

NEWS

03/12

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Mitarbeiter als Berater des Chefs?

In der klassischen Führungstheorie bestimmt der Chef, was Mitarbeiter zu tun haben. Entsprechend haben sich – insbesondere in stark reglementierten Grossbetrieben – die Mitarbeiter darauf eingestellt, des Chefs Anordnungen mehr oder weniger willig durchzuführen. Keiner würde auf den Gedanken kommen, dem Chef zu sagen, er solle Abläufe anders organisieren, intensiver kommunizieren, genauere Aufgaben machen usw. Nein, der Chef wird so hingenommen, wie er ist. Punkt. Kritik an ihm hinter vorgehaltener Hand oder verdeckte Aktionen des Missfallens sind üblich.

Auch der Chef sieht in seiner Rolle keinen Beratungsbedarf seitens seiner Mitarbeiter. Er wurde zum Chef, weil er «durchsetzungsfähig» ist. Also wird von seinen Vorgesetzten darauf gebaut, dass er tonangebend ist. Er trägt für das Geschehen seiner Gruppe die Verantwortung, er muss den Kopf hinhalten, wenn etwas schief läuft. Also sollen die Mitarbeiter das tun, was er ihnen sagt.

Dieses klassische Rollenspiel hat noch eine gewisse Geltung in Bereichen, in denen der Chef mehr weiss, als alle Mitarbeitenden zusammen. In Unternehmen, in denen Wissen auf viele Mitarbeitende Köpfe verteilt ist, muss dieses Rollenspiel ein Ende finden. Es gibt viel zu viele wichtige Details im Arbeitsprozess, die vom Chef gar nicht mehr aufgenommen und berücksichtigt werden können, die aber Mitarbei-

tende in eigener Regie viel cleverer lösen. Chefs sollen sich deswegen nicht ängstigen. An ihrem Stuhlbein wird nicht gesägt. Im Gegenteil, ihr Wert steigt, je intensiver die Kommunikation zwischen ihnen und den Mitarbeitenden ist. Kommunikation muss vom Monolog zum Dialog mit gegenseitiger Anerkennung des Gesagten wechseln. Der Chef coacht seine Mitarbeitenden und diese coachen ihn. Ratschläge von Mitarbeitenden sind eine wertvolle Hilfe für seine Aufgabe.

Um diesen Idealzustand zu erreichen, müssen in vielen Unternehmen und Branchen gegenseitig grosse Vorurteile abgebaut werden. Der Chef wird vom Anordner zum Koordinator. Er muss Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen seiner Mitarbeitenden koordinieren, damit aus deren Mitarbeit ein optimales Ergebnis entsteht. Möglich ist sogar, dass er Mitarbeitenden durch seine Persönlichkeit und sein Feeling soweit bringt, dass Koordinationsaufgaben von ihnen selbst gelöst werden. Auch Mitarbeitende brauchen ein Umdenken. Sie müssen sich und ihre Vorstellungen zur Resultaterreichung einbringen, für ihre Kollegen und Kolleginnen Verständnis aufbringen und das Ego dem Kollektiv unterordnen.

Das sind keine neuen HR-Forderungen. Sie sind in den letzten 30 Jahren stetig entstanden, doch in der Praxis eher in kleineren Firmen, nicht in Konzernen umgesetzt worden. Führungsstil und Unternehmenskultur sind untrennbar miteinander verbunden und nur eine enge Zusam-



Inhaltsverzeichnis:

Mitarbeiter als Berater des Chefs?

Hustet ein Floh, zittert die Wirtschaft.

Vorsicht, jetzt komme ich!

SWISS, SWISSNESS, SWISSCONSULT.

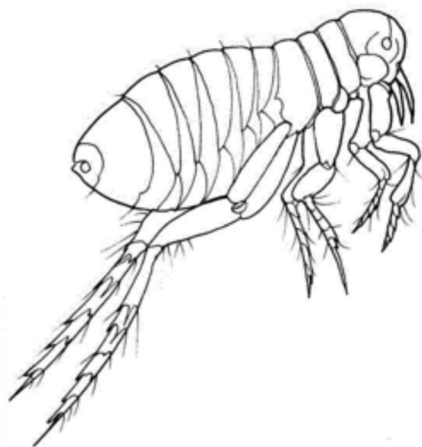
menarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden kann zu Wettbewerbsvorteilen führen. Was nützen Talentsuche und Talentmanagement, wenn Talente sich nicht entfalten können? Deshalb gehört die teamweise Personalentwicklung (Dialogförderung zwischen Team und Teamchef) zur essentiellen Aufgabe einer modernen Firma.

jb

Hustet ein Floh, zittert die Wirtschaft.

