

NEWS

03/09

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Die Fähigkeit des Führens baut auf Glaubwürdigkeit

Was halten Mitarbeiter von Chefs, die heute dies und morgen das von sich geben? Wie wirken sich Meinungswechsel, Richtungswechsel und unterschiedliche Aussagen zu gleichen Themen aus? Mitarbeitende besitzen ein feines Sensorium für minimalste Kurskorrekturen. Die einmal übermittelten Chef-Weisungen sind Richtlinien für ihr Vorgehen. Und erweist sich ihr Vorgehen als unrichtig, entsteht Verunsicherung.

Erfolgreich arbeiten braucht aber Sicherheit. Jeder, der etwas entwickelt, konstruiert, produziert und vertreibt braucht Sicherheit. Das Wissen um richtiges Tun ist die Basis für Erfolg. Nur wenige Menschen sind Artisten und fühlen sich auf dem Hochseil wohl. Festen Boden, klare Routen und definierte Zielvorstellungen bilden die Grundlagen für jegliches Vorwärtsgen.

Dazu kommen tiefenpsychologische Aspekte. Jeder Mensch hat in sich als Archetypus den Drang, einem Vorbild – oder etwas Vollkommenem – nachzueifern. Dieses Vorbild sollte entweder besser sein als er selber, oder zumindest nicht über die eigenen Schwächen verfügen. Zehntausende ahmen immer noch Elvis Presley nach und weitere zehntausend werden Michel Jackson imitieren. Nachwuchsfussballer nennen sich Ronaldo, Tennisjungtalente Roger Federer. Vorbilder fördern die Leis-

tung. Jeder möchte so sein wie sein Idol. Worte des Idols sind Glaubenssätze. Das Idol hats geschafft, das Individuum will ihm nacheifern. Nacheifern eröffnet unglaubliche Fähigkeiten und Leistungen. Die Leistung wird nicht durch äussere Einwirkungen (Anordnung, Befehl) verlangt, sondern durch den psychischen Drang des freiwilligen Strebens.

Doch dieses riesige Leistungspotential geht der Wirtschaft grösstenteils verloren. Das zeigt auch die jährliche Gallup-Umfrage, die engagiertes Mitarbeiten im Unternehmen nur bei etwa 13% aller Mitarbeitenden feststellt. Alle andern machen «Dienst nach Vorschrift» oder haben innerlich schon gekündigt. Und einer der wesentlichsten Gründe dafür ist, dass Chefs zu wenig Potential für den Status eines Vorbildes haben. Die meisten Mittelmanager sind «Radfahren», die sich nach oben bücken und nach unten treten. Diese Rolle wird von ihnen besonders in grossen Unternehmen verlangt. Sie werden als Vermittler und Überwacher von Prozessen betrachtet, die in oberster Etage ausgegoren und in der Basis durchgeführt werden müssen.

Das führt dazu, dass Mittelmanager keine Glaubwürdigkeit aufbauen können, denn, was sie heute mit Überzeugung vertreten, ist morgen Schnee von gestern.

Leider macht sich die oberste Etage wenig Gedanken darüber, dass ihre wechselnden Anordnungen die Glaubwürdigkeit des mittleren Ma-



Inhaltsverzeichnis:

Die Fähigkeit des Führens baut auf Glaubwürdigkeit

Verbesserungen unserer Homepage

Das ICH ist wertlos, allein das WIR zählt

Ziel eines Mitarbeitergespräches

agements unterwandern. Sie steht selber unter Druck, ständig Neues zu schaffen und permanent zu rationalisieren. Hektik, Widersprüchlichkeit und sehr oft Sinnlosigkeit begleiten diese Prozesse, denn leider ist den Menschen Unfehlbarkeit nicht gegeben. Die Unglaubwürdigkeit des Managements muss deshalb als systembedingt bezeichnet werden.

