

BUCHTIPP

Carsten Knop

Gescheiterte Titanen

Welche neuen Manager unsere Welt braucht



Frankfurter Allgemeine Buch
191 Seiten, Hardcover
ISBN: 978-3-95601-084-2
19,90 €

Warum haben unsere Manager einen so schlechten Ruf und verlieren immer weiter an Vertrauen in der Bevölkerung? Dabei scheitern bei weitem nicht alle, aber wenn Manager scheitern, dann oft mit spektakulären Begleitumständen und entsprechend lautstarker Begleitung durch die Öffentlichkeit. In seinem äußerst lesenswerten Buch sucht Knop nach Mustern für dieses Scheitern. Nach 20 Jahren im Unternehmensjournalismus lässt Carsten Knop (Wirtschaftsredakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung) die Gespräche mit und Karrieren von Top-Managern in Deutschland und international Revue passieren: Wer hat rückblickend seine Ziele erreicht, wer nicht? Und vor allem: Was hat der eine richtig und der andere falsch gemacht?

Knops Buch ist ein engagiertes Plädoyer für einen moralischen Kapitalismus, dessen Ausprägung keinen Raum für den verantwortungslosen Sonnenkönig lässt. Dieser mag über gewisse Zeit Erfolg haben, das Menetekel seines Scheiterns ist aber schon zu erkennen. Anders als die nachhaltig erfolgreichen Manager haben die zunächst Erfolgreichen und später Gescheiterten oft das Gefühl für die eigene Verantwortung verloren. Im Glanze der eigenen Unfehlbarkeit haben sie abgehoben und dabei jegliche Bodenhaftung verloren. Sich an Spielregeln zu halten, ist ihre Sache nicht mehr.

Gefragt ist mehr denn je die „dienende Führung“, ohne die es bei den Mitarbeitern auf Dauer keine Akzeptanz und kein Vertrauen gibt. Manager, die das nicht verinnerlichen, werden schwerlich nachhaltig und effizient arbeiten. Um das zu schaffen, muss man kein Übermensch sein, wie Knop schreibt. „Gesucht wird der Mensch.“ Dazu liefert Knop viele Beispiele auch erfolgreicher Führungskräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Sport.

Fazit: Eine unbedingte Leseempfehlung! —

go

MITMACHEN & GEWINNEN

Wir verlosen drei Exemplare des Buches unter unseren Mitgliedern. An dieser Verlosung können Sie teilnehmen, indem Sie eine kurze schriftliche Nachricht mit dem Stichwort „Sonderverlosung“ an folgende Adresse senden:

Geschäftsstelle Essen
Alfredstraße 77–79, 45130 Essen,
per Fax: (0201) 95971-29 oder als
e-Mail: essen@die-fuehrungskraefte.de

Einsendeschluss ist der 30.09.2015.

SCHWERPUNKT ARBEITEN 4.0

BERUFLICH ODER PRIVAT?

von Dr. Irina Kummert

Als Personalberaterin erlebe ich in den letzten zehn Jahren vermehrt, dass mit dieser Gegenfrage auf meine Bitte reagiert wird, darzustellen, wie meine Gesprächspartner/-innen, die ich im Rahmen eines persönlichen Gesprächs gerne kennenlernen möchte, mit Konfliktsituationen umgehen, welches Umfeld sie brauchen, um sich wohlfühlen, oder wie sie sich selbst als Persönlichkeit einschätzen. Die Gegenfrage „Beruflich oder privat?“ macht deutlich, dass die Menschen den beruflichen Kontext streng von ihrem privaten Erleben zu trennen scheinen.



Dr. Irina Kummert

Verändert sich das Konfliktlösungs- und das Kommunikationsverhalten eines Menschen, sobald er oder sie die Schwelle zu seinem/ihrem Arbeitsplatz überschritten hat? Werden wir am Arbeitsplatz tatsächlich zu einem anderen Menschen? Wenn das stimmt, fehlt nicht nur die Identifikation mit dem jeweiligen Arbeitsumfeld. Überspitzt formuliert wären wir sogar in der Gefahr, uns zu „gespaltenen“ Persönlichkeiten zu entwickeln.