Statt handfester Zahlen bestimmen Gerüchte und Meinungen den Lauf der Wirtschaft. Äussert ein politischer Gartenzwerg, man müsse den Euro in einen Süd- und einen Nord-Euro aufteilen, sackt der Börsenkurs um 2,4% ab, was den Wert der Unternehmen um einige Milliarden verringert. Und kauft die EZB faule Kredite auf, steigt der Börsenkurs um 1,4%, wodurch Werte geschaffen werden, die real möglicherweise gar nicht existieren. In gleicher Weise verhalten sich die Unternehmensführungen. Veröffentlicht ein «Professor» eine kommende Rezession, werden sofort Entwicklungsprojekte sistiert und Budgets gekürzt. Sagt ein anderer «Professor» eine steigende Konjunktur voraus, werden umgehend Investitionen getätigt.

In einer Zeit der Unsicherheit haben Medien eine viel zu hohe Bedeutung. Und diejenigen, welche Meldungen in Medien veröffentlichen, sind sich ihrer Verantwortung nicht bewusst. Im Gegenteil, sie denken nur an ihr Ego (eine Veröffentlichung schmeichelt dem Ego) und an die Zahl von Buchstaben, die sie geschaffen haben. Was sie damit auslösen, dafür lehnen sie jegliche Verantwortung ab. «Wir sind da, um zu berichten und wir haben Pressefreiheit, also können wir über alles berichten!» Das soll auch so sein. Doch Pressefreiheit hat moralische Grenzen. Viele Schlagzeilen haben Menschen, Unternehmen, Arbeitsplätze und menschliche Verbindungen zerstört. Deswegen sollte eine



journalistische Verantwortung für die Wirkung des Geschriebenen institutionalisiert werden. Wohl gibt es Organe, die eine korrigierende Kontrolle ausüben, aber ihre Macht und ihre Kompetenzen sind schwach. Produzenten von Geräten, Maschinen, Spielzeugen, Nahrungsmitteln, und anderen Produkten kennen eine Haftung für deren Auswirkungen. Sie besteht aus voller Schadensdeckung und zusätzlichen Schmerzensgeldern. Für Produzenten von Medienmitteilungen gilt eine geringe Verantwortung.

Deshalb sollten Unternehmensführungen Medienmitteilungen nicht für bare Münze nehmen. Medienleute müssen ständig Neues produzieren, um das Verkaufsvolumen zu steigern. Und für Neues gibt es genügend Scharlatane, die verquere Ansichten äussern, die von Medienschaffenden aufgenommen und in Schlagzeilen umgewandelt werden. Das ist eine überproduzierte Industrie mit enormem Abfallpotential. Unternehmensführungen sollten sich nach den eigenen Stärken (Produkte, Dienstleistungen) richten und nach den eigenen Marktmöglichkeiten. Wohl sind Risiken zu erkennen und «Worst-Cases» festzulegen, doch gute Geschäfte sind auch in Rezessionen machbar und mit steigender Weltbevölkerung wird langfristig ein Wachstum unabdingbar.

Und an Politiker und Meinungsmacher in der Wirtschaft geht die Aufforderung, sich nicht mit Schlagzeilen zu profilieren. Nehmt die Verantwortung wahr für die Wirkung Eurer Worte. Heizt nicht zusätzlich die Verunsicherung an. Konzentriert Euch auf Äusserungen, die der gegenwärtigen wirtschaftlichen Unsicherheit mehr Widerstandskraft bringen.

jb

Vorsicht, jetzt komme ich!

