

Walter Schwertl, Maria L. Staubach

Nicht das Fehlende beklagen,
das Vorhandene pflegen.

Teil I HR anders denken

Immer mehr Unternehmen stellen fest, dass es immer schwieriger wird, geeignetes Personal zu finden. Mitarbeiter gelangen an Belastungsgrenzen aufgrund dieses Mangels. Eine Dynamik, die bereits seit Jahren beobachtet wird.

Demografischer Wandel, Kriege, herrschende Regierungen und Zeitgeist sind die gängigen Erklärungen für den Mangel. Diese Erklärungen lähmen. Es gilt zu ändern, was veränderbar ist! Nicht dem Fehlenden, vielmehr dem Vorhandenen ist die Aufmerksamkeit zu schenken. Wenn Mitarbeiter das Gold des Unternehmens sind, dann ist dieses Gold zu pflegen.

Das Thema begleitet Schwertl & Partner seit Jahren. Aktuell angeregt durch die Beteiligung am Forum *Personalmangel anders denken* haben wir uns entschieden, das aktuelle Journal dieser Fragestellung zu widmen.

In einem sehr spannenden öffentlichen Diskurs erörterten Walter Dreßbach, Leiter der Wirtschaftsförderung Main-Kinzig-Kreis, und Dr. Walter Schwertl, Inhaber von Schwertl & Partner, im Oktober 2024 ihre Ideen, unter reger Beteiligung des Publicum



Im Folgenden stellen wir Ihnen die diskutierten Ansätze vor.

Angesichts der Breite des Themas sind drei Folge-Journale angedacht, die Anregungen und Hinweise anbieten. Wir unterscheiden dabei zwischen Personalverwaltung als administrativem Vorgang und Personalentwicklung (PE) als Supportleistung für die Mitarbeiter. Die folgenden Ausführungen beziehen sich nur auf Personalentwicklung.

Die geplanten Themen:

Teil I (2025 01): Von Homo oeconomicus zu Homo communicans
Wie lässt sich die Fluktuation reduzieren?

Teil II (2025-02): Innere Kündigungen, eine Vorstufe des Abschieds
Führung – versteckte Erziehung oder eine Dienstleistung

Teil III (2025-03): Aufbau und Erhalt von Vertrauen
Vertrauen eine kostbare Währung.

Von Homo oeconomicus zu Homo communicans¹

Auf die Frage, wie man Mitarbeiter versteht und sie in Folge bezeichnet, gibt es viele verschiedene Antworten. Sie reichen von den Mitarbeitern als Gold des Unternehmens über Mitarbeiter als Kostenfaktor bis zu Humankapital. Keine dieser unterschiedlichen Antworten haben Allgemeingültigkeit. In kürzester Zeit erscheinen ständig neue Wundertüten. Die meisten platzen schneller, als sie kommen. Dies betrifft vorwiegend Abhandlungen mit kurzer theoretischer Reichweite (*mit KI zum glücklichen Mitarbeiter*). Beobachtet man die Praxis, d.h. wie in Unternehmen mit den jeweiligen Mitarbeitern konkret interagiert wird, kann man eine vergleichbare Vielfalt identifizieren, aber die jeweils verwendeten Beobachtungen sind kein Zufall. Sie geben Auskunft über das Kulturprogramm des Unternehmens.

Hilfreich ist hier zwischen Unternehmenskultur und Kulturprogramm (Schmidt, 2004) zu differenzieren. Kommunikation über Unternehmenskultur ähnelt jenen Diskursen, die in hochwertigen Feuilletons praktiziert werden und die Konferenzräume nicht verlassen. Kulturprogramm meint hingegen konkret beobachtbare und somit messbare kommunikative Akte und Interaktionen zwischen den einzelnen Personen.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf Gender gerechte Formulierungen verzichtet. Das SP-Journal ist für alle Kolleginnen und Kollegen gedacht.

Es sei hinzugefügt, dass die Unterschiede zwischen Branchen, aber auch zwischen Unternehmen innerhalb einer Branche erheblich sind. Um brauchbare Daten für Beratung zu generieren, muss das einzelne Unternehmen, eingebunden in seine Kontexte, beobachtet werden. Aus systemtheoretischer Sicht ist jedes Unternehmen auf seine Weise ein Unikat. Im Folgenden ist daher von einer skizzenhaften Beschreibung und nicht von einer exakten Abbildung aller Unternehmenswirklichkeiten auszugehen.