Fazit: Glaubwürdigkeit als Basis für gute Führung wird scheinbaren und realen Zwängen wirtschaftlicher Existenzbehauptung geopfert. Doch Glaubwürdigkeit und das damit entstehende Vertrauen sind Grundpfeiler humaner und effizienter Führung. Nur Führungsgremien mit Offenheit, Klarheit und ethischen Grundsätzen können Vertrauen aller auf sich konzentrieren. Glaubwürdigkeit des Managements führt dazu, dass Anordnungen angenommen und befolgt werden.

Anweisungen aus unglaubwürdiger Quelle werden zuerst negiert, dann kritisch begutachtet und nur unter Druck oder Bequemlichkeit halbherzig befolgt. *jb*

Verbesserungen unserer Homepage

Per Ende August 2009 ist unsere Homepage «aufgepeppt» worden. Im Meeting aller Berater Ende Juni wurden die Anforderungen festgelegt. Grund für die Änderungen war vor allem die Erklärung für verschiedene Begriffe, die von Klienten und Kandidaten verschieden ausgelegt wurden. Beispielsweise ist der Begriff «Personalberatung» ein Sammelname für viele Dienstleistungen im Personalbereich, für anzeigengestützte Suche, Headhunting, Outplacement, Talentmanagement, Personalorganisation usw. Um klar dazulegen, was wir tun und was unsere Stärke ist, wurde die Seite «Unser Vorgehen» geschaffen. Neu ist eine Gesamtdarstellung aller Berater verbunden mit einem Netz.

Damit wird die Zusammenarbeit der Berater optisch dokumentiert. Der SWISSCONSULT-Berater ist nicht al-

lein, für spezifische Anforderungen seines Klienten kann er auf das Fachwissen und die Markt-Detailkenntnisse anderer SWISSCONSULT-Berater zugreifen. Der SWISSCONSULT-Berater vertritt nicht nur sich allein, sondern die ganze Organisation. Neu ist ebenfalls ein kleiner Auszug aus der Klientenliste, damit die Besucher unserer Homepage Anhaltspunkte finden, wo sie sich über die Leistung der SWISSCONSULT-Berater erkundigen können.

Das ICH ist wertlos, allein das WIR zählt.

(eine eher philosophische Betrachtung)

Vor mir liegt das Curriculum Vitae eines Managers. In den letzten 14 Jahren war er in acht verschiedenen Positionen tätig. Bei jeder Stelle hat er «seine» Erfolge aufgeführt (z. B.):

- Umsatz von 18 Mio. auf 22 Mio. gesteigert
- EBIT um 18% verbessert
- Neue Produktlinie eingeführt
- Ankauf einer Konkurrenzfirma
- usw.

Da stellen sich Fragen. Beispielsweise nach dem «Weshalb» der vielen Wechsel. Oder nach dem Wahrheitsgehalt der Angaben. Und die wichtigste Frage ist immer die gleiche: Was gibt ihm das Recht, den Erfolg als «seinen» Erfolg auszuweisen? Ist Erfolg nicht immer eine Frage der Gegebenheiten und der Menschen um ihn herum? Was hat er angetreten, was hat er verlas-

sen? Wir Menschen bewundern grosse Einzelleistungen, sei es in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik oder Sport. Wie hat doch «Schumi» den Formel-1-Rennsport beherrscht. Welch grosse Bedeutung hat Einstein erreicht. Und Kofi Annan hat mit seinem Verhandlungsgeschick viele Streits geschlichtet. Drei Beispiele weltbekannter Menschen, die etwas geschaffen haben, das anderen verwehrt ist. Erreicht haben sie ihren Weltruf durch Intelligenz, durch besondere Fähigkeiten und – durch die Menschen um sich herum.



Ganz allein erreicht niemand eine Spitzenposition. Immer sind helfende Mitmenschen, Mitstreiter und Unterstützer da. Jedes Individuum ist vernetzt. Die Bedeutung des Individuums ist vom Netz und dessen Wirkung abhängig.

