

Rezension

zu Studienschrift Nr. 11 "Menschen, Rollen und Systeme -
Professionsentwicklung aus systemischer Sicht" von B. Schmid

von Stefan Maußer

Als Personalmanager ist man besonders gefordert sich über Menschen, Rollen und Systeme Gedanken zu machen. Andere Professionen wie z. B. Ingenieure oder Controller haben meist eine klarere Funktion in einer Organisation und werden als Spezialisten in ihrem Aufgabenfeld akzeptiert. Anders ist es als Personaler, denn das - so denken viele aus Linienfunktionen - kann er genauso gut, wie der Personaler, wenn nicht sogar besser, da er ja noch das Fachwissen zusätzlich hat. Daher muss sich der Personaler seine fachliche Akzeptanz und Anerkennung erst "verdienen". Dafür ist eine systemische Ausbildung von großem Nutzen, da sie zur Wirklichkeitserklärung viel beitragen kann und damit vor allem dem Personaler eine Kompetenz ermöglicht, die er seinem Kollegen in der Linie nutzbringend anbieten kann. Als Bereichsleiter im Personalwesen habe ich somit ein großes Interesse an einer Professionsentwicklung aus systemischer Sicht. Ich möchte zu den einzelnen Abschnitten des Artikels folgende Ideen zu bedenken geben: Aktuell ist es unstrittig, dass eine ökonomisch nutzstiftende oder effektive Veränderung in Organisationen nicht durch eine Personen- oder eine Systemqualifizierung alleine umgesetzt werden kann. Beide Perspektiven müssen parallel, mindestens zeitnah ablaufen. Eine Organisation muss adäquat aufeinander abgestimmt sein, aber auch auf die Eigenarten der betroffenen Menschen Rücksicht nehmen. Zusätzlich müssen die Mitarbeiter Kompetenz entwickeln, um sich rollenspezifisch, kontextspezifisch und ökonomisch selbst steuern zu können. Dabei ist es besonders wichtig festzuhalten, dass vor allem, als Basis sozusagen, eine Fach- und Institutionenkenntnis vorhanden sein muss. Dies wird m. E. in der heute schnelllebigen Zeit häufig übersehen. Durch den schnellen Wechsel gerade in Führungspositionen entsteht häufig eine große Kluft zwischen Spezialisten und Führungskräften, da sie sich innerhalb der angesprochenen Perspektive nicht mehr verstehen. Dies wird damit abgetan, dass ja die Führungskräfte die Spezialisten als Unterstützung haben.

Übersehen wird hier aber, was passiert, wenn genau hier kein gegenseitiges Verständnis entsteht. Es droht ein für die Organisation ineffizienter Machtkampf zwischen beiden, der meist mit dem Verlassen eines der Protagonisten endet. Innerhalb der systemischen Perspektive helfen die beiden Konstrukte "Mobile - Gedanken" und "wirklichkeits-konstruktive Perspektive" gut in die Metaebene heraus zu treten, um sich wieder einen guten Überblick zur Orientierung zu verschaffen. Die Perspektiven der professionellen Rollen werden in Organisationen häufig übersehen. Daher kann ich diese These sehr gut unterstützen.

Es wird in Organisationen viel Energie in Machtkämpfe zwischen den Perspektiven eingebracht, anstatt den Austausch und die Chance einer konstruktiven Auseinandersetzung zu nutzen. Für eine Rollenklärung in Organisationen wird nicht der tatsächliche Nutzen für alle erkannt und wird deshalb viel zu oft unterlassen. Auf den ersten Blick ist es einfacher, jeweils nur die fachliche Funktion zu sehen. Besonders interessant sind die Gedanken zum Rollenbewußtsein. Sehr nachvollziehbar ist die Ausführungen zu den Kulturbegegnungen. Hier stellt sich auch noch die Frage zu den Eigenarten der unterschiedlichen Persönlichkeiten. Wie

