

Kompetenz und Kompetenzen

Es gibt immer wieder Stellenbeschreibungen mit «allen» Rechten und Pflichten, d.h. Aufgaben, Kompetenzen und möglicherweise (Marketing-) Zielen. Alles ist nahtlos geregelt, so als könne man unifizierte Klones einkaufen und dafür ein Rechteck oder einen Kreis bereithalten. Natürlich möchte man vermeiden, dass Grenzüberschreitungen oder Unterlassungen vorkommen. Personen und Abteilungen kennen also klare Grenzen. Dabei vergisst man die zahlreichen Facetten, Grenzen und Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Menschen.

Zugegeben: Besonders nach aussen hin und für weitere Mitarbeiter, z.B. gleichgestellte «Mitbewerber» oder ähnlich gelagerte Abteilungen sind klare Weisungen wichtig. Besonders aber in der Einarbeitungszeit sollte der Stelleninhaber auf natürliche Weise seine Kompetenz ausspielen können, statt in einem ihm womöglich schlecht angepassten Schema zu agieren. Per Dekret ausgesprochene Kompetenzen rächen sich dann, wenn die Person diese nicht ausfüllen kann oder mehr Kompetenzen «verdient» hätte. Personen sind – wenn schon – eher mit Puzzle-Teilen mit kompliziertem Verlauf statt mit einfachen Rechtecken zu vergleichen. Was noch wichtiger ist: Wir kennen deren Flächen und besonders deren Veränderungsmöglichkeiten trotz Interviews und Tests nicht. Unser Urteil über Fähigkeiten und Grenzen sollte revidierbar, also lediglich Vorurteil sein.

Ein(e) gute(r) Bewerber(in) kann in den ersten Monaten aufgrund der erhaltenen Aufgaben und Ziele sein/ihr kompetentes Vorgehen und Führungsverhalten zeigen und benötigt keine falschen Vorschusslorbeeren. Im nicht eingegrenzten Raum kann sie/er zeigen, ob er/sie das Revier rücksichtsvoll oder rücksichtslos absteckt. Natürlich hat eine übergeordnete Stelle darauf zu achten, wie sich die Person verhält, bevor sie allenfalls Schaden anrichten kann. Eine «schwache» Person benötigt allerdings ganz – klare Verhältnisse; sie braucht Orientierungshilfen, um nicht permanent überfordert zu sein.

Äusserst selten sind die nicht nur an oberster Stelle gefragten Qualitäten in einer Person angelegt. Im Idealfall sollten ja u.a. vereinigt sein: Fachkompetenz, Führungsstärke, Marktwissen, Höchstmass an Eigenständigkeit, grosse Erfahrung, kluge Risikobereitschaft, Teamfähigkeit, ausgewogener Charakter und zig weitere «gute Eigenschaften», die sich zum Teil gegenseitig ausschliessen.

Kann man an der Basis noch einen guten Mix unter verschiedenen Personen finden, so wird das Ganze «oben» immer schwieriger. Zudem: Je nach Entwicklung eines Betriebes ist Pioniergeist oder stabiles Unternehmertum gefragt, weniger aber Verwaltereigenschaften. Auch internationale Grossfirmen zeigen: Viele Pioniere wollen oder können eine Firma nicht als Unternehmer weiterleiten – einige wollen, aber können nicht erfolgreich weiterführen – und: einige könnten, wollen aber nicht . . . **Besonders in Zeiten schlechter Konjunktur gibt es Chancen für neue Pioniere – oder Ablösung alter Pioniere durch Unternehmer!** In diesen Zeiten ist wohl auch der Begriff «Unterlasser» aufgekommen – vorher hat man Unternehmer und Unterlasser nicht so gut trennen können. Leider fällt mir auf, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Businessethik kein Thema ist – eine Ethik, auf die man sich eigentlich verlassen können sollte.

Wir sollten zunächst einmal davon ausgehen, dass Kollegen, Chefs und Untergebene grundsätzlich das Beste erreichen wollen. Nicht immer gelingt ihnen das so, wie wir das vielleicht voraussetzen. Nicht immer verstehen wir deren Ziele. Im Zweifelsfall fragen wir nicht eine andere Stelle, sondern klären, ob wir eine Aussage richtig verstanden haben. Wir können eventuell bessere Argumente einbringen; wir können korrigieren, ohne zu entblößen. Erkennen wir sachliche Kritik als positive Kraft und nicht als persönlichen Angriff? Ergänzen wir uns gegenseitig und finden Partner für Ratschläge und neue Ideen? Packen wir es an!

Herzlich grüsst Sie

