

Integration von Führungskräften im Top-Team der Wirtschaft

02.10.2014

0:7 – Danke! Bitte.

„Respekt, Vertrauen, Toleranz sind bei uns nicht nur Schlagworte. Das wird bei uns gelebt.“ – ein Zitat von Joachim Löw aus dem Jahr 2010. Der Fußball ist das beste Beispiel für Integration – seit Jahren! Was im Fußball zählt, sind der Mensch, das spielerische Können und die Passung zum Team.

Keiner denkt darüber nach, welche Wurzeln der neue Kollege hat oder wo er vorher gespielt hat. Wichtig sind nur die Gegenwart und der gemeinsame Erfolg. Das gilt für Spieler, die völlig neu zu einem Verein kommen, und auch für diejenigen, die nach ein paar auswärtigen Jahren wieder zum ursprünglichen Verein zurückkehren.

Warum funktioniert das im Fußball so reibungslos, während in der Wirtschaft, laut Schätzung von Wolfgang Walter, Partner der Personalberatung Heidrick & Struggles, bis zu 40 % der neuen Führungskräfte weltweit ihren Posten nach 18 bis 24 Monaten wieder verlassen haben? (Quelle: Der Tagesspiegel, 10.02.2014)

Gelernt wird Integration zumeist schon im Kindesalter. Nuri Sahin, der im südwestfälischen Meinerzhagen aufgewachsen ist und in Dortmund Fußballspielen lernte, erinnert sich an seine Anfänge im Verein: „Da hast du verschiedene Kulturen, integrierst dich, lernst andere Sitten kennen – wie ein kleiner türkischer Junge tickt, wie ein Ghanaer tickt und auch wie ein Deutscher tickt.“

„Auf dem Fußballplatz geht es nur gemeinsam“, sagt die DFB-Integrationsbeauftragte. Für den Erfolg auf dem Platz gebe jeder Spieler alles und übernehme auch Verantwortung. Diese Haltung schafft ein Gefühl der Gemeinsamkeit und des Zusammenhalts, welches sich quasi automatisch auf das Leben abseits des Fußballplatzes überträgt.

Eines der jüngsten Beispiele im Profifußball ist Shinji Kagawa, der 25-jährige japanische Spieler, der seit Sommer 2014 WIEDER bei Borussia Dortmund unter Vertrag steht. Von 2010 bis 2012 hatte Kagawa schon einmal für den BVB gespielt,

dann aber auf die angebotene Vertragsverlängerung verzichtet und war stattdessen zu Manchester United gewechselt, um sich dort persönlich und spielerisch weiterzuentwickeln.

Obwohl er seine Ziele im Ausland nicht voll verwirklichen konnte, sagt er, dass er auf die Zeit dort nicht im Zorn zurückblickt, sondern sehr viel gelernt habe. Zum 31. August 2014 kehrte Kagawa zu Borussia Dortmund zurück und hat einen Vierjahresvertrag bis 2018 unterschrieben.

Bei seinem Comeback-Spiel gegen den SC Freiburg im September bereitete er ein Tor vor und erzielte den Treffer zum zwischenzeitlichen 2:0. Nach dem Spiel sprachen „Die Welt“, der „Stern“ und zahlreiche andere Zeitungen vom „Traum-Comeback“ und schrieben am 13.09.2014: „Am Ende der sehenswerten Show überließen ihm seine Mitspieler die große Bühne.“ Seine Mannschaftskollegen und sein Trainer begegnen Kagawa nach seiner Rückkehr nicht mit Schadenfreude, Misstrauen oder Zurückhaltung, sondern nehmen ihn offen und positiv auf. Sie geben ihm die Bühne und freuen sich, ihn wieder als starken Spieler in ihrem Team zu haben. Sie helfen ihm, zu seiner alten Stärke zurückzufinden, weil sie wissen, dass alle davon profitieren werden.

