



## Die richtige Person am falschen Platz

Thomas Kleina

Dr. Volker B. (39), promovierter Verfahrens-Ingenieur und Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens der Metallverarbeitung im Badischen ist mal wieder auf Jobsuche. Zum zweiten Mal innerhalb eines Jahres. Eine internationale Headhunter-Agentur hatte den anerkannten Spezialisten ausgewählt und an das Unternehmen vermittelt. Volker B. wurde aus einer Vielzahl von Bewerbern als der Wunschkandidat herausgefiltert. „Seine unbestrittene fachliche Kompetenz, wie auch sein besonderes soziales Geschick und seine Führungsqualitäten“ hatten ihn binnen kurzem, - und wie schon bei der Position davor, - zum Wunschkandidaten werden lassen. Leider nicht für lange. „Wir müssen erstklassige Leute ziehen lassen, ohne wirklich zu wissen, warum sie gehen“, sagt Peter R., Vertriebsdirektor eines IT-Unternehmens.

Es ist eine Binsenweisheit, dass bei der Neubesetzung von Schlüsselpositionen nicht jede Wahl ein Treffer ist. Neu ist allerdings, dass man sich an diesen Umstand regelrecht gewöhnt zu haben scheint, obwohl die Trefferquote weiter sinkt. Befragt man Mitarbeiter von Unternehmen, so ist der „Glückstreffer“ heutzutage eher die Ausnahme. Die unmittelbar Betroffenen, die Mitarbeiter, kommentieren dies mit viel Ironie: „Naja, er wird schon seine Stärken haben, sonst wäre er nicht so weit gekommen“, ohne große Hoffnung, dass die Fehlbesetzung vom Management erkannt und daraus Konsequenzen gezogen werden. Die Folgen solcher als unabänderlich hingenommenen resignativen Situationsbeschreibungen sind unbestritten auf längere Sicht bedrohlich, abzulesen auch an schlechten Bilanzen.

Im Bewusstsein einer solchen Erkenntnis wäre zu vermuten, dass Firmen intensivste Recherchen anstellen, warum Fluktuationen dieser Art mittlerweile „zur Regel“ geworden sind. Tatsache scheint zu sein, dass trotz der z.T. erheblichen Auswirkungen auf ein Unternehmen sich niemand nachhaltig und systematisch mit dieser Frage beschäftigt. Warum versagen bisher erfolgreiche Führungskräfte in neuen Positionen? Stecken möglicherweise Prinzipien dahinter?

Keiner würde auf die Idee kommen und Manager mit anerkannten Fähigkeiten und Erfahrungen einfach nur in gute und schlechte einzuteilen. Somit müssten sich doch Personalleiter und Vorstände permanent mit den Fragen beschäftigen, welche Randbedingungen gegeben sein müssen, damit sich die Stärken der neuen Führungskraft entfalten können und in welchen Unternehmensbereichen diese Randbedingungen vorzufinden sind. So nachvollziehbar solche Fragen sein mögen, so wenig werden sie gestellt, geschweige denn in Handlungsprinzipien umgesetzt. Um wirklich aussagekräftige Suchkriterien für eine vakante Position festlegen zu können, müssten

nur die zu berücksichtigenden Aspekte innerhalb eines Unternehmens analysiert und beschrieben werden. Stattdessen werden die Kataloge der Auswahlkriterien der Bewerber wie Teamfähigkeit, geführte Mitarbeiter, Führungsstil usw. von Mal zu Mal wissenschaftlicher, ausgefeilter und umfangreicher. Die Fehlbesetzungen reduzieren sich dennoch nur unwesentlich, da man an den falschen Stellen versucht zu optimieren bzw. Ursachenforschungen anzustellen. Wissenschaftler sprechen in diesem Fall von einem „Validitätsproblem“, sprich, was wir untersuchen ist nicht das, was wir untersuchen wollen. Und keiner scheint's zu merken.

## Unternehmen als lebendiger Organismus

Wer die Fragen bzgl. des Umfeldes tatsächlich beantworten will, muss sich von der Vorstellung verabschieden, dass ein Unternehmen lediglich eine im Markt befindliche Organisationsstruktur mit Gewinnabsichten ist. Eine Firma, ein Unternehmen, eine Abteilung ist ein hochfragiler lebendiger Organismus, der aus einem sich im Gleichgewicht befindlichen Macht- und Abhängigkeitsgefüge besteht. Menschliche Ureigenschaften, wie Befindlichkeiten, Machtstreben, Motivation, aber auch Ängste und verschiedenste individuelle Projektionen, halten dieses System in stabiler Balance. Ob das vorgefundene Gleichgewicht nun auf tönernen Füßen steht oder fest verankert ist und welche Persönlichkeiten die Balance letztlich in diesem Zustand aufrecht erhalten, lässt sich zunächst nicht beurteilen. Es funktioniert, aber keiner weiß wieso.

