

Künftig Wirtschaftsführer nur noch für bestimmte Aufgaben mit begrenzten Zeitverträgen? / Gespräch mit einem Personalberater

# „Den Manager als Universalgenie gibt es nicht“

Herr Rößel, der Schweizer Unternehmensberater Fredmund Malik hat einmal formuliert, Manager müßten eine Kreuzung aus Alexander dem Großen, Albert Einstein und Thomas Gottschalk sein. Aber solch einem Universalgenie sei er bisher noch nicht begegnet. Wenn es also kein Universalgenie gibt, welche Fähigkeiten sind heute besonders wichtig? Durchsetzungsvermögen, eine besondere Intellektualität oder soziale Kompetenz?

Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich genauso wie unser privates und berufliches Umfeld gewandelt. War es vor vielleicht 30 Jahren noch wichtig, als Führungskraft ein besonders starkes Durchsetzungsvermögen zu haben, so ist es heute erfolgsentscheidend, die Fähigkeit zur Integration von selbstbewußten Persönlichkeiten zu besitzen.

## Jetzt die Zeit der Globalisierer

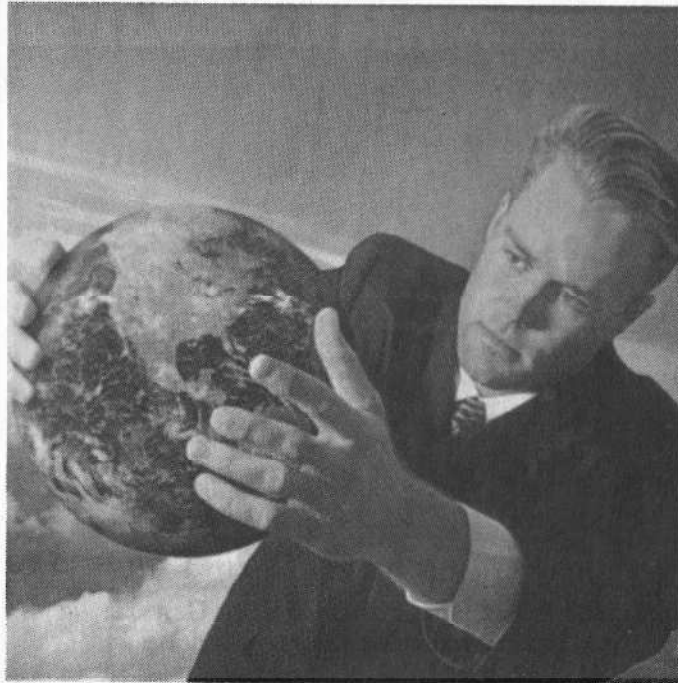
Führungskräfte müssen Menschen begeistern und problemlos mit anderen zusammenarbeiten können. Dabei sollten sie aber als notwendig Erkanntes konsequent durchsetzen, und zwar unter „Mitnahme“ der Mitarbeiter. Wenn es der Führungskraft auch noch gelingt, eigene Launen, Gefühle und Antriebe zu erkennen und zu beherrschen, wird die Akzeptanz der Umgebung sicher sein. Natürlich sind Fachwissen und schnelle Auffassungsgabe unabdingbare Voraussetzungen,

um die Mehrzahl der geführten Mitarbeiter zu erreichen. In der heutigen Informationsgesellschaft lassen sich Menschen nicht mehr durch Angst zur Leistung motivieren. Erreichbare Ziele, an deren Entwurf der Einzelne selbst Anteil hatte, bringen ihn freiwillig zur Höchstleistung.

Sollten Manager künftig weniger für bestimmte Stellen als für ganz konkrete Aufgaben gesucht werden? Also der Experte, von dem ein Innovationsschub erwartet wird, oder der Sanierer, oder der Fachmann für Globalisierung?

Hätten Sie diese Frage vor 15 Jahren gestellt, wäre die Antwort sehr wahrscheinlich „Sanierer“ gewesen. Doch die große Zeit des Reengineering ist wohl vorbei. Trotzdem werden auch künftig noch Experten für Unternehmenssanierungen gebraucht. Jetzt ist die Zeit der Globalisierer. zusätzlich zu breit angelegten beruflichen Kenntnissen muß der künftige Manager ein grenzübergreifende Denken entwickeln und sich Wissen über andere Kulturen, möglichst durch Aufenthalte im Ausland, aneignen. Wenn Sie die Veränderungen der letzten zehn Jahre in Europa, bezogen auf Politik und marktwirtschaftlichen Bedingungen in die Zukunft spiegeln, können Sie mit etwas Phantasie die grenzenlosen Möglichkeiten der nachfolgenden Fach- und Führungskräfte erahnen.

