Ihr gesamtes Wertschöpfungspotenzial. Wohin führt Ihre Personalstrategie? Im neuen Geschäftsmodell der Centerless Corporation müssen Sie in Menschen investieren. Kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter? Sehen Sie zu, dass Ihre Leute zufrieden sind, das fördert ihre Loyalität. Wenn Sie sich dann noch an die sieben goldenen Regeln halten, haben Sie den Faktor Menschlichkeit schon ganz gut in Ihr Unternehmen integriert:

1. Handeln Sie nach einem klaren Wertesystem. Und leben Sie diese Werte auch.
 2. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Followers. Sie sind das Vorbild.
 3. Im menschenorientierten Unternehmen ist Kundenorientierung in allen Köpfen, vom CEO bis zum Lehrling, präsent.
 4. Entdecken Sie den Vermögenswert Wissen und stehen Sie Initiativen nicht im Weg.
 5. Flexibilität ist angesagt, setzen Sie auf flache Hierarchien und Projektorientierung.
 6. Schaffen Sie Transparenz und Offenheit, sonst wird nichts aus der Eigenverantwortung.
- „Fürsorge für Menschen im Unternehmen, verstanden als Entwicklungshilfe für die Potenziale des Einzelnen, bildet ein wesentliches Element im Aufgabenkatalog des Topmanagers.“

Behindern Sie niemanden in seiner Kreativität! Nur wo Freiheit herrscht, werden Initiativen zu Innovationen.

Über den Autor

Dr. **Rolf W. Habbel** weiss, wie wichtig massgeschneiderte Unternehmensstrategien, strategische Planung, Führungs- und Controlling-Systeme sowie Akquisitionsstrategien sind. Als Partner und Sprecher der Geschäftsführung von Booz Allen & Hamilton ist er Mitglied des obersten Führungsgremiums der internationalen Management- und Technologieberatung. In seiner Eigenschaft als "Member of the Board" berät er insbesondere die Telekommunikations- und Informationsindustrie.

