

Führen im Fegfeuer der Eitelkeiten

Von Betty Zucker

Teure Talente kehren der Firma häufig nach kurzer Zeit den Rücken. Wer sie halten will, sollte sie lustvoll arbeiten lassen und ihnen den täglichen Nahkampf mit internen «Ordnungshütern» ersparen. So wie die Sonne sich nicht um die Erde dreht, so müssen Manager heute feststellen, dass die heiss gesuchten Talente die Firma nicht in ihren Mittelpunkt stellen. Die Verhältnisse drehen sich um, es herrscht ein «Krieg der Talente», sprich: Könner sind gesucht. Sie verlangen Spitzengehälter - und bekommen sie auch. Aber sie laufen ihren Unternehmen immer öfter davon und der Konkurrenz in die Arme. Nicht nur wegen besseren Geldes. «Er konnte sich nicht akklimatisieren, sie hat nicht reingepasst», höre ich immer wieder, und es scheint klar: Die Schuld liegt beim Mitarbeiter. Das mag für einige stimmen. Andere laufen dem Frust und den immer gleichen Konflikten davon. Wer die nötigen Qualifikationen mitbringt, schlägt beispielsweise dem Gehaltsklassenunfug wieder und wieder ein Schnippchen, um an der nächsten Stelle auf einer höheren Sprosse der Karriereleiter mehr zu verdienen. So lassen sie sich für die zu erwartenden Inkonvenienzen unter dem neuen Logo schon im Voraus auszahlen. Oder wenn der Meister alter Schule sein Haupt senkt nach dem Motto: «Die Jungen sollen zuerst etwas leisten, bevor sie Forderungen stellen; ich musste das schliesslich auch», und predigt, «bewähren Sie sich, dann sehen wir weiter», dann kippt die Lust in Frust. Dann gehen die Besten. Und auch die Zweitbesten. Oft nach ein bis zwei Jahren, gerade dann, wenn sie richtig produktiv werden. «Ich muss mich über die Hälfte meiner Zeit mit internen Politics rumschlagen, dabei will ich Geschäfte machen», klagte mir neulich ein Projektleiter einer Grossbank und kündigte. «In drei Monaten machen wir Ihr neues Geschäftskonzept für die Umsetzung reif», wurde einem Team in einer Versicherung versprochen. Bloss: Nach einem halben Jahr war noch gar nichts entschieden. Wen wundert's, wenn die ganze Gruppe den Bettel hinschmeisst? In manchen Unternehmen kann die glänzende Fassade der Corporate Identity die Organisationsstrukturen und -kulturen verbergen - für kurze Zeit. Dass etwa die Parkplätze in der «leistungsorientierten Kultur» nach Hierarchie- oder Senioritätskriterien vergeben werden, macht viele einfach sauer. Vor allem Nachwuchskräfte, die heute oft leistungsfreudiger (und -orientierter) sind, als es sich manche von gestern vorstellen können. Selbstverständlich brauchen Unternehmen Standards und Systeme. Schliesslich geht es in Organisationen auch darum, Personen austauschen zu können, um - bei allem Wandel - auch Konstanz zu ermöglichen. Bloss: Die so heiss begehrten Talente sind nicht einfach austauschbar - und wollen es auch nicht sein. Sie sind ausgeprägte Individualisten und erwarten die gebetsmühlenartig geforderte Flexibilität auch von der Firma. Etwa wenn es darum geht, ihre Bedürfnisse mit zu berücksichtigen. Und jeder hat andere. Maria will ein Sabbatical, Max freitags zu Hause arbeiten, und Moritz will einfach nur reich werden. Interessiert man sich für sie als Menschen - mit ihren persönlichen Sorgen und Hoffnungen - und nicht als «Leistungsträger», dann lernt man ihre Bedürfnisse kennen. Das kostet Zeit (aber weniger als die Abgänge), es setzt aber vor allem voraus, dass Chefs sie respektieren - neidlos. Und dass sie sie nicht als notwendiges Übel oder gar als Konkurrenz betrachten, sondern sie schätzen lernen. Talente sind Pfauen. Und last, but not least: Meist werden Talente eingestellt, um etwas zu bewegen, um etwas zu verändern... «Wasch mich, aber mach mich nicht nass», funktioniert mit Talenten schlecht. Talente möchten einen Laufsteg für ihr intellektuelles Kapital, auf dem sie den Pfau machen können. Spitzenleute sind oft eitel, und diese menschlichen Bedürfnisse wollen befriedigt werden. Sie wollen sehen und gesehen werden. Sie suchen Bestätigung und wollen nach aussen die Glaubwürdigkeit geltend machen, die sie aufgrund ihrer Leistungen haben. Sie wissen, dass heute gilt: «There is no business without show business.» Jack Welch, Nicolas Hayek, Roger Schawinski machen es vor. Ob man das gut findet oder nicht: Sprüche wie «Sei nicht so