Dies bedeutet auch, daß Führungskräfte, aber auch qualifizierter Sachbearbeiter, in ein bis zwei



Gute Chancen für Globalisierer.

Foto: NW

Fremdsprachen, wie Englisch, Französisch, Spanisch oder andere wichtige Sprachen kommunizieren können müssen. Wer viele Eindrücke gesammelt hat, kann sicherer entscheiden.

**Bedeutet das nicht letztlich, daß Manager künftig noch kürzere Verträge erhalten und nach der Erfüllung ihrer Aufgabe durch jemand ersetzt werden, der für die nächste Aufgabe qualifiziert ist?**

Erstens, die heute üblichen Arbeitsverträge werden mit dem Unternehmen, also dem Arbeitge-

ber, abgeschlossen. Dafür gilt in der Regel das gewachsene nationale Arbeitsrecht. Insofern brauchen sich die Bedingungen der Verträge nicht plötzlich verändern. Mittelfristig wird es eine stetige Entwicklung zu einem europäischen Arbeitsrecht geben. Dienstverträge mit Vorständen oder Geschäftsführern wurden immer schon auf drei oder fünf Jahre befristet geschlossen. Dem Erfolgreichen wird in der Regel vom Unternehmen eine Vertragsverlängerung angeboten.

Zweitens ist es viel wichtiger

für alle am Wirtschaftsleben Beteiligten, daß sie sich ständig den wandelnden Bedingungen anpassen haben. Die These vom lebenslangen Lernen trifft für Manager genauso zu wie für andere Arbeitnehmer. Er wird sich nicht auf dem einmal erreichten Abteilungs- oder Bereichsleiterstuhl ausruhen können. Viele große Unternehmen richten Positionen für Wissensmanager ein. Dies muß auch für den Einzelnen gelten. Sich Wissen anzueignen verursacht heute keine unerschwinglichen Kosten mehr. Jeder kann mit PC und Internet unendlich große Informationsquellen anzapfen. Wer immer noch denkt, daß er für die Schule oder Firma lernt, ist auf dem absteigenden Ast.

**Heißt das in einem nächsten Schritt, daß auch Mitarbeiter der zweiten oder dritten Führungsebene künftig nur noch Zeitverträge bekommen werden?**

Wie schon gesagt, sind Mitarbeiter bis in die obere Führungsebene durch das geltende Arbeitsrecht bezüglich ungerechtfertigter Befristung oder Kündigung stark abgesichert. Bekanntlich gibt es in einzelnen Branchen saison- oder arbeitsplatzbezogene befristete Verträge. für die Betroffenen ist dies eine Selbstverständlichkeit, die zu keinem Problem bei der Zusammenarbeit in der Firma führt.

Neben den bisher angesprochenen Arbeitsverträgen hat sich in den letzten Jahren eine neue Form der Beschäftigung als selbständiger Dienstleistungsunter-

nehmer entwickelt.

## Großes Potential an Arbeitsplätzen

Die derzeitige Regierung hat durch die gesetzlichen Änderungen eine breite Diskussion über die Scheinselbständigkeit entfacht. Wo in diesem Bereich der Arbeitswelt der Königsweg liegt, vermag heute wohl niemand endgültig zu sagen. Hier hat sich fast unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit ein großes Potential an Existenzmöglichkeiten und Arbeitsplätzen entwickelt. Die Menschen, die derartige Aufgaben übernommen haben, sind sicher motiviert, risikobereit und zur schnellen Anpassung an die ihnen gestellten Anforderungen fähig. Natürlich sind sie insofern mehr gefordert, da sie die richtige soziale Absicherung selbst finden müssen. Aber wenn die Alternative zu dieser Selbständigkeit Arbeitslosigkeit heißen würde, haben sie sicher den besseren Weg gewählt.

Für jeden, ob Unternehmer oder Arbeitnehmer, gilt in unserer Zeit und sicher auch in der Zukunft, daß nur der beruflich überleben kann, der sich rechtzeitig an die sich ändernden Bedingungen der globalen Wirtschaft angepaßt. Politik und rechtliche Rahmenbedingungen können diese Entwicklungen nur mit richtigem Augenmaß folgen.

**Dipl.-Ing. Joachim Rößel ist Personal- und Unternehmensberater**