Der Umstand wurde gefördert und hat sich eingespielt, dass Führungskräfte alle 3 bis 5 Jahre ihren Job wechseln. Ob firmenintern ausge-

löst oder durch einen Firmenwechsel bedingt ist der Eintritt in eine neue Umgebung immer mit Vorsicht zu gestalten. Gar viele Fettnäpfchen stehen auf dem Weg, bis der bestiegene Thron zur alltäglichen Routine gehört. Wehe, wenn bestehende informelle Strukturen unbeachtet übergangen werden. Vorsicht, wenn der Führungsstil des Vorgängers konträr zum eigenen Führungsstil steht. Versteckte, hinterhältige Racheakte der Betroffenen können Image und Autorität untergraben oder den geschäftlichen Erfolg schmälern.

Wie führt man sich möglichst konfliktfrei in eine neue Umgebung ein? Folgende Verhaltensregeln können dabei helfen:

1. Anfangs weder Statements abgeben noch Ziele kommunizieren, sondern sich als Lernender outen, der zuerst Menschen, Strukturen und Mittel kennen lernen muss. In dieser Beobachtungsphase auch Einzelgespräche führen, Informationen aufsaugen und verarbeiten. Eigene Aussagen vorsichtig formulieren, denn die Worte des Neuen werden mit der Goldwaage gemessen.
2. Das eigene Verhalten auf einen Mittelweg zwischen Distanziertheit und Kumpelhaftigkeit einstellen und möglichst weder in die eine noch in die andere Seite abgleiten. Sachlichkeit muss dominieren. Niemals äussern: Ich habe gehört, dass... Was andere sagen ist tabu. Nur das eigene Erleben zählt. Der Moment ist Thema, Vergangenheit behindert nur.
3. Rückdelegationen nicht annehmen. Dem Neuen werden vermutlich Probleme erzählt, die sich bisher in fachlichen und menschlichen Regionen ergeben haben. Er soll aber nicht selber nach Lösungen suchen, sondern sich Lösungen vorschlagen lassen. Wenn er selber für Abhilfe sorgt, versinkt er bald in Detailarbeiten, die seine eigentliche Aufgabe belasten.
4. Zeit haben für Mitarbeitende. Das Wichtigste ist, Leistungsbereitschaft und Motivation der Mit-

arbeitenden zu fördern. Bedingungen sind offene Türen, hohe Ansprechbarkeit, Präsenz im Team und unautoritäres Verhalten. Nicht sein Ego soll im Mittelpunkt sein, sondern das Wohl des Teams.

Erst, wenn man sich in die neue Aufgabe vorurteilsfrei hineingearbeitet hat und alle kleineren und grösseren Probleme menschlicher und fachlicher Art kennen gelernt hat, erst dann können Abläufe, Mittel und Methoden korrigiert und verbessert werden. Dann ist eine Akzeptanz entstanden und Führungsentscheide werden eher respektiert und weniger zerzaust. Ausserdem sind die Führungsentscheide der Situation besser angepasst, denn die neue Führungsperson hat sich gründlich informiert und fällt ihre Entscheide im Bewusstsein der gegebenen Umstände. Diese Anfangszeit und Eingewöhnungszeit sollte drei bis maximal vier Wochen dauern.

jb

SWISS, SWISSNESS, SWISSCONSULT.

Eine Medienmitteilung am 6. September 2012 besagt, dass die Schweiz gemäss dem alljährlichen Bericht des World Economic Forum (WEF) erneut das wettbewerbsfähigste Land der Welt ist. Die Eidgenossenschaft verweist Singapur, Finnland, Schweden und die Niederlande auf die weiteren Plätze. Die USA bleiben ein Motor für weltweite Innovationen, auch wenn die Nordamerikaner im Klassement vom fünften auf den siebten Platz abgerutscht sind. Im Ranking der zehn wettbewerbsfähigsten Länder hält sich Deutschland stabil auf Platz sechs. England ist neu vom zehnten auf den achten Platz vorgeückt, gleich dahinter folgt Hongkong. Japan ist einen Rang nach hinten gerutscht, bleibt aber auf dem zehnten Platz und damit noch in den Top Ten. Unter den aufstrebenden Märkten belegt China Platz 29. Die Asiaten machen drei Plätze gut und haben damit ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter gesteigert. Brasilien gewinnt gar fünf Plätze und



steht neu auf dem 48. Rang. Im Gegensatz dazu verlieren Indien (Platz 59) und Russland (67) weiter an Boden.

