



## Personal Trendletter

### Erfolg fürs Spiegelbild?

In unserer Gesellschaft hat sich auch in mentaler Hinsicht eine bizarre Marketing-Orientierung ergeben. **Für den Einzelnen ist sein Dasein zu einer Art Ware geworden, die im Spiegel des sozialen Echos einen gewissen Wert erlangt: „Sein Körper, sein Geist und seine Seele sind sein Kapital, und seine Lebensaufgabe besteht darin, diese vorteilhaft zu investieren, einen Profit aus sich zu ziehen“.** Ihren höchsten Ausdruck hat dieser Wunsch nach einer spiegelnden Aufmerksamkeit in den Massenmedien gefunden. Egal ob die Teilnahme an Talk- und Realityshows oder die Vielzahl persönlicher Homepages, alles spricht für den Drang, ein sekundäres Selbstwertgefühl zu erlangen, indem man das Interesse anderer Menschen weckt. Aber wie wertvoll und nachhaltig kann dieser „Erfolg fürs Spiegelbild“ sein? Wir betrachten in dieser Ausgabe einen Trend, der von denen verpasst werden dürfte, die – warum auch immer – an diesen Spiegelbildern festhalten und so möglicherweise eine überaus spannende Entwicklung verpassen.

*Herzlich,  
Ihre Barbara Hunz*



### Society Narziss 2.0 - ein diagnostisches Update

Viele kennen das: Auf der Suche nach einem kompetenten Berater landen wir auf der Webseite eines international aufgestellten Unternehmens, mit Kernkompetenzen für an die vierzig Märkte dieser Erde. Die Anmutung der Website ist diejenige eines multinationalen Konzerns. Dieses Unternehmen weiss und kann scheinbar alles. Irgendwann stellt sich heraus: Der Inhaber ist Einzelunternehmer und hat – noblesse oblige – sein Netzwerk. Er muss deswegen nicht schlecht sein. Aber glaubt er selbst an den grandiosen Eindruck, den er nach außen vermittelt? Das ist die Gretchenfrage.

„Mehr Schein als Sein“ ist ja nichts Neues. Aber eine schmale und oft fließende Grenze trennt den strategischen Aufschneider vom Narzissten und der Strategie hat wahrscheinlich das stabilere Selbst. Was aber mit einer Lebenslüge beginnt, wird schnell zum – dann unverzichtbaren - Fundament von Karriere und Selbstbild. Stichwort Doktorarbeiten. Solche Biografien gleichen einer Spiralbewegung, die in wachsenden Ringen ein unsicheres Selbst durch äußere Erfolgserlebnisse kompensiert, wobei das Erlebnis selbst oft schon der ganze Erfolg ist (Schauen wir nur auf Business Empfänge oder Vernissagen.) Man hat von der Außenleitung des heutigen Menschen gesprochen. Er nimmt die Welt um sich herum wie auf einem Bildschirm wahr und trachtet danach, selbst so vorteilhaft als möglich durchs Bild zu laufen.

Das hat durchaus Geschichte. Von der exhibitionistischen Einsamkeit der Flaneure/Voyeure in der Passagen von Paris bis hin zur scheinbar geselligen Szenerie des Wiener Café Central wurde um 1900 eine Weltanschauung zelebriert, von der A. Polgar meinte, ihr innerstes Wesen habe genau darin bestanden, die Welt nicht anzuschauen. Narzisstische Persönlichkeiten werden von derartigen „Kulturen“ magisch angezogen. Das liegt daran, dass ihre



## Personal Trendletter

psychische Struktur dem entgegenkommt. Das narzisstische Stadium geht entwicklungspsychologisch dem Aufbau von Objektbeziehungen unmittelbar voraus. Gelingt dieser Übergang unvollständig, so wurde auch die Ausbildung des Selbst und seiner – davon unterschiedenen - Objektvorstellungen (die Umwelt, das Andere, die Anderen) nicht vollständig abgeschlossen. Dies erklärt modellhaft, wieso Narzissten bei ihrem Gegenüber nicht wirklich ankommen. Sie suchen das Glück nicht in der Gemeinschaft anderer sondern in Substraten eines ozeanischen Gefühls, das sie entwicklungspsychologisch nie verlassen haben.

Man hat den narzisstischen Charakter mit einer allmählichen Verschiebung im Verhältnis von öffentlich und privat in Verbindung gebracht. Der US-amerikanische Soziologe Richard Sennett sprach von einer „Tyrannei der Intimität“, übrigens über zwei Jahrzehnte vor Web 2.0 und Social Media. Die Neuauflage der Diskussion von narzisstischen Symptomen in der Generation Y der Jahrgänge 1980 bis 1990 aber hat ihre Ursache in den aktuellen Entwicklungen der Telekommunikation, denn diese Generation arbeitet erstmals in der Geschichte weltweit mit denselben Diensten für individuelle Selbstdarstellung und Netzwerkpfege, das heißt aber auch: neuen Gadgets fürs Spiegelstadium.

