



Über das »Bohren« und die Vorteile der Zielgruppen-Kurzbewerbung (ZKB)

An dieser Stelle wollen wir motivierende Original-Mewes-Texte „aus alten Tagen“ veröffentlichen, in denen der von uns allen geschätzte EKS-Geist weht.

Text aus dem „EKS aktuell“ Nr. 4-5 vom September 1979

Bei Blockierung der eigenen Entwicklung durch den Vorgesetzten gibt es drei Möglichkeiten:

1. Sich an seinen nächst höheren Vorgesetzten zu wenden, also praktisch gegen den direkten Vorgesetzten aufzubegehren bzw. zu rebellieren,
2. Sich zu unterwerfen, also gegen sein besseres Wollen, Wissen und Können zu handeln,
3. Auszuweichen, d. h. sich ein anderes Unternehmen bzw. einen anderen Vorgesetzten zu suchen, der für seine Denkweise, seinen Leistungswillen und seine Vorschläge aufgeschlossen ist.

(...) Sich zu unterwerfen ist falsch. Gegen sein besseres Wollen, Wissen, Können und letztlich seine Natur zu handeln, vermindert auf die Dauer die Motivation und verkrüppelt den Charakter; am wirksamsten ist der Mensch für sich und das Ganze dort, wo er sich frei entfalten kann. Es ist auch nicht nötig. Durch das (...) geduldige, aber konsequente „Bohren“ lässt sich die bestehende Situation mit absoluter Sicherheit verbessern. Und zwar in einer zu Anfang nicht vorstellbaren Weise.

Ich wage es kaum zu sagen: Auf der Suche, wie man schwache Kräfte gegen stärkere und etabliertere sicher siegen lassen kann, haben die Revolutions-

strategen schon lange eine Strategie der „tausend risikolosen Nadelstiche“ entwickelt. Ihr Prinzip ist: Die Position des Stärkeren und Etablierteren durch tausende, im einzelnen unmerklicher Nadelstiche anzunagen. Im Falle der Gefahr zieht man sich sofort zurück, um anderwärts von neuem zu nagen. Diese Strategie hat sich überall als verblüffend wirksam erwiesen. Der entscheidende Unterschied zwischen der EKS-Strategie und dieser Revolutionsstrategie liegt im gegensätzlichen Ziel: Ziel der Revolutionsstrategie ist die Vernichtung des Gegners. Je mehr er sich dieses Ziels im Kreuzfeuer der Nadelstiche bewusst wird, desto stärker versucht er, sich dagegen zu wehren. Ziel der EKS-Strategie ist dagegen, dem Vorgesetzten so wirksam wie überhaupt möglich bei der Lösung seiner objektiven Aufgaben zu helfen. Je mehr er sich dieses Ziels der Nadelstiche und seines eigenen Nutzens daran bewusst wird, desto stärker hilft er aus eigenem Interesse an der Entfaltung des Mitarbeiters mit.

Der Vorgesetzte ändert entweder sein Verhalten oder seine Position wird unterminiert. Mit dem Bohren verbessern sich zudem ganz automatisch auch die Voraussetzungen für die beiden anderen Entfaltungswege: Für eine erfolgreiche Rebellion, aber auch für ein erfolgreiches Ausweichen.

Als weiterer Vorteil, den ich hier nicht näher ausführen kann, kommt hinzu, dass sich auch die Art, Zahl und Qualität der Ausweichmöglichkeiten vergrößert.

Beispielsweise verbessern sich bei älteren Mitarbeitern, die nicht mehr wechseln können oder wollen, die Voraussetzungen, um in den Funktionen Forschung, Beratung, Kommunikation, Information und Lehre (...) innerhalb des jetzigen Unternehmens oder ausserhalb eine geeignete, zunächst nebenberufliche Entfaltungsmöglichkeit zu finden, die dann oft gegen alle Erwartungen doch noch zu einem sicheren Stellenwechsel oder einem Selbständigmachen führt. – Beispiel: Ein Konstrukteur, dessen Entwicklung jahrelang blockiert war, hat noch mit 57 ein Lehrwerk für die Innovation in seinem Wirtschaftszweig geschrieben. Anfangs als Hobby, inzwischen ist es als Loseblatt-Fortsetzungswerk zum Standardwerk und zur sicheren Basis einer selbständigen Existenz geworden.

