

Personalberater: Junge Leute müssen sich nach Sonderaufgaben drängen

Keine Karriere ohne soziale Kompetenz

Herr Röfel, das Grundproblem ist derzeit, überhaupt einen Job zu bekommen. Wer aber einen hat, will auch Karriere machen. Dazu gehört einmal sicher Fachkompetenz. Ist andererseits die soziale Kompetenz nicht genau so wichtig?

Ich meine, beide Dinge sind wichtig. In den letzten 30 Jahren war die Fachkompetenz ganz entscheidend. Da gab es die Manager, die letztlich nur durch ihre Kompetenz und ihre Stärke geführt haben. Einen Wandel gibt es seit etwa 20 Jahren; mehr und mehr wird die soziale Kompetenz entscheidend. Fachwissen allein reicht nicht mehr aus, wer führen will muß auch soziale Kompetenz haben. Ein Beispiel: Durch die Unternehmenszusammenschlüsse stoßen unterschiedliche Firmen-Kulturen zusammen. Denken Sie an Hoesch/Krupp/Tyssen oder Daimler-Benz und Chrysler, da liegen Welten dazwischen. Wer es da nicht schafft, das nötige Feingefühl im Umgang mit den Menschen in der Firma zu entwickeln, der wird keine Karriere machen. Führen heißt für mich, auf Menschen zugehen können, mit ihnen reden können, sie motivieren können.

Und wie ist das mit dem vielzitierten Willen zur Macht?

Das Wort Macht würde ich beim Führen in der Wirtschaft nicht so verwenden. Meine Formulierung: Spaß haben an der Verantwortung. Das ist positiver. Und daraus ergibt sich dann

Führungsverantwortung. Verantwortung für eine Sache, für eine Aufgabe, einen Bereich oder ein Unternehmen, daraus erwächst zwangsläufig auch Entscheidungskompetenz.

Sollte sich jemand, der Karriere machen will, an Leute anhängen, die offensichtlich auf dem richtigen Zug sitzen. Oder ist das zu opportunistisch?

Aus der Sicht desjenigen, der Karriere machen will, ist das natürlich eine ganz elegante Lösung. Wenn ihm das gelingt, sich einem älteren Kollegen, der im Unternehmen wirklich anerkannt ist anzuschließen, dann ist das natürlich sehr vorteilhaft. Solch ein Mentor ist sehr hilfreich, weil der auch über Klippen hinweghelfen kann.

Wie schafft man es, in einem Unternehmen auch als junge Frau, als junger Mann bekannt zu werden? Wie macht man für sich selbst Öffentlichkeitsarbeit?

PR für sich – ich nenne das Personalmarketing, ist notwendig. In einem Wirtschaftsunternehmen muß man sich immer dann in den Vordergrund drängen, wenn Aufgaben vergeben werden, die für das Unternehmen wichtig sind. Beispiel: ein Assistent eines Vorstandes oder junger Bereichsleiter bekommt mit, daß eine Organisationsänderung ansteht. Üblicherweise werden dafür Projektgruppen gebildet. Jetzt muß es ihm gelingen, in die Projektgruppe zu kommen, selbst wenn er dort nur den Sekretär spielt, Proto-

kolle schreibt, Kleinarbeiten macht. Wenn es eine jungen Frau, ein junger Mann über drei, vier Jahre schafft, immer wieder mal Aufgaben zu lösen, die nicht unbedingt zu ihrer Tagesarbeit gehören, dann werden sie auch Karriere machen. Die Geschäftsführung oder die Vorstände sind froh, jemand zu

haben, der für Sonderaufgaben einzusetzen ist. Mit Sicherheit wird solch eine Frau oder ein Mann bei einer Beförderungaktion mit in den Pool hineinkommen. Neben guter Arbeit im täglichen Geschäft muß man sich nach Sonderaufgaben drängen.

Und wie ist das mit der Wirkung

nach außen?

Verbandsarbeit, politische Arbeit - das ist in der Zeit des Karriereaufbaus so entscheidend, vor allem nicht für Mittelständler.

Wenn es nicht gelingt, in einem Hause auf der Karriereleiter voranzukommen, wann soll man wechseln. Wieviel Zeit muß man investieren?

Ich muß da differenzieren: Ein Berufsanfänger nach dem Studium oder einer Sonderausbildung soll wenigstens zwei Jahre in einem Unternehmen bleiben, auch wenn es schwierig ist. Aber nicht länger als vier Jahre, denn wenn man fünf und mehr Jahre bleibt, wird ein Wechsel ein bißchen unglaublich. Warum sind sie denn so lange geblieben, wenn sie nicht vorwärts gekommen sind, wird man ihn fragen. Andererseits sollte man nach zehn oder fünfzehn Berufsjahren höchstens drei verschiedene Stellen gehabt haben. Das heißt, wer alle zwei Jahre wechselt, wird Argumentationsschwierigkeiten haben. Es sei denn, er springt immer weiter nach oben, aber das gelingt ja nur wenigen.

Mit 45 Jahren wird das Wechseln zum Risiko. Wer sieht, daß ein Sprung in eine Abteilungsleiterposition nun partout nicht geklappt hat, der tut gut daran, sich sehr schnell zu lösen. Da gibt es aber keine allgemeingültige Regel mehr.



Joachim Röfel ist Unternehmensberater in der KSP in Bielefeld.

Die Fragen stellte P. M. Sigge