

Arbeit als Quelle von Zuwendung

Authentische Führungskraft

Wer nicht in seiner Mitte lebt, ist verrückt. Nach diesem Grundsatz berät Dr. Baldur Kirchner Berufstätige in Lebens- und Führungsfragen. Leonhard Fromm hat mit dem 69-jährigen Theologen und Psychotherapeuten gesprochen.



Herr Kirchner, warum ist das Thema Führung so wichtig?

Weil Führende, ob Eltern, Lehrer oder Vorgesetzte, Einflussnehmende sind. Der Geführte hat hohe Erwartungen an den Führenden, die nicht enttäuscht werden dürfen. Deshalb geht es um mehr als Führungstechniken, die oft nur aufgesetzt, antrainiert und deshalb unecht wirken. Gefordert ist Authentizität.

Das heißt?

Es geht um persönlich-menschliche Reife, die Ethik des Führens oder auch die integrierte Persönlichkeit, neudeutsch Work-Life-Balance. Aber ehrlich gesagt kotzt mich der Begriff an, weil er zwischen gutem Leben und schlechter Arbeit wertet, die man irgendwie in Einklang bringen müsse. Das ist doch Quatsch. Arbeit ist nichts Negatives, sondern die Quelle von Zuwendung.

Wie entwickeln Sie diese persönlich-menschliche Reife?

Durch Erleben. Wenn ich das Ausprobierte reflektiere, wird es zu Erfahrung. Dazu brauche ich aber Zeit und einen gewissen Intellekt, den man schulen kann. In dem Wort erfahren steckt drin, dass man seine vier Wände verlassen und sich auf Neues einlassen muss. Und nur Erlebnisse, die durch Reflexion zur Erfahrung werden, kann man an andere Menschen weitergeben. Erfahrung hat auch viel mit Seele zu tun.

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

Der Führende reflektiert, wie er wirkt und wahrgenommen wird. Nur wer sich selbst beobachtet, kann auf andere eingehen. Arroganz ist oft ein Signal für fehlende persönliche Souveränität und Angst vor Emotion. Souverän ist, wer sicher ist im Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen. Zudem hat das Wort verstehen zwei Bedeutungen, nämlich die vordergründig rationale Dimension, aber auch die emotionale, die wir Empathie nennen.

Was heißt das bezogen auf die Arbeitswelt?

Ein wirklich Führender will nicht nur über den Mitarbeiter reden, sondern auch über sich. Er will vom Mitarbeiter hören, wie er ihn sieht und wie er sich geführt fühlt. Er wird den Mitarbeiter deshalb einladen, sich auf das Gespräch vorzubereiten, sich eventuell Notizen zu machen, um auf seine Fragen vorbereitet zu sein und sich zu überlegen, was er den Vorgesetzten fragen will. Der Grad seiner Gesprächsfähigkeit zeichnet die Reife eines Menschen aus. Kann er zuhören, verständlich sprechen, sich kurz fassen, Gefühle empfinden und zeigen?

Eines Ihrer Kolloquien heißt „die zentrierte Persönlichkeit“. Was verstehen Sie darunter?

Die zentrierte Persönlichkeit ruht in sich. Sie bewahrt auch in der Hektik Kontinuität. Sie ist in der eigenen Mitte, ist also nicht verrückt. Das lateinische Wort ex-zentrisch heißt ja „außer sich“. Wer außer sich ist, ist losgelöst von seiner inneren Mitte, ihm fehlt die Bindung. Leben in der Mitte heißt aber Leben mit Substanz. Aristoteles nennt als zentrale Tugenden Besonnenheit und Wohlwollen. Ich ergänze Geduld und Gelassenheit. Geduld wiederum ist die Voraussetzung für ein ernsthaftes Gespräch. Denn nur, wenn ich dem anderen Zeit lasse, sich zu artikulieren, kann ich ihn auch verstehen.

Die Koffer packen oder bleiben?

Den Job zu wechseln in der Krise will wohlüberlegt sein – Langfristige Perspektiven suchen

Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach. Nach dieser Maxime agieren zurzeit viele Arbeitnehmer. Selbst wenn sie mit ihrem Job unzufrieden sind und ihnen in ihm jegliche Perspektive fehlt, begeben sie sich nicht aktiv auf Stellensuche. Sie verharren vielmehr wie hypnotisierte Kaninchen auf ihren Stellen, weil sie überzeugt sind: selten war der Zeitpunkt schlechter als im Moment, die Position zu wechseln. Denn aufgrund der Wirtschaftskrise gibt es kaum offene Stellen – und wenn doch, dann sind diese schlecht bezahlt.