Diese Meldung ist wie Honig für die momentan international im Zwielficht stehende Schweiz. Andere Staaten üben Druck aus, um ihren eigenen Steuerflüchtlingen den Weg zu den Schweizer Banken zu verwehren. Die USA wollten die Schweiz sogar den Schurkenstaaten zuordnen. Dabei haben die Schweizer nur das Recht auf eigene Gesetze eines freien Landes verwirklicht. Das Image der Schweiz hat kleinere Risse erhalten, doch müssen sich die Schweizer deswegen Sorgen machen? Obwohl ihre Bankenwelt viel von ihrer Mächtigkeit verloren hat und wirtschaftlich nicht mehr die gleiche Bedeutung wie vor 10 Jahren aufweist, steht sie immer noch auf Platz 1 der Wettbewerbsfähigkeit. Also sind die andern Wirtschaftszweige auch erfolgreich und international an der Spitze.

Was sind denn die Gründe?

1. Traditionelle individuelle Freiheit mit Verantwortung.

Seit 1291 bestehen demokratische Verhältnisse. Friedrich Schiller hat den Schweizern ein Epos gegeben (Wilhelm Tell), das den Tyrannemord gutheisst und die Verantwortung für das Ganze dem Individuum überträgt. An diesem Vorbild haben sich Generationen orientiert.

2. Vielvölkerstaat. Vier verschiedene Völker haben sich zusammengefunden, sich gegenseitig respektiert und anerkannt. Das gibt flexible Denkweisen und Rücksichtsnahmen.

3. Basisdemokratie. Die Schweizer können ihre Politiker nicht nur wählen, sondern durch ihre Referendumsrechte auch überwachen. Zudem müssen politische Entscheide dem Volk zur Bewilligung vorgelegt werden. Dies bedingt, dass die Schweizer sich für ihren Staat verantwortlich fühlen.

4. Hochlohnland. Es heisst, dass in der Schweiz hohe Gehälter bezahlt werden, was im direkten

Vergleich zu andern Ländern nicht immer zutrifft. Der Durchschnittslohn ist allerdings höher, denn in der Schweiz gibt es mehr qualifizierte Aufgaben als anderswo. Deshalb hat auch ein Zustrom gut ausgebildeter Menschen aus andern Ländern eingesetzt, welche zum Wettbewerbserfolg der Schweiz beitragen. Die Schweiz hat einen Ausländeranteil von fast 25%.

Ein Wort ist entstanden, das den Eigenarten, nach welchen in der Schweiz gelebt wird, einen Sammelcharakter gibt: **SWISSNESS.**

Darin enthalten sind Präzision, Genauigkeit, Pünktlichkeit, Verschwiegenheit, Cleverness, Vertrauen, Zielorientierung, aber auch Zurückhaltung, Bescheidenheit und Sorgfalt. Das sind alles wunderbare Worte und es mag sein, dass sich Schweizer gegenüber Menschen anderer Länder in derartigen Begriffen etwas unterscheiden. Aber keine Regel ohne Ausnahme. Bezüglich der Anzahl Heiligen steht die Schweiz am Ranglistenende.

Trotzdem war SWISSNESS einer der Gründe, die 1987 zur Gründung der **SWISSCONSULT** geführt haben. Eine bessere Qualität und perfektere Auftragsabwicklung standen durch die Fokussierung eines Beraters auf eine Branche im Vordergrund. Je kleiner der Markt, desto besser die Kenntnisse im Detail. Jeder Berater hat in seiner Branche eine Karriere bis in geschäftsführende Funktionen durchlaufen und kann sich in Anforderungsprofile und damit verbundene Firmenziele schnell und genau einarbeiten. Durch Branchenorientierung lernt er mit jedem Auftrag Firmen und Menschen seiner Branche kennen und erhält ein grosses Kontaktnetz.

In diesem Herbst werden die SWISSCONSULT-Berater bei potentiellen Kunden mit einem Flyer werben, der eine Bahnhofsuhr als «eyecatcher» aufweist. Schweizer Uhren und Bahnen gelten weltweit als Beste ihrer Art. Sie sollen Vorbild sein für Präzision, Genauigkeit und Perfektion in der Abwicklung eines Auftrages zur Besetzung einer Führungsposition.

jb

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2200 Ex.