

# NEWS

04/03

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## **Würden wir auf Ebenen leben, wäre auch unser Leben flach**

Jeder Mensch kennt Berge und Täler, Hochs und Tiefs, Leistungsfreude und Ermüdung, Unglück und Glück. Des Menschen Leben verläuft zwischen zwei Polen. Auch die sich verändernden menschlichen Werke, beispielsweise die Wirtschaft. Für viele Unternehmen waren die letzten zwei, drei Jahre ein Abstieg in ein Tal. Doch das Tal ist erreicht. Viele Investitionen wurden nicht getätigt. Verdientes Geld liegt schlecht verzinst auf Bankkonten. Die Exportvolumen nehmen zu und in ihrem Schlepptau die Binnenwirtschaftsumsätze. Die Zeichen stehen auf Aufstieg.



Aufsteigen ist mühsamer, als absteigen. Aufsteigen braucht Weitsicht, Vorbereitung, Kondition, Werkzeuge und einen starken Willen. Wirtschaftliche Gipfel sind nicht mit einem Lift zu erreichen. Doch sind die Menschen nach langer Talfahrt für den Aufstieg gewappnet?

**Wir wünschen Ihnen frohe Festtage, einen guten Start ins neue Jahr und wir hoffen mit Ihnen auf ein wirtschaftliches Erklimmen neuer Berge**



Inhaltsverzeichnis:

Würden wir auf Ebenen leben, wäre unser Leben flach

Schweigen oder reden, wenn der Chef Fehler macht?

Hemmungen mit der deutschen Sprache?

Wie kann das Lebenswerk eines Pioniers bewahrt werden?

Peters Geschichte

## Schweigen oder reden, wenn der Chef Fehler macht?

Sie sind Chef. Was halten Sie davon, wenn ein Mitarbeiter Sie auf Fehler aufmerksam macht? Wie reagieren Sie? Setzen Sie Ihre Meinung durch, oder haben Sie die Grösse, Fehler einzugestehen?

Kritik am Chef ist eine heisse Sache. Wird ein Chef nicht kritisiert, darf er nicht an Fehlerfreiheit glauben. Er muss sich fragen, ob er Kritik verträgt, ob die Mitarbeiter mutlos sind, ob er für Kritik empfänglich ist oder ob seine Mitarbeiter denken, dass Kritik nutzlos ist. Es gibt gute Gründe, Kritik am Chef nicht nur zuzulassen, sondern zu fördern, denn

- liegen objektive Gründe vor, schadet fehlende Kritik dem Unternehmen
- unter den Tisch gewischte Fehler kommen irgendwann ans Licht und schaden dem Chef persönlich
- in einer professionellen Beziehung zwischen Chef und Mitarbeitern ist ein kritischer Feedback nötig
- es ist einfach, konstruktive Kritik zu erlernen

Kritik darf nicht provozieren. Deshalb gilt, dass ruhig und sachlich vorgegangen wird. Kritik stösst auf Widerstand, wenn Verallgemeinerungen (Absolutismen) benutzt werden, wenn Kritik nur negativ nörgelnd ist und keine Verbesserungsvorschläge enthält, wenn gestichelt wird, oder wenn sie aus der Sicht eines Rädelsführers vorgetragen wird. Auch sollte Kritik nicht belehrend oder mit Drohungen versehen vorgetragen werden. Provokative Kritik verfehlt ihr Ziel. Auf Druck erfolgt Gegendruck.

Deshalb ist Chefsache, den Mitarbeitern beizubringen, dass Kritik erwünscht ist und wie Kritik angebracht werden kann. Den Mitarbeitern muss Mut gemacht werden, Kritik zu äussern, aber gleichzeitig sollten sie folgende Regeln einhalten:

1. Kritik allein ist der Verständigung nicht förderlich, zur Kritik gehört immer ein Vorschlag zur Verbesserung.
2. Für Kritik sollte ein feststehender, sich wiederholender Termin festge-

legt werden. Dann kommt die Kritik nicht unverhofft, sondern der Chef kann sich ruhig darauf einstellen.

