

HR als Herausforderer und Kritiker des Managements

«Von Hofnarren können wir eine Menge lernen»

Was sollten moderne Personalarbeit und Hofnarren gemeinsam haben? Ein Gespräch mit Anna Sender, Betriebswirtin, der Soziologin Hannah Mormann und HR-Experte und Dozent Gery Bruederlin über erste Forschungsergebnisse aus dem Projekt «It takes a fool to remain sane».

Der Hofnarr ist eine widersprüchliche Figur, und genau deshalb ist er gut gewappnet, um mit Widersprüchlichkeiten im Organisationsalltag und bei der Strategieentwicklung umzugehen. Inwieweit diese Figur auch das moderne Personalmanagement in Organisationen inspirieren kann, untersuchen die Wirtschaftswissenschaftlerin Anna Sender und die Soziologin Hannah Mormann in dem vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) geförderten interdisziplinären Projekt «It takes a fool to remain sane». In diesem Gespräch gehen die beiden Forscherinnen gemeinsam mit HR-Experte Gery Bruederlin der Frage nach, warum es so wichtig ist, dem Topmanagement in Organisationen den Spiegel vorzuhalten, und welche Rolle HR dabei spielen könnte.

Hannah Mormann (HM): Gery Bruederlin, Sie waren mehrere Jahre in einer

Grossbank als Head of Human Resources tätig und sind seit einigen Jahren an der Fachhochschule Nordwestschweiz am Institut für Personalmanagement und Organisation in der Weiterbildung von Personalexperten und Personalexpertinnen aktiv. Sie verbinden somit Wissenschaft und Praxis in einer Person. Ist Ihnen schon einmal ein Hofnarr begegnet?

Gery Bruederlin (GB): Es ist spannend, darüber nachzudenken, welche Rolle moderne Hofnarren in Organisationen spielen könnten. Ich habe den Begriff des Hofnarren in meiner Praxis sogar verwendet, denn in gewisser Weise habe ich diese Rolle selbst gespielt. Mein Ziel war es stets, alles sagen zu können und Kritik an der Führung zu üben, ohne mit persönlichen Konsequenzen rechnen zu müssen. Die Möglichkeit für eine solche Rolle ist eigentlich für jede Organisation immens wichtig.

Hofnarren als Inspirationsquelle für moderne Personalarbeit

Im Mittelalter zählten Hofnarren zu den wenigen Personen, die den König oder die Königin unverblümt über das Geschehen am Hof aufklärten. Sie übermittelten jene Botschaften, die zwar ungerne gehört wurden, aber für das Regieren wichtig waren. Das Risiko, als Verräter geköpft zu werden, war für Hofnarren geringer als für andere Hofleute, denn wenn die Meinungen und Mitteilungen ungefällig waren, konnte die Königin oder der König das Gesagte als «närrisch» abtun.

Anna Sender (AS): Auch Dave Ulrich, der sich in seiner Forschung mit dem Aufgabenspektrum im Human Resource Management beschäftigt, schlägt vor, dass HR-Verantwortliche diese Rolle mindestens teilweise übernehmen sollten. Er hat dafür den Begriff des Paradox-Navigators eingeführt. Von HR-Verantwortlichen wird zunehmend erwartet, dass



Einfach ausfüllen und abschicken!

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG
Leserservice
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich

Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!

10 Ausgaben für CHF 98.-*
Jahresabonnement

5 Ausgaben für CHF 59.-*
Schnupperabonnement

10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 148.-*
Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 150 Tools)

TIPP!

Firma Funktion

Vorname Name

Strasse, Nr. PLZ, Ort

Datum / Unterschrift

* zzgl. MWST und Porto

sie andere Perspektiven aufzeigen, das Management herausfordern und dabei helfen, in Widersprüchlichkeiten Chancen zu erkennen. Obwohl das Topmanagement diese Navigatoren-Funktion schätzen würde, wird diese Rolle faktisch jedoch eher selten von HR-Verantwortlichen übernommen. Wie könnte man dies ändern?