„Stimmt nicht“, sagt Frank Adensam, Inhaber der Adensam Managementberatung, Ludwigshafen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten bauten zwar viele Unternehmen Personal ab, „zugleich versuchen sie sich aber im Markt neu zu positionieren, um die Krise zu überleben oder gar gestärkt aus ihr hervorzugehen. Deshalb entstehen in den Unternehmen parallel zum Personalabbau oft neue Positionen“.

Personalberater Adensam erläutert dies am Beispiel der zurzeit schwer angeschlagenen Automobilindustrie. In ihr werden zwar viele Mitarbeiter entlassen oder in Kurzarbeit geschickt, weil den Unternehmen die Aufträge wegbrechen. Parallel dazu wollen die kriselnden Autobauer aber eine umweltfreundlichere Fahrzeugpalette aufbauen. Und weil die Autos künftig mit Wasserstoff-, Solar- oder Biogas-Antrieben ausgestattet sein sollen, suchen Autohersteller und viele ihrer Zulieferer Experten für Erneuerbare Energien. Das hängen die Betriebe aber nicht an die große Glocke. „Denn es kommt in der Öffentlichkeit schlecht an, wenn im Wirtschaftssteil einer Zeitung steht ‚Das Unternehmen X entlässt Mitarbeiter‘ und weiter hinten im Stellenteil sucht derselbe Betrieb Mitarbeiter“, erläutert Adensam.

Viele Mitarbeiter verfallen in Lethargie

Auch andere krisengeschüttelte Unternehmen stellen Mitarbeiter ein. Gefragt sind laut Michael Strübing, Chef der Personalberatung Percon, Frankfurt am Main, zum Beispiel Controlling-Spezialisten. Aus einem einfachen Grund: die meisten Firmen müssen sparen. „Also werden zum Beispiel auch Experten für das Optimieren von Einkaufs- und Beschaffungsprozessen gesucht“, erklärt Strübing. Viele Betriebe stehen aktuell zudem vor der Frage: Wie können wir künftig größere Projekte vorfinanzieren, wenn die Banken nur noch sehr zögerlich oder nur noch gegen Wucherzinsen Kredite vergeben? Also sind Experten für alternative Finanzierungskonzepte gefragt.

Auch für Naturwissenschaftler, Ingenieure, Vertriebs- und Verkaufsexperten sowie ITler – wenn sie über ein Spezial-Knowhow verfügen, das die Unternehmen brauchen – haben laut Adensam Jobchancen. Gerade Spezialisten rät er, über einen Stellenwechsel nachzudenken. „Denn wenn die Unternehmen aktuell jemanden einstellen, dann tun sie dies, weil sie dessen Knowhow wirklich brauchen. Entsprechend gut sind in der Regel die langfristigen beruflichen Perspektiven.“

Besonders intensiv sollten sich Arbeitnehmer mit dem Thema Stellenwechsel befassen, deren Job akut bedroht ist – sei es, weil ein Stellenabbau bereits beschlossen ist oder weil absehbar ist: auch nach der Krise wird sich unser Geschäftsbereich auf Dauer nicht erholen. Bei seiner Arbeit sammelt Adensam aber immer wieder die Erfahrung:



Wenn der Job bedroht ist, sollten Arbeitnehmer aktiv werden.

Foto: Bildstelle/Rex Features

selbst ein bereits angekündigter Stellenabbau kann viele Mitarbeiter nicht motivieren, sich aktiv zu bewerben. Die Betroffenen verfallen vielmehr häufig in eine Lethargie und hoffen, vielleicht geht der Kelch an mir vorüber. Ähnlich verhält es sich bei Kurzarbeit. Nachvollziehbar ist für den Personalberater eine solche Haltung bei „Mitarbeitern im fortgeschrittenen Alter“, bei denen zum Beispiel aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit weitgehend feststeht: bei einer „Sozialauswahl“ gehört der Mitarbeiter zu den letzten, die gehen.