### Human Resources

Hamster und Prinzen: Auslese in der Generation Y

Wenn wir im globalen Kontext von Auslese reden, dann muss man klar feststellen, dass künftig Bildung und Ausbildung darüber entscheiden werden, ob ein junger Mensch im Wettbewerb um die Fach- und Führungskräfte der Zukunft dabei ist oder ob er sich in Bereichen bewegt, in denen die fortschreitende Prozessautomation ihn noch während seines aktiven Berufslebens ersetzen wird. Globale Entwicklungen beschleunigen diese Auslese. Denn der Stellenanteil für

Niedrigqualifizierte wird in der EU bis 2020 von jetzt 21 auf 15% zurückgehen. Der Anteil für Hochqualifizierten wird sich demgegenüber von 29 auf 35% steigern. Und der Wettbewerb um diese Stellen hat bereits begonnen. Weltweit positionieren sich Institutionen zur Ausbildung der neuer Eliten im Wettbewerb um technisch-wissenschaftliche Innovationen. Dabei verstärken sich zwei Trends, die selten aufeinander bezogen werden: die weltweite Mobilität der High Potentials, also junger Menschen in Eliteausbildungsgängen, und die Geschwindigkeit, mit der wissenschaftlich-technische Innovationen im Massenmarkt ankommen. Die Folge: Operative Flexibilität wird immer wichtiger; die festen Wissensbestände verändern sich progressiv, werden „flüssig“. Die Herausforderungen an die Arbeitskräfte werden in den nächsten Jahren erheblich anwachsen. Diese werden neue Rahmenbedingungen implementieren und mit ihrem jeweiligen Umfeld koordinieren müssen. Das verlangt konzeptionelle Fähigkeiten und ein Denken in Zusammenhängen, wie wir das klassischer Weise von Unternehmern erwarten.

Die Vertreter der Generation Y werden dem gegenüber gerne als selbstüchtig und nur bedingt leistungsbereit charakterisiert. Sie treten vielleicht quasi-unternehmerisch auf, lösen dieses Versprechen aber nicht ein. Allgemein beobachtet und beklagt wird ein Mangel an Ausdauer. Erwartungshaltungen überwiegen die vorhandene Leistungsbereitschaft deutlich. Verschiedene Labels wurden erfunden, um diesen Trend zu beschreiben, der sich in den hochentwickelten Industriegesellschaften breit macht: Paul Harvey sprach von der greedy generation, Jean Twenge von der Generation Me, Byung-Chul HAN von einer Müdigkeitsgesellschaft, der die äußeren Feinde abhandeln gekommen seien. Aus Unternehmersicht gibt es die Sorge vor einem Narzissmus 2.0, der sich in den Entertainment-Schleifen der sozialen Netzwerke verliert und als produktive Kraft der Realwirtschaft zunehmend abhandeln kommt.



## Personal Trendletter

Einschränkend muss man sagen, dass das Anwachsen des Service-Sektors und des grenzüberschreitenden Handels narzisstische Strategien der Kommunikation tendenziell eher begünstigt, weil hier in relativ kurzen Begegnungen stark persuasive Faktoren ausschlaggebend sind. (In der Landwirtschaft treffen wir den narzisstischen Charakter seltener an.) Internationaler Vertrieb und Netzwerkmarketing sind daher für narzisstisch geprägten Persönlichkeiten attraktiv – solange die Masche funktioniert, wie man hinzufügen muss.

Weniger häufig gesprochen wird andererseits über jenen korporativen Imagegewinn, durch den entsprechend disponierte Mitarbeiter ihr narzisstisches Selbst aufwerten. Wer die Firma angreift, greift ihren Augapfel an. Sie sind die Hamster der Realwirtschaft. So etwas wie die Schattenseite der verwöhnten Prinzen. Denn zum Prinzen oder zur Prinzessin hat es für sie nicht gereicht. Ihr Ozean ist das Unternehmen, die Partei, das soziale Netzwerk. Hamster und Prinzen haben allerdings einen gemeinsamen Nachteil, der sie für verantwortliche Positionen in der Realwirtschaft schwierig wenn nicht gefährlich macht: ihre persönliche Involviertheit macht sie unflexibel, auf Veränderungen reagieren sie mit Abwehr und Verdrängung. Ihr innovatives Potential, das durchaus vorhanden ist, kann sich nicht konkretisieren, weil das Aushandeln von Planungen, Budgets oder Zeitplänen mit Kollegen oder Mitbewerbern ihre Sache nicht ist. Es kann daher sein, dass wir auf der Überholspur der kommenden Jahre neugierige junge Menschen erleben werden, die hohe Bildung mit sozialer Kompetenz verbinden und flexibel sind, auf aktuelle Herausforderungen mit Ideenreichtum und operativem Geschick zu reagieren. Sie werden die Hamster und Prinzen weit hinter sich lassen.



