



Foto: Neumann International

Peter Gusmits

Das Handwerk des Krisenmanagers

Für die einen sind es übermenschliche Helden und Retter, für die anderen Zerstörer und Totengräber von Existenzen. Wer sind, was machen Krisenmanager? Die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs Krise, nämlich Beurteilung, Meinung, Entscheidung, klingt wenig erschreckend. Krise als Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung entspricht schon eher der heute gängigen Form des lustvollen Spielens mit Extremen, mit Ängsten und Untergangsszenarien. Durch den inflationären Missbrauch solcher Termini und die damit einhergehende Abstumpfung wurden auch die Helden der Wirtschaft, die Krisenmanager, vom Status des Übermenschlichen wieder auf den Boden nüchterner Expertise zurückgeführt.

nagern nicht schmälern. Im Gegenteil: Ihre ureigenste Aufgabe ist es, innerhalb kürzester Fristen jahrelange Versäumnisse anderer zu kompensieren. Oftmals unter verschärften Bedingungen – wenn zu den hausgemachten Problemen auch noch Finanz- und Wirtschaftskrisen kommen. Das Beherrschen des betriebswirtschaftlichen, finanztechnischen und rechtlichen Handwerkszeugs zählt zu den Mindestanforderungen. Aber wie hat der Manager, der ein Unternehmen aus der Krise führen soll, zu agieren? Welche Rollen hat er auszufüllen?

Er solle führen, wünschen die Orientierungslosen; aber nicht sprunghaft sein, meinen die Bedächtigen. Man wolle einen Macher, drängen die Aktiven; aber keinen Aktionisten, bremsen die Skeptiker. Einen Prü-

fer, fordern die Genauen; aber keinen Kontrollfreak, fürchten die Flexiblen. Einen Helfer, erhoffen die Teamfans; aber keinen entmündigenden, bangen die Einzelkämpfer. Einen Berater, verlangen die Weitblickenden; aber keinen Maulhelden, argwöhnen die Tatendurstigen. Einen Organisator, begehren die nach Ordnung Dürstenden; aber keinen von Regeln Besessenen, zögern die Individualisten. Einen Künstler, träumen die Innovativen; aber keinen Träumer, warnen die Bodenständigen.

Also doch jemanden mit leicht überirdischem Flair? Nein, nicht überirdisch, aber überdurchschnittlich – in Hinblick auf Auffassungsgabe, strukturelles Denken, Kommunikations- und Verhandlungsstärke, Entscheidungswillen und vor allem nachprüfbarer Erfahrung. Sie/Ihn gilt es zu suchen, zu finden, deren Referenzen zu prüfen. Und für eine oftmals riskante, herausfordernde, aber befriedigende Aufgabe zu motivieren. Kein Job für Glücksritter, aber für Köhner mit glücklichem Händchen.

Peter Gusmits ist Partner beim „Top Executive Search“-Unternehmen Neumann International.

www.neumann-inter.com

Stefan Germany

Visionäre Praxis



Foto: PH NÖ

In Österreich ist die Integration von Kindern und Jugendlichen mit Sonderpädagogischem Förderbedarf (SPF) gesetzlich klar geregelt. Nach Feststellung des SPF (Lern-, Sinnes-, Körper- oder geistige Behinderung, Verhaltensauffälligkeit) ist es den Eltern möglich zu bestimmen, ob ihr Kind seine Schulpflicht in einer Volks-, Haupt- oder Sonderschule erfüllen soll, wo es seinen Möglichkeiten entsprechend gefördert wird. Im Rahmen einer Integrationsklasse übernimmt eine zusätzliche Lehrkraft Unterricht und Förderung des Kindes. Viel grundsätzlicher ist jedoch zu fragen: Was geschieht mit all jenen Kindern, die auch Schwierigkeiten haben, die jedoch nicht den besonderen Umfang einer Behinderung aufweisen beziehungsweise deren Schwierigkeiten temporäre Krisen sind? In diesem Zusammenhang sei auf Hochbegabte, Kinder mit intelligenzunabhängiger Lese-Rechtschreib- oder Rechenschwäche, Migrationshintergrund oder psychischen Schwierigkeiten verwiesen. Diese Kinder werden zum Großteil von unserem System nicht erfasst, erhalten zu wenig Förderung ihrer Stärken und verkommen damit in ihren Schwächen. Die einschlägigen Untersuchungen belegen das leider zur Genüge.