3. Kritisierende muss man ausreden lassen. Sobald Gegenrede und Redeunterbrüche provoziert werden, wird der Kritisierende emotional angeregt und seine Sprache wird verletzend.
4. Antworten auf Kritik müssen gut formuliert werden. Deshalb gilt die Regel, vor einer Antwort dreimal tief durchzuatmen.
5. Kritik darf nur unter vier Augen erfolgen. Sobald weitere Personen dabei sind, können sowohl der Kritisierende, als auch der Kritikempfänger ihr Gesicht verlieren. Sie werden stur und unbeweglich bleiben.

Wenn der Chef selber den Weg zu einer konstruktiven Kritik ebnet und Möglichkeiten dafür bietet, dann kann er unverhoffte, emotionale und verletzende Kritik seiner Mitarbeiter auf diesen Weg verweisen. Er vermeidet dadurch, sofort (und auch emotional) auf Kritik reagieren zu müssen. *jb*

## Hemmungen mit der deutschen Sprache?

Englischsprechende nehmen für sich in Anspruch, die «Weltsprache» zu sprechen, obwohl mehr Menschen chinesischer Muttersprache sind. Englisch hat sich international im Businessbereich und auch in kulturellen Belangen als Verständigungssprache durchgesetzt, andere Sprachen sind auf «provinzionelle Angelegenheiten» zurückgestuft worden. Das hat auch dazu geführt, dass die deutsche Sprache mit vielen englischen Ausdrücken angereichert wurde. Auch in der Umgangssprache werden englische Worte verwendet, selbst, wenn deren Bedeutung nicht richtig verstanden wird. Gegen diesen schleichenden Prozess der Sprachverfremdung opponieren Puristen der deutschen Sprache, leider vergebens. Es ist schick oder «in», Sätze in deutscher Sprache zu formulieren, aber Hauptworte durch englische Namen zu ersetzen.

Die Verständigung leidet leider darunter. Besonders Werbesprüche wer-



Am Anfang war die Stille, dann kam das Wort, gleich darauf das Geschwätz – und zum Schluss wieder das Schweigen.

*Ulrich Erckenbrecht*

Business ist nichts anderes als ein Knäuel menschlicher Beziehungen.

*Lido Anthony «Lee» Iacocca (\*1924), US-amerikanischer Industriemanager (Chrysler)*

den von den Konsumenten nicht oder kaum verstanden. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Kölner «Endmark AG». 1100 Menschen zwischen 14 und 49 Jahren wurden mit momentan laufenden Werbeaussagen konfrontiert und um deren Bedeutung gefragt. Nur 15 % konnten beispielsweise den Siemens mobile Werbeslogan «Be inspired» korrekt übersetzen. Schlusslicht mit 8 % bildete der Energiekonzern RWE mit dem Spruch «One Group, Multi Utilities». Etwas besser schnitten McDonald's mit «Every time a good time» und Lufthansa «There's no better way to fly» mit fast 50 % korrekten Übersetzungen ab. Häufig wurden auch falsche Bedeutungen gegeben, beispielsweise wurde der Douglas-Werbespruch «Come in and find out» mit: Komm rein und finde nach draussen, übersetzt. Oder Mitsubishi's «Drive Alive» mit: Fahre lebend.

Es scheint, wie wenn deutschsprachige Manager, Werber und PR-Macher in eigenen Sphären leben und den Bezug zu ihren Botschaftsempfängern vergessen hätten. Das machen die Ausländer in Deutschland besser. Air France wirbt beispielsweise mit: «Wir erobern ihr Herz im Flug», Fiat mit: «Leidenschaft ist unser Antrieb» und das Touristenbüro der Emilia Romana mit: «Nichts liegt näher». Interessant ist, dass deutsche Firmen im Ausland besser auf individuelle Sprachen eingehen können. Auf dem Flughafen in Madrid sieht der Passagier ein Plakat mit dem Spruch: «Siemens – la fuerza de la innovation», und landet der gleiche Passagier in Düsseldorf, liest er das gleiche Plakat mit dem Text: «Siemens – the force of innovation». *jb*

PS: Momentan erhalte ich viele Anrufe von Vermögensanlagenverkäufern aus den USA und aus England. Sie sprechen nur englisch. Ich erkläre ihnen nett und freundlich, dass, wenn ich in den USA oder England etwas verkaufen möchte, mich der englischen Sprache bedienen muss. Wenn ich aber Kunde in einem deutschsprachigen Gebiet bin, möchte ich in deutscher Sprache angesprochen werden. Die Gespräche sind dann abrupt beendet.

