

Von Stefan Müller, stefan.müller.personalperspektiven

Augen zu und durch

Der Arbeitsmarkt für Führungskräfte hat sich in vielen Branchen merklich entspannt – eine ebenso gute Zeit für Wechselwillige wie für solche, die zu einem Wechsel gezwungen sind. Und Rahmenbedingungen, die – eigentlich – zulassen würden, einen Augenblick länger genau hinzuschauen.

Das allerdings betrifft nicht nur den neuen Arbeitgeber, sondern – zuerst – sich selbst. Stattdessen legt derzeit manche Führungskraft den Grundstein für einen künftigen Flop – getreu dem Motto „Augen zu und durch“.

Es gab immer Phasen am Arbeitsmarkt, in denen einzelne Berufsgruppen eine „Sonderkonjunktur“ hatten. Auffällig war dies z. B. bei Führungs- und Fachkräften im IT-Bereich Ende des alten Jahrtausends. Viel zu spät merkten manche Unternehmen, dass ihrer Datenverarbeitung die Jahrtausendumstellung „drohte“, der Internet-Hype war in vollem Gange, viele Unternehmen führten neue Software ein oder neue Versionen davon. In dieser Zeit hatte man den Eindruck, dass ausschnitthaftes Wissen von SAP R/3 schon zur Anstellung reichte und häufig überhöhte Gehälter geboten wurden.

Drei Jahre später kam, was kommen musste: Der Mangel hatte in die Informatik-Studiengänge gelockt, engagierte Mitarbeiter bildeten sich weiter, die Spreu trennte sich

vom Weizen und die Gehälter wurden kritisch überprüft. Der Jahrtausendwechsel war überstanden, die New Economy schwächelte, der Internet-Hype war vorbei. Ergebnis: Wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis des Mitarbeiters nicht (mehr) stimmte, wurde knallhart aussortiert.

Warum diese Geschichte? Weil vorübergehende Mangelsituationen am Arbeitsmarkt über den eigenen Marktwert hinwegtäuschen können.

Märkte unterliegen immer Wellenbewegungen, im freien Spiel der Kräfte werden Mangelsituationen irgendwann ausgeglichen – das gilt auch für den Arbeitsmarkt, und selbst unter der Maßgabe einer demografischen Entwicklung, die in den nächsten Jahren eher einen Arbeitnehmermarkt erwarten lässt, wird es Bewegungen geben, die stabilisierend wirken – sei es z. B. durch Zuwanderung von Fach- und Führungskräften oder durch Abwanderung von Arbeit.

In Phasen leichten Marktzugangs ist ein typisch menschliches Phänomen besonders ausgeprägt: Wenn ich mich nicht unbedingt betrachten muss, betrachte ich lieber die anderen. „Spieglein, Spieglein, stör' mich nicht ...“

Warum soll ich mir Gedanken über mich machen, wenn mich „der Markt“ doch will? Warum aufarbeiten, was in den letz-

