

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



ALPHAS Kaderportal

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 30./31. JULI 2005. AUFLAGE 439'316. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Selbstsüchtiges Management

Die verlorene Seele

Nicht Methoden, Systeme und Regeln führen zum Ziel, sondern Menschlichkeit und Dialog. Auf dieser Basis gedeihen Talente und das Unternehmen bekommt wieder eine Seele.

von Heidi Gysler und Marcus A. Schildknecht (*)

Die Formalitäten mit der Personalabteilung sind rasch abgewickelt. Berufserfahrungen stimmen mit dem Anforderungsprofil überein, Zeugnisse liegen vor. Fachliche Kompetenzen sind überprüft. Es wird nach Stärken und Schwächen gefragt, vielleicht folgt ein Assessment. Die Vorstellung beim Team hinterlässt einen ersten Eindruck, die Vertragsmodalitäten werden ausgehandelt. Dann kann «es» schon bald losgehen.

Über die im Unternehmen gelebte Kultur und die gegenseitigen Wertevorstellungen hat bis zu diesem Zeitpunkt kein Austausch stattgefunden – das wird auch in Zukunft nicht geschehen.

Mit Engagement in die Zukunft

Die ersten Wochen sind erfüllt vom Kennenlernen neuer Systeme, Regeln und Gepflogenheiten

sowie dem Beginn der Beziehungspflege. Voller Elan werden Vorschläge eingebracht, die der Vorgesetzte vorerst wohlwollend zur Kenntnis nimmt.

Nach der ersten Zeit kleiner Erfolge wandelt sich die Einstellung des Chefs «wundersam». Engagement und erbrachte Leistungen werden von ihm als Gefahr für die eigene Position interpretiert. Es beginnt der Kampf der Mächtigen. Unweigerlich wird für den neuen Mitarbeitenden erkennbar, dass das Unternehmen nicht lebt, was es in der Kommunikation nach Innen und Aussen verspricht. Die persönlichen Wertevorstellungen stimmen immer weniger mit der tatsächlichen Unternehmenskultur überein. Individualität wird bekämpft, stattdessen wird die Forderung nach Anpassungs- und Zustimmungsfähigkeit laut. Die Türen der «Kontrollanstalt» schliessen sich.

Widersprüche werden deutlich

Die inneren Treiber der Mitarbeitenden, essenzielle Mehrwertgeneratoren für das Unternehmen, erlahmen. Die Chance zur Auseinandersetzung mit Ideen und Gedanken wird nicht mehr wahrgenommen. Talente

(vorerst «intangible assets») zerschellen an Barrieren veralteter Strukturen und instrumentaler («tangible assets») Leblosigkeit. Anstatt lösungs- wird problemorientiert gedacht und gehandelt. Undurchlässiger Hierarchiefilz stützt fachlich teils kompetente, emotional unsichere und selbstsüchtige, auf ihre Privilegien fokussierte Vorgesetzte. Die mit ihrer Motivation kämpfenden Mitarbeitenden suchen derweil Unterstützung bei bissgehemmten Personalabteilungen, die verwalten statt bewirtschaften.

Apropos: In dieser Zeit erwarten Kunden, dass sie vom Unternehmen in ihren individuellen Bedürfnissen wahrgenommen, dass ihre Wünsche rasch und unkompliziert erfasst und erfüllt und dass sie als Persönlich-



Heidi Gysler und Marcus A. Schildknecht

keit respektiert werden. Stellt sich die Frage, wie Mitarbeitende diese grundlegenden Ansprüche ihrer Kunden erfüllen sollen, wenn sie in ihrem Unternehmen jede Orientierung und jeden Halt verloren haben; das Unternehmen selber zu einem seelenlosen Gebilde verkommen ist.