(...) Mit dem geduldigen, aber konsequenten Bohren – zu dem anfangs auch gelegentliches Kopf-Einziehen gehört – vermehren sich Art, Zahl und Qualität der Ausweichmöglichkeiten in einem vorher gar nicht vorstellbarem Maße. Grundsätzlich gilt: Der beste Weg ist, sich in Kooperation mit seinem Vorgesetzten zu entwickeln und nicht gegen ihn. Man sollte jede Konfrontation vermeiden. Lieber mal nachgeben, denn man kann sicher sein, dass sich unter dem geduldigen Bohren das Bewusstsein des Vorgesetzten von selbst verändert – oder seine Macht zerschmilzt. Warum mühsam und mit Energie- und

Gesichtsverlust für beide Seiten erzwingen, was sich in wenigen Wochen oder zumindest Monaten unter dieser Bohr-Strategie von selbst ergibt?

Aber, was ist in der jeweiligen Situation die erfolgversprechendste der drei Möglichkeiten? Es ist gefährlich, darüber zu grübeln. Man spinnt sich in unrealistische – zu pessimistische oder zu optimistische – Vorstellungen ein. Man muss es testen. Und zwar durch eine Zielgruppen-Kurzbewerbung. Also eine kurze, normalerweise vervielfältigte Bewerbung an alle, die als Arbeitgeber in Frage kommen. Ihr Echo zeigt, wie die Marktlage ist, d.h. welche Entwicklungsmöglichkeiten man in seiner Zielgruppe hat.

In aller Regel werden durch eine solche ZKB bessere Möglichkeiten entdeckt, als man unter seinem im Laufe der Zeit auf dieses eine Unternehmen verengten Blick für möglich hält. Durch das Bewusstwerden dieser beruflichen Ausweichmöglichkeiten wird das vorher ungleiche Machtverhältnis gegenüber dem Vorgesetzten ausgeglichen. Mit dem Machtverhältnis verändert sich unbewusst auch das Verhalten. Und zwar auf beiden Seiten: Das Selbstbewusstsein und die Festigkeit des Mitarbeiters wächst, während die Vorgesetzten sich unter der Gefahr, ihn zu verlieren, seiner Vorteile stärker bewusst werden. Es ist nun mal so, dass man sich der Vorteile eines Menschen erst dann richtig bewusst wird, wenn er einem zu entgleiten droht. Unter diesem veränderten Macht-Bewusstsein geben Vorgesetzte erstaunlich oft doch noch nach.

Ergeben sich genügend Ausweichmöglichkeiten, kann man die Rebellion wagen. Aber in den meisten Fällen entdeckt man Unternehmen, in denen man von vornherein bessere Entwicklungsmöglichkeiten hat, denn die Einsicht und Kooperationsbereitschaft der Vorgesetzten ist deutlich gewachsen. Wechseln sollte man allerdings nur, wenn man muss oder die Entwicklungsmöglichkeiten nach nüchterner Prüfung tatsächlich deutlich besser sind.

Ergibt die ZKB eine schlechte Marktsituation und keine nennenswerten

Ausweichmöglichkeiten, muss man den Kopf einziehen und in der beschriebenen Weise konsequent zu bohren beginnen. Der Gewinn der ZKB ist dann immer noch, dass man die Realitäten seiner Situation kennt und sich entsprechend verhalten kann. Das vorübergehende Kopf-Einziehen und Unterordnen fällt, wenn man so gesehen hat, dass es im Moment nicht anders geht, psychisch leichter. Die Gewissheit, sich dennoch entwickeln zu können, und damit der Entfaltungsdrang, bleibt. Es ist sogar ein Vorteil, von allen irrealen Vorstellungen befreit, auf diesen einen Weg verwiesen zu sein.