Mit dem Konzept der „Inklusion“ geht man einen Schritt weiter; dieses

orientiert sich am Menschenrecht der Teilhabe an der Gesellschaft und damit auch an der Bildung. Es wird nicht mehr nach Kategorien wie Behinderung, Begabung, Religion, Hautfarbe, familiärer Hintergrund oder Herkunft unterschieden; Ausgangspunkt ist jeder Mensch in seinem So-Sein und seinen spezifischen Qualitäten, der diesen entsprechend gefördert wird, Raum für Entwicklung und Leistung erhält.

Booth und Ainscow legten mit dem „Index für Inklusion“ ein Instrumentarium vor, das hilft, Bildungsinstitutionen oder Gemeinden nach diesen Grundwerten zu untersuchen und zu entwickeln. Von England ausgehend findet der vielfach übersetzte Index mittlerweile global Anwendung.

Im niederösterreichischen Wiener Neudorf entschlossen sich 2005 die Volksschule, die Horte und Kindergärten sowie die Gemeinde selbst, Schulentwicklung und Vernetzung nach diesem Konzept zu entwickeln und wissenschaftliche Begleitung durch die Pädagogische Hochschule Niederösterreich einzuholen. Ausgehend vom „Index-Team“ wird versucht, an den Schnittstellen der Institutionen Barrieren der Kooperation zu identifizieren und Möglichkeiten des Gelingens zu entwickeln. Die Verleihung der Auszeichnung als Unesco-Dekadenprojekt im Herbst 2009 unterstreicht die Bedeutung des eingeschlagenen Weges.

Stefan Germany ist Lehrgangskoordinator an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich in Baden.

www.ph-noe.ac.at

Stefan Schmidt-Grell

Karriere-Netzwerken



Foto: XING

Weltweit nutzen laut einer aktuellen Studie des Marktforschungsunternehmens Comscore rund 740 Mio. Menschen soziale Netzwerke. Um Berufliches vom Privatleben zu trennen, sind auch bereits viele Millionen Geschäftsleute in Business Networks wie Xing aktiv. Während andere Netzwerke auf Freizeit und Spaß fokussiert sind, nutzen unsere Mitglieder Xing über das gesamte Geschäfts- und Berufsleben hinweg. Damit unterscheiden wir uns nicht nur wesentlich im Ansatz, sondern auch in der Art und Weise des Netzwerkers.

Auch immer mehr Österreicherinnen und Österreicher machen von derartigen Plattformen Gebrauch. Allein in Wien ist jeder sechste Erwerbstätige bei Xing angemeldet. Weltweit zählt das Unternehmen mit Sitz in Hamburg bereits mehr als acht Mio. Mitglieder. Im deutschen Sprachraum ist Xing mit mehr als 3,4 Mio. Fach- und Führungskräften klarer Marktführer.

Immer mehr Menschen erkennen, dass ein gut funktionierendes Netzwerk entscheidend für die berufliche Karriere ist. Auf Xing können sie ihr berufliches Netzwerk kostenlos aufbauen und pflegen. Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten stellen direkte Kontakte – und auch Kontakte zweiten Grades – ein enormes Poten-

zial dar. Das Internet vereinfacht die Kontaktaufnahme mit potenziellen neuen Geschäftspartnern erheblich. Über Xing kann man die relevanten beruflichen Kontakte finden – und auch von ihnen gefunden werden: sei es von Dienstleistern, neuen Vertriebspartnern oder auch Arbeitgebern; und das nicht nur regional, sondern weltweit. Interessant ist, dass immer mehr Personalentscheider berufliche Netzwerke nutzen, um auf Fach- und Führungskräfte aufmerksam zu werden, die zwar nicht aktiv nach einem neuen Arbeitgeber suchen, aber langfristig offen für neue berufliche Herausforderungen sind.

Ein Tipp: Um Xing optimal zu nutzen, sollten einige wesentliche Grundregeln beachtet werden. Erfolgreiches Networking ist keine Einbahnstraße – es funktioniert nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“. Je mehr man in seine Kontakte investiert, desto mehr profitiert man von ihnen. Einfach nur Kontakte zu sammeln, reicht nicht aus. Es geht vielmehr darum, aktiv zu sein, sich auf der Plattform in branchenrelevanten Themengruppen auszutauschen oder auf Events, wie sie auch von der offiziellen Gruppe „Xing: Wien“ organisiert werden, Geschäftsleute aus der eigenen Region vor Ort zu treffen. Dann kann Xing, zusätzlich zum Business-Werkzeug im Beruf, zu einem hilfreichen Begleiter auf dem persönlichen Karriereweg werden.

Stefan Schmidt-Grell ist Director Xing Jobs beim Social Network Xing.

www.xing.com