Doch ist sich das der erfolgreiche Mensch bewusst? Weiss er, dass sein Erfolg vielleicht nur zu 5% seinen Fähigkeiten zuzuschreiben ist? Sicher war Schumi ein etwas besserer Formel-1-Pilot als die andern, aber ohne sein Rennteam, das ihm ein optimales Fahrzeug, eine tolle Strategie und schnelle Boxenhalte gewährte, wäre kein derart überwältigender Erfolg möglich gewesen. Schumi war sich dessen bewusst und hat immer sein Team am Erfolg teilnehmen lassen.

Sind sich das die Manager auch bewusst? Das Managerkarussell dreht sich und sicher ist der eine Manager etwas besser als der andere. Aber kommt es nur auf ihn an? Ist nicht viel mehr die Gesamtleistung aller Beteiligten für den Erfolg massgebend? Vielleicht schlummern noch bessere Managementtalente in den Reihen der Mannschaft, die bisher ihr Können nicht ins Licht stellen konnten. Wieviel Anteil am Gesamterfolg hat der Manager? Sind es 2%, 5% oder sogar 10%?

Es darf angenommen werden, dass viele Manager ihre eigene Leistung am Gesamterfolg überschätzen. Für diese Annahme gibt es folgende Fakten:

- Das Ergreifen von Massnahmen, die das Kollektiv empfindlich treffen, sobald Umsatz und Ertrag sinken.
- Das Abschieben von Misserfolgen auf andere. Andere versagen im Kollektiv, nicht er selber. Wie im Fussball: Der Trainer hat alles richtig gemacht, die Spieler haben versagt.
- Die Unterdrückung des Kollektivs durch den Anspruch, ich bin der Chef.
- Manager leben in einer Gesellschaft, in der «um Rat fragen» als Schwäche ausgelegt wird.
- Besondere «Ich-Orientierung» legen Manager an den Tag,

wenn es um die Gestaltung Ihrer Bezüge geht. Manager können nicht tausendmal besser sein, als die Menschen ihres «Wir's».

Das sollen keine Anklagen an Manager sein, sondern nur die Darstellung der ganz normalen menschlichen Unfähigkeit, im «Wir» statt im «Ich» zu denken. Nicht nur in der Wirtschaft ist dies so, sondern in allen Disziplinen menschlicher Verbindungen. Wie wird doch in der Musik der Dirigent gefeiert. Allerdings habe ich vor kurzem ein grosses Orchester (60 Mitwirkende) gehört, das in Wiener Tradition ohne Dirigenten gespielt hat. Der erste Geiger gab den Auftakt, nachher spielte das Kollektiv in wunderschöner Übereinstimmung weiter. Es ging auch ohne Vortänzer in voller Perfektion.

In der wirtschaftlichen Führung findet ein langfristiger Paradigmenwechsel statt. Die vom Militär übernommene Organisation der Menschenführung wird je nach wirtschaftlicher Tätigkeit langsam ersetzt durch Funktionen und Ziele, die von Individuen übernommen werden. In einem «Wir» hat jeder seine Funktion und alle sind gemeinsam verantwortlich für ein gutes Resultat. Begonnen hat der Wechsel in der Software-Branche und in Forschungs- und Entwicklungsunternehmen. Er wird kontinuierlich in anderen Branchen Einzug halten. Jungmanager sollten sich heute schon mit dem Gedanken abfinden, dass sie zukünftig nicht mehr eine Befehlsgewalt haben, sondern eine Koordinierungsaufgabe verschiedener Funktionen. Vielleicht finden wir irgendwann im CV eines Managers den Hinweis: Ich habe mitgeholfen, dass wir den Umsatz um 20% steigern konnten. *jb*