Als „wenig eigenverantwortlich“ bezeichnet Adensam es aber, wenn 30-Jährige mit nur wenigen Jahren Berufserfahrung eine solche Haltung zeigen. Nicht nur, weil sie bei einer Sozialauswahl oft als erste einen „Blauen Brief“ erhalten, sondern auch, weil ihre Kernfrage eigentlich lauten sollte: Wo habe ich langfristig eine gute berufliche Perspektive? Indes trösten sie sich gerade in Großbetrieben oft damit, dass eine Betriebsvereinbarung sie noch ein, zwei Jahre vor der Kündigung schützt. Selbst wenn bereits feststeht: danach stehen sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auf der Straße.

Aber auch 45- und 50-Jährige sollten sich ernsthaft fragen: Habe ich hier langfristig noch eine Perspektive? „Denn auch sie haben in der Regel noch ein 15- bis 20-jähri-

ges Arbeitsleben vor sich.“ Dessen ungeachtet ist jeder Jobwechsel mit einem Risiko verbunden. Entsprechend sorgsam sollte er, gerade wenn er nicht aus Not heraus geschieht, geplant sein, mahnt Personalberater Strübing. Und entsprechend genau sollten sich die Stellensucher im Vorfeld überlegen: Was gebe ich für den neuen Job auf und was gewinne ich durch ihn – und zwar nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristig?

Vorrübergehend weniger Gehalt akzeptieren

Zeigt sich dann: der neue Job eröffnet mir ganz neue berufliche Perspektiven und bietet mir ein deutlich höheres Maß an Jobsicherheit, dann sollten, so Strüblings Empfehlung, Arbeitnehmer hierfür auch einen längeren Anfahrtsweg oder gar einen Umzug in Kauf nehmen. In gewissen Situationen sollten sie sogar „vorübergehende Gehaltseinbußen“ akzeptieren.

Mit weniger Gehalt müssen, so Strüblings Erfahrung, bei einem Stellenwechsel in schwierigen Zeiten vor allem Fachkräfte wie Produktionsmitarbeiter und Büroangestellte rechnen, die kein bei den Betrieben besonders gefragtes Spezialwissen mitbrin-

gen und aufgrund ihrer langen Berufstätigkeit ein relativ hohes Gehaltsniveau erreicht haben. Anders sieht es häufig bei Führungskräften aus. Denn bei deren Einstellung gehen die Personalchefs laut Adensam oft davon aus: „Mit 40 Jahren ist eine Führungskraft zwar gut, mit 45 Jahren aber erst sehr wirksam.“ Und wie verhält es sich bei Mitfünfzigern? Für Führungskräfte wie Werksleiter sei dies oft das Topalter. „Denn dann verfügen sie über viel Erfahrung und können mit der Verantwortung zum Beispiel für komplexe Anlagen umgehen.“

Sowohl Strübing als auch Adensam wollen jedoch keine pauschalen Ratschläge geben. Hierfür sei die Situation nicht nur in den einzelnen Branchen, sondern auch bei den Stellensuchern zu verschieden. So riet Adensam zum Beispiel dem „beschäftigungslosen“ Exgeschäftsführer eines Automobilindustriezulieferers, eine Stelle anzunehmen, obwohl diese mit 160 000 Euro pro Jahr ein Drittel schlechter als die alte dotiert war. Denn nach fast einjähriger Stellensuche stand der Mann immer noch auf der Straße und das Nichtstun nagte immer stärker an ihm. „Deshalb konnte er sich in Vorstellungsgesprächen auch immer schlechter verkaufen.“ Also empfahl Adensam dem 45-jährigen Vater zweier Kinder, „Nimm den Job.“

Andreas Wollny

Spielecke und Laptop-Pool

Familienfreundliche Unternehmen haben motiviertere Mitarbeiter

Wenn Ulrike Kenkenberg Bewerbungsgespräche führt, geht es meist auch um Familienfreundlichkeit. Entweder weil die Bewerber das Audit „berufundfamilie“, ein entsprechendes Zertifikat, als einen der Gründe für ihr Interesse an der Stelle nennen oder von sich aus nachfragen, was das Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) in Köln damit verbindet. Dann berichtet die Personalreferentin zum Beispiel von der Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers, das Spielecke und Schreibtisch bereithält und für Betreuungsnörfälle gedacht ist, oder weist auf den Laptop-Pool hin, der es erlaubt, den Arbeitsplatz nach Hause zu verlagern.