Kluft zu den Wertevorstellungen

Es beginnt der letzte Kampf des Mitarbeitenden – der mit sich selbst, aber auch der für die eigenen Wertevorstellungen: «Weshalb werden meine Talente hier nicht geschätzt und genutzt?» Die Interaktion des Mitarbeitenden mit dem Unternehmen versiegt, um weitere Konfrontationen zu vermeiden. Das «unerwünschte» Wissen und die ungenutzten Fähigkeiten werden ausserhalb des Unternehmens eingesetzt. Der Kontakt mit den Kunden bricht ab. Die Dienstleistungserbringung wird zur technischen Repetition, die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit weicht der Anonymität von Regeln. Der Graben zwischen Sein und Schein wird unüberwindlich. Nicht ausserordentliche Belastungen sind also Auslöser für totale Resignation und Ausstieg, sondern der Stress des Gegeneinanders. Auf der Suche nach Sinn, Tiefe und Substanz verlässt das Talent, und zusammen mit ihm seine «Seele», das Unternehmen.

Teure «Hoffnung» ohne Rückgewinne

Um dem entgegenzuwirken, genehmigt das Management grosse Budgets für «Hoff-

nung», anstatt sich für Konzepte stark zu machen, die das Handlungspotenzial aufzeigen, das für Kunden, Mitarbeitende und Führungskräfte Mehrwert schafft. Die Angst, den Dialog über Tatsächliches aufzunehmen, ist in Unternehmen übergross geworden.

Revolution des Wertesystems

Emotionale und rationale Wertevorstellungen von Kunden, Mitarbeitenden und Unternehmensleitungen in Übereinstimmung zu bringen, erfordert eine differenzierte Vorgehensweise beim Aufbau und bei der Pflege des eigenen Wertesystems:

1. Mut zum Reden beginnt ganz oben. Die

(Fortsetzung auf Seite 3)

Gesucht! ALPHA-Geschichten

Zur Feier der 444. ALPHA-Ausgabe erscheint am 8. September 2005 ein limitierter Sonderdruck. Zeit um auf die erfolgreiche Geschichte des Kadermarkts der Schweiz zurückzublicken. Dabei wollen wir auch unsere treuen Leserinnen und Leser einbeziehen. Haben Sie im ALPHA Ihren Traumjob gefunden? Hat die Lektüre eines Fachartikels Sie beruflich weitergebracht? Hat sich ein Dialog mit den Autoren ergeben? Schreiben Sie uns Ihr ALPHA-Erlebnis bis am 17. August 2005 an untenstehende Adresse.

Nestro AG, Olivier Burger, Postfach, 6301 Zug oder o.burger@nestro.ch

(Fortsetzung von Seite 1)

Unternehmensleitung muss Auslöser für die neue Haltung sein. Sie muss reden und zuhören wollen. «Mit dem guten Beispiel vorangehen» heisst das Motto.

2. Einblick in die äussere und innere Verfassung erlangen. Emotionale und rationale Werte sowie Aufgabenstellungen auf allen Orientierungsebenen in Einklang zu bringen, heisst, definierte Gruppen (Kunden, Bereiche, Teams und Kooperationspartner) differenziert zu kennen. Im Zentrum steht der Mensch mit seinen Werten sowie ausgesprochenen, impliziten und verdeckten Bedürfnissen. In der Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten der Kunden, der Mitarbeitenden und der Unternehmung entscheidet sich, ob sich ein Talent in die Kultur integriert und sich entfalten wird.

3. Die Entwicklung einer ausbalancierten Strategie vorantreiben. Widersprüche werden in Relation zum existierenden Wertesystem als Handlungspotenzial formuliert. Wenn das Wertesystem von Unternehmen den Fokus auf das Handlungspotenzial zwischen Markt und Marken legt, können permanent alle emotionalen und rationalen Wertevorstellungen unterschiedlicher Bedürfniszyklen erfasst werden.

Dialog als Markenzeichen

Kosmetische Kommunikation kann immer weniger die Wirklichkeit der Unternehmen maskieren. Von zentraler Bedeutung sind Glaubwürdigkeit und Dialog sowie Transparenz und Echtheit.