passend sind Persönlichkeiten. Mein früherer Personalvorstand der FHG hat immer gerne die Geschichte erzählt, wieso Deutsche und Italiener oder Spanier meist nicht gut bei Projekten zusammen kommen. Diese Frage stellt ihm ein spanischer Kollege nach einem gescheiterten gemeinsamen Projekt. Er erklärte, Italiener wollen am Anfang eines Projektes gerne zuerst gemeinsam essen gehen. Die Deutschen wollen gleich mit dem Arbeiten beginnen. Die Deutschen tun das häufig als typisch unproduktives südländische Verhalten ab. Dabei sollen bei dem Essen erst einmal die gegenseitigen Befindlichkeiten und Beziehungen zueinander geklärt werden. Stellen Südländer hier fest, dass man mit dem neuen Partner nicht "kann" wird erst gar nicht mit der Arbeit begonnen. Der Kollege meinte, dass die Deutschen meist erst nach mehreren Monaten der Zusammenarbeit merken, dass man mit den neuen Partnern persönlich nicht zusammen kommt. Das bedeutet: neben einem Rollenbewusstsein benötigt man insbesondere bei internationalen Begegnungen auch eine Kulturkenntnis, um ein gegenseitiges Verständnis entfalten zu können. Ein Professionstraining durch Praxisberatung ist auch m. E. sehr effizient. Bei uns führen wir immer mehr derartige "Begegnungsstätten" ein. Z. B. für alle Teilnehmer nach dem Besuch einer gemeinsamen Fortbildung. Hier wird das Gelernte von Zeit zu Zeit an den eigenen praktischen Erfahrungen reflektiert. Selber praktiziere ich Supervisionssitzungen mit engen Arbeitskollegen und stelle einen enormen Nutzen fest. Allerdings bin ich der Meinung, dass es zur Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses auch einer gemeinsamen Basis an theoretischem Führungswissen bedarf. Dies können die Betroffenen zuerst über Basisbausteine lernen. Dazu gehört z. B. eine gemeinsame Sprache mit einheitlichen Begrifflichkeiten zu erfahren, ansonsten entstehen sehr schnell Missverständnisse zwischen den Führungskräften. Auf dieser Basis haben dann Führungskräfte anschließend den größeren Nutzen durch die kollegiale Praxisberatung.

Der Abschnitt "Vereinfachung als systemische Tugend" ist ein sehr aktuelles Thema. Das Hauptproblem der Unüberschaubarkeit und hohen Komplexität erkenne ich in meinem Umfeld sehr häufig. Durch die Schnelligkeit der kurz aufeinander folgenden Veränderungen ergibt sich eine hohe Komplexität. Gerade in diesen Situationen muss eine systemische Betrachtung zu einer Vereinfachung beitragen. Gerade die systemischen Modelle sind dazu besonders gut geeignet. Auf der anderen Seite wirkt jede Profession, die überdimensioniert und selbstgefällig angewendet wird, verkomplizierend. Diese häufig auch übertriebene "Selbstverspieltheit" bei der Anwendung der Methoden kann natürlich auch einem Systemiker unterlaufen.

Der in dem Abschnitt angesprochene fehlende Mut bei Managern, Krisen anzupacken, hat auch mit eigenen Existenzängsten der Manager zu tun. Um die eigenen Risiken zu minimieren werden oft externe Berater geholt. Auch weil es manchmal gar nicht anders geht, da nach einem gravierenden Einschnitt immer Schuldige benannt werden. Aus der Metaebene betrachtet müssen für die meisten im Rahmen der Globalisierung in Deutschland eher einschneidende Veränderungen - die den Betroffenen weh tun (vom Gehaltsverzicht angefangen bis hin zu einem Arbeitsplatzverlust) - vorgenommen werden. Hier kann ein professioneller Berater richtig eingesetzt, d. h. wenn seine Rolle, Verantwortung und Aufgabe klar definiert sind, gute Entlastung bringen, als auch so in einer richtig verstandenen Rolle eines Vermittlers zwischen den Betroffenen auf die Würde der Menschen achten. In dem Abschnitt systemische Stereotypen als Entsorgungsproblem werden fehlplatzierte demokratische Ablaufvorstellungen angesprochen. Dies ist in einer demokratischen Gesellschaft mit tendenziell hierarchisch-autoritären Unternehmen ein sehr interessanter Aspekt. Rein rechtlich gesehen findet Demokratie in Deutschland über die Mitbestimmung statt. Hier müssen Gremien bei bestimmten Themenstellungen

gebildet bzw. einbezogen werden. Kurzfristig gesehen ist eine klare Entscheidungslinie effizienter, wenn sie überzeugend kommuniziert wird. Genau hier liegt m. E. der kritische Punkt. Wann sollte eine Entscheidung - abgesehen von der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung - mit allen Betroffenen diskutiert und abgestimmt werden? Wie sollte dies ablaufen? Häufig sind gerade die Diskussionsrunden das Kommunikationsinstrument zu den Betroffenen hin. Allerdings sollt dann auch klar ersichtlich sein, dass es sich um eine Diskussionsrunde handelt und nicht um ein Entscheidungsgremium. Hier würde ich die Empfehlung geben, vor größeren Entscheidungen eine klare demokratische Ablaufvorstellung aufzuzeigen.

