

Maßnahmen gegen die Verständnislosigkeit

TIPP. Wir antworten auf moralische Fragen ökonomisch und stehen auf unsicherem Fundament. Eine gute Personalfunktion kann das ändern.

Wer erinnert sich noch an das Platzen der Dot-Com-Blase und an die rezessiven Jahre 2001 bis 2003?

Aus ihr haben vielen Unternehmen kaum Konsequenzen für moralische Standards gezogen. Die nun zu Tage tretenden Ursachen der jetzigen Krise entlarven die moralischen Feigenblätter, die manche sich damals anlegten. Ich möchte deshalb an drei Thesen unterbreiten, wie eine gute Personalfunktion hier und heute moralische Grundlagen ihrer Unternehmenskultur begründen, verbessern und weiterentwickeln kann.

Zuerst geht es darum, die Führungskräfte-

Ausbildung von Grund auf zu reformieren. Krisen offenbaren die echten und bedeutungsvolleren Inhalte der Profession von Führungskräften. Wir sollten deshalb prüfen, ob die Art und Weise unserer Führungskräfte-Ausbildung

- Manager frei macht, ihren Daseinszweck wieder in Termini zu definieren, die den persönlichen und unternehmensspezifischen Ökonomismus um Längen schlägt
- Führungskräfte ermuntert, die Bandbreite von Stakeholdern zu sehen, denen sie verpflichtet sind und von denen sie lernen können
- Führungskräfte auffordert, die Wahrheit unter allen Bedingungen zu sagen
- Führungskräfte geistig einlädt, ihr Vermächtnis mehr über die Zeitspanne von Jahren als von Vierteljahren zu definieren.

Zweitens ist es höchste Zeit, Unternehmensleitbilder und damit verknüpfte personalpolitische Instrumente zu überarbeiten.

Integrität, Glaubwürdigkeit und Rechtschaffenheit sind Kernelemente moralisch fundierter Unternehmenskultur und moralisch fundierten Führungskräfte-Handelns. Doch hier müssen wir kritisch fragen: Sind wir heute in den Unternehmen wirklich imstande, systematisch Frühwarnsignale über Menschen zu erfassen und über die nötigen Zeiträume hinweg Verhaltensausschläge sowie charakterlich problematisches Handeln von Karrierekandidaten zu speichern? Vor dem Hintergrund kürzerer Verweildauern von Potentialbeurteilern und vor dem Hintergrund des ahistorischen Charakters technokratischer Auswahlverfahren, insbesondere stichtagsbezogener Assessments, muss sich jedes Unternehmen die Frage stellen, wie man wieder „weise Männer und Frauen“ mit Talentbegutachtungsaufgaben beauftragt und wie man zu integritätsrelevanten Verhaltensweisen – unabhängig von Personalwechselln – Buch führt.



© A.PIX/NTH

Zuletzt müssen wir öffentlich auf moralische Fragen moralische Antworten geben. Sowohl Unternehmensleitungen als auch Personalfunktionen antworten hier ökonomisch. Dies führt zu Verständnislosigkeit. Wir werden erst dann wieder dem Unternehmertum Ansehen verschaffen, wenn wir auch auf moralischer Ebene sprachfähig werden. Ökonomische Argumentationen dürfen nur ein Teil der Antwort sein. Wir müssen darum ringen, seelisch greifende Argumente und Sinnzusammenhänge zu artikulieren.

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 Personalerinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.
www.selbst-gmbh.de

Initiative
→ Wege zur
Selbst GmbH e.v.

Thomas Sattelberger

ist Personalvorstand Deutsche Telekom AG und Mitbegründer Selbst-GmbH.