Inhaltloser Sinnesreiz und kalkulierte Sinnlichkeit haben ausgedient. Der wertebasierte Dialog mit allen Beteiligten wird zum Markenzeichen zukunftsfähiger Unternehmen. Das zieht Talente an und gibt dem Unternehmen eine Seele.

(*) Heidi Gylser ist CEO der Sign of Soul AG in Zürich.

(www.sign-of-soul.com, heidi.gylser@sign-of-soul.com)

Marcus A. Schildknecht ist Coach in Zürich.

(www.schildknecht-coaching.ch, marcus@schildknecht-coaching.ch)

Seitenwechsel mit Wirkung

Zeit für Empathie finden

Soziales Wissen hat Einfluss auf die Führungskultur. Die Spielräume, soziale Kompetenz und Verantwortung wahrzunehmen und in verschiedenen Situationen wirken zu lassen, werden grösser. Dafür braucht es Zeit.

von Dr. Hans-Peter Meier-Dallach (*)

In den Führungsetagen der Unternehmen herrscht Zeitkrieg. Sozialkompetenzen werden im Zeitstress abgeschnitten. Es gilt sie zurückzugewinnen – für sich und die anderen. Wie ein roter Faden zieht sich dieser Wunsch durch die Interviews mit Kaderleuten wichtiger Schweizer Unternehmen.

Wie kann man lernen und trainieren, im Tempo die Kompetenzen zu wahren? Seitenwechsel bietet seit zehn Jahren eine besondere Art von Training an. Kaderleute der Wirtschaft arbeiten für eine Woche in einer sozialen Institution. Schon über 1800 Kaderleute haben dieses Training gemacht. Die Evaluation zeigt: Der Nutzen nach dem Einsatz wird sehr hoch eingestuft und neun von zehn Teilnehmenden möchten einen solchen Einsatz wiederholen. Aber wie lange und wie tief wirkt eine Woche, wenn man zurück ist im Arbeitsalltag?

Training der Sinne unter Zeitdruck

Die Langzeitwirkung wurde mit einer Studie überprüft. Die hundert offen geführten Interviews belegen, dass auch nach ein bis zwei Jahren die Mehrheit bis heute andauernde Wirkungen beschreibt, wenn es im Unternehmensalltag kritische Situationen zu bewältigen gilt. Seitenwechsel macht in Situationen greifbar und konkret, was andere Formen von Führungskursen im Kopf vermitteln. Soziales Führungsverhalten ist Train-

ing der Sinne unter Zeitdruck: besser zuhören, Geduld üben, sich und anderen Zeit geben, Problemfälle früh erkennen, wahrnehmen und angehen.

Gewinn an praktischem Wissen

Die Woche in der sozialen Institution bleibt für die Mehrheit auch ein bis zwei Jahre danach ein radikaler Bruch, weil Einsichten in eine andere Welt möglich wurden. Man kehrt mit einem Gewinn an praktischem, sozialem Wissen in das Unternehmen zurück. Die Befragten gewichten bei Führungsproblemen die Menschen, ihre Persönlichkeit, ihr Umfeld und ihre Biografie höher.

Viele beschreiben die Symptome der Überforderung von Stress und Burnout im Geschäftsalltag. Dies fixiert die Wahrnehmung und blockiert. Was in einer sozialen Institution wahrgenommen und erlebt wird, zum Beispiel schwere, körperliche Behinderungen, lässt die eigene Situation oder jene von Mitarbeitenden in einem anderen Licht erscheinen. Die Tatsache, dass Menschen am Rande der Gesellschaft unerwartete Lebensqualitäten entwickeln können, ist für die meisten eine Überraschung.

Dank sozialem Wissen relativieren

Die Fähigkeit dank sozialem Wissen relativieren zu können, hat weitere Wirkungen.



Hans-Peter Meier

Die Norm, was Führungskultur ist und erreichen soll, wird beeinflusst. Es entsteht ein bewussteres Verhalten gegenüber sich selbst oder setzt gegenüber Mitarbeitenden differenziertere Normen fest.