Homo oeconomicus

Mit *Homo oeconomicus* wird ein Menschenbild skizziert, in dem davon ausgegangen wird, dass alles Streben auf wirtschaftliche Belange ausgerichtet ist. Alle Beteiligten handeln perfekt rational und besitzen alle notwendigen Informationen. Gefühle oder persönlicher Geschmack spielen in den jeweiligen Interaktionen keine Rolle. Alle Entscheidungen werden mit sachlicher Logik und Wirtschaftlichkeit begründet. Ursprünglich nur als abstrakt theoretisches Denkmodell gedacht, um Märkte besser zu verstehen, wurde es vielfach als generelles Menschenbild verstanden. Selbst auf Interaktionen, z.B. in Familien, aber auch in zwischenmenschlichen Arbeitszusammenhängen wie Teams oder Abteilungen wurde versucht, dieses Paradigma anzuwenden. Letztlich ist es die Vorstellung, der Mensch als rationales Wesen sei bei ausreichendem Ingenieurwissen in seiner Gänze zu verstehen. Dieses Paradigma übt(e) eine große Faszination aus. Es verbirgt sich die Hoffnung, den Menschen als eine Maschine modellieren zu können. Wenn sie oder er wie ein Laptop funktionieren, ist es möglich, sie oder ihn zu beherrschen. Ein sehr alter Menschheitstraum (La Mettrie et al., 2004). Die Folgen für Unternehmen sind deutlich erkennbar. In Unternehmen wird operatives Handeln auf Kennzahlen, die Vermeidung von Kosten, ausschließlich auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtet. Menschen und ihre Belange werden auf *Cost facts* – oder *Human capital* reduziert. Letzteres hat es 2004 immerhin zum Unwort des Jahres gebracht. Es mehren sich jedoch die Anzeichen, dass hier ein Umdenken begonnen hat. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre gibt es kritische wissenschaftliche Debatten über das Konstrukt *Homo oeconomicus*. (z.B. Kerscher, 2013). Eine große Anzahl an Untersuchungen, aber auch eine Summe an Coaching-Erfahrungen zeigen, dass das Paradigma *Homo oeconomicus* nicht nur in die Kritik geraten, sondern für Unternehmen schädlich ist. Sozialkompetenz, letztlich kommunikative Kompetenz (Schwertl, 2001) sind heute keine Luxusgüter (nice to have); sie werden von Führungskräften erwartet (Schwenker, 2011). Bereits bei Ralf Dahrendorf (1964) findet sich mit dem Homo

sociologicus ein Gegenentwurf. Hier wird der Mensch als ein durch die Gesellschaft bedingtes Wesen gesehen, das sich Normen, Werten und Erwartungen beugen muss. Der Mensch als Mitspieler seines Lebens erfüllt Rollenerwartungen, aber das Drehbuch schreibt die Gesellschaft.

Homo communicans

Dem Soziologen Niklas Luhmann verdanken wir eine radikal neue Sichtweise (Luhmann, 1987). Er übertrug das Konzept autopoietischer Systeme von naturwissenschaftlicher Anwendung auf Systeme menschlicher Kommunikation. (auto = selbst, poietisch = erzeugend). Diese Systeme erzeugen sich selbst. Maschinen, technische Systeme, z.B. Laptop, sind hingegen fremd erzeugt. Sie sind heteronom, von außen steuerbar.

Ein Beispiel: Während wir dieses Journal schreiben, können wir unter der Bedingung, dass der PC keinen Defekt aufweist und wir keine Fehler machen, das Ergebnis vorhersagen. Solche Vorhersagen sind bei autopoietischen Systemen nicht möglich. Sie sind nicht von außen steuerbar, nicht berechenbar und ihr Ergebnis daher nicht vorhersagbar.

Was bedeutet das nun für Personalentwicklung? Die Hypothese, dass Mitarbeiter bei richtiger Ansprache und richtiger Intervention zu dem gebracht werden können, was man von ihnen wünscht, ist nicht gerechtfertigt. Es gibt Wahrscheinlichkeiten, Erfahrungswerte, aber nicht den einen (Zauber)Schlüssel für das Schloss!

Man kann Mitarbeiter einladen, auffordern, Erwartungen formulieren, aber nicht wie Marionetten steuern.

Soziale Systeme bilden sich aus menschlicher Kommunikation. Mit diesem Paradigmenwechsel war es möglich, Unternehmen als operierende Einheiten theoretisch zu fassen und die Grenzen zu beschreiben. Schmidt (2004) ergänzt, indem er von Handlungs- und Kommunikationssystemen spricht, ausgerichtet auf wirtschaftliche Ziele.

