



Laufbahn im Vertrauen

Universität St. Gallen

J.-Michael Gasda

21.11.2009

Urs Fueglistaller

Urs.Fueglistaller@unisg.ch

21.11.2009

Die Redewendung «Karriere machen» fügt sich gut ein in die Berufswelt der mittleren und oberen Führungskräfte in mittelständischen Organisationen. Der «Mit-Unternehmer» im KMU-Umfeld ist dabei mit speziellen Umfeldbedingungen konfrontiert.

Im Gegensatz zu Grossorganisationen besteht bei kleinen und mittleren Organisationen geringere Transparenz bezüglich Entlohnung, Zusatzleistungen und v. a. Karrieremöglichkeiten. Entscheidendes verbleibt im Ungewissen: Welche Karrierepfade existieren überhaupt, selbst wenn die hierarchische Spitze eines KMU bereits eingenommen wurde - oder wenn diese auf unbestimmte Zeit von einer anderen Person besetzt ist?

«Karriere machen» beginnt oft mit der Herausforderung, Karrierepfade selbst entwerfen zu müssen. Das Rollenverständnis der mittleren und oberen Führungskräfte in KMU muss zwangsläufig eher das eines «Mit-Unternehmers», denn eines «Mit-Arbeiters» sein. Der Mitunternehmer erkennt und ergreift Chancen zur Umsetzung von Neuerungen - um die Interessen der Organisationen und seine eigenen zu wahren. Unbestritten ist, dass auch Führungskräfte in Grossorganisationen über unternehmerische Qualitäten verfügen; die KMU-Strukturen verlangen aber diesbezüglich den Mitgliedern des Kaders mehr ab.

Zu defensive Haltung?

Das «Karriere»-Kalkül in KMU setzt bei selbstinitiierten Überlegungen an, welche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb einer Position bestehen, wenn kein hierarchischer Aufstieg möglich ist: Wie kann durch Eigeninitiative die Organisations-Strategie effizient unterstützt werden? Lässt sich z. B. das Marktgebiet geografisch ausweiten oder können neue Leistungen entwickelt werden? Können eigene Fähigkeiten temporär nicht besser in einer Tochtergesellschaft genutzt und entwickelt werden? Fragen, die hier trivial anmuten, sind in der Praxis oft eine Herausforderung. Immer wieder kann festgestellt werden, dass Mitarbeitende ihre Ideen zur Entwicklung der Organisation und letztendlich der eigenen Person nicht offensiv genug vertreten, Karriere aus falscher Bescheidenheit nicht massgeblich als ureigene Obliegenheit auffassen, sondern als Auszeichnung für die gute Erfüllung angestammter Aufgaben.

Partnerschaftliche Beziehung

Im «Kampf um die besten Köpfe» sind es nicht nur Anwärter auf Führungspositionen, die sich diese Karriere-Fragen stellen, sondern auch die Eigentümer jener Organisationen, welche nach diesen Köpfen Ausschau halten. Bisweilen können Arbeitgeber auf einige der Fragen konkret antworten. Doch ist dies nicht in allen Fällen möglich, die Initiative der Talente ist nötig. Nur: Wer Mit-Unternehmertum ermöglichen will, muss Freiheit gewähren und Vertrauen gewinnen. Der Organisation als Marke kommt dabei zentrale Bedeutung zu: Ermutigen die Werte der Organisationen die Mitarbeitenden dazu, unternehmerisch zu handeln? Wird ein glaubhaftes Leistungsversprechen vermittelt? Erschwerend ist, dass das Grundverständnis eines solchen Leistungsversprechen oft erst im direkten Gespräch mit potenziellen Kaderkräften geschaffen werden kann. Hier gilt es, den Boden für wechselseitiges Vertrauen zu bereiten. Dies erfordert beidseitige Sensibilität für die Notwendigkeit einer partnerschaftlichen Tauschbeziehung zwischen der Organisation und ihren künftigen Mit-Unternehmern.

J.-Michael Gasda und Urs Fueglistaller, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).

Ergänzende Artikel

Artikel drucken

Artikel als PDF speichern

© www.alpha.ch - Tamedia AG ALPHA.CH powered by Futurecom.

AGB