Und Kagawa seinerseits stellt sich nicht als gefeierter Held in den Vordergrund, sondern sagt: „Wir haben einen breitgefächerten Kader auf sehr hohem Niveau. Wenn wir richtig gut zusammenarbeiten, wenn wir richtig gut zusammenspielen, können wir eine Macht sein.“ (Focus, 14.09.2014). Er erkennt, dass es nicht auf den Einzelnen, sondern auf die richtige Kombination der vielfältigen Talente und Fähigkeiten aller Spieler ankommt. Er ist stark und selbstbewusst genug, dies einzugestehen und es als positive Chance zu werten.

Kennen Sie ein vergleichbares Beispiel aus der Wirtschaft, bei dem ein Vorstand oder eine Top-Führungskraft zur Konkurrenz gewechselt ist und nach zwei Jahren wie selbstverständlich wieder im „alten“ Unternehmen und Team mit „Handkuss“ aufgenommen wurde? Ich kenne nur sehr wenige.

Ebenso schwierig ist die Integration von wirklich „neuen“ Führungskräften aus anderen Unternehmen. Motiviert und engagiert werden sie über professionelle „Kopfgeldjäger“ gesucht und mit viel Engagement gewonnen. Die Unternehmen arbeiten mit On-Boarding Programmen und zeigen sich nach außen „kulturoffen“.

Sobald die „neuen“ Topführungskräfte im Unternehmen sind, beginnt aber – um einen aktuellen herbstlichen Vergleich aus der Natur heranzuziehen – die „Brunftzeit“. Die Platzhirschen verteidigen ihr Revier und die „Neuen“ versuchen

dagegen anzukämpfen. Sie pirschen sich an, sie versuchen aus einer anderen Ecke des Waldes zu kommen und das beobachtende „Rotwild“ zu begeistern – meist ohne Erfolg. Selbst wenn sie sich auf dem Kampf ums Revier einlassen, verlieren sie, auf die Strecke gesehen, da ihnen wesentliche Netzwerke und Informationen fehlen, die sie benötigen. Die Platzhirsche wissen das.

Bei den Wenigen, bei denen die Integration gelingt, schlägt in der Regel das „Ähnlichkeitsprinzip“ zu. Das bedeutet, dass die Entscheider oft Menschen in verantwortliche Positionen berufen, die ihnen in ihren Werten, Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen ähnlich sind. Dies ist häufig verbunden mit einer unterschweligen Angst vor Kritik und Konkurrenz: Viele Führungskräfte stellen niemanden ein, der sie kritisieren, ihre Werte und Vorgehensweisen in Frage stellen oder ihnen gar ihren Platz streitig machen könnte. Sie wollen keinen Konkurrenten, der intelligenter, geschickter, wichtiger oder besser vernetzt ist als sie selbst.

Das bringt aber nicht die erwünschte Vielfalt ins Topmanagement und kann auch in keinem Fall als Integration von Menschen gelten, die andere Prägungen haben und womöglich andere Wege gehen, weil sie einen anderen Blickwinkel auf die Dinge haben.

Somit verändert sich nicht viel, außer, dass der/die „neue“ Kollege/in sich bald verhält wie die „Alten“ und sich zudem noch Verstärkung aus dem „alten“ Unternehmen holt, um seine/ihre Position abzusichern und sich persönlich ein vertrautes Umfeld zu schaffen.

So ist es und so wird es immer bleiben, wenn sich nicht grundlegende Einstellungen, Verhaltensweisen und zeichensetzende Handlungen der Entscheider verändern. Wir in der Wirtschaft werden immer mit Bewunderung auf den Profifußball blicken, denn wir würden es mit unserer derzeitigen Haltung nicht schaffen, Spieler wie Xabi Alonso, Robert Lewandowski und Juan Bernat in Windeseile zu integrieren, wie es den Vereinen gelingt.

Xabi Alonso spielt seit fünf Wochen beim FC Bayern und hatte im letzten Spiel gegen Köln 204 Ballkontakte. Er ist aus dem Team nicht mehr wegzudenken.

Schön für den Fußball, schade für unsere Unternehmen. Wie viel ungenutztes Potenzial liegt hier brach! Schauen Sie doch einmal, wie es bei Ihnen im Unternehmen um die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen steht und berichten Sie mir vom Ergebnis.

Herzliche Grüße,

Ihre

Michaela Bürger