SeitenWechsler sehen die Verhaltensnormen offener, wenn es schwierige Betriebssituationen verlangen. Ihre Spielräume, soziale Kompetenz und Verantwortung wahrzunehmen und in verschiedenen Situationen wirken zu lassen, sind grösser.

Das Lernen aus Gegensätzen im Spannungsbogen zwischen effizienz- und sozialorientierter Kultur ermöglicht Nachhaltigkeit. Zurück im Unternehmen entdecken die Teilnehmenden die Lücken, aber auch die Stärken der beiden Betriebskulturen. An den Antworten der Befragten fällt besonders auf, dass sich in der Unternehmenssituation eine Art von «Trotzdem-Handeln» zeigt, das auf das Erlebte zurückgeht oder dadurch gestärkt wird. Auch wenn keine Zeit vorhanden scheint, nimmt sich der Vorgesetzte diese, um einen schwierigen Fall zu lösen.

Trittsteine für eine dritte Kultur

Die Spannung zwischen Effizienzanforderungen und sozialer Verträglichkeit soll längerfristig nicht im «abgetrotzten Provisorium» bleiben. Sozial handeln, soll trotz mangelnder Zeit möglich sein. Aus der Befragung liess sich ein Auftrag ableiten, mittel- oder längerfristig Trittsteine für eine dritte Kultur zu setzen, jene, welche die effizienzorientierte Unternehmenskultur sozialer ausrichtet und nachhaltig umsetzt.

Das Auge für die Entwicklung des Klimas im Unternehmen muss geschärft werden. Je nach Branche resultieren unterschiedliche Befindlichkeiten. In der exportorientierten Industrie und im Bankensektor wirken sich die Trends zum globalen Komponentenwerk der Schweizer Unternehmen drastisch aus. In diesen stehen die Führungskader unter besonderem Stress, wenn sie die ökonomische Leistung mit sozialer Qualität und

Nachhaltigkeit verbinden möchten. Die Antworten zeigen, dass Unternehmen und Branchen im Detailhandel und in der Verwaltung zwar noch weniger, aber mit Blick in die Zukunft einen ähnlichen Druck erwarten.

Proaktive Wirkung

Die Langzeitanalyse zeigt, dass das Projekt «SeitenWechsel» proaktiv in die täglichen Führungssituationen einbezogen wird. Die Einsatzwoche hinterlässt nicht einfach Erinnerungen an dasjenige, was man damals erfahren hat. Sie beeinflusst dasjenige, was aktuell geschieht und das zu Erwartende, wenn der Druck zur Effizienz noch wachsen wird. Die Erfahrung der anderen Welt wird in die Laufbahn und Entwicklungen eingebracht und mit ihnen verknüpft. Sie wird als wichtiger Einschnitt in die Laufbahn wahrgenommen und gewertet.

Der SeitenWechsel hat dabei Mitnahmeeffekte für andere Weiterbildungen oder betriebliche Führungserfahrungen. Was kognitiv im Kopf erlernt wurde, bleibt längerfristig anschaulich und in Alltagssituationen präsent. So wird das Engagement für das Unternehmen gesteigert.

(*) Hans-Peter Meier-Dallach ist Gründer und Leiter des *cultur prospectiv* Instituts in Zürich.

(www.culturprospectiv.ch, cpinstitut@smile.ch)

Lernen in anderen Arbeitswelten

SeitenWechsel ist ein Projekt der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft. SeitenWechsel bietet sich denjenigen Unternehmen an, welche ihre Nachwuchsförderungs- und Kaderentwicklungsprogramme im Bereich der sozialen Kompetenz und sozialen Verantwortung erweitern wollen. Es können sich auch einzelne Kaderpersonen für das Projekt «SeitenWechsel» anmelden. Neu können auch Einzeltage absolviert werden. (www.seitenwechsel.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter

www.jobwinner.ch