Man sollte regelmäßig etwa alle drei Jahre und besonders bei günstigen Konjunkturverhältnissen eine solche ZKB machen. Sonst bohrt und rebelliert man in dem einen, während man in einem anderen Unternehmen sehr viel bessere Entwicklungsbedingungen hätte. Den Verlust an Motivation, Entwicklung und Befriedigung, den man in einer ungeeigneten Funktion und einem ungeeigneten Unternehmen erleidet, holt man während seines ganzen restlichen Lebens nicht mehr auf. (...)

Die Vorteile der ZKB gegenüber allen anderen Bewerbungsmethoden sind:

1. Die in Frage kommende Zielgruppe wird vollständig, intensiv und billig erfasst. Sie erreicht alle, die als Arbeitgeber in Frage kommen.
2. Ihr Ergebnis ist repräsentativ: Es werden (fast) alle geeigneten Beschäftigungsmöglichkeiten erkundet, das vergleichsweise günstigste Angebot ist auch das objektiv günstigste Angebot, d. h. es ist unwahrscheinlich, dass es irgendwo ein noch besseres gibt. Ein ungenügendes Echo zeigt, dass es für den Bewerber derzeit keine besseren Stellungen gibt. Er muss zumindest die Darstellung seiner Leistungen, wahrscheinlich aber überhaupt seine Leistungen und damit seine Attraktivität für seine Zielgruppe verbessern.
3. In den Gesprächen kann der Bewerber realistisch und für die ganze Zielgruppe repräsentativ ermitteln, woran das ungenügende Ergebnis liegt und welche Verbesserung seiner Leistungen seine Attraktivität am schnellsten und

stärksten erhöhen würde.

4. Der Bewerber bekommt einen vollständigen Überblick über alle ihm offenstehenden Beschäftigungsmöglichkeiten und kann sich für die objektiv günstigste entscheiden.

Die ZKB hatte bislang zwei Mängel, die ihre theoretisch mögliche Wirkung beeinträchtigten:

1. Der Bewerber muss, um seine gegenwärtige Position nicht zu gefährden, zwangsläufig anonym schreiben. Ein gewisser Prozentsatz der Bewerbungen wird wegen dieser Anonymität schon von Poststelle oder Sekretariat aussortiert und kommt nicht an die entscheidenden Personen heran;
2. Manche Empfänger stoßen sich an ihrer ungewöhnlichen Form, sie empfinden sie nicht als kommentarhaft. Während einige loben, dass hier aus vernünftigen Grund überlieferte Formen durchbrochen werden, bemängeln andere, dass sich der Bewerber nicht an den gewohnten Weg und die gewohnte Form hält.

Noch auf dem Zentralseminar in Kaiserslautern (Mai 1979) hatte ich diese Mängel für unvermeidbar erklärt. Man müsse sie hinnehmen, weil es keinen besseren Weg zu diesen Vorteilen gibt. Den 'Vorzimmer-Verlust' empfahlen wir, durch eine größere Zahl von Bewerbungen zu kompensieren, was aber im Grunde bedeutet, dass neben der eigentlichen Zielgruppe, für die man am besten geeignet ist, noch ein oder zwei Nachbargruppen angeschrieben werden, für die man schon weniger geeignet ist.

Über die Tatsache, dass manche Empfänger an der Form Anstoß nahmen, trösteten wir uns mit der Tatsache, dass formalistisch denkende Unternehmen bei der heutigen Dynamik der Wirtschaft sowieso nicht die besten Partner sind. Ausserdem hatten die Erfahrungen gezeigt, dass man sich dort, wo man einen Bewerber tatsächlich braucht, über seine Vorurteile gegen die Form hinwegsetzt.

