kehrbusch.

PERSPEKTIVEN

ERKENNEN. GEMEINSAM GESTALTEN.

Die Menschen in den Vordergrund stellen
und den technologischen Fortschritt nutzen.

Kehrbusch Management Consulting
www.kehrbusch-online.com

Burkhard Kehrbusch
0170.4527320 | bk@kehrbusch-online.com

Prof. Dr. Gregor Engels
0175.4188754 | engels@uni-paderborn.de

Und der Faktor Mensch?

Wie glaubwürdig geht ein Unternehmen mit dem Faktor Mensch um? Wie entwickelt es den Umgang weiter? Welchen Erfolg erzielt es damit? Welche Rolle spielen die Führungskräfte?

Burkhard Kehrbusch, Gregor Engels 16.11.2021

Kernaussagen

Soziale und ökonomische Entwicklungen sorgen dafür, dass die Menschen in Unternehmen zunehmend bedeutender werden gegenüber Methoden, Prozessen und Technologien. Zeitgleich schafft der technologische Fortschritt immer mehr Möglichkeiten, wie Menschen im Unternehmen zusammenarbeiten können und *welche* Rollen sie *wie* einnehmen können.

Für Unternehmen, die dem Faktor *Mensch* gerecht werden möchten, sind vier Punkte relevant:

1. Die Menschen für die Wirkung im Umgang miteinander sensibilisieren
2. Die *Kultur* des Unternehmens gleichrangig mit *Strategie* und *Struktur* entwickeln
3. Das Unternehmen als Instrument der Menschen betrachten, statt umgekehrt
4. Die Vorbildfunktion der Führungskräfte glaubwürdig wahrnehmen

Die Ausgestaltung dieser Punkte ist ein schrittweiser und kontinuierlicher Prozess. Die Mitarbeitenden des Unternehmens werden intensiv darin eingebunden, und der Unternehmer selbst spielt dabei eine herausragende Rolle.

Die Menschen spüren Diskrepanzen sehr genau

Zunächst zögerlich und unter dem Einfluss der Digitalisierung immer schneller ist unsere Gesellschaft in eine postindustrielle Phase eingetreten. Der damit erfolgende Wandel verstärkt die Einsicht in die Bedeutung des Faktors Mensch für Unternehmen. Im Ringen um neue Mitarbeitende überbieten sich Unternehmen in der Darstellung, welches Wohlgefühl ihre Arbeitsumgebungen vermitteln. Im Werben um Kunden werden emotionale Produkt- und Einkaufserlebnisse betont. Im Bemühen um ein positives Bild in der Öffentlichkeit werden die sozialen Leistungen des Unternehmens hervorgehoben. Nahezu jeder Manager betont, wie wichtig der Faktor Mensch für den Erfolg des Unternehmens ist. Der Personalbereich bewertet regelmäßig die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden. Der Vertrieb erhebt systematisch das Kundenfeedback „Wie zufrieden waren Sie mit unseren Leistungen?". Das Marketing beurteilt laufend die Brand-Recognition und erforscht das Kundenverhalten. Alles erscheint geregelt um den Faktor Mensch. Und doch spüren Mitarbeitende, Kunden und Öffentlichkeit sehr genau Diskrepanzen zwischen der gut formulierten und in Leitbildern beschriebenen Absicht auf der einen und dem gelebten Verhalten auf der anderen Seite. Die Beispiele dazu sind zahlreich und erscheinen auf den ersten Blick mitunter banal.

Beispiele für Diskrepanzen zwischen erwarteter und faktischer Wertschätzung

- *Ein Sachbearbeiter entschuldigt sich beim Kunden nicht im Namen des gesamten Unternehmens für einen Fehler, sondern schiebt die Schuld einem Kollegen zu*
- *Ein anderer Sachbearbeiter interessiert die Betroffenheit des Kunden nicht, weil er „nur seine Vorschriften erfüllt" oder „der Computer einen Fehler gemacht hat"*
- *Mitarbeitende erhalten Aufträge ohne Erläuterungen zu Hintergründen und Absichten oder werden wegen aufgetretener Fehler bloßgestellt*
- *Pförtner und Empfang werden nur als einzusparende Kostenstelle behandelt, ohne ihre positive Wirkung auf die Stimmung der Eintretenden zu würdigen*
- *Manager bleiben auf Weihnachtsfeiern unter sich ohne Kontakt zum Team*
- *Großraumbüros und mobile Arbeitsplätze werden den Mitarbeitenden als Verbesserung verkauft, obwohl das Motiv Kosten einzusparen durchscheint*
- *Strategiepapiere entstehen, in denen das Wort Kunde nicht einmal vorkommt*
- *Webseiten sind nutzerfeindlich und veraltet*
- *Leistungen werden verkauft, ohne den Kundenbedarf zu beachten*

