

Corona hat den Blick auf die Zukunft im Verbund-Management vernebelt

Das Fahren auf Sicht wird derzeit von der Politik vorgelebt und in Wirtschaft und Gesellschaft vielerorts praktiziert. Fahren auf Sicht ist immer dann ratsam, wenn der Nebel so intensiv ist, dass jeder Weitblick unmöglich ist. Ja, diese Verhaltensmaxime kann man kurzfristig vertreten. Nun ist es aber so, dass unser aktuelles „Nebelfeld“ von größeren, massiven Rahmenbedingungen, nachhaltigen Trends und bekannten Determinanten umgeben ist. Diese zu ignorieren, dürfte zu den unverantwortlichen Fehlern im heutigen Management auch von Kooperationen zählen.

Es wird eine Zeit nach Corona und hoffentlich auch nach den aktuell geopolitischen Spannungen geben, in der die Gewährleistung qualitativ und auch quantitativ vorhandener Managementkapazitäten wieder von zentraler Bedeutung sein wird, um Verbundunternehmen mit Substanz, mit interessanten Geschäftsmodellen und mit entsprechender Marktbedeutung langfristig erfolgreich zu führen und weiterzuentwickeln.

Die externe Rekrutierung geeigneter Führungskräfte ist dabei sicherlich wie eh und je ein probates Mittel. Aber wie oft führen kurzfristige Suchen am Markt zu Fehlentscheidungen bei Stellenbesetzungen. Nicht selten werden Verbund-Manager dann wegen ihrer fachlichen Qualifikation geholt und wegen mangelnder persönlicher Voraussetzungen und Kulturadaption wieder freigesetzt.

Eine gelungene Personalentwicklung in Kooperationen sollte durch den Aufbau junger Talente und deren konsequente Förderung und Begleitung geschehen. Für Konzerne eine altbewährte Strategie. Aber auch Kooperationen tun gut daran, interne Talente-Pools aufzubauen, um Top-Talente auf ihre späteren Führungsaufgaben vorzubereiten und sie von Anfang an mit der spezifischen Kultur des Unternehmens vertraut zu machen. Es gilt, junge Absolventen mit passenden intellektuellen Leistungsvoraussetzungen und Persönlichkeitsmerkmalen zu finden, ans Unternehmen frühzeitig zu binden und klare Perspektiven aufzuzeigen.

Gerade Kooperationen, die langfristig relativ genau ihren Bedarf an Führungskräften abschätzen können, dürfen sich von Corona nicht weiter beirren lassen. In Anbetracht des späteren Bedarfs an Top-Kräften und im Hinblick auf die demographische Fehlentwicklung kann das Fahren auf Sicht also zur Falle werden. Der rechtzeitige Aufbau eines Pools von künftigen Leistungsträgern sollte also zeitnah und mit dem gebotenen Weitblick erfolgen.

© Peter Hartkopf, Hartkopf Management GmbH, Bergisch Gladbach