HM: Tatsächlich hilft die historische Figur des Hofnarren dabei, über die Funktion des Paradox-Navigators im Human Resources nachzudenken und diese auch praktisch im Organisationsalltag umzusetzen. Unsere Forschung zeigt, dass die Kompetenzen und Werkzeuge eines Hofnarren die Position von HR in Organisationen sogar stärken könnten.

GB: Ja, das kann ich mir gut vorstellen. Zunächst einmal geht es um den Mut, Kritik auch wirklich zu äussern, und darum, eine andere Perspektive offensiv einzunehmen und diese auch aktiv in Entscheidungsprozesse einzubringen. Bis zu einem gewissen Grad könnte HR diese Rolle übernehmen. Aber auch nur bis zu einem gewissen Grad. Der Hofnarr könnte für eine interessante Diversifikation des HR-Spektrums sorgen und vor allem die existierende Rolle des Business Partners ergänzen. Ein moderner Hofnarr könnte dem CEO helfen, die Realität aus einem anderen Blickwinkel zu sehen und so besser zu verstehen.

HM: Für Organisationen ist es herausfordernd, mit widersprüchlichen Anforderungen aus der Organisationsumwelt umzugehen. So sollen in Unternehmen effiziente Entscheidungen getroffen werden, und gleichzeitig werden auch moralisch vertretbare Entscheidungen erwartet. Dabei ist es oft hilfreich, Entscheidungsprozesse zu verlangsamen und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Es geht darum, ein «Sowohl-als-auch» zuzulassen und sich nicht vorschnell auf ein «Entweder-oder» festzulegen.

AS: Genau hier kann HR eine wichtige Rolle spielen. Aktuelle Forschungsansätze über den Umgang mit Widersprüchlichkeiten im Organisationskontext haben die Bedeutung von unterstützenden Akteuren herausgearbeitet. Damit sind

DIE DISKUSSIONSTEILNEHMENDEN



Anna Sender ist Geschäftsführerin des Centers für HRM an der Universität Luzern und Dozentin an der Universität Luzern und der Hochschule Luzern.

Ihr Forschungsschwerpunkt umfasst Strategisches HRM, Talent-Management, Lohntransparenz und non-standard Work. Sie ist Vorstandsmitglied der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement (ZGP).



Gery Bruederlin war Konzernpersonalchef der UBS AG und leitet seit Herbst 2013 den Masterstudiengang Human Resource Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Seine Schwerpunkte liegen im Strategischen HR, im Talent- wie im Compensation-Management.



Hannah Mormann ist Dozentin mit Schwerpunkt Organisation am Soziologischen Seminar der Universität Luzern. Sie vermittelt soziologische Essentials der

Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Ihr Forschungsinteresse betrifft die Entstehung und Entwicklung von Professionen und Expertise im Zusammenhang mit Organisationen und gesellschaftlichen Werten.

Akteure gemeint, die eher am Rande stehen und einen Sachverhalt aus einer anderen Perspektive betrachten können. Sie verfügen in gewisser Weise über Narrenfreiheit, weil sie keine persönlichen Konsequenzen zu fürchten haben. Sie helfen in erster Linie dabei, eine paradoxe Entscheidungssituation überhaupt zu erkennen und mögliche Antworten für den Umgang mit Widersprüchlichkeiten zu entwickeln.

Unsere Forschung hat gezeigt, dass HR-Verantwortliche diese Rolle in der Organisationspraxis teilweise bereits übernehmen. Dafür müssen jedoch sowohl organisatorische als auch persönliche Voraussetzungen erfüllt sein, oder?

GB: Eine zentrale Voraussetzung ist sicherlich das Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren. Dem CEO oder dem Topmanagement sagt man eher offen die eigene Meinung, wenn ein gegenseitiges hohes Vertrauen vorhanden ist.

AS: Humor könnte dabei auch eine wichtige Rolle spielen. Hofnarren haben in der Geschichte die unbequeme Wahrheit für den Regenten oft hinter einer Fassade des Humors versteckt. Humor war für den Hofnarren die «Waffe» und zugleich der «Schutzschild», weil Humor ihn vor Bestrafungen geschützt hat.