Wem der Faktor Mensch wichtig ist, ist sensibel für diese Diskrepanzen und wird sie nicht vorschnell als Ausnahmen banalisieren. Denn sie enttäuschen geweckte Erwartungen und gefährden Glaubwürdigkeit sowie Wirksamkeit des Unternehmens nach innen und außen. Auch wird er vermeiden, das Verhalten nur einzelnen Personen anzulasten. Vielmehr wird er sich dafür interessieren, warum bestimmte Personen sich so verhalten und wie der Kontext ihr Verhalten beeinflusst. Denn in der Regel spielt das ganze Unternehmen mit: geltende Ziele und Rahmenbedingungen, gelebte Überzeugungen und praktizierte Kollegialität, verfügbare Mittel und wahrgenommene Verantwortungen, die disziplinarische Linie bis hinauf zum Chef. Wem der Faktor Mensch wichtig ist, betrachtet alle Faktoren, die die Wertschöpfung des Unternehmens und den Umgang der Menschen beeinflussen, in ganzheitlicher Weise.

Der Ganzheitliche Dreiklang liefert Einsichten und Orientierung

Die Wertschöpfung des Unternehmens wird durch *Strategie* („Welche Ziele verfolgen wir?“) und *Struktur* („Wie verfolgen wir unsere Ziele?“) festgelegt. Typische Methoden decken bestimmte Teilaspekte ab und betrachten die Menschen aus ihrem jeweiligen Blickwinkel.

Beispiele für typische Methoden der Strategie- und Struktur-Entwicklung und ihre Sichten auf die Menschen

- *Geschäftsmodelle präzisieren den Nutzen, den ein Unternehmen stiftet und legen fest, welche Gruppen von Akteuren dabei welche Rollen spielen.*
- *Balanced Scorecards brechen strategische Ziele auf der Unternehmensebene in Zielvorgaben für Mitarbeitende herunter.*
- *Der MTO-Ansatz (Mensch-Technologie-Organisation) bringt die Rollen der Mitarbeitenden in Einklang mit den eingesetzten (digitalen) Arbeitsmitteln und Prozessen.*
- *Der OKR-Ansatz (Objects and Key Results) verbindet zielgerichtetes mit eigenverantwortlichem Vorgehen.*

Wie die Menschen miteinander umgehen, wie sie die in Strategie und Struktur beschriebenen Rollen leben, welche Arbeitsatmosphäre sie damit schaffen, lässt sich nicht formal erzwingen. Umgangs- und Verhaltensweisen lassen sich aber durch Werte und Normen als Leitlinien vereinbaren, durch Vorbilder motivieren, durch Reflexionen und Interventionen als Einsichten vermitteln. Werden sie zu *Kultur* („Welches Verhalten ist uns wichtig?“) zusammengefasst und gleichrangig zu Strategie und Struktur hinzugefügt, dann entsteht der *Ganzheitliche Dreiklang*. Er ermöglicht dem Unternehmen eine ausgewogene und wirksame Entwicklung.

Während Strategie und Struktur unmittelbar greifbare, „harte“ Faktoren sind, bleibt Kultur ein mittelbar wirkender, „weicher“ Faktor. Ergebnisse und Beiträge kulturbildender Maßnahmen sind somit schwer zu fassen und monetär zu bewerten. Kultur gerät schnell zum lästigen und optionalen Anhang, wenn Ziele, Maßnahmen und Ressourcen geplant werden. Ein Sponsor muss dann mahnen, Unternehmenswerte zu beachten oder Betroffene zu beteiligen.

Wird der Ganzheitliche Dreiklang sichtbar für die Entwicklung des Unternehmens genutzt, dann verankert er den Faktor Mensch nachhaltig und garantiert balancierte Maßnahmen. Entwicklungsstufen werden als Reifestufen von Kultur, Strategie, Struktur ausgedrückt. Je selbstverständlicher sich das Unternehmen daran orientiert, desto intensiver setzt sich das

gesamte Team mit Umgangs- und Verhaltensweisen auseinander und desto tiefere Einsichten gewinnt es für die weitere Gestaltung des Unternehmens.

Beispiel für Balancierte Maßnahmen zur Entwicklung einer angestrebten Reifestufe

Ein Unternehmen strebt eine Reifestufe an, die neue digitale Leistungen erlaubt. Das erfordert technologische und organisatorische Veränderungen, abteilungsübergreifende, auf den Kunden ausgerichtete Formen der Zusammenarbeit und agile Projektmethoden. Lernbereitschaft, Experimentierfreude und Fehlerkultur müssen dafür geschaffen werden. Deshalb sind fachliche und soziale Kompetenzen ausgewogen zu entwickeln.

Das Menschenbild entscheidet über den Erfolg

Die postindustrielle Gesellschaft verlangt Innovationskraft und kontinuierlichen Wandel. Das erfordert Solidarität und intrinsische Motivation im Team des Unternehmens. Wenn das vorherrschende Menschenbild aber dem der industriellen Phase entspricht, dann ist der „Faktor Mensch“ eine Ressource des Unternehmens und das Team wird zweifeln: Sind die Menschen dem Unternehmen wirklich wichtig? Oder werden Dreiklang und Mitarbeitende nur benutzt, damit das Unternehmen „seine“ Ziel erreicht? Solche Zweifel begrenzen Motivation und Engagement. Sie fördern kalkulierten Eigennutz und ersticken Solidarität.