Die Kybernetik lehrt uns hierzu, dass im Gleichgewicht befindliche Zustände dazu neigen zunächst unglaublich stabil zu sein. D.h. dies Gleichgewicht wird längere Zeit auch unter ungünstigen Umständen aufrecht erhalten, bevor es in sich zusammenfällt. Auf eine Organisation übertragen bedeutet dies, dass Teams von einer einzigen Person zusammengehalten werden können, deren Mitglieder mit ihren Einzeleigenschaften eigentlich nicht zusammengehören. Verlässt diese das Unternehmen, bricht alles wie ein Kartenhaus zusammen.

Die besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten des hergestellten Gleichgewichts verhindern letztlich auch notwendige Veränderungen bzw. kompensieren bis zu einem gewissen Grad auch Inkompetenzen von Mitarbeitern. Über diese Eigenschaften besteht zwar intuitiv emotionale Gewissheit, eine notwendige bewusste Wahrnehmung dieser inneren strukturellen Gegebenheiten existiert in der Regel jedoch nicht. Und auch das gehört zum System.

Um der Beantwortung der Frage für die Gründe der hohen Personalfuktuation auf die Spur zu kommen, müsste sich die Wahrnehmung gründlich ändern. Der Blickwinkel müsste sich konsequent von ausschließlich nach außen in auch nach innen verändern. So könnte es bei-



spielsweise in einer unzulänglichen Abteilung darum gehen, zu klären, warum eine Führungskraft nicht mehr dazu beiträgt das Gleichgewicht des Systems und damit die Leistungsfähigkeit der Abteilung zu stärken. Es müsste möglicherweise eruiert werden, inwieweit sie gar die besonderen Eigenschaften des Systems benutzt, um eigene Fehler zu vertuschen. Welche Personen, Strukturen unterstützen sie dabei, bzw. macht es sich zunutze. Und damit eng verbunden ist die Frage, welche Ängste bewegen Mitarbeiter, bestehende Machtstrukturen unkorrigiert zu lassen?

Christl F., Abteilungssekretärin bei einem Autozulieferer, drückt dies so aus: „Finge man an, ein bißchen mehr rumzunörgeln als üblich, schlichtweg, weil die Dinge hinten und vorne nicht stimmen, sieht man sich schneller, als man schauen kann, in der Rolle des Sündenbocks. Und wer hat schon Lust, das nächste „Mobbingopfer“ zu werden“.

### **Personalsuche bisher**

Das im Gleichgewicht befindlichen Gefüge im Unternehmen, das in allen menschlichen Sozialseinheiten seine grundlegende Wirkung tut, bleibt bis dato unbeachtet. Seine tatsächliche Existenz und Wirksamkeit entgeht der Wahrnehmung u.a. deswegen, weil es eigentümliche paradoxe Bindungskräfte besitzt, nämlich sowohl fragil wie gleichzeitig stabil zu sein. Ein Unternehmen, das sich um neue Führungskräfte bemüht, müsste den Blick zunächst stets nach innen richten. Die Primärfrage müsste immer lauten: „Was sollte der Neue, den wir uns vorstellen, in unserem System bewirken“. Somit müsste Klarheit über die gewünschte Innenwirkung bestehen, seine Einflussmöglichkeiten und Grenzen.

Der Alltag sieht jedoch ganz anders aus. Unternehmen haben mittlerweile eine große Präzision in der Beschreibung der Marktwirksamkeit und der zu erzielenden Umsatzziele entwickelt, denen ein Neuer gerecht werden muss, - unterstützt von einem immer differenzierteren Katalog von Auswahlkriterien. So werden Entscheidungen über Einstellungen von Führungskräften auf eine breitere Basis gestellt, indem die Zustimmung von Führungskräften unterschiedlichster Abteilungen erforderlich werden. Anwärter müssen mehrere Assessment Center durchlaufen. Zunehmend werden auch die internen Beurteilungen früherer Arbeitgeber herangezogen. Man möchte damit vermeiden, dass man auf gute Zeugnisse hereinfällt, die einzig und allein das Ziel hatten, den Mitarbeiter „kostengünstig“ wegzuloben.

Bei all den Optimierungsaktivitäten bleiben die internen Bedürfnisse, z.B. welche Änderungen wirklich gewünscht werden, unberücksichtigt. Sie sind nicht mal identifiziert und somit natürlich auch nicht formuliert. Das systematische Verhalten und Procedere, das hier zur täglichen Praxis geworden ist, kann man vergleichen mit dem Handeln eines

Arztes, der ausschließlich Symptome behandelt, jedoch nie die Frage nach deren Ursache stellt.

