

Nötige Grausamkeiten zuerst!

KOLLENTIPP. Entscheidungen auf die lange Bank schieben? Oft weiß es das Bauchgefühl besser: Fairness heißt auch, harte Urteile zu fällen und danach zu handeln.

Aus Fehlern wird man klug. Doch manchmal ist die Klugheit teuer erkaufte: mit dem bitteren Nachgeschmack vermeidbarer Dummheit, der Wut über verpatzte Chancen. Am schlimmsten sind die überflüssigen Schnitzer. Mir jedenfalls geht es so. Nichts reut mich mehr als ein Eigentor mit langer Vorwarnzeit.

Ein solches Eigentor habe ich mir vor über zehn Jahren geschossen. Damals löste ich als frisch gebackener Personalchef einer großen Softwarefirma einen jungen Kollegen ab, dem der Job über den Kopf gewachsen war. Schon beim ersten Treffen mit ihm meldete sich ein klares Bauchgefühl: „Das wird nicht klappen“, mahnte mein Instinkt. „Lass ihn gehen, mach einen sauberen Schnitt“, riet meine Intuition. Aber ich hatte keine handfesten Fakten, nichts wirklich Greifbares. Außerdem wollte ich der faire Typ sein, ein sanfter Überzeuger, ein partnerschaftlicher Boss.

„Gib ihm eine Chance“, sagte der faire Typ zum Bauchgefühl, „gib ihm Zeit, seine Wunden zu lecken.“ Arbeit gab es genug, die Rolle des milden Menschenführers gefiel mir. Obwohl mein Zwerchfell aufbegehrt, obwohl meine Mitarbeiter die Augen verdrehten, drückte ich alle Bedenken beiseite. Aber es hat nicht funktioniert. Mein degradiertes Vorgänger fand nicht zurück ins Glied. Er verharrte in seiner Kränkung, schoss aus seiner Schmollecke quer, stand mit beiden Beinen auf der Bremse.

So kam es, wie es kommen musste. Mein Bauchgefühl behielt Recht. Die Situation war unhaltbar geworden, der finale Showdown unausweichlich. Um das Team nicht zu verschleiben und den Umbruch zu meistern, habe ich meinen Vorgänger dann doch noch gefeuert. Nach einem Jahr des Herumeierens und sinnloser Reibereien, das Zeit, Nerven und obendrein eine empfindliche Ablöse kostete.

Was mich wirklich wurmte und immer noch plagt, ist die schmerzliche Erkenntnis, dass in all den vergeudeteten Monaten nicht er, sondern ich das eigentliche Problem darstellte. Schließlich hatte ich wider besseres Wissen und Gewissen zwei Grundregeln der Personalführung missachtet. Da ist zunächst die Tatsache, dass unsere Arbeit nicht alleine auf Fakten oder Strategien beruht. Sie braucht vor allem Menschenkenntnis und sie braucht Intuitionen, die sich oft schwer begründen, aber umso deutlicher wahrnehmen lassen. Außerdem hatte ich mich vor einem unangenehmen Teil meiner Verantwortung gedrückt. Und der lautet: Nötige Grausamkeiten zuerst, unvermeidbare Entscheidungen dulden keinen Aufschub.



Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht mir nicht um ein Plädoyer für blindes Bauchgefühl, ich stelle keinen Freibrief für übereilte Machtspiele aus. Es geht darum, die innere Stimme als einen unverzichtbaren Pfeiler unserer Urteilsfähigkeit wahrzunehmen, genau hinzuhorchen und abzuwägen. Und es geht um klares, entschlossenes Handeln ohne falsche Rücksichten, ohne faule Kompromisse. Um den Mut, Unvermeidbares rasch zu erledigen. Auch und gerade dann, wenn es dem eigenen Rollenentwurf widerspricht. Damit kommen wir dem Ideal menschlicher Fairness näher, als es mir vor zehn Jahren gelang.



Dr. Thomas Heyn

Partner,
Jack Russel Consulting

Kollegentipp

Wer sich, seine Abteilung und seine Arbeit voranbringen will, muss Wirkung entfalten. Gute Ideen und Ansätze, wie das gelingt, präsentieren Ihnen hier Mitglieder der Personalinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.
www.selbst-gmbh.de

Initiative
→ Wege zur
Selbst GmbH e.v.