## Wie kann das Lebenswerk eines Pioniers bewahrt werden?

Um ein Unternehmen aufzubauen braucht es einen Menschen, der die ersten Schritte macht, der mit der Fahne voraus eine sich vergrößernde Truppe anführt und der die strategischen Fähigkeiten besitzt, das Unternehmen auch als grösseren Organismus zu führen. Doch des Pioniers Leben ist begrenzt. Irgendwann kommt die Gretchenfrage, was ist wichtiger, Familie oder Unternehmen. Der kluge Pionier baut vor. Ist er in der Familie ein Demokrat und lässt andere Meinungen aufkommen, dann kann er vielleicht einen Nachfolger unter seinen Kindern finden. Wenn nicht, wird das Unternehmen zum Streitfall der Nachkommen. Die einen wollen ausbezahlt sein, was das Unternehmen schwächt. Die anderen wollen bei angestellten Managern kompetent oder inkompetent dreinreden können. Alle Versionen von Streitigkeiten in der Firmenführung von Beteiligten sind schon durchgespielt worden. Alle haben sich für das Unternehmen als unproduktiv erwiesen. Und trotzdem wird weitergestritten. Streitende müssen einsehen, dass sie an dem Ast sägen, auf dem sie selber sitzen.

Weil Vererben von Gesellschaftsanteilen an Kinder selbstverständlich geworden ist, müssen die Erblasser für klare Verhältnisse sorgen. Sie müssen Entscheide über ihren Tod hinaus fällen. Bei diesen Entscheiden dürfen Emotionen keine Rolle spielen. Ein Pionier muss seine Kinder nach gleichen Gesichtspunkten beurteilen, wie neueinzustellende, enge Mitarbeiter. Grösste Sorgfalt bedarf die Beantwortung der Frage, erhalten alle Nachkommen gleich viel Anteile oder einer die Mehrheit? Ist soviel Einigkeit in der Familie, dass gegensätzliche Meinungen diskutiert und zu einem einheitlichen Entschluss geführt werden können oder soll die Gesellschaftsmehrheit in fremde Hände gelegt, bezüglich verkauft werden?

Pioniere und Firmeneigner müssen diese komplexen und intimen Fragen nicht unbedingt selber lösen, denn ihre Emotionalität und Familienverbundenheit kann Fehlentscheide ver-



Der Anfang und das Ende  
reichen sich die Hände.

*Aus China*

ursachen. Die Managementliteratur kennt deren viele. Der Beizug einer erfahrenen und psychologisch geschulten Führungsperson aus der Wirtschaft, die familiäre Gegebenheiten beobachten und aus externer Warte beurteilen kann, hilft, die Nachfolgeprobleme zu lösen. *jb*

## Peters Geschichte

(Glosse)