Die Auswirkungen einer solch eindimensionalen Besetzungspraxis laufen dann typischerweise wie folgt ab: Gut motivierte und höchst spezialisierte Führungskräfte, mit all ihren ausgewiesenen Fähigkeiten, beginnen voller Elan mit der Umsetzung ihrer Aufgaben. Nach anfänglichen Erfolgen erleben sie sich dann auf unerklärliche Weise gebremst und wirkungslos. Sie fühlen sich in ihrer gewohnten Expansionskraft eingeschränkt, ohne dass zunächst klar wird, warum die initiierten Prozesse nicht in der gewohnten und gewünschten Weise verlaufen. Was ist also geschehen?

Der hochgelobte Neue hat, seiner ausgewiesenen Begabung entsprechend, vielschichtige Aktionen in Gang gebracht, was sich nach außen u.U. an ersten positiven Zahlen festmachen lässt. Gleichzeitig war er auch nach innen aktiv und hat zum Beispiel neue Abläufe und Verantwortungen in seinen Abteilungen festgelegt. Dadurch erlebten die Mitarbeiter seines Bereiches und der Nachbarbereiche eine Reihe nicht identifizierter Erschütterungen, die das vorherige Gleichgewicht, mit dem alle zufrieden waren, zum Wanken brachte. Die Mitarbeiter reagierten mit einer Kaskade von immer dichter werdenden Re-Stabilisierungsmaßnahmen. Scheinbar eher formale Banalitäten und „Zufälligkeiten“ häuften sich, wie kurzfristig abgesagte Termine zu Besprechungen, verzögerter Fluss von Informationen, Kompetenzgerangel auf unterer Ebene, kurzfristige Neuformulierung von Zwischenzielen. Sie sind erste Auswirkungen auf der unternehmensinternen „Richterskala“, die Signale geben über laufende Erschütterungen durch den Neuen. Dieser wiederum realisierte dies erst zu einem Zeitpunkt, wo schon weitreichende interne Gegenregulationen destrukturierend im Gange waren.

### **Abwehrstrategien**

Jetzt beginnt ein gegenläufiger Kompensationsversuch durch den Neuen. Ihm ist wohl mehr intuitiv klar geworden, dass sich etwas im Gesamtgefüge verändert hat und seine ihm bei der Einstellung versprochene Handlungs- und Entscheidungsbasis nicht mehr in der Ausgangsform existiert, ohne dafür ein stringentes Ursache-Wirkungsprinzip zu durchschauen. Er wird eine Vielzahl von Ausgleichsstrategien starten, um seinem diffusen Missbehagen entgegen wirken zu können und um damit wieder in einen stabilen inneren Zustand zu gelangen, aus dem er seine Kompetenz weiter als wirksam erleben kann. Dies kann soweit führen, dass er versucht Fehler an sich zu entdecken, um diese dann unsichtbar werden zu lassen (verschleiern).

Diese Variante der Verhaltensweise nimmt einen so typischen wie unaufhaltsam zerstörerischen Verlauf, was günstigstenfalls zunächst mit dem raschen Ausscheiden des Protagonisten endet, - oder zu einem „Flächenbrand“ wird. Verschlei-



erungs-/ Kompensationsstrategien und –mechanismen haben sich auf die unmittelbaren Abteilungen ausgeweitet, haben ganze Entscheidungsstrukturen und -ebenen durchdrungen und damit ihre Effektivität mehr oder minder blockiert. Je größer ein Unternehmen ist, desto weniger fallen dergleichen Mechanismen auf. Das Geschehen verläuft nach dem System „Spitze des Eisbergs“. Das, was letztlich negativ, sprich in Zahlen und Umsatzdefiziten sichtbar wird, ist nur ein geringer Prozentsatz dessen, was im Unternehmen an Selbstsicherheit, Engagement, Innovationskraft, Identifikationsbereitschaft und ähnlichen zerstört wird. Für eine kleine Fahrrad-Reparaturwerkstatt an der Ecke, die einen neuen Meteur eingestellt hat, der eigentlich Schaltungsspezialist ist und keinen Reifen wechseln kann, sind dergleichen Auswirkungen nicht minder gravierend, aber dennoch unmittelbar festzumachen. Somit kann sofort auf sie reagiert werden. Große Unternehmen hingegen verhalten sich zueinander wie Handsegler zu Öltanker. Wird beim Handsegler ein Fehler gemacht, kann die Korrektur unmittelbar erfolgen. Hat sich beim Öltanker ein falscher Kurs eingeschlichen, wird die Korrektur erst nach einem erheblichen Zeitraum wirksam, so dass auch eine Havarie u.U. nicht mehr aufzuhalten ist. Das größenabhängige und systematische Verzögerungselement gehorcht einer Eigendynamik, die mit spontanen Korrekturen nicht direkt zu beeinflussen ist.

