

HR: Abteilung ohne Biss?

Wer Ziele durchsetzen will, muss lernen, sich zu behaupten: mit Schärfe, dabei aber immer fair. Viele Personaler lassen es zu harmlos angehen.

VON JENS WEIDNER

► Es ist nicht die zentrale Aufgabe einer guten Personalarbeit, Biss zu zeigen. Aber es ist ihre Aufgabe, das Beste für Unternehmen und Mitarbeiter durchzusetzen. Durchsetzungsstärke ist also entscheidend. Wichtig dabei ist das richtige Maß: zu scharf schadet, zu sanft bleibt unter den Möglichkeiten. Es geht darum, mit welcher Haltung sich Personaler besser durchsetzen, sich gegen Übergriffe zur Wehr setzen und ihren Standpunkt einbringen.

Als Personaler folgen Sie der Maßgabe, dass sich Vertrauen lohnt. Sie kämpfen für etwas – beispielsweise dafür, die besten Köpfe ins Unternehmen zu holen oder ein positives Betriebsklima zu schaffen –, aber selten gegen etwas. Sie behalten das Gemeinwohl im Auge!

Die Peperoni-Strategie kann Ihnen helfen, Ihren Job mit strategischem Geschick, Gespür für drohenden Ärger, engagierter Netzwerkpflge und solider Gegenspieler-Analyse besser zu erledigen. Peperoni-Strategen in HR überprüfen ihr professionelles Standing regelmäßig durch folgende Fragen: Von wo droht potenzieller Ärger? Wer könnte dem großen Ganzen schaden? Welche Entwicklungen beinhalten Gefahren für das Unternehmen und einen selbst?

Typische Merkmale von Peperoni-Strategen sind ihr überdurchschnittliches Engagement und ihre Identifikationsbereitschaft mit dem Unternehmen und ihrer Aufgabe. Sie schätzen Hierarchien, weil sie Struktur geben. Sie verzichten auf extreme Positionen, und sie vernetzen sich geschickt. Projekte, die vom Misserfolg bedroht sind, behandeln sie konsequent. Sie lieben den kurzen Dienstweg, zeigen sich unbürokratisch. Sie sind grundsätzlich sehr höflich. Sie danken auf diese Weise all jenen, die nicht ihre Kreise stören.



Foto: Michael Kortmeier

„Kämpfen Sie hart für Ihre Interessen, aber demütigen Sie Ihre Gegenspieler nicht“

Fakt ist: Wer diese Haltung nicht annehmen mag, wird Schwierigkeiten haben, sich in der Wettbewerbsgesellschaft zu positionieren. Wer den Kopf aus dem Fenster hält, muss Gegenwind ertragen können. Deshalb möchte ich vor der unklugen und ungesunden Neigung warnen, die eigene Power zu unterdrücken. Überbesorgte reden ständig von Bescheidenheit, lamentieren gerne – und loben sich für ihre Duldsamkeit auch noch selbst. Gerade Personaler stehen oft im Verdacht, in diese Falle zu tappen.

Für Durchsetzungsstärke ist diese Haltung ein Albtraum. Sie denken anders: Sie glauben an die Selbstverantwortung des Einzelnen, an die Nutzbarmachung von Ressourcen. Statt zu lamentieren, packen sie an. Statt Schuldfragen schätzen sie Positiv-Analysen. Deswegen sind Peperoni-Strategen auch zufriedene Menschen, denn sie sind bereit, ihre Ideen um- und durchzusetzen. Nicht dass ihnen das immer gelingt, aber der sporadische Misserfolg stört sie wenig: Scheitern ist erlaubt – es gar nicht erst zu versuchen, ist verboten.

Wichtig dabei ist Peperoni-Strategen in HR folgen stets moralischen Prinzipien. Es besteht ein zentraler Unterschied zwischen Peperoni-Schärfe und boshafter Bissigkeit. Peperoni-Strategen kämpfen hart für ihre Interessen, streben aber keine Vernichtung an. Sie demütigen unterlegene Gegenspieler nicht, sondern zollen ihnen Respekt. Sie vergessen nicht, wer ihnen in schweren Zeiten geholfen hat. Sie achten Fairness, Mitgefühl, Ehrlichkeit. Aber eines bleiben sie deshalb sicher nicht: harmlos. ■

PROF. DR. JENS WEIDNER lehrt an der HAW Hamburg und am Schraner Negotiation Institute Zürich. Sein Bestseller „Die Peperoni-Strategie“ belegte 33 Wochen Platz 1 im Wirtschaftsbuch-Ranking der Financial Times.