Anerkennung, ehrliches Feedback im Guten wie im Schlechten, um sie weiterzuentwickeln, allerdings umso mehr. Dann sehen sie Perspektiven, dann macht's Sinn, dann bleiben sie. Sie wollen strategisch mitdenken, ihre Ideen umsetzen. Wenn nicht in dieser Firma, dann halt anderswo. Unter Flexibilität verstehen sie etwas anderes, als sich an den jeweils Mächtigen zu orientieren, Teamsitzungen wollen sie nicht mit Abnickrunden verwechseln, und überhaupt: Sie wollen möglichst keine Kraft und Energie verlieren im täglichen Nahkampf mit den Hütern von Präsenz-, Spesen- oder Internetregeln sowie sonstigen Erfordernissen der «guten Ordnung». Es tört sie auf jeden Fall nicht zu kreativen Höchstleistungen an. Aber genau danach sehnen sie sich - so sehr wie die Unternehmen. Für das Umsetzen spannender Ideen arbeiten sie nächtelang und bringen alles ein, was sie zu bieten haben. Denn diese Prozesse bringen sie und die Firma weiter. Könnner wissen, dass brillante Ideen nur so gut sind wie ihre Umsetzung. Engagierte, hitzige Diskussionen lassen die Hirne Salto schlagen und die Adrenalinpiegel Jo-Jo spielen. Die daraus resultierende kreative Aufregung ist ansteckend, und man will mehr davon. Kurz: Man redet miteinander. Man muss sich weniger auf die Finger schauen, denn man schaut sich in die Augen. Sehnsucht nach Heimat So entsteht Vertrauen. Es braucht keine «commitments» (mit Verfallsdatum). Es entstehen Bindungen. Gerade heute sehnen sich die multikulturellen, weltumfahrenden, telekonferenzenden Mitarbeiter nach neuer Verortung, Zugehörigkeit und «Heimat». Heimatgefühle sind knappe Ressourcen geworden. Talente verlangen ein Denken in Ergebnissen als auch Präsenzen, in Kompetenzen als auch Exzellenzen, in Diversitäten als auch Uniformitäten, in Sein und Schein (statt «mehr Sein als Schein»), ein Denken in Sowohl-als-auch- statt in Entweder-oder-Kategorien. Und wenn dann der Chef oder die Chefin die Souveränität und Weitsichtigkeit hat, nicht beleidigt oder gekränkt zu reagieren, wenn einer der Besten trotzdem geht, und antwortet: «Fein, entwickle dich bei der Konkurrenz weiter. Wenn ich wieder was Interessantes habe, melde ich mich», dann kommt das Talent später möglicherweise gar zurück. Klar ist, es erfordert ein Umgehen mit einer der grössten Komplexitäten: den individuellen Eigenheiten, Eignungen und Eitelkeiten der Menschen - und dabei ist auch noch der Blick fürs Ganze, die gewachsenen Strukturen und Kulturen, im Auge zu behalten. Dies ist wahrlich nicht trivial! In der «Brave New Work» hat sich der Angestellte von einst zum Homo Faber entwickelt. Als Schmied seines eigenen Glücks möchte er in der Arbeit den Widerspruch zum Homo ludens aufheben: spielerisch arbeiten und bei der Arbeit spielen, stets mit Akzent auf Arbeit. Der Lustgewinn kommt aus der Leistung, und der Erfolg bringt schliesslich auch die Spitzengehälter zum Stimmen.

Betty Zucker ist Buchautorin und Unternehmensberaterin in Zürich

© COPYRIGHT Jean Frey Medien, Weltwoche