GB: Humor war für den Hofnarren im Mittelalter ein wichtiges Werkzeug. Doch für HR stellt Humor eine grosse Herausforderung dar. Schliesslich kann ich im HR nicht den Hanswurst spielen. HR übernimmt in der Organisation unterschiedliche Rollen: Manchmal spielt HR den Mediator, den Konfliktlöser oder den Marketer. Diese verschiedenen Rollen von HR sind schwerlich kompatibel mit der einzigen, eher einseitigen Rolle des Hofnarren. HR geht eben nicht in der Rolle des Hofnarren auf.

HM: Es geht heute doch vor allem darum, eine Kultur in Organisationen zu fördern, die offen ist für neue Perspektiven und den konstruktiven Umgang mit Widersprüchlichkeiten im Organisationsgeschehen. Hofnarren mit ihren spielerischen und auch unterhaltsamen Interaktionen mit Königen und Hofstaat könnten an dieser Stelle Vorbilder sein. Traut sich das Personalmanagement zu, die Rolle des Paradox Navigators zu übernehmen und so als eine Institution zulässiger Kritik innerhalb der Organisation zu wirken, gewinnt HR an Bedeutung für die Gesamtorganisation.

AS: Wir haben im Rahmen unseres Projekts eine Reihe von Interviews mit Führungskräften und HR-Verantwortlichen geführt, um zu verstehen, inwieweit die Rollen von HR und Hofnarren deckungsgleich sind, aber auch, inwiefern sie sich fundamental voneinander unterscheiden. Das Repertoire eines Hofnarren scheint uns eine interessante Quelle der Inspiration für ein modernes HR zu sein, wenn es darum geht, das Bestehende herauszufordern, neue Perspektiven spielerisch

aufzuzeigen und die Grenzen des Sagbaren zu verschieben. Ich denke, dass wir dafür eine Menge vom Hofnarren lernen können.

modernen Hofnarren übernehmen kann, nämlich als Herausforderer und Kritiker des Managements.

AS: Meiner Meinung nach besteht für den modernen Hofnarren die grösste Herausforderung darin, Humor in der richtigen Dosierung einzusetzen. Das unterscheidet den unterhaltsamen, aber nicht ernst zu nehmenden Clown von der HR-Expertin, die Aufmerksamkeiten auf intelligente und manchmal auch subtile Weise lenkt. Die bestehende Organisationskultur und das Vertrauen zwischen den Akteuren sind zentrale Voraussetzungen für ein modernes Hofnarrentum in Organisationen. Ich sehe hier eine grosse Chance für HR. Was denken Sie?

