

## **Warum Chefs lieber keine „Macher“ einstellen**

Bei vielen Arbeitgebern sind eigenständig denkende und handelnde Mitarbeiter unerwünscht. Ihr Potenzial wird häufig unterdrückt. Der einzige Ausweg ist der Wechsel, doch auch bei der Jobsuche gibt es einiges zu beachten.

Michael (Name geändert) ist 39, Ingenieur mit nebenberuflichem Wirtschaftsstudium, mehreren Weiterbildungen im IT-Bereich und einer 15-jährigen beruflichen Entwicklung bei drei großen Industriekonzernen. Seit zwei Jahren ist er Abteilungsleiter bei einem deutschen Automobilkonzern.

Man wolle ihn dort nicht machen lassen, dabei habe er doch so viele Ideen im Kopf, sagte er mir im Gespräch. Er fühlt sich ausgebremst, und sein Job langweilt ihn. Er funktioniert nur noch, erledigt seine Aufgaben gewissenhaft und nimmt das gute Gehalt mit. Doch auf Dauer, ist er sich sicher, wird ihm das nicht reichen.

Er könne sich vieles vorstellen, bezeichnet sich selbst als Generalisten. Als Bewerber sucht er breit, hat Führungspositionen ebenso im Blick wie Stellen als Experte oder als Projektleiter, und auch die Geschäftsführung eines kleinen Betriebs würde ihn als nächsten Schritt sehr reizen. Ob er mit dem Jobwechsel aufsteigt, sei ihm egal. Hauptsache, er kann endlich wieder etwas bewegen und man lasse ihn machen.

30 Bewerbungen habe er im letzten halben Jahr verschickt, jedoch keine einzige Einladung zum Vorstellungsgespräch erhalten. Was er falsch macht, möchte er wissen, dass ihn mit seiner hohen Qualifikation niemand will. Schließlich sei doch vom Fachkräftemangel die Rede.

### **Macher brauchen ihre Freiheit**

Michael ist ein typischer Fall von Macher, wie ich sie im Coaching häufig erlebe: Freiheit im Denken und Handeln ist ihnen wichtig, gepaart mit Abwechslung und ständig neuen Herausforderungen. Hoher Wissensdurst, schnelle Auffassungsgabe, Abstraktionsvermögen, unbedingte Lösungs- und Umsetzungsorientierung sowie eine extrem starke über ihre Selbstwirksamkeit definierte Motivation. Macher brauchen keinen Chef, der ihnen sagt, wo es langgeht, sondern Führung als Sparringspartner auf Augenhöhe und ein starkes Team, das gemeinsam mit ihnen Visionen mitgeht und Risiken eingeht.

All das bleibt Michael und auch vielen anderen Macher/-innen bei Arbeitgebern mit strengen Hierarchiegefügen, fest definierten Entscheidungskompetenzen, starren Prozessstandards und stur auf Effizienz getrimmter Performancekultur verwehrt.

### **Macher, bitte nicht stören!**

Macher machen solchen Arbeitgebern Angst, bei denen politisches Schauspiel zur Erhaltung von Status und Macht über echte Veränderung gesetzt wird. Welche Führungskultur in Konzernen wie Michaels Arbeitgeber herrscht, dürfte uns allen nach den jüngsten Enthüllungen des Dieselskandals bewusst geworden sein.

## **FÜHRUNGSKULTUR**

Bei Audi herrscht die Diktatur der Nicht-Entscheider  
Wo es zählt, die Politik des Topmanagements stillschweigend bis zur Basis mitzutragen, da ist kein Platz für eigenständig denkende Führungskräfte in den engen Sandwichpositionen. Wer zu viel hinterfragt oder sich gar in den Weg stellt, der wird mit gutem Gehalt

geschmeidig gehalten, durch Druck und klare Ansagen mundtot gemacht oder per Abfindung großzügig verabschiedet.

Macher stören in solchen Systemen. Auch wenn sie vor Ideen nur so sprudeln, wird dieses Potenzial lieber im Keim erstickt, als dass sie unerwünschte Unruhe in die Organisation bringen, die am Ende womöglich auch die Machtspiele der Oberen torpediert.

Dass Arbeitnehmer in solchen Organisationen insbesondere im mittleren Management auf Dienst nach Vorschrift umschalten, ist verständlich und mehr Selbstschutz als Böswilligkeit. Arbeitnehmer wie Michael haben dort keine Chance das auszuleben, was ihnen persönlich so wichtig ist. Der Wechsel des Arbeitgebers ist für sie meist der befreiende Ausweg.

Doch auch bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber wird schnell klar: Obwohl von jedem Bewerber hohe Durchsetzungsstärke und neumodisch Agilität erwartet werden, müssen Macher oftmals draußen bleiben. Zu gefährlich. Zu generalistisch. Nicht greifbar. Anstrengend. Raus.

Und so specken manche von ihnen mit zunehmender Suchdauer vor Verzweiflung ihren Lebenslauf ab, verheimlichen ihre größten Erfolge aus vorherigen Positionen, vertuschen die hohe Führungsverantwortung und glauben, sich dem Bild des scheinbar erwünscht harmlosen Mittelmaßbewerbers anpassen zu können.

Aus begeisterten Machern werden geschmeidige Mitläufer. Doch dass damit auch das Risiko steigt, erneut bei genau solchen Arbeitgebern zu landen, die nur Mitläufer statt motivierte Macher suchen, vergessen sie im Bewerbungsfrust.

### **Macher müssen machen dürfen**

Macher brauchen echte Macherjobs. Und ein Arbeitsumfeld, welches ihre Macherqualitäten wirklich zu wertschätzen weiß. Sie benötigen das bedingungslose Zugeständnis von oben, frei mitdenken und die Dinge in Angriff nehmen zu dürfen, Kreativität und Innovation zu fördern oder Strukturen und Prozesse umzukrempeln. Der Weg zum Ziel sowie das sichtbare Ergebnis sind für Macher die Währung ihrer Arbeit.

Es gibt sie, die angstfreien Oasen für echte Macher: Ob die trendigen Innovationshubs als herausgelöste Töchter schwerfälliger Konzerne, das dynamisch agile Start-up oder der moderne Mittelständler, der sich ständig neu erfinden muss, um nachhaltig im Wettbewerb zu bestehen.

Michael ist als Leiter Produktion zu einem solchen Mittelständler gewechselt. Er soll in den nächsten Jahren eine neue Technologie einführen und den Betrieb fit für die digitale Zukunft machen. Es sei eine Herausforderung wie für ihn gemacht, schrieb er mir neulich.