

Wenn nicht jetzt, wann dann?



Stefan Müller, stefan müller personalperspektiven

Vor kurzem las ich im Magazin einer Akademie den Artikel eines Hochschullehrers, der den Studenten nahelegte, ihre Berufswahl wesentlich davon abhängig zu machen, in welchen Berufsbildern derzeit hohe Nachfrage herrscht. Des Weiteren empfahl er, die Karriereentwicklung danach möglichst lange in einer Branche und einem Tätigkeitsfeld zu gestalten und ein Unternehmen zu wählen, das die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt. Schließlich gab er konkrete Empfehlungen zum Verbleib in einzelnen Aufgaben bzw. Positionen. Pauschal. Ohne den einzelnen Klienten zu kennen. Und wohl ohne Praxis in der freien Wirtschaft – zumindest in den letzten Jahren ...

Eigentlich müssten in diesen Tagen die meisten Führungskräfte gramgebeugt und mit Sorgenfalten auf der Stirn durch die Flure laufen – in einer Zeit des Umsatzeinbruchs, der Restrukturierung, der Kurzarbeit oder der Arbeitszeitverkürzung ohne Gehaltsausgleich und und und ...

Verblüffenderweise begegne ich aber manchmal ganz anderen Gesichtern – Menschen, die irgendwie erleichtert sind, geradezu entspannt wirken, nachdenken über das Gestern, das Heute und – das ganz persönliche Morgen. Menschen also, die auf merkwürdige Art befreit wirken.

Falls jetzt jemand denkt „so einen kenne ich auch, die nehmen wohl die Krise nicht ernst, reden alles schön, tun so, als wäre alles bald vorbei ...“ oder gar vermutet, dass

einige die Vogel-Strauß-Methode anwenden oder Illusionen pflegen („Stell Dir vor, es ist Krise und keiner geht hin ...“) – davon kann bei meinen Beobachtungen nicht die Rede sein.

Stattdessen schauen manche Führungskräfte auf die letzten drei bis sechs Jahre zurück und stellen ganz nüchtern fest, dass das so nicht mehr lange hätte weitergehen dürfen. Was ist das „so“?

Je nach Branche und Produkt brachten die letzten Jahre in einigen Unternehmen einen derartigen Boom und derart große Umsatzsteigerungen, dass die Belastung der verantwortlichen Führungskräfte exorbitant zunahm, und zwar im mehrfachen Sinne: Einmal im Hinblick auf die rein zeitliche Beanspruchung, dann bzgl. der Verantwortung für einwandfreie Produkte, schließlich im Bereich der persönlichen Haftung und nicht zuletzt in der innerbetrieblichen Auseinandersetzung um inhaltliche und hierarchische Positionen. Es gibt nicht wenige, die dadurch an gesundheitliche, familiäre und emotionale Grenzen stießen und gleichzeitig das Gefühl hatten, von diesem immer schneller fahrenden Zug nicht mehr abspringen zu können.

Jetzt, da dieser Zug ein gutes Stück langsamer geworden ist, erlaubt sich mancher wieder die Frage, ob er etwas Vergleichbares noch einmal mitmachen will in seinem Leben, ob er den Preis dafür (nochmals!?) bezahlen will. Und was das Leben wirklich lebenswert macht, wo das „rechte Maß“ liegt usw.

Überspitzt könnte man sagen, dass die Krise einen fast vergessenen Luxus mit sich bringt: Den Anstoß zum Nachdenken und Innehalten, die Zeit für eine persönliche und berufliche Standortbestimmung.

Nun könnte man einwenden, dass gerade jetzt wieder einmal keine Zeit dafür ist, schließlich gilt es doch die Krise möglichst unbeschadet zu überstehen, also noch weniger kritisch zu sein, noch mehr zu schlucken, noch unbeeindruckter „Fehlentscheidungen zu exekutieren“, wie das eine Führungskraft neulich nannte. Ich glaube das exakte Gegenteil: Keine Zeit eignet sich besser, das eigene Unternehmen, die tatsächlich gelebte Kultur, das Verhalten des Top-Managements und damit die eigene Passung dazu zu überprüfen.

Ich will dazu ein paar Fragen vorschlagen:

- 1) Wer wurde bedient, wenn es in den letzten Jahren um das „Teilen“ von Gewinnen ging?
- 2) Durften Sie Ihre Erfolge für sich beanspruchen oder schmückten sich andere mit den Lorbeeren Ihrer Arbeit?
- 3) Wurde in guten Zeiten auf Ihre Work-Life-Balance geachtet?
- 4) Werden Sie über den aktuellen Stand umfassend und ausgewogen informiert?
- 5) Gibt die Unternehmensführung eigene Fehler zu oder wird alles auf die Krise geschoben?
- 6) Erleben Sie überlegtes und angemessenes Handeln oder eher die Situation, dass man die Wirtschaftskrise als Vorwand nimmt, um längst geplante Kürzungen und Einschränkungen zu begründen und umzusetzen?
- 7) Nehmen Sie derzeit unternehmerische Haltung oder eine Kultur des „Nicht-Entscheidens“ und „Nicht-Handelns“ zur Vermeidung jeglicher Verantwortung wahr?
- 8) Sehen Sie Ihr Unternehmen aufgestellt, um nach der Krise handlungsfähig zu sein bzw. zu bleiben? Auch bezüglich der Qualifikation der Mitarbeiter?
- 9) Werden Sie – Ihre Gedanken, Ihre Meinung, Ihre Erfahrung – in dieser Zeit wahr und ernst genommen?