Hierbei ist die Theoriefigur des Beobachters von zentraler Bedeutung. Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt (Maturana und Varela, 1987). Mitarbeiter sind Beobachter, die Unterscheidungen treffen: *Ich bin mit meinem Arbeitsplatz zufrieden*. Hierdurch konstruieren sie ihre Sicht der Dinge, nach der sie handeln: *Ich verweigere mich den Angeboten der Wettbewerber*. Diese Konstruktionen sind nicht willkürlich oder gar beliebig. Sie sind eingebettet in Kontexte und Bedingungen.

Führungskräfte und Personalentwickler sind somit Beobachter erster und zweiter Ordnung. Sie beobachten zusätzlich die Beobachter (=Mitarbeiter), wie diese beobachten.

Führung oder Personalentwicklung beginnen mit Beobachtung und nicht mit plakativem Aktionismus. Luhmann bringt zum Ausdruck, dass die Entwicklung einzelner Akteure und damit sozialer Systeme von den realisierten, also beobachtbaren, kommunikativen Fähigkeiten abhängt (Luhmann, 1984). Kommunikative Fähigkeiten in Organisationen meinen damit nicht den Ausbau von internen Public-Relations-Teams, zuständig für Hochglanzbroschüren, sondern die Kommunikationspraxis der beteiligten Personen.

Mit dem Blick auf Systeme waren anfangs Konflikte und Auseinandersetzungen verbunden. Den Blick auf Systeme zu richten, wurde einst als unmenschlich und technokratisch etikettiert. Günter Schiepek, selbst ein profilierter Systemtheoretiker, sprach sarkastisch von Schmuttelkindern (Schiepek, 1991). Aus heutiger Sicht betrachtet ist mancher dieser Vorwürfe nachvollziehbar. Die Suche nach einem für Humansysteme passenden Systembegriff führte zu mancher Irritation. Naturwissenschaftliche Anleihen waren als Analogien und Metaphern hilfreich, aber die entsprechenden systemtheoretischen Modelle konnten mit ihrer Begrifflichkeit die Produktion von Sinn nicht überzeugend abbilden.

Um es auf einen Nenner zu bringen: Jeder gelungene Kommunikationsakt zwischen Menschen setzt die Produktion von Sinn voraus. Gelingt den Kommunikanten keine (gemeinsame) Sinnproduktion, wird Kommunikation als sinnlos beendet. Eine bestimmte Anzahl an Daten zu transformieren, generiert noch keinen orientierenden Sinn.

Das Paradigma sozialer Systeme kann zur Beschreibung von Familien oder Funktionseinheiten wie Abteilungen, Unternehmen, die sich durch Kontexte unterscheiden, angewendet werden. Immer dann, wenn Akteure kommunizieren, bilden sie soziale Systeme. So unterschiedlich die verschiedenen Systeme auch sein mögen, sie alle produzieren Sinn.

Autopoietische Systeme sind nicht-triviale biologische, psychische und soziale Systeme. In diese Teilsysteme zerlegt Luhmann das Konstrukt Mensch und bleibt damit in Widerspruch zu Maturana. Schmidt umgeht diese Debatte, in dem er von Kommunikanten (Schmidt, 1987) spricht. Wenn im Folgenden von Homo communicans gesprochen wird, sind genau jene Kommunikanten gemeint.

Bedeutung für die Praxis:

1. Das Paradigma, der Mensch als Homo oeconomicus, erreicht dort seine Grenzen, wo Irrationalitäten, Paradoxien oder schlicht die persönliche Logik des Einzelnen zur Wirkung kommen. Wissenschaftliche Forschungsergebnisse der Individualpsychologie oder der akademischen Psychologie mögen hilfreich zur Erstellung differenzierter Erklärungen sein. Diese zu entwickeln sind letztlich

theoretische und, in abstrakter Form, wissenschaftliche Aufgaben. Aber auch die besten Erklärungen ergeben nicht automatisch Handlungskompetenz. Handlungen sind eine soziale Aufgabe im Sinne von Kommunikations- und Interaktionsleistungen. In Unternehmen handelnde Personen müssen Probleme durch Kommunikation lösen! Dies beginnt mit Beobachtung und nicht mit Erklärungen.

Ein praktisches Beispiel:

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung taucht immer wieder die Hypothese auf, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale für erfolgreiche Führung hinderlich sind. Die logische Schlussfolgerung: die infrage kommenden Konzepte müssen auf Persönlichkeitsveränderung abzielen (*Sensibilisierungsprogramme*). In der Summe sind diese Konzepte gescheitert. Die wichtigsten Gründe sind hier kurz skizziert.