Beispiel für die Grenzen einer Sicht auf Mitarbeitende als Produktionsfaktoren

Industriell geprägte Denk- und Verhaltensweisen werden den veränderten Erwartungen an ein „new normal“ mobiler Arbeitswelten nicht gerecht. Ein Unternehmen, das Mitarbeitende als Produktionsfaktor ohne Eigenverantwortung ansieht, sucht Wege, die Mitarbeitenden am heimischen Arbeitsplatz zu „überwachen“. Das bremst Engagement und Kreativität und lenkt den Fokus vom Inhalt auf die Erfüllung der formalen Rahmenbedingungen.

Wem der Faktor Mensch wirklich wichtig ist, kann seine Perspektive wechseln, eine andere Haltung einnehmen und mit einem anderen Selbstverständnis agieren: Nicht die Menschen sind ein Instrument des Unternehmens, um dessen Ziele zu erreichen, sondern das Unternehmen ist ein Instrument der Menschen, um über ihre Zusammenarbeit gemeinsame Ziele zu erreichen. Dieses Bild stellt den Eigenwert der Mitarbeitenden in den Vordergrund und gibt ihnen die Bedeutung, die die postindustrielle Gesellschaft fordert.

Die Instrumente Ganzheitlicher Dreiklang und Reifestufen bleiben dieselben, werden aber anders genutzt: nicht mehr als *Management*-Instrument der Führungskräfte, sondern als *Koordinierungs*-Instrument des Unternehmensteams. Das fördert Eigenverantwortung, Engagement und Solidarität. Denn wer das Unternehmen zu seinem Eigennutz missbraucht, verstößt nicht nur gegen vereinbarte Regeln, er hintergeht auch sein eigenes Team.

Die Entwicklung des Unternehmens wird damit zu einer Entwicklung, wie reale Menschen zusammenarbeiten. Die Beteiligung des Teams an dieser Entwicklung ist damit nicht länger optional, sondern selbstverständlich. Die Führungskräfte ändern ihre steuernde und

kontrollierende Rolle gegenüber dem Team zu einer moderierenden und motivierenden im Team. Für sie wird die Freude an der Arbeit *mit* Menschen (Mitarbeitende, Partner) und *für* Menschen (Kunden) ebenso wichtig wie fachliche Themen. Entsprechend ausgewogen sollten ihre sozialen und fachlichen Kompetenzen sein. Der Unternehmer behält seine herausragende Bedeutung. Aber er wird die Mitarbeitenden stärker in die Ausgestaltung der Geschäftsidee einbeziehen. Ihre Eigenverantwortung wächst und ihr Selbstverständnis verschiebt sich vom Mit-*Arbeitenden* zum Mit-*Unternehmer*.

Die Führungskräfte fördern den Wandel und leben ihn

Ob die Sensibilität im Unternehmen für den Umgang der Menschen untereinander steigt, ob der Faktor Kultur gleichrangig und zielgerichtet mit Strategie und Struktur entwickelt wird, ob die Menschen im Vordergrund stehen und das Unternehmen als Instrument der Menschen angesehen wird, steht und fällt mit der Einstellung der Führungskräfte zu diesen Themen und ihrem vorbildlichen Umgang damit.

Entsprechende Haltungen zu etablieren, kann einen tiefgreifenden Wandel bedeuten. Die Führungskräfte sind zugleich Organisatoren und Betroffene dieses Wandels. Der Unternehmer spielt dabei eine herausragende Rolle. Denn er initiiert den Wandel und begeistert das gesamte Team dafür. Mit geeigneten Fördermaßnahmen sorgt er dafür, dass die Mitarbeitenden ihrer neuen Eigenverantwortung gerecht werden. Dieser Wandel ist ein längerer Prozess. Die Menschen entwickeln schrittweise eine gemeinsame Vorstellung von ihrem Ziel und den nächsten Etappen. Sie bezahlen Lehrgeld, führen Experimente durch, gestehen Fehler ein und ändern ihr Vorgehen.

Auf diese Weise gewinnt der Faktor Mensch nicht nur an Bedeutung, er ändert seine Bedeutung: vom industriellen *Produktionsfaktor* eines Unternehmens zum postindustriellen *Bestimmungsfaktor* für den Ausgangspunkt und den Zweck eines Unternehmens.

Wie gestalten Sie den Weg mit den Menschen in Ihrem Unternehmen?

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

Burkhard Kehrbusch
0170.4527320
bk@kehrbusch-online.com

Prof. Dr. Gregor Engels
0175.4188754
engels@uni-paderborn.de

Kehrbusch Management Consulting
www.kehrbusch-online.com

Copyright 2021 - Kehrbusch Management Consulting - Alle Rechte vorbehalten. Alle Inhalte dieses Werkes sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei Kehrbusch Management Consulting.
Bitte fragen Sie uns, falls Sie die Inhalte dieses Werkes verwenden möchten.