### Leadership

Empowerment: Erfolgserlebnis oder Erfolg?

Erfolgreiche Führung muss nachhaltig sein. Wer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit netten Incentives bei Laune hält und mit diesen Ausgaben im Laufe der Zeit das Unternehmen in Schiefelage bringt, könnte sich selbst den Vorwurf einer quasi-narzisstischen Befangenheit zuziehen, denn die eigene Beliebtheit ging diesem Chef offensichtlich über alles. Daher macht es Sinn, im Hinblick auf die Corporate Culture eines Unternehmens zu prüfen, mit welchem Realitätsbezug die Mitarbeiterkommunikation arbeitet. Das beginnt mit der Formulierung der Stellenanzeige. Denn es macht einen Unterschied, ob der Mitarbeiter von Beginn an als Über-Mensch angesprochen wird, oder ob wir ihn auf präzise Leistungsprofile verpflichten. Stress-Forschung und aktuelle Fallbeispiele zum Burn-out-Thema legen nämlich nahe, dass der Symptomkomplex „Narzissmus“ auch ein Verhalten beschreibt, in das sich entsprechend disponierte Mitarbeiter „flüchten“, wenn sie überfordert sind. Dabei muss die Überforderung keineswegs in einem Zuviel an Arbeit oder Arbeitszeit liegen. Probleme mit der Übernahme von Verantwortung können eine Ursache sein. Auch das öffentliche Einstehen für ein schlechtes Abschneiden in Performance Tests lädt weniger stabile Mitarbeiter zur Realitätsflucht ein. Im mittleren Management



## Personal Trendletter

und in der öffentlichen Verwaltung entstehen durch Strukturwandel Positionen mit quasi-unternehmerischer Verantwortung (und Angreifbarkeit), auf die die Stelleninhaber weder vorbereitet noch ausgebildet wurden. Es gibt ja keinen Unternehmer, das solche Situationen nicht am eigenen Leib erlebt hat. Aber wie man damit umgeht, macht den Unterschied. Und das kann durchaus Vorbildfunktion haben. Denn eine realistische Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ist Voraussetzung für produktive Arbeit und ein produktiv vertrauensvolles Verhältnis zur Führungskraft (Leader-Membership Exchange LMX). Schließlich gibt kein größeres Erfolgserlebnis als den tatsächlichen, gemeinsamen Erfolg.



### Executive Search

High Potentials aus Asien: Trends, Lichter und Schatten

Fach- und Führungskräfte aus Asien lösen hierzulande immer noch Befürchtungen aus. Fakt ist aber, das wir sie brauchen – und dass Asien sie ebenfalls braucht. Denn der Fachkräftemangel ist in jenen aufstrebenden Ökonomien dramatischer als hierzulande. Ein Wettbewerb um dieses Personal steht also bevor. Und solange unsere Bildungseinrichtungen attraktiv

sind, studieren High Potentials aus China und anderswo an deutschen Universitäten. Sie zu halten, ist nicht unbedingt einfach. Evtl. werden sie bereits im Heimatland von deutschen Unternehmen umworben und an innerbetriebliche Förderprogramme gebunden. In China investierte Unternehmen wie etwa Volkswagen oder die Lufthansa haben eigene Ausbildungseinrichtungen vor Ort. In Forschungs Kooperationen profitiert die deutsche Seite aber auch von einem Alumni, der in Kuala Lumpur, Bangkok oder Hanoi als Liaison Officer die Verbindung hält und später ein Unternehmen ausgründet, das einen staatlichen Auftrag erhält. Das Niveau der Universitäten Asiens ist höchst unterschiedlich. Der Internationalisierungsgrad, also der Anteil der internationalen Studentenschaft, ist dort überwiegend sehr gering. Ausnahmen bilden Singapur und Hongkong. Umgekehrt glänzen etwa die MBA Schools in Frankreich und Spanien mit Internationalisierungsquoten von über 80%. Für die First Mover unter den High Potentials der Generation Y ist daher der Weg ins westliche Ausland überaus attraktiv, weil sie bislang nur hier internationale Netzwerke aufbauen können. Wer ins internationale Management global aufgestellter MNC strebt, für den ist das ein Argument. Aber es tut sich eine Menge. Auch die Tigerstaaten Asiens positionieren sich im Rahmen zentraler Masterpläne als sog. Knowledge-Ökonomien und investieren erhebliche Mittel in Ausbildung und Spitzenforschung. Südkorea hat das vorgemacht und Malaysia ist dabei, diesen Weg zu beschreiten. In beiden Fällen wurden und werden Unversitäten aus dem Westen zur Ausgründung von Ablegern angelockt. Damit sind Ausbildungs niveau und Abschlüsse international anerkannt und vom Knowhow-Transfer profitieren beide Seiten. High Potentials aus Asien, das sollte man sich hierzulande immer klar machen, sind die Crème de la crème eines Ausleseprozesses. Sie sind die besten – oder die mit den besten Beziehungen – aus Zehn- oder Hunderttausenden ihres Landes, sie sind die Hoffnung ihrer Mehrgenerationen-Familien, sie stehen unter einem