Dabei beschreiben diese Analogbeispiele lediglich Außenwirkungen. Die potentiell nach innen gehenden destruirenden Effekte sind im Einzelfall gar nicht abzuschätzen. Die selbstregulierenden Gegengewichte sind u.U. so verzweigt, dass sie in letzter Konsequenz oft nicht nachvollziehbar geschweige denn, entschlüsselbar sind.

#### **Neuer Ansatz bei der Personalsuche**

Um „Havarien“, zu vermeiden, ist es zweifelsohne wichtig, die Eindimensionalität bei der bisherigen Personalauswahl zu verlassen. Unternehmen kommen nicht umhin, sich einer Analyse ihrer inneren Macht- und Bedürfnisstrukturen zu unterziehen. Es ist eine essentielle Notwendigkeit sich sowohl über die Grenzen von potentiell möglichen wie erwünschten Veränderungen Klarheit zu verschaffen. Es muss ein klares Wissen darüber geben, in welchem Raum und mit welchen Grenzen sich ein neuer Mitarbeiter mit seiner potentiellen Veränderungsenergie bewegen kann.

Das Unternehmen als Gesamtorganismus muss sich über ihre eigenen selbstregulierenden Gegebenheiten Klarheit verschaffen können. Es müsste zumindest ein Umdenken dahingehend erfolgen, dass die üblichen Rang- und Positionsbeschreibungen und Effektivitätskriterien um die genannten Informationsanforderungen erweitert werden. Dies setzt voraus, dass auch Klarheit darüber gewonnen wird, welche Stabilitätskriterien im System gelten und mit welchen Eigenschaften

einzelne zur Aufrechterhaltung der systemischen Stabilität bis dato beitragen. Diese Basisdaten müssten bereitgestellt werden, damit die Suche nach dem Fachmann, neben der fachlichen Qualifikation und den üblichen Ausschreibungskriterien, auch um diese Aspekte erweitert werden kann. Sie ermöglicht die Prüfung, ob die betreffende Person in der Lage ist, die bestehenden Verhältnisse zu reflektieren und sich u.U. darin zu finden bzw. bewusst einzujustieren.

Da nicht anzunehmen ist, dass Unternehmen über eine derartige nicht verfälschbare Fähigkeit der Selbstreflektion und Recherche verfügen, erscheint es notwendig, interne Coaches zu etablieren, die konsequent ein Unternehmen hinsichtlich dieser Führungs- wie Bedürfnisstrukturen analysieren. Der Vorteil eines solchen Systems liegt nicht nur darin, dass die Personalsuche nun tatsächlich effektiver erfolgen kann, sondern auch im Umstand, dass genaue Kenntnisse über Stabilitäts- bzw. De-Stabilitätsprozesse innerhalb des Unternehmens gewonnen werden, denen man u.U. rasch geeignete Gegensteuermaßnahmen entgegensetzen kann. Es darf nochmals auf das Beispiel mit dem Öltanker hingewiesen werden. Wenn eine potentielle Gefahrensituation bereits im Vorfeld bemerkt wird, kann bereits zu einem Zeitpunkt auf einen Gegenkurs eingelenkt werden, der die potentielle Havarie sicher verhindert.

Es bedürfte keines großen personellen Aufwands, die zusätzlichen Anforderungen an neue Mitarbeiter zu ermitteln. Je nach Größe eines Unternehmens würde u.U. eine Person, die über eine entsprechende Qualifikation verfügt, ausreichen, solche internen Analysen vorzunehmen um daraus wirksame Personalanforderungen zu erstellen. Die Personalabteilungen könnten den Anforderungen entsprechend diese Job-Ausschreibungen und die Auswahl umsetzen. Das die Notwendigkeit für eine derartige interne Analysefindung besteht, belegen ja die immer zahlreicher auftretenden Personal-Coaching-Unternehmen, die engagiert werden. Deren Ansatz ist vom theoretischen Konzept durchaus stimmig und auch zielgerichtet, hat aber den immensen Nachteil, dass nur Solitärereignisse festgehalten und bearbeitet werden. Beurteilungen der Gesamtzusammenhänge über den tatsächlichen Zustand des Unternehmens und daraus abzuleitende Veränderungsmaßnahmen können auf diesem Wege kaum erfolgen. Und dennoch sind Kosten, die Unternehmen für derartige punktuelle Maßnahmen bereitstellen erheblich und dies mit weiter steigender Tendenz. Bei kritischer Sicht stehen sie in keinerlei Verhältnis zu den vergleichsweise minimalen Kosten eines festen Mitarbeiters, der dieser Aufgabe systematisch und konsequent nachkommt.