Ziel eines Mitarbeitergespräches

Es ist eigenartig, dass sowohl Mitarbeitende als auch ihre Vorgesetzten das periodisch stattfindende Mitarbeitergespräch als Belastung empfinden. Auf beiden Seiten be-



steht eine grosse Erwartungshaltung. Der Vorgesetzte geht mit dem Ziel ins Gespräch, den Mitarbeitenden zu bewerten und für bessere Leistungen motivieren zu können. Der Mitarbeitende sieht vornehmlich die Bewertung seiner Leistungen und macht sich schon vorher Gedanken darüber, wie er Negativpunkten der vergangenen Zeit begegnen kann. Dazu kommt, dass viele Unternehmen Vorschriften für das Mitarbeitergespräch verfasst haben, eine Struktur für Abfolge, Bewertung und protokollierten Verbesserungsmassnahmen. Das Mitarbeitergespräch wird dadurch zur Formalität und stellt eher eine Mauer statt eine «tabula rasa» dar.

Für das Mitarbeitergespräch existieren viele Ratgeber. Bücher nach dem Motto «Mach es wie ich», können meterweise ins Regal gestellt werden. Das «Ich» aller Menschen ist aber verschieden und deshalb können erfolgreiche Rezepte von anderen auch sehr kontraproduktiv sein. Ob einzelne Mitarbeitende nur Dienst nach Vorschrift machen, ist mit technischen Tools kaum herauszufinden. Für erfolgreiche Mitarbeitergespräche muss deshalb auf die Basis der Begründung zurückgeschaut werden.

Ziel eines Mitarbeitergespräches ist die ungezwungene Besprechung der beidseitigen Vorstellungen einer optimalen Zusammenarbeit, die zu optimalen Leistungen führt. Basis ist ein Arbeitsvertrag, kein Therapievertrag. Es geht um Fürsorge, nicht um Seelsorge oder um ein Gerichtsverfahren. Zwei Menschen sitzen an einem Tisch mit der Absicht, in gegenseitiger Ehrlichkeit und Offenheit den vergangenen Zeitabschnitt Revue passieren zu lassen und Lehren daraus zu ziehen, was im gegenseitigen Verhältnis verbessert werden kann. Wie können Hemmnisse ausgeräumt werden. Was muss passieren, damit die volle Leistungsfähigkeit entfaltet wird.

In einem offenen Dialog sind Arbeitsprozesse und Verantwortungen zu besprechen. Es gilt, Mitarbeitende zu offenen und ehrlichen Aussagen zu bewegen, denn vielleicht ist der Vorgesetzte der Flaschenhals, in

dem sich Abläufe stauen und er merkt es gar nicht. Der Vorgesetzte soll nicht nur der Beurteilende sein, sondern auch der Beurteilte. Seine Leistung, seine Führung steht genauso zur Diskussion, wie die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin.

Das Mitarbeitergespräch soll folgende Inhalte haben:

- Was halte ich von meinem Gegenüber?
- Was traue ich meinem Gegenüber zu?
- Was freut mich?
- Was kann ich besser machen?
- Was möchte ich, das mein Gegenüber besser macht?
- Was können wir gemeinsam besser machen.

Das Ausfüllen von Listen oder Fragebogen und deren Unterzeichnung sind formale Akte, die störend sind. Ebenso, die Verbindung des Mitarbeitergespräches mit der Gehaltsdiskussion. Damit aber gegenseitige Versprechen trotzdem festgehalten werden, soll das Mitarbeitergespräch aufgenommen werden. Die Aufnahme darf nicht dazu dienen, als Dokument in der Personalabteilung im Personaldossier abgelegt zu werden, sondern sie dient allein zur Dokumentation von gegenseitigen Versprechen und Vereinbarungen und geht gespeichert nur an die beiden Teilnehmer des Mitarbeitergespräches und nicht weiter. Sie können die Aufnahme beim nächsten Mitarbeitergespräch abhören und diskutieren, was eingetroffen ist, was nicht und was in der Praxis notwendig ist, um weitere Verbesserungen zu erreichen. Die Aufnahme geht nur weiter, wenn kein Konsens gefunden und eine dritte Instanz eingeschaltet wird. Für die dritte Instanz sind die Aufnahmen Basis, um sich in das gegenseitige Verhältnis einzuarbeiten. *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: 2500 Ex.