Peter ist Student der Betriebswirtschaft. In ihm steckt die Idee, nach Abschluss des Studiums das Gelernte in einer verantwortlichen Aufgabe anzuwenden. Jemand hat ihm gesagt, wenn er Entscheidungsfreiheit suche, dann müsse er «Karriere» machen. Peter steht deshalb vor der Aufgabe, eine Karriere vorzubereiten. Aber wie? Im Internet findet er die Adresse einer Karriereberatung. Er meldet seinen Besuch telefonisch an. Eine Dame empfängt ihn. Schickes Kostüm, dezent geschminkt, frisch vom Friseur. Ihr Blick missbilligt Peters Erscheinen in Jeans, Pullover und Turnschuhen. Sie bietet ihm einen Platz vor einer grossen Schreibtischplatte an. Selber setzt sie sich gegenüber in einen überdimensionierten Chefsessel. Peter macht sich in seinem Stuhl bequem. Die Dame korrigiert seine Sitzhaltung, diese müsse von der Körpersprache her Interesse am Gespräch ausdrücken, deshalb sei das Zurücklehnen nicht richtig. Richtig sei Unterarme auf den Tisch, zwischen die Hände der Block zum Aufschreiben, Sitzen mit geradem Rücken. Ob er denn keine Schreibgarnitur mit Terminplaner mitgebracht hätte? Sie fragt ihn, ob er ihr Büro auf Anrieb gefunden hätte. Wahrheitsgetreu antwortet Peter, dass er zuerst in zwei falsche Bürohäuser hineingelaufen sei und erst beim dritten das Schild der Karriereberatung gesehen hätte, denn die Eingänge hätten keine Hausnummer. Sie korrigierte ihn mit der Regel, dass man über einen zukünftigen Arbeitgeber nie etwas schlechtes sagen darf. Nur positive Aussagen seien angebracht. Man soll auch eine positive Beobachtung kundtun, die man auf dem Weg zum Büro gemacht hat. Peter lächelt und sagt, dass er eigentlich nur die mit Blumen angemalte Kunststoff-Kuh im Eingangsfoyer gesehen

hätte. Das ist keine angemalte Kuh, sondern ein sympathieförderndes Kunstobjekt als Kontrast zur frigidem Ausstrahlung von poliertem Marmor, korrigiert sie ihn. Dann fordert sie ihn auf, seinen Lebenslauf zu erzählen. Er sei in Hintergutwil geboren, sein Vater hätte als Gabelstaplerfahrer gearbeitet und zuhause hätten sie einen Stall mit über sechzig Kaninchen gehabt. Stopp, das müsse heissen: Er sei im landschaftlich schönen Hintergutwil geboren, als Sohn eines Verantwortungsträgers in der Industrie, der seinen Landsitz zur Freude der Kinder mit vielen Tieren ausgestattet hat. Peter erzählt weiter: Im Alter von 5 Jahren sei die Mutter gestorben und deshalb sei sein Vater in die Stadt gezogen, damit er (Peter) tagsüber von der Schwester des Vaters betreut gewesen sei. Sie hätte abends im Service eines Restaurants gearbeitet. Stopp, vom Tod der Mutter kein Wort und der Wechsel in die Stadt hat zwei Gründe, Karriereschritt des Vaters und bessere Ausbildungen. Ja, in die Schule sei er gegangen und nach der Schule hätte er Kaminfeger gelernt. Die Dame befand, dass der Beruf des Kaminfegers nicht erwähnt werden dürfe. Im Abendstudium hätte er das Abitur nachgeholt und dann das Studium der Betriebswirtschaft absolviert. Für die Kosten von Lebensunterhalt und Studium hätte er frühmorgens Zeitungen ausgetragen. Stopp, das heisst, er hätte parallel zum Studium das Distributionssystem einer Tageszeitung studiert. So ging es weiter, jede Aussage von Peter wurde von der Dame korrigiert. Schliesslich meinte sie, dass er ein besonders schwieriger Fall sei und mindestens 22 Stunden bei ihr brauche, bis er sich korrekt bei einer Firma vorstellen könne. Zudem müsste sie noch seine schriftlichen Bewerbungsunterlagen frisieren und ihn auf Tests und Assessment-Centers vorbereiten. Das koste alles in allem CHF 12 000.– oder Euro 8 000.–.

Peters Lust an einer Karriere-Planung war verfliegen. Er erinnerte sich an den Rat eines Lehrers, sich selbst treu zu bleiben und nicht etwas darzustellen, das er nicht ist. Er vertraut darauf, dass es Personalchefs gibt, die ihn seiner Fähigkeiten wegen einstellen werden und nicht wegen einer dick aufgetragenen dekorativen Kosmetik. *jb*

### Impressum

Redaktion:  
Zentrale der  
SWISSCONSULT-Organisation  
Dreikönigstrasse 47  
CH-8002 Zürich  
Telefon +41 (0)1 202 75 60  
E-Mail:  
swissconsult@swissconsult.org  
www.swissconsult.org  
Druck: DT Druck-Team AG, Wetzikon

Auflage: 5 000 Ex.