- Durch den Arbeitgeber geforderte Persönlichkeitsveränderung findet bei den Führungskräften kaum Akzeptanz.
 - Die Forderung nach Persönlichkeitsveränderung ist in Hinblick auf Persönlichkeitsrechte der Betroffenen fragwürdig.
 - Um einen Erfolg zu garantieren, wären instruktive Interventionen zwingend nötig. Da jedes Individuum die angebotene Intervention systemintern verarbeitet, ist dies jedoch nicht zu gewährleisten.
 - Das Konstrukt der Persönlichkeit kann auch bei hoher Bereitschaft und größtem Aufwand nicht einfach verändert werden, genauso wenig wie die DNA eines Einzelnen.
 - Persönlichkeitsveränderungen sind für jedes Unternehmen eine Überforderung. Von der Beraterseite (intern oder extern) wird Machbarkeit zugesichert, die nicht gegeben ist. Das Ergebnis sind nicht einlösbare Versprechen.
 - Innerhalb der Forschung sind Persönlichkeitsmodelle keineswegs unumstritten (z.B. Big Five, DISG, 123 Modelle). Es ist der Versuch, Sicherheit und Vorhersagbarkeit in einem Kontext zu gewinnen, in dem naturwissenschaftliche Genauigkeit nicht erreichbar ist.
2. An die Praxis der Personalentwicklung ist daher folgende Forderung zu richten: Anleihen aus dem Bereich psychotherapeutischer Konzepte, sozialpädagogische Interventionstechnologien oder das Hantieren mit nicht validen Persönlichkeitsmodellen sind durch Konzentration auf menschliche Kommunikation zu ersetzen. Durch Konzentration auf das, was Unternehmen leisten können, lassen sich enorme Ressourcen einsparen.

3. Mitarbeiter als Homo communicans zu modellieren, impliziert die größte Chance für Veränderungen. Den Kommunikationsstil von Führungskräften und Mitarbeitern zu verändern, das ist leistbar. Die Persönlichkeit von Mitarbeitern zielgenau und dauerhaft zu verändern, ist es nicht.
4. Wirtschaftliche Interessen, individuelle Eigenschaften, Gefühle oder Irrationalitäten werden nicht ignoriert, sie finden als relevante Kontextvariablen für menschliche Kommunikationsprozesse Beachtung.

Wie lässt sich die Mitarbeiterfluktuation reduzieren?

Fluktuation wird im Folgenden in natürliche und externe Fluktuation differenziert. Bei Ruhestand, Krankheit oder Todesfällen spricht man von natürlicher Fluktuation. Nicht gewollte Fluktuation wird häufig als externe Fluktuation bezeichnet: *Mitarbeiter verlassen das Unternehmen*. Die wichtigsten Gründe sind:

- Schlechte Führung
- Negative Unternehmenskultur
- Wenig Anerkennung
- Ungelöste Konflikte
- Unzufriedenheit mit der Aufgabe
- Überbordende Kontrolle bei wenig Vertrauen.

Diese Argumente sind nicht neu. Sie werden in vielen Publikationen genannt. Im Lichte dieser Erkenntnis ist die beobachtbare Praxis der HR-Verantwortlichen schwer nachzuvollziehen. Einerseits die ständigen Klagen über hohe Personalkosten, fehlendes Personal, andererseits werden die Chancen der Kostenreduktion meist nicht beachtet. Sie werden sogar weitgehend ignoriert: 97 % der Unternehmen geben an, dass sie die Fluktuationskosten ihres Unternehmens überhaupt nicht kennen!

Eine der Folgen des demografischen Wandels ist es, dass weniger Personen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dies klingt zunächst trivial, hat jedoch eine bedeutende Konsequenz: Jeder Mitarbeiter wird wertvoller. Mitarbeiter zu ersetzen, wird aufwendiger und damit teurer.

Dieser Trend wird durch einen weiteren Faktor deutlich verstärkt. Viele einfache Tätigkeiten können heute durch Maschinen oder Roboter ersetzt werden. Gleichzeitig steigt der Bedarf nach hoch qualifizierten Fachkräften. Mitarbeiter bringen einen höheren Bildungsgrad mit und sind besser ausgebildet. Dies hat zur Folge: sie

- Reduktion der Fluktuation als gemeinsame Aufgabe etablieren

Pflege und Schutz der Regelkommunikation

- Verpflichtung für die Führungskräfte
- Konsensbildung über die Form der Regelkommunikation
- Regelkommunikation mit hoher Verbindlichkeit ausstatten
- Kontinuierliche Überprüfung der Form

Dialogrunden

- Konflikte als wertvolle Informationen verstehen
- Führungskräfte bitten Mitarbeiter um Antworten
- Inflationärer Gebrauch der Dialogrunden verhindern
- Verantwortliche bestimmen

Fünf Fragen an Mitarbeiter

- Erhalten Mitarbeiter Unterstützung durch Führungskräfte?
- Gibt es erkennbare Lern- und Entwicklungschancen?
- Kennen die MA ihre Aufgaben?
- Sind die MA stolz auf ihr Unternehmen?
- Gibt es Möglichkeiten der sozialen Begegnung?