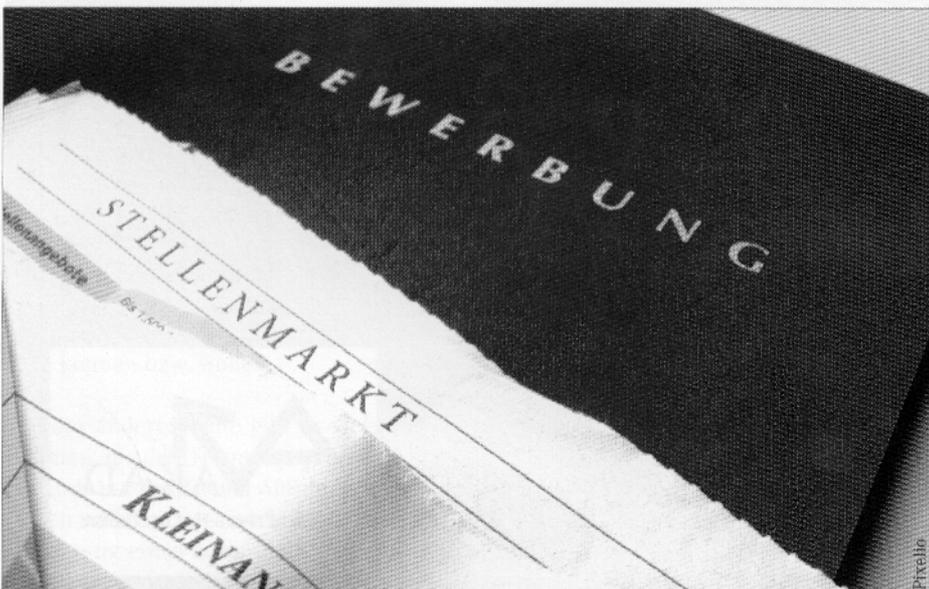


Stefan Müller

ten Jahren durch mich und mit mir geschah? Warum gar darüber nachdenken, dass ich evtl. durch mein Verhalten zur Trennung vom bisherigen Arbeitgeber beigetragen, ja sogar Fehler gemacht habe? Etwa hinterfragen, ob mein Führungsstil wirklich motivierend war? Überlegen, ob ich mich um die Gaben und Fähigkeiten meiner Mitarbeiter gekümmert und sie gezielt gefördert habe? Oder einfach nur funktionieren ließ? Analysieren, ob ich selbst wirklich „richtige Person am richtigen Platz“ war? Oder nur der Vorgesetzte zu unfähig war, meine überragenden Talente zu erkennen?

Wir bekommen derzeit vermehrt Anrufe von Führungskräften, die einfach nur ihren Lebenslauf hinterlassen wollen und annehmen, dass wir sie damit vermitteln – was wir nicht tun! Denen schon eine Etappenanalyse zu viel Aufwand ist. Die am allerliebsten hätten, dass sie überhaupt niemand vorher anschaut. Oder gar mit kritischen Einschätzungen konfrontiert. Unglaublich, sagen Sie? Je nun: Die Vogel-Strauß-Strategie beginnt eben in eigener Sache ...

Viele Firmen haben indes längst entdeckt, dass sie die Frage der „richtigen Person am richtigen Platz“ stellen müssen. Und zwar bei jeder Neuordnung von Personen in einem Team, jeder Versetzung, Entsendung, Rückkehr oder Beförderung. Das hat zur Folge, dass jeweils sehr genau hinterfragt wird, unter welchen Voraussetzungen und mit welcher Motivation ein neuer Mitarbeiter einstei-



Die richtige Person am richtigen Platz – eine Frage, die sich bei jeder Versetzung, Entsendung oder Beförderung stellt.

gen will. Der Fokus verschiebt sich dabei zunehmend: Die Erkenntnis, dass Charakter und Verhalten einer Führungskraft alle fachlichen Qualitäten überdecken können, führt zu erheblich mehr Aufmerksamkeit für die Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung.

Die zunehmend volatilere (welt-)wirtschaftliche Entwicklung und die in der Regel hohen Kosten bei Trennungen (zumindest in Deutschland und einigen europäischen Ländern) veranlassen heute ohnehin zu größter Vorsicht bei notwendigen Neueinstellungen. Die Frage der Passung in ein Team wird längst nicht mehr nur anhand der zu schließenden fachlichen Lücke gestellt. Immer mehr Unternehmen prüfen durch Organisationsaufstellungen, ob ein (künftiger) Mitarbeiter wirklich „seinen Platz“ ein- und annimmt, wie Vorgesetzte und Mitarbeiter zueinander „stehen“, welche „Beziehung“ Teammitglieder zueinander aufbauen usw.

Wer sich selbst belügt, wer seine Beweggründe – und Zwänge – nicht kennt, wer sich nicht bewusst ist, welche (oft durch die familiäre Entwicklung geprägten und sehr persönlichen) Bilder er oder sie ins Unternehmen trägt, wird immer wieder über die Ungerechtigkeit der Welt, das Unverständnis seiner Umgebung, die mangelnde Wertschätzung oder die Dummheit der anderen klagen. Und nicht verstehen, dass er oder sie wenn nicht Auslöser, so doch Teil des Problems ist.

Eine der häufigsten Ursachen für massive Einbrüche in der Karrierentwicklung ist übrigens eine zu frühe bzw. zu hohe Beförderung. Man könnte vom Misslingen des Peter-Prinzips sprechen. Die aktuelle

Marktsituation lädt durchaus auf die Überholspur ein. „Jetzt oder nie“ könnte das Motto lauten. Und zeitversetzt zu einem Absturz mit Langzeitfolgen führen. Manchmal wäre der bessere Rat „Jetzt noch nicht – oder nie“. Auf Achterbahnen soll es ja auch manchen Leuten schlecht werden...