Arbeit ist viel zu oft Mittel zum Zweck

Das Grünbuch Arbeiten 4.0, das die Bundesregierung kürzlich veröffentlicht hat, befasst sich unter anderem mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und greift durchaus wichtige Aspekte einer sich durch die Digitalisierung und Tailorisierung verän-

dernden Arbeitswelt auf. Gleichwohl behandelt die Dokumentation die Kernfrage der Thematik nicht, die übrigens alles andere als neu ist: Wie kann es gelingen, dass sich die Menschen in ihrer Arbeitsumgebung in erster Linie als Menschen wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen? Wie kann es zu einer stärkeren Identifikation mit der Arbeit als integralem Bestandteil eines erfüllten Lebens kommen? An dieser Stelle könnte auch hinterfragt werden, warum die sogenannte Generation Y die Sinnfrage so hörbar stellt. So wie ein Zeitalter der Aufklärung fast schon zwangsläufig auf eine Epoche des verklärten Blicks folgt, so reagiert die junge Generation auf die Erfahrung, dass Arbeit selten beglückend, sondern viel zu oft Mittel zum Zweck ist.

Sehnsucht nach Authentizität im Berufsumfeld

Die Sehnsucht nach Authentizität im Berufsumfeld kommt nicht von ungefähr. Ein Grund dafür könnte in dem Erlebnis zu sehen sein, dass von Seiten der Unternehmen gelegentlich unterschätzt wird, dass Zufriedenheit am Arbeitsplatz eng verknüpft ist mit Aspekten wie Glaubwürdigkeit. Die Identifikation mit einem Arbeitgeber ist nur dann möglich, wenn proklamierte Werte auch gelebt werden und wenn Sparmaßnahmen für alle Beschäftigten gelten. Die stetig wachsende Regulierung und die zunehmende Kleinteiligkeit von Arbeitsprozessen lässt zudem kaum Raum für individuelle Kreativität. Menschen wollen sich an ihrem Arbeitsplatz gemäß ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entfalten können und nicht zu reinen Umsetzern von

Regulierungsvorgaben werden oder sich in kleinteiligen Arbeitsprozessen wiederfinden, in denen kaum noch fachlicher Kontext gefragt ist.

Angst vor Risiken, statt Verantwortung zu übertragen

Wenn wir Vertrauen schenken und Verantwortung übertragen, besteht immer ein gewisses Risiko, dass Fehler passieren. Insbesondere im aktuellen gesellschaftlichen Klima möchte niemand mehr ein Risiko eingehen. Stattdessen versuchen wir, alles bis ins Detail zu regeln und selbst zu entscheiden, statt zu delegieren. Wenn beispielsweise bei Vorstandsvorlagen der Vorstand hinter verschlossenen Türen einsame, von den Menschen im Unternehmen abgekoppelte Entscheidungen trifft und die Impulsgeber nicht einmal erfahren, warum ihre Idee nicht aufgegriffen wird, müssen wir uns nicht wundern, wenn die Menschen sich emotional aus dem Arbeitsprozess verabschieden. Im besten Fall liefern sie die Leistung ab, für die sie bezahlt werden.

Leistung und Gegenleistung statt Erfüllung

Durch diesen Mechanismus wird das Arbeitsumfeld zu einer Welt, in der es in erster Linie auf ein Quidproquo ankommt. Genau das fordert die Generation Y ein:

Ich gebe dem Unternehmen meine Arbeitskraft und einen Teil meiner Zeit, aber leben will ich woanders. Der Arbeitnehmer wird zum Arbeitgeber im eigentlichen Wortsinn und umgekehrt. Insofern ist der Begriff der Work-Life-Balance auch im Sinne einer Buchhaltung zu verstehen, die genau regelt, dass das Konto zwischen Soll und Haben, zwischen Ausgabe und Einnahme, zwischen Leistung und Gegenleistung stets ausgeglichen ist. Damit mutiert die Generation Y zu einer Generation von Buchhaltern und Buchhalterinnen – eine Vorstellung, die so gar nicht zum Idealismus junger Menschen passen will, die sich ein glückliches Leben wünschen. Zu einem solchen glücklichen Leben gehört auch das Erlebnis von Sinnhaftigkeit und Erfüllung am Arbeitsplatz. Arbeiten 4.0 sollte nicht außer Acht lassen, dass wir zwar von den modernen Technologien profitieren können, unsere Erwartungen an ein glückliches Leben aber nicht als getrennt davon erleben sollten, was wir von unserem Arbeitsumfeld zu erwarten haben. —

Kontakt: irina.kummert@ikp-gmbh.net

Dr. Irina Kummert, Geschäftsführerin der IKP Executive Search, rekrutiert seit 1997 bundesweit Führungskräfte. Ehrenamtlich vertritt sie den Ethikverband der deutschen Wirtschaft e.V. als Präsidentin.



Quelle: Fotolia, @ptrphotoof

Mutiert die Generation Y zu einer Generation von Buchhaltern und Buchhalterinnen?

„AM RANDE VERMERKT“

von Ulrich Goldschmidt

NEBENEINANDER AUF DEM PFERD?

Die Römer haben sie erfunden und sind mit ihr nicht wirklich glücklich geworden: die Doppelspitze. Was vor zweitausend Jahren die beiden Konsuln waren, sind heute in Unternehmen, Organisationen und Parteien die Vorstände im Vorsitzenden-Doppelpack. Und hartnäckig hält sich das Gerücht, erst die Doppelspitze sei die wahre Verwirklichung von Führungskultur und letztlich unverzichtbar für nachhaltigen Erfolg. So viel aus der Rubrik „Als Wünschen noch geholfen hat“. Es gibt nun mal keinen Beleg für den Erfolg von Doppelspitzen. Den alten Römern wurde es irgendwann zu bunt und der Alleinherrscher war ihnen immer noch lieber als eine Führung, bei der die Macht wie das berühmte Rohr im Wind schwankte. Zuletzt hat auch die Deutsche Bank dem Führungsgemerkse der Doppelspitze ein Ende gesetzt. Die in diesen Dingen sehr pragmatischen Briten sagen dazu, dass man eben nicht nebeneinander auf dem Pferd reiten kann. Nun gut, solange das Pferd steht, mag man sich noch aneinander klammern, aber sobald es vorangeht, hat der Spaß ein Ende.

Hinzu kommt, dass man diese Doppelpacks auch nicht etwa als Supermarkt-Sonderangebot „Nimm zwei, bezahl für einen“ bekommt. Also auch wirtschaftlich nicht der Königsweg. Die Mitarbeiter werden zudem zum „Mama-Papa-Spiel“ verleitet. Man wendet sich halt immer an den Teil der Doppelspitze, von dem man ein Ja für seine Wünsche erwartet, und spielt die Vorsitzenden locker gegeneinander aus. Das ist für alle Beteiligten unwürdig. Im Regelfall führen Doppelspitzen zu einer Lähmung der gesamten Organisation, weil die Problemlösung von vornherein auf Kompromissfindung angelegt ist, selbst wenn es gar nicht erforderlich wäre.

Einen Doppelspitzen-Auftritt besonderer Art hat in den letzten Monaten das griechische Duo Tsipras & Varoufakis gegeben und die europäischen Partner zur Weißglut getrieben. Ein besonders gelungener Sketch war zweifellos der Vorwurf an die Gläubiger Griechenlands, ihr Geld zurückzufordern sei „Terrorismus“. Nun, daran werden wir unsere Bank erinnern, wenn die nächste Hypotheken-Rate fällig wird. Aber zur Erinnerung ein Tipp eines alten Römers an die Griechen, den man bei der Wahl seiner Regierung auch mal beherzigen könnte: „Wie oft soll der Ruhm Eurer Ahnen Euch noch vor der Selbsterstörung retten?“ (Julius Caesar). —