Onboarding-Prozess professionalisieren

- Individueller Zuschnitt ersetzt den Einheitsbrei
- Individuelle Checklisten
- Verantwortliche definieren
- Konzept des 1. Tages
- Abstimmung mit zuständiger Führungskraft
- Onboarding Coaching Aufträge nur an Senior Coaches vergeben

Aufbau von Frühwarnsystemen

- Diskrete Signale aufnehmen und als Chance nutzen
- Life Events der Mitarbeiter beachten
- Fehlzeitenanalyse als Warnsignal erkennen
- Stabilität der Regelkommunikation überwachen
- Dialogrunden etablieren

Zusammenfassung

Es gibt viele Möglichkeiten, die Mitarbeiter eines Unternehmens zu bezeichnen. Das gewählte Label bringt für die Bezeichneten zum Ausdruck, wie sie eingeordnet werden.

Mitarbeiter als Kommunikations- und Interaktionspartner zu begreifen, ist zukunftsweisend und entspricht der Theorie selbstreferenzieller Systeme.
Fluktuation zu reduzieren, wird erst dann als sinnvoll angesehen, wenn die Kosten bekannt sind. Nur 3 % der befragten Unternehmen kennen ihre Fluktuationskosten.
Die in Teil I skizzierten Ideen zur Reduktion der Fluktuation sind ein bunter Strauß an Möglichkeiten. WELCHE Ideen für WELCHES Unternehmen WANN brauchbar sind, muss bereits der Anfang eines Beratungsprozesses sein. Mehr Möglichkeiten zur Verfügung zu haben, ist die Voraussetzung für maßgeschneiderte Prozesse. Personalentwicklung muss sich von einer Geschenkabteilung zu einem Dienstleister für das Unternehmen und seine definierten Ziele wandeln.

Literaturverzeichnis

- Kerscher, K.-J., 2013. Homo oeconomicus und Menschenbild: Form und Wesen einer beachtenswerten Spannung. Metropolis-Verl., Marburg.
- La Mettrie, J.O. de, Laska, B.A., La Mettrie, J.O. de, 2004. Der Mensch als Maschine, 3. Aufl. ed, LSR-Quellen. LSR-Verl, Nürnberg.
- Luhmann, N., 1987. Autopoiesis als soziologischer Begriff, in: Haferkamp H., S. (Ed.), Sinn, Kommunikation und Soziale Differenzierung. Suhrkamp, Frankfurt.
- Luhmann, N., 1984. Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt.
- Maturana, H., Varela, F., 1987. Der Baum der Erkenntnis. Scherz, Bern.
- Schiepek, G., 1991. Systemtheorie der klinischen Psychologie. Vieweg, Wiesbaden.
- Schmidt, S.J., 2004. Unternehmenskultur. Velbrück Wissenschaft, Weilerswist.
- Schmidt, S.J., 1987. Der Radikale Konstruktivismus, in: Schmidt, S.J. (Ed.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt, pp. 11–88.
- Schwertl, W., 2001. Kommunikative Kompetenz, in: Bergmann, M. (Ed.), Best Pattern. Luchterhand, Neuwied, pp. 313–327.

Am 23./24.5.2025 startet unsere
Weiterbildung Business Coaching CA 2025 in Offenbach am Main

Wir informieren Sie gerne zu allen relevanten Details in einem persönlichen Beratungsgespräch; Termine nach Vereinbarung.

<https://www.schwertl-partner.de/weiterbildung-business-coaching>

Schwertl & Partner
Beratergruppe Rhein-Main **SP**

**WEITERBILDUNG
BUSINESS
COACHING**

Start: 23.-24.05.2025
in Offenbach/Main

Jetzt
buchen und
Frühbucher-
Rabatt über
500 Euro*
sichern!

**Schwertl & Partner
Weiterbildung systemisches
Business-Coaching**

- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Inhalte
- Erfahrene Referenten
- 40 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: 6.500,- Euro*
(+ gesetzl. MwSt.)

*300 Stunden (22 Euro/h)
Frühbucherrabatt: 500,- Euro

**DBVC
anerkannt**



**Schwertl & Partner
Beratergruppe
Rhein-Main**
Mühlweg 3
63755 Alzenau
Tel.: 06023.929.8055
office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de
Imagefilm:
YouTube Schwertl