

Führungspositionen ohne Klinsmann-Syndrom

Keine neuen Krisen zulassen

Kurzbeschreibungen-Inhaltsangaben

zu Publikation

Autor: Jörg Becker

(erschienen im BoD Verlag)

- Finanzkrise = Wissenskrise
- Wissenskrise = Personalkrise
- Personalkrise = Auswahlkrise
- Tsunami-Effekt kopierter Auswahlkriterien
- Personenbilanz als methodischer Ansatz
- Alles basiert auf einem Personalfaktoren-Gerüst
- Cluster-Bilanzstruktur bringt Ordnung ins System
- Begutachtung aus 3 verschiedenen Blickrichtungen
- Umsetzung in Bewertungsnetze
- Bei der Personalauswahl wird Zukunft gehandelt
- Bei Wirkungsbeziehungen den Durchblick wahren
- Wirkung eines Faktors auf jeweils übrige
- Zoom auf Personalfaktoren im Brennpunkt
- Den Zeitfaktor nicht aus den Augen verlieren
- Orientierungshilfe Aktivsummen
- Inaugenscheinnahme der Passivwirkungen
- Schnüren eines Maßnahmenpaketes
- Die Mischung macht´s: das richtige Maß finden
- Bewertungs-Absicherung
- Nur die, mit denen keine Krise zu befürchten ist



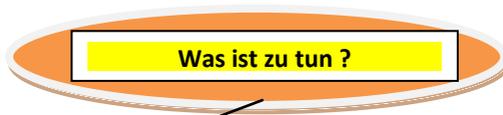
Für Führungskräfte scheint als oberstes Auswahlkriterium die erhoffte Fähigkeit zur kurzfristigen Gewinnmaximierung zu gelten. Die Formel der kurzfristigen Gewinnmaximierung enthält gleich mehrere Gefahren der Fehl- bzw. Falscheinschätzung:

1. kurz: d.h. es soll alles möglichst schnell, am besten gleich sofort erledigt werden. Auch wenn das Leben des Menschen kurz ist, so dauert es in der Regel doch länger als ein paar Quartals- oder Saisonergebnisse. Wie ein Wirtschaftsleben auf Dauer funktionieren soll, wenn die in ihm Handelnden und Verantwortlichen einem Zeithorizont von gerade einmal 3-6 Monaten folgen sollen, bleibt rätselhaft.
2. Gewinn: dessen Erzielung ist zwar die Triebfeder wirtschaftlichen Handelns, bleibt aber als oberstes oder vielleicht gar einziges Auswahlkriterium für Führungskräfte nicht nur zweifelhaft, sondern mit Blick auf die Finanzkrise eindeutig falsch.
3. Maximierung: bezogen auf die Personalentscheidung des FC Bayern reicht diesem nicht einmal der Titel eines deutschen Meisters. Nein, im Wege der Maximierung sollten gleich auch noch die Lorbeeren aus Europa-Wettbewerben her. Kurz und gut: Das Ziel der Maximierung ist bereits für sich alleine betrachtet schon fragwürdig genug. In Verbindung mit den beiden anderen Elementen des hier besprochenen Auswahlkriteriums, nämlich dem Gewinn und der gleichzeitigen Kurzfristigkeit, wird es zu einer Zeitbombe. Nämlich dann, wenn alle Führungskräfte bei der Auswahl durch die gleiche Schablone gesiebt werden und dann mit dementsprechend gleichen Eigenschaften auch auf die gleiche Weise denken, entscheiden und handeln.

Wenn alle Personen, die an den Stellhebeln der Wirtschaft und damit zumindest indirekt auch an denen des politischen Systems sitzen mit dem gleichen Zeithorizont in die gleiche Richtung marschieren, braucht man nicht mehr allzu viel an Phantasie, um

sich hieraus ergebende Konsequenzen und Gefahren vorstellen zu können. Das Bild einer sich mehr und mehr hochschaukelnden Tsunami-Welle ist allseits bekannt.

Wir sollten daher die nur im kurzen Gewinnmaximierungsbereich angesiedelte Personalpolitik verlassen und versuchen, uns der taktischen Ebene, d.h. dem mehr qualitativen und strategischen Bereich zu nähern. Dabei ist der Übergang von sogenannten „harten“, d.h. messbaren Personalfaktoren zu den sogenannten „weichen“, d.h. angeblich nicht evaluierbaren Faktoren fließend.



Wir verlassen den Bereich:	und wechseln zum Bereich:
- des operativen Tagesgeschehens	- der strategischen Perspektive
- der meist selektiven Wahrnehmung	- der ganzheitlichen Denkweise
- der messgenauen Zahlenwelt mit Nachkommastellen	- der qualitätsbezogenen Einschätzungen
- der kurzfristigen Sicht	- der langfristigen Sicht
- des Gewesenen	- des Zukünftigen
- des heutigen Ist-Zustandes	- der morgen möglichen Potentiale
- der isolierten Einzelanalysen	- der vernetzten Wirkungsbeziehungen
- der aktionsbezogenen Maßnahmen	- der strategiebezogenen Maßnahmen

- des reaktiven Handelns	- des proaktiven Handelns
- der scheinbaren Sicherheit	- der möglichen Risiken
- der Vergangenheitsindikatoren	- der Frühwarnindikatoren
- der ein-dimensionalen Bewertung	- der Mehrfach-Beurteilung
- der „einen“ Zukunft	- der „mehreren“ Zukünfte = Szenarien
- der Innenansicht des Unternehmens	- den Außen-, Kunden- und Marktbeziehungen

Besinnung und Nachdenken tut Not. Angesichts einer Finanz- und Wirtschaftskrise solchen Ausmaßes sollte und darf es kein einfaches „Weiter-so“ geben. Wenn man sich die grundsätzlich einfache Frage stellt: hätte man sich an den Stellhebeln des Wirtschaftens andere Personen mit anderen Verhaltensweisen vorstellen können, mit und unter denen eine solche weltweite Krise vielleicht nicht oder zumindest nicht so entstanden wäre ?

Wenn eine Bejahung dieser Frage den Horizont der menschlichen Vorstellungskraft nicht übersteigen würde, könnte dies eigentlich nur heißen, einmal grundsätzlich alle Auswahlverfahren und Selektionsmechanismen zu überdenken, die in der Vergangenheit die offenbar suboptimale Belegung der möglicherweise krisenbewirkenden Stellhebel zugelassen oder sogar befördert haben. Wenn Führungspositionen, die über das Schicksal tausender Arbeitsplätze und damit Menschen zu entscheiden haben, vielleicht bei einem vertraulichen Golfplatzgespräch besetzt wurden, so dürfen die Gefahren von Krisen eigentlich niemanden verwundern.

Auch im mikroökonomischen Bereich der Unternehmen gilt es, die zahlreichen Tool-Boxen dahingehend zu durchforsten, ob wirklich alle benötigten Werkzeuge an Bord sind und ob diese Werkzeuge auch angesichts von Krisen wirklich das zu leisten imstande sind, was sie vorgeben und was man sich von ihnen versprochen hat und oft noch unverändert verspricht. Insbesondere wäre ein Nach- und Überdenken aller Verfahren und Kriterien gefordert, die sich mit der Auswahl von Führungskräften befassen. Da hiervon auch und gerade das Allgemeinwohl betroffen ist, sollte zumindest die Messlatte für die mögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit höher gelegt werden.