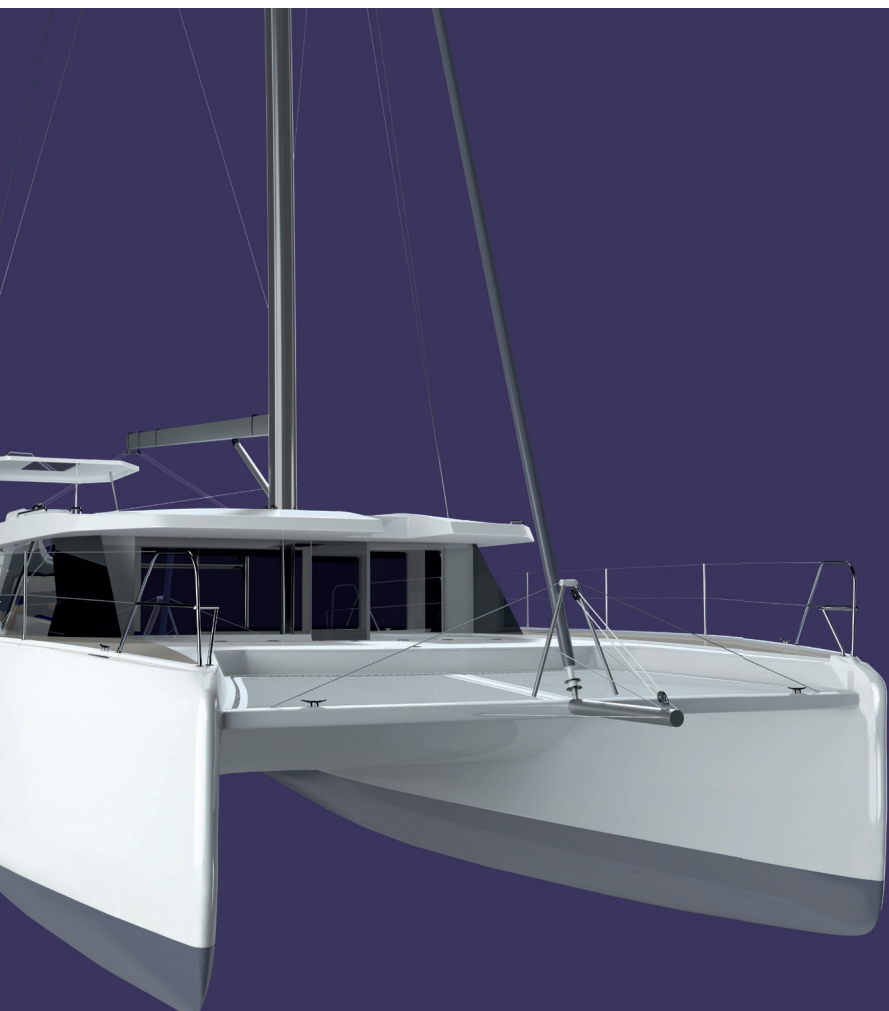
«Humor war für den Hofnarren die <Waffe> und zugleich der <Schutzschild>, weil Humor ihn vor Bestrafungen geschützt hat.»

Anna Sender

HM: Ja, das sehe ich auch so. Die Frage ist, wo die Rolle des modernen Hofnarren organisatorisch verortet sein könnte. HR ist sehr unterschiedlich in Firmen positioniert. Dort, wo HR gut positioniert ist, hat HR auch die Gelegenheit, das Management herauszufordern. Dabei spielen die vorhandenen Kompetenzen von HR sicherlich eine wesentliche Rolle. HR wird in Unternehmen nur dann ein unterstützender Akteur sein, wenn auch die entsprechenden Kompetenzen entwickelt werden können. Und genauso sind die vorhandenen Kompetenzen ausschlaggebend dafür, ob HR die Rolle eines

GB: Theoretisch stimmt das schon, doch damit kommen wir wieder zurück zur Frage des Vertrauens. Nur derjenige, der das Vertrauen hat, kann eine solche Rolle übernehmen. Man verdient sich die Narrenfreiheit. Ein moderner Hofnarr braucht keine Kappe und keinen Spiegel. Der moderne Hofnarr hat sich seine Position anderweitig erarbeitet. Ob das HR die Rolle des Hofnarren institutionalisieren kann, da bin ich etwas skeptisch. Es handelt sich schliesslich nur um eine zusätzliche Rolle, also um eine Rolle von vielen Rollen, die HR ausserdem übernimmt.

GB: Ich glaube, dass HR diese Rolle übernehmen und so eine zusätzliche Perspektive in Entscheidungsprozessen einbringen kann. Und das ist wirklich eine Rolle, die HR in vielen Organisationen ja bereits spielt. Spannend ist die Frage, wie die Rolle des modernen Hofnarren erfolgreich in die Rollenvielfalt von HR integriert werden könnte und HR auf diese Weise Entscheidungen im Management intelligent beeinflusst und unterstützt.



VORSORGE AUF DEN
PUNKT GEBRACHT

Pax

**FRISCHER WIND
FÜRS BVG**

**BALANCE FÜR IHRE
VORSORGE**

**NEU: PAX DUOSTAR
VORSORGE MIT
GARANTIE NIVEAU**



www.pax.ch/duostar