

Rezension managerSeminare September2014:

von Niki Harramach

SCHÖN und SCHLIMM

Der Leitartikel „**Führen hierzulande die Falschen?**“ beschäftigt sich mit **Leadership-Kompetenzen** und zwar vor allem mit der Problematik Fach- versus Führungswissen. Hauptaussage „Fachwissen hilft beim Führen von Menschen nicht weiter“ (Zitat *Joachim Sauer*, Präsident des BPM – Bundesverband der Personalmanager in Deutschland).

Detaillierter:

- Je kleiner der Betrieb, desto mehr braucht es Fachwissen; und je höher in der Hierarchie, desto weniger.
- Bei Führung ohne Führungswissen besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter demotiviert werden und möglicherweise auch weggehen.
- Wesentliche Voraussetzung für gute Führung ist die Reflexion der eigenen Motive und der eigenen Haltung. Nötig ist intensive Persönlichkeitsentwicklung sowie praktisches Lernen durch Vorbilder.
- Wichtiger als operatives Wissen ist häufig ein höheres System- und Prozesswissen; eine Art kompensierte Erfahrung, die Führungskräfte befähigt, Zusammenhänge zu erkennen, Anforderungen zu priorisieren und in Handlungsschritte umzusetzen.
- Die Trennung von Fach- und Führungskarrieren wird letztlich kritisch gesehen.
- *Persönliche Anmerkung: Wahrscheinlich ist es höchste Zeit, die Trennung von Fachkompetenz und sozialer Kompetenz aufzuheben. Die sogenannten „Soft Skills“ gehören wohl zu den wichtigsten „Fächern“ in der Arbeitswelt!*

Interessant die Ausführungen von *Martin Gaedt* über angeblichen **Fachkräftemangel**: Er vergleicht Bewerberauswahl mit einer Olympiade, bei der es nur mehr Goldmedaillen gibt und meint: Solange die Mehrzahl guter Bewerber Absagen bekommt, gibt es keinen Fachkräftemangel. Die kleinen- und mittleren Unternehmen trafen aber nicht auf die von den Großen abgewiesenen guten Bewerber. Hier solle mehr Kooperation auf der Unternehmerseite stattfinden. Ein Drittel aller Unternehmen könnte für zwei Drittel der Betriebe Fachkräfte gewinnen.

Außerdem werde die Mehrzahl potentieller Bewerber durch einen selbst gewählten zu engen Suchradar ausgeschlossen. Stellenanzeiger seien Absteiger. Aufsteiger im Recruiting seien persönliche Empfehlungen, Karriereseiten, Blogs und Videos im Netz.

Sehr realistisch betrachtet wird das Thema **Moral im Management** in dem Artikel „**Mythos weiße Weste**“. Keine Philosoph vor Macchiavelli hätte es in dieser Klarheit formuliert: „Erfolg verursacht ethische Kosten“ wird hier zitiert und angefügt: Das Problem aber sei, dass der Verzicht auf Erfolgsmöglichkeiten ebenfalls ethische Kosten verursacht und deswegen keine Alternative ist. Für die typischen Entscheidungen in vielen Führungssituationen in Politik und Wirtschaft sei die Gesinnungsethik zu radikal.

Zitiert wird aus dem Drama „Die schmutzigen Hände“ von Jean Paul Sartre der Vorwurf des erfahrenen Politikers Hoederer an den jungen radikalen Kommunisten Hugo: „Wie du auf deine Lauterkeit hältst, mein Junge! Was du für eine Angst hast, dir die Hände schmutzig zu machen! Also gut, bleibe rein! Aber Reinheit ist eine Idee für Fakire und Mönche. Meinst du man kann regieren und kinderrein dabei bleiben?“.

Als „Handlungsethik“ wird dann postuliert: Führung ist dann gut, wenn man Führungshandeln nicht für sich selbst tut. Führung ist gut, wenn man anerkennt, dass man anderen Instanzen gegenüber verantwortlich ist, und wenn man deren Erwartungen gerecht zu werden versucht.

*Weniger ausgewogen scheint mir der Artikel „**Beweise, bitte**“, der eindeutig **evidenzbasiertem Management** den Vorzug gibt gegenüber Intuition. Intuition sei anfällig für kognitive Verzerrungen, heißt es da. Frage: Ist bewusst rationale Entscheidung nicht auch viel anfälliger für „kognitive Verzerrungen“?
Stand der Technik scheint doch ein ausgewogenes, der Situation angemessenes Verhältnis zwischen bewusster und unbewusster Rationalität zu sein. In Situationen völliger Ungewissheit wird jedenfalls ohnehin kein Platz mehr sein für evidenzbasiertes Management, oder?*