Was ist das Fazit dieser Gedanken?

Schon mancher hat gesagt: „Ich lasse einfach alles hinter mir.“ Oder: „Diese Zeit ist abgehakt.“ Oder: „Diese Episode in meinem Leben vergesse ich einfach.“ Ein Psychologe würde zu diesen Sätzen allenfalls schmunzeln.

Jeder Schritt, den wir gehen, hinterlässt Spuren. Am Weg und an uns. Mit der einmaligen Chance, sich dabei weiterzuentwickeln.

Jeder Mensch durchläuft Lebensphasen, an deren Übergängen auch Lebenskrisen. Das ist der vorgegebene Teil unserer Entwicklung. Und dennoch: Wir kennen ältere Menschen, deren Weisheit und Ausgeglichenheit wir bewundern. Und wir kennen „zornige Alte“, die mit sich und ihrer Umwelt nie ins Reine gekommen sind. Das ist das Ergebnis jener Entwicklung, deren Richtung wir schon Jahrzehnte zuvor bestimmen und einschlagen.

Der einfache Weg – „Augen zu und durch“ – ist also nicht immer der beste. Und oft auch nur kurzzeitig der bequemste. Entscheidungen sollte man auch und gerade dann strategisch klug und sorgfältig vorbereiten, wenn sich schnelle Lösungen anbieten. Die oft nicht immer von Dauer sind. Und dann dauerhaft wehtun können.

Hilfestellung für den Gleichbehandlungs-Praktiker Diversity-Toolkit

Nicht nur das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), sondern mehr noch die Erkenntnis, dass es sich heute aus wirtschaftlichen und personalpolitischen Gründen kein Unternehmen mehr erlauben kann, auf qualifizierte Mitarbeiter aus sachwidrigen Gründen zu verzichten, haben das Thema „Diversity“ stärker in den Fokus der Unternehmen

gerückt. Wer sich damit näher befassen möchte, findet jetzt eine hilfreiche Handreichung: Den Diversity-Toolkit des Europäischen Führungskräfte-Verbandes CEC, den dieser nach Auswertung der Ergebnisse einer von ihm durchgeführten internationalen Diversity-Konferenz erstellt hat. Der Toolkit befindet sich im Internet unter

http://www.cec-managers.org/download/toolkit_DE.pdf und
<http://www.cec-managers.org/index.php?lang=en>

Buchhinweis

„Unternehmenspolitik und Corporate Governance“

Wie Organisationen sich selbst organisieren

Fredmund Malik
1. Auflage
363 Seiten
39,90 €
Campus Verlag GmbH
ISBN: 978-3593382869

Fredmund Malik gilt heute in Europa als einer der führenden Experten, wenn es um Theorie und Praxis des Managements geht. In seinem neuen Buch stellt er die These auf, dass vom Menschen geschaffene Organisationen wie Wirtschaftsunternehmen und andere gesellschaftliche Institutionen genauso autodynamisch funktionieren wie moderne Technik, die sich selbst lenkt, reguliert und überwacht. In diesem Sinne versteht Malik sein Werk als Gebrauchsanleitung, um Organisationen neu zu ordnen, so dass sie sich in der Folge von selbst organisieren. Er benennt und erläutert die wichtigsten Prinzipien für sich selbst programmierenden Erfolg von Führungskräften, Mitarbeitern und ihren Organisationen.

Das 21. Jahrhundert wird einen radikalen Wandel bringen. Komplexität ist das gemeinsame Merkmal der heutigen Gesellschaften und ihrer Institutionen. Wirtschaftsunternehmen, Krankenhäuser, Universitäten und Verwaltungsbehörden sind komplexe, dynamische, nicht lineare und vernetzte Systeme, die mit den Denkweisen des 20. Jahrhunderts nicht mehr gemanagt werden können. Im angebrochenen Komplexitätszeitalter müssen Organisationen autodynamisch funktionieren. Dazu ist laut Malik meist eine radikale Umgestaltung des Managements, der Strategien, Prozesse und Strukturen erforderlich.

Fredmund Malik ist für sein präzises Denken und seine klare Sprache bekannt und bestätigt dies auch in seinem aktuellen Werk. Dabei bewegt er sich bewusst nicht nur im theoretischen Raum, sondern bietet dem Leser auch die Werkzeuge, um die notwendigen Schritte zum Umbau der Organisation selbst einleiten zu können. **90**