## Personal Trendletter

hohen Erwartungsdruck. Ein Studium in Ausland ist vielleicht die einzige Zeit ihres Lebens, die sie diesem Druck ein Stück weit entzieht. Es ist aber auch die Chance ihres Lebens. Ja, es gibt auch unter den High Potentials Asiens Hamster und Prinzen. Eine aktuelle Studie beschreibt die Persönlichkeitsmerkmale von Chinesen die vor oder nach 1970 geboren sind. Vor 1970, wen wundert's klingt es eher nach Hamster, doch die Generation des Aufbruchs ist noch schwer zu fassen. In Südkorea sprach man von der 386-Generation, benannt nach dem während der Olympischen Spiele in Seoul aktuellen Intel-Prozessor. In China, so möchte man meinen, gibt es ausreichend Gelegenheit, den Schein mit dem Sein zu verwechseln, aber vielleicht gerade deswegen auch ein feines Gespür für diesen Unterschied.

### Senior Experts

60plus oder die Neuerfindung eines Berufsabschnitts

Es gehört zu den erfreulichen Entwicklungen der demografischen Prognose, dass erfahrene Arbeitnehmer, aber auch Selbständige, wieder vermehrt nachgefragt werden. Ein Bündel von Faktoren stützt diesen Trend: Da ist zunächst die allmählich sinkende Zahl der Erwerbstätigen aufgrund

der demografischen Entwicklung und ein daraus resultierendes Ungleichgewicht in der beitragsfinanzierten Rentenversicherung. Ganz allgemein steigt mit der Lebenserwartung das Renteneintrittsalter weltweit an. Doch hinzu kommen privatwirtschaftliche und innerbetriebliche Gründe: der mehrfach angesprochene Facharbeitermangel und mit diesem zusammenhängend das innerbetriebliche Problem des Knowhow-Transfers zwischen den Generationen, ein Problem, das übrigens zuerst in Japan auftauchte und bei der Umsetzung verschiedener Altersteilzeitmodelle paté gestanden hat. Eine Herausforderung stellt insbesondere das sogenannte „implizite Wissen“ des Unternehmens dar, also nicht dokumentierte oder nicht ohne weiteres schriftlich dokumentierbare Wissensbestände über Materialien, Verfahren und Prozeduren, die plötzlich wieder relevant werden. Senior Experts werden auch gern zu Verhandlungen und Strukturierungsprozessen herangezogen, weil sie hier ein Urteilsvermögen und taktisches Geschick einbringen, das über längere Zeiträume erworben wurde. So war der Abteilungsleiter eines traditionsreichen Konzerns der Rheinschiene nach dem Ausscheiden aus diesem Unternehmen in vielfältiger Weise, jedoch zunächst weitgehend erfolglos, um Akquise von Aufträgen für

seine Dienstleistung als Industrieberater aktiv. Beim Senior Experts Service in Bonn (SES) kamen dann einige Beratungsaufträge zustande. Heute arbeitet er mit Büro in Düsseldorf an der Restrukturierung von Unternehmen die er bereits erfolgreich mit Seed Investoren zusammengebracht hat. Fortbildungs- und Akquisebereitschaft sind die wesentlichen Bedingungen dafür, dass man auch mit 60plus am Marktgeschehen teilnehmen kann. Auch China hat übrigens Fortbildungsprogramme für ältere Arbeitnehmer gestartet. Aufgrund der demografischen Entwicklung kann das Land auf diese Arbeitskräfte künftig nicht verzichten.

### Impressum:

Geschäftsführung:

Barbara Hunz

Verantwortlich für den Inhalt:

Barbara Hunz, Guido Plötzke

**Barbara Hunz**

**Personalmanagement GmbH**

Hansaring 8

50670 Köln

Fon +49 (0)221 - 1301990

Fax +49 (0)221 - 1301975

Mail [info@bhunz-personal.de](mailto:info@bhunz-personal.de)

Web [www.bhunz-personal.de](http://www.bhunz-personal.de)