Bei dieser „Umfeldanalyse“ sollten Sie allerdings nicht stehen bleiben. Das andere Bild – also die Fragen Ihrer ganz persönlichen Standortbestimmung – sind ebenso wichtig. Wenn ich mit Ihnen heute ein Vorstellungsgespräch führen würde, könnte ich Sie z.B. fragen:

- 1) Wie wichtig ist Ihnen Ihre hierarchische Position?
- 2) Wie viel Selbstwertgefühl leiten Sie ab aus der Bedeutung Ihres Arbeitgebers?
- 3) Was bedeutet Ihnen Geld?
- 4) Warum ist Ihnen Mitarbeiterführung wichtig?
- 5) Wie fremdbestimmt ist Ihre Arbeit?
- 6) Kennen Sie Ihre eigene Marktfähigkeit?
- 7) Und kennen Sie Ihren Markt?

8) Könnte für Sie der Satz zutreffen „Wir leiden lieber an den Schmerzen des Bekannten, als dass wir uns den Chancen des Neuen öffnen?“

Mag sein, dass Sie sich vor diesen Fragen ein wenig fürchten – sie bedeuten eine Reise zu sich selbst, und gerade diese Reise ist nicht vollständig planbar. Falls Sie diese Reise aber erst gar nicht antreten, könnte der Fall eintreten, dass Ihr (Berufs-) Leben künftig noch mehr von anderen bestimmt wird als bisher. Dass Sie noch mehr als heute akzeptieren (müssen), dass die Umstände „halt so sind“ und die Anforderungen an Sie deshalb unausweichlich sind. Dass sich die Gefühle und die tatsächliche Ausweglosigkeit annähern, anders gesagt Ihre Alternativen abnehmen. Und dass Ihre Abhängigkeit von Entscheidungen anderer massiv zunimmt, selbst wenn diese Entscheidungen das Gegenteil von eben noch gemachten Zusagen und Versprechungen darstellen.

Apropos Alternativen: Ich stelle ganz oft fest, dass sich Führungskräfte nicht bewusst sind, dass und welche Alternativen sie beruflich haben. Das ist nun weder ein Tadel noch ein Vorwurf, sondern die fast zwangsläufige Folge der Inanspruchnahme durch den strapaziösen Alltag. Aber gerade an dieser Stelle hilft ganz oft ein Impuls von außen, ein professioneller Blick aus der Distanz, eben eine neue Perspektive.

Wenn man den Trendforschern glauben darf, sind wir auf dem (Rück-)Weg zu „al-

ten neuen“ Werten. Dazu gehört ein fester Platz, an dem ich Wurzeln schlagen kann, der Wert einer regionalen „Heimat“, Nachbarschaft, Freunde und vor allem Familie. Wenn diese Bedürfnisse in der Vergangenheit aufkamen, wurden wir immer mit Beispielen von Menschen konfrontiert, die alles souverän unter einen Hut brachten – die Ehe, drei Kinder, das Wochenendpendeln, die 80-Stunden-Woche. Papier ist bisweilen geduldig ...

Heute ist auffällig, dass viele Menschen den Blick auf solche „Vorbilder“ durch einen Blick auf sich selbst ersetzen – die einen sind Klient eines Coachs, andere machen diese Ausbildung selbst, vielleicht als Bereicherung für ihre Führungsaufgabe, oft aber letztlich in eigener Sache. Dahinter steckt immer öfter das Bedürfnis nach umfassender Reflexion, immer seltener der Anspruch, einfach noch besser, noch schneller, noch effizienter zu arbeiten, noch mehr Aufgaben in eine Zeiteinheit zu packen oder Ähnliches.

Im Zuge der demografischen Entwicklung könnte die jetzige Krise vielleicht schon die letzte „Gelegenheit“ für einseitig ausgerichtete Arbeitgeber sein, radikal mit der (scheinbaren) Ausweglosigkeit der Mitarbeiter umzugehen. Wer z.B. genau hinschaut,

welche Unternehmen neuerdings bei Studenten als attraktive Arbeitgeber gelten, wird dort bereits einen Wandel in der Werteskala feststellen, selbst wenn die Attraktivität bestimmter Marken bisweilen noch den Blick auf den Arbeitgeber selbst verstellt.

Besinnung heißt im Übrigen nicht immer, umgehend handeln, sofort etwas verändern zu müssen. „Alles hat seine Zeit ...“ – diese biblische Weisheit gilt gerade auch bei beruflichen Weichenstellungen. Kopf und Bauch oder Vernunft und Empfinden müssen zusammen kommen. Auf den richtigen Augenblick vorbereitet sein bedeutet aber, Bilder zu sammeln. Diese „Bildersammlung“ lässt sich gerade in einer Krisenzeit vortrefflich ergänzen. Ebenso, wie Menschen unter Stress das Innerste nach außen kehren, zeigen Unternehmen in der Krise, ob Unternehmensgrundsätze nur für die Hochglanzbroschüre taugen oder verinnerlicht sind und gelebt werden.

Die Frage der „richtigen Person am richtigen Platz“ hat also eine viel umfassendere Bedeutung als nur der Abgleich von Anforderung und Qualifikation für einen bestimmten Arbeitsplatz. Dahinter steckt letztlich die persönliche Bewertung, ob ich in der jetzigen Umgebung in jeder Hinsicht authentisch bin – und sein darf.