

«Wir dürfen
jetzt nur nicht
den Sand in
den Kopf
stecken!»

Lothar Matthäus

(*1961 · Ehemaliger deutscher Fußballspieler
und -trainer)

Herausforderungen

Es soll Menschen geben, die haben Probleme. Igitt! In der Welt der Manager haben solche Leute nichts verloren. Manager haben Herausforderungen, manche sogar Challenges. Niemals Probleme. Wenn die IT das längst versprochene neue Kundenmanagementsystem auch beim vierten definitiv zugesagten Termin nicht liefert und der Kundendienst aufgeschmissen ist, ist das kein Problem, sondern eine Herausforderung. Und wenn einer Führungskraft nach dreißig Jahren Betriebszugehörigkeit gekündigt wird, soll ihr das kein Problem sein, sondern eine Herausforderung.

Kein Wunder, wenn Manager sich damit brüsten, dass sie ihren Leuten nicht gestatten, mit Problemen zu kommen. Ihre Leute sollen mit Lösungen kommen!

Wehe, sie tun das nicht – dann wird die Sache eine echte Herausforderung für den Manager. Aber dafür ist er ja der Chef.

Das Geniale ist, dass es keine Probleme gibt, wenn es «Probleme» nicht gibt. Wie viel spannender, weniger belastend, sportlicher, reizvoller, abenteuerlicher – ja geradezu herausfordernder! – sind Herausforderungen. Eine Herausforderung meistert man. Die Herausforderung macht mich also zum Meister. Wie dröge dagegen das Problem: Es kennt nur eine Lösung, und das billigt mir nicht mal eine Rolle zu. Allerhöchstens einen Finderlohn.

Daher ist es ja auch gut, wenn Probleme gleich bei den Mitarbeitern bleiben, auf dass allenfalls die Lösung zum Chef kommt. Der wiederum kann dann davon berichten, wie er die Herausforderung gemeistert hat, seine Leute zur Problemlösung zu führen. Er ist damit sozusagen ein Meister hoch zwei.

Damit das ganz klar ist: Probleme haben die anderen. Was Sie haben, sind Herausforderungen. Wer von Ihnen Hilfe will, bloß weil Sie zufällig gerade sein Chef sind, muss lernen, mit Lösungen zu kommen. Lösungen: Plural! Sie als Chef wollen ja

schließlich etwas zu entscheiden haben. Das ist nämlich Ihre Herausforderung – zu entscheiden, welche von mehreren Lösungen Ihnen am besten zusagt. Und da Sie Ihre Wahl nur zwischen Lösungen zu treffen haben, die das Problem (vielleicht unterschiedlich teuer) allesamt lösen, ist diese Herausforderung für Sie durchaus zu meistern. Was Sie alsbald zum Meister macht.

Sagen Sie jedoch nie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, etwas sei kein Problem, sondern eine Herausforderung. *Die* dürfen – ja: sollen – durchaus Probleme haben. Denn die Lösungen, die sie dafür entwickeln und Ihnen zum Entscheid vorlegen, sind die Zutaten, aus denen Sie Ihre Meisterschaft im Meistern von Herausforderungen so meisterhaft perfektionieren.

«Entschei-
dend ist, was
hinten raus-
kommt.»

Helmut Kohl

(1930–2017 · Ehemaliger deutscher
Bundeskanzler)

Kompetenzen

Es gab Zeiten, da kam man mit Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten weit im Beruf. Wenn dann noch bekömmliche Charaktereigenschaften dazu kamen, stand einer erfolgreichen Laufbahn kaum noch etwas im Wege. Heute reicht das nicht mehr. Heute brauchen Sie Kompetenzen. Und zwar nicht zu knapp. Dies ist ein freies Land, also steht es jedem Personaler, Psychologen, Pädagogen oder Publizisten frei, neue Kompetenzen zu erfinden und Ihnen abzufordern.

Das Praktische am Kompetenz-Begriff ist, dass er stone-washed ist: Er wurde so lange in allen Laugen der Gedankenlosigkeit gewaschen, dass er keinerlei Farben und Konturen mehr hat. Aber modisch ist er. Reden Sie von Kompetenzen – und Sie

sind dabei. Es gibt nicht *eine* Kompetenz, die unerwünscht wäre.

Das Niedliche am Kompetenz-Begriff ist, welche Trivialpsychologie dahintersteckt. Kompetenzen sind wie Apps – man hat sie geladen oder nicht. Wenn also beispielsweise Home-Office und Großraumbüros ohne fest zugeteilte Arbeitsplätze Mode werden, dann bietet der Psychomarkt subito eine Raum-Kompetenz an (nicht meine Erfindung!): Diese geistige App müssen Sie laden, damit Sie morgens entscheiden können, ob Sie heute zuhause arbeiten oder ins Büro gehen und um einen Schreibtisch kämpfen oder ihre Ellbogen im Bürowagen der SBB-Pendler trainieren.

Das Nützliche am Kompetenz-Begriff ist, dass spätestens dann, wenn die Human-Resources-Abteilung ein wohlklingendes Kompetenzen-Modell entwickelt hat, ein Unternehmen zu glauben beginnt, sein Management würde diesem Wohlklang auch entsprechen. Zumindest das oberste.

Das Geniale am Kompetenz-Begriff ist die Wortwahl. Wenn wir jemand als kompetent im Job erleben, macht uns das hap-

py. Selbst wenn wir ja nicht genau wissen, wie die Verkäuferin, der Barkeeper, der Schuhmacher oder die Garagistin das machen – wir spüren es, wir fühlen uns wohl, und unsere Erwartungen werden erfüllt. Und da liegt der Schluss nahe: Der Kompetente besitzt die richtigen Kompetenzen. Sicher? Und besitzt die Musikalische auch die richtige Musik? Und der Sportliche den richtigen Sport? – Nicht immer führen Assoziationen zu korrekten Schlüssen.

Das Grässliche am Kompetenz-Begriff ist, dass wir ihn nie mehr loswerden können. Es sei denn, irgendeinem Personaler, Psychologen, Pädagogen oder Publizisten gelingt es, einen noch tolleren Begriff zu erfinden, mit dem wir dannzumal noch kompetenter ausdrücken können, wer's bringt und wer nicht. Die diesbezügliche Begriffserfindungskompetenz ist derzeit freilich noch etwas unterentwickelt.