Angestoßen und vorangetrieben werden diese Projekte von der Arbeitsgruppe Balance, die Ulrike Kenkenberg beim IW leitet. Elf Mitarbeiter haben sich dazu freiwillig zusammengefunden, keineswegs alles Eltern, wie die Projektleiterin betont, sondern auch Berufseinsteiger oder ältere Mitarbeiter, die inzwischen ihre Eltern betreuen. „Die Unternehmenskultur verändert sich“, sagt Kenkenberg.

„Früher stand Telearbeit nur Eltern kleiner Kinder zur Verfügung, jetzt ist es ein Angebot der Flexibilisierung für alle.“ Flexibili-

sierung ist das entscheidende Stichwort, wie Kenkenbergs Kollegen nachgewiesen haben. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, will mehr als die Hälfte der technischen Unternehmen in Deutschland erstens die vorhandenen Mitarbeiter weiterbilden, zweitens flexible Arbeitszeiten nutzen und drittens die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern. „Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Studie Ende 2008“, erläutert Axel Plünnecke vom Bereich Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik.

Dass Familienfreundlichkeit auch in Krisenzeiten einen solchen Stellenwert bei den Unternehmen genießt, zeige die Bedeutung des Themas. „Die Wirtschaft ist in den vergangenen Jahren immer familienfreundlicher geworden. Besonders in den Bereichen Telearbeit und Telearbeit sind viele Fortschritte erreicht worden“, sagt Plünnecke. Nachholbedarf gebe es bei den Einarbeitungsprogrammen für Wiedereinsteiger oder bei Weiterbildungsangeboten während der Elternzeit. „Familienfreundlichkeit muss nicht teuer sein, es genügt manchmal schon ein wenig mehr Aufwand in der Koordinierung.“ Der Aufwand rechnet sich, wie das Forschungszentrum Familienbewusste

Personalpolitik FFP an der Universität Münster nachgewiesen hat. „Familienbewusste Unternehmen haben motiviertere Mitarbeiter, weniger Fehlzeiten, die besseren Bewerber“, resümiert Projektleiterin Irene Gerlach. Ende 2008 hat das FFP die Familienfreundlichkeit deutscher Betriebe nach den Kriterien Dialog, Kultur und Leistung untersucht. „Es reicht nicht, nur eine Leistung wie die Ferienbetreuung für Kinder anzubieten“, so die Professorin.

„Auch die Vorgesetzten und Kunden müssen die Angebote mittragen, und es bedarf einer offenen Gesprächskultur.“ Nur 15 Prozent der Betriebe sind nach Gerlachs Angaben beim Thema Familienfreundlichkeit richtig gut aufgestellt. Diese Betriebe ließen sich weder einer bestimmten Größe noch Branche zuordnen. Ihre Gemeinsamkeit sei ein hoher Anteil von Akademikerinnen. Dabei sind es längst nicht nur die Frauen und Mütter, die Familienfreundlichkeit einfordern: „Kinderbetreuung ist gar nicht so sehr das Problem, es geht oft darum, Familienangehörige zu pflegen“, sagt Stefan Becker, Geschäftsführer der „berufundfamilie gemeinnützigen GmbH“ in Frankfurt, die das gleichnamige Audit vergibt.

dpa

TERMINE

Das Forum Berufsbildung Stuttgart stellt am 1. Juli in Vaihingen seine Fortbildungen vor. (www.forum-berufsbildung-stuttgart.com)

Einen Infoabend über das berufsbegleitende Fernstudium zum Master of Business Administration (MBA) gibt es am 7. Juli in der AKAD Hochschule. (Anmeldung ☎ 07 11/8 14 95-2 22, www.akad.de)

Die Volkshochschule Stuttgart informiert am 29. Juni im Treffpunkt Rotenbühlplatz über den Lehrgang Geprüfter Technischer Fachwirt.

Die Industrie- und Handelskammer (IHK) Region Stuttgart veranstaltet am 2. Juli ihre Last-Minute-Lehrstellenbörse im IHK-Haus, Jägerstraße 30. (www.stuttgart.ihk.de)

Markterschließung Indien – Wachsende Märkte in der Krise nutzen, Vorträge und Diskussion für Führungskräfte am 8. Juli an der Technischen Akademie Esslingen. (www.tae.de)

Redaktion: Dagmar Engel-Platz