Dies könnte wie folgt aussehen: Zuerst werden alle Argumente angehört und abgewogen. Anschließend wird Entscheidung getroffen, die dann aber von allen mitgetragen und nicht in Frage gestellt wird. Meiner Erfahrung nach findet die Verwirrung erst dann statt, wenn Einzelne mit der Entscheidung unzufrieden das "Nachkarten" beginnen und nicht die abgestimmte Entscheidung mittragen. Daher ist für mich eine demokratische Ablaufvorstellung grundsätzlich positiv, allerdings muss hinterher eine Verbindlichkeit im Umgang miteinander eingehalten werden. In Gliederungspunkt 12 wird die klar erkennbare Wirkung der Personalprodukte angesprochen. Hier erlebt man in der Realität eine Diskussion mit den Controllern im Unternehmen, da diese klassisch die Wirksamkeitsmesser sind.

Controller neigen dazu, alles in Zahlen zu bemessen und zu bewerten. Dies ist einfacher und sachlich leichter zu "handeln". Außerdem muss man sich dann auch nicht mit den wahren Verhaltensaspekten auseinandersetzen. Die Erfahrung zeigt aber, dass der Umgang mit Zahlen meist dazu führt, nur mehr die Zahlen zu sehen und die Relationen zwischen ihnen, und nicht mehr den eigentlichen Grund. Dazu ein Beispiel: Bei uns wird jährlich eine Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung durchgeführt. Hier erreicht man eine Indexzahl zwischen -20 und + 120, diese wird aus den aggregierten Einzelergebnissen der Befragung aufsummiert. Ein Index bis 40 bedeutet ein schlechtes Ergebnis für den Bereich. Ein Wert zwischen 40 und 60 ein verbesserungswürdiges Ergebnis und ein Wert über 60 ergibt ein sehr gutes Ergebnis. Die Ergebnisse werden auf Vorschlag der Controller in die Zielvereinbarung der oberen Führungskräfte aufgenommen. Diese hat Auswirkungen auf die variable Vergütung. Bei einer ersten Durchführung sind Ergebnisse in allen Ebenen herausgekommen und auch akzeptiert. Bei einer weiteren Durchführung wurde jedoch nicht mehr das absolute Ergebnis mit der variablen Vergütung honoriert, sondern die Verbesserung der Indexzahl. Dies hat dazu geführt, dass einzelne Führungskräfte bei einer Verschlechterung ihres an sich guten Wertes(z. B. von 70 auf 68) eine geringere variable Vergütung bekommen sollten, obwohl sie immer noch absolut gesehen im sehr guten Bereich lag. Eine andere Führungskraft, die sich von 40 auf 43 Indexpunkte verbesserte, sollte ihre ganze Variable bekommen, obwohl sie absolut nicht im sehr guten Bereich lag. Diese sehr Zahlen orientierte Sichtweise ist an den eigentlichen Wirkungen, nämlich der tatsächlichen Zufriedenheit der Mitarbeiter vollkommen vorbeigegangen. An diesem Beispiel sieht man sehr gut, dass jeweils die Abwägung der tatsächlichen Aufzeigen und abwägen der ermittelten Zahlen. Denn die Wirkungen machen sich an unterschiedlichen Aspekten fest. Dies macht es dem Personaler schwerer zu überzeugen, dass es im Human Ressource Bereich um die tatsächlichen Wirkungen geht und nicht um einfaches Zahlenmessen wie z. B. im Finanzbereich. In dem letzten Abschnitt wird auch noch die übermäßige Emotionalisierung von Arbeitsbeziehungen angesprochen. Dies ist ein häufig unbeachteterer Aspekt. Allerdings ist mir nicht verständlich, wieso dieser Aspekt in diesem Abschnitt behandelt wird. Diese

Thematik könnte m. E. besser unter dem Punkt 10 Vereinfachung als systemische Tugend passen. Ganz richtig erkannt ist aber die Thematik von Nähe und Distanz im Professionellen Bereich. Dies betrifft insbesondere sowohl die Beziehung zwischen Internen und Externen als auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Insgesamt spricht der Artikel viele wichtige Punkte im Zusammenhang mit Menschen Rollen und Systemen an. Er gibt viele gute erste Denkanstöße, die es wert sind, weiter zu denken bzw. genauer zu betrachten und ihre Wechselwirkungen untereinander zu beleuchten.

Dipl. kfm. Stefan Maußer

München 9.9.2006