

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 11./12. DEZEMBER 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Gefährliche Harmonie

Vorsicht Gutmenschen

Das Bedürfnis nach Harmonie ist menschlich. In manchen Unternehmen verkommt dieser Drang von Führungskräften zum lähmenden Genügsamkeits-Vehikel. Früher oder später überholt einen dieses.

von Boris Grundl (*)

In manchen Unternehmen ist alles darauf ausgelegt, dass Menschen möglichst lange verweilen und sich wohlfühlen. Es ist wie zu Hause oder zumindest wie in einem Wellness-Hotel. Am Empfang wird man herzlich begrüsst. Diese Mitarbeiterinnen im Erdgeschoss von mittleren und grossen Unternehmen scheinen ihr eigenes Reich zu haben. Der Besucher bekommt auch gleich einen Kaffee angeboten. Überhaupt wird viel Kaffee getrunken in diesen Unternehmen. Natürlich trinkt keiner seinen Kaffee alleine. Nein, das Kaffeetrinken ist ein wichtiges Gemeinschaftserlebnis, zu dem man einmal pro Stunde zusammenkommt. Da sitzen alle zusammen. Jeder muss ins Boot, niemand darf ausgeschlossen werden oder sich selbst davon ausnehmen. Das ist ein Grund-

gesetz in den netten Unternehmen. Dann wird gelobt, was das Zeug hält. Bis alle freudentrunk den Konferenzraum verlassen.

Fatales Rollenverständnis

Wenn Fortbildungsveranstaltungen anstehen, kann der Chef diese auf zwei Arten verkaufen. Als geselliges Beisammensein in Form einer mehrtägigen Tagung im 5-Sterne-Hotel auf Mallorca und Segeltour oder als eintägiges Meeting im Besprechungsraum im spartanischen Bürgerhaus. Was glauben Sie, bevorzugen die meisten Führungskräfte? Richtig, den Besprechungsraum. Zumindest dann, wenn es sich um erfolgreiche Führungskräfte handelt. Diese sind die ewigen Weichspülveranstaltungen der Gutmenschen



Boris Grundl

leid. Sie haben schon lange keine Lust mehr, ihre Zeit mit als Fortbildung getarnter Besspassung zu vergeuden. Nur die Gutmenschen unter den Personalentwicklern haben das noch nicht gemerkt.

Man erkennt sie daran, dass es ihnen nicht um Veränderung, Entwicklung und Innovation geht, sondern zuerst um ihre eigene Positionierung im Unternehmen. Natürlich haben sie die Entwicklung der ihnen anvertrauten Mitarbeiter im Auge, aber sie kommt nicht an erster Stelle. Nicht die Wertschöpfung des Unternehmens ist ihre Richtschnur, sondern die eigene Daseinsberechtigung.

Furcht vor Entwicklung

«Ich hätte gerne, dass meine Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen.» Führungskräfte sagen solche Sätze, sie meinen aber das Gegenteil. Wenn sie wirklich solche Mitarbeiter haben wollten, dann hätten sie diese doch längst. Das ist keineswegs ein Vorwurf, sondern eine Feststellung, die auf Erfahrung beruht. Mit Signalen auf der unterbewussten Ebene machen Vorgesetzte ihren Mitarbeitern deutlich, was sie eigentlich erwarten. Demgegenüber ist das gesprochene Wort nahezu bedeutungslos. Es gibt sogar Sätze, die einem zuverlässig signalisieren, dass eine Führungskraft eigentlich genau das Gegenteil seiner Lippenbekenntnisse herbeiwünscht. Je häufiger die Sätze benutzt werden, umso si-

cherer werden diese nicht gelebt. «Wenn du den Charakter eines Chefs kennenlernen willst, dann höre also nicht auf seine Worte, sondern sieh dir die Menschen an, mit denen er sich umgibt.» Sind sie schwach und abhängig und versuchen sie, es ihm recht zu machen? Dann ist ihr Harmoniebedürfnis auch das ihres Chefs. Oder sind sie selbstbewusst und kommunizieren mit diesem auf Augenhöhe? Dann ist ihre Konfliktfähigkeit auch die ihres Chefs. Die gute Nachricht für Vorgesetzte ist, dass auch sie auf diese Weise ein verlässliches Mittel der Selbsterkenntnis besitzen: «Schau, was um dich herum ist, und du siehst, was du wirklich willst!»

Erfolg braucht Veränderungswille

Jetzt ist auch der Satz «Der Fisch stinkt vom Kopf her» besser zu verstehen. Wer ihn als Führungskraft begriffen hat und an sich überprüft, sieht im nächsten Moment, wie die Dinge positiv zu verändern sind; nämlich indem er sich selbst ändert. Der Prozess ist anstrengend, aber lohnend. Wenn der Chef sich klarmacht, was bisher seine eigentlichen Motive waren, hat er die Chance zur Veränderung. Und damit zu einer positiven Entwicklung seiner selbst und seiner Mitarbeiter, und zu besseren Ergebnissen im gesamten Unternehmen. Menschliche Grösse zeigt sich dort, wo das jemand freiwillig tut: Dort, wo sich jemand entscheidet, in kleinen Schritten fähiger zur konstruktiven Auseinandersetzung zu werden und jeden Tag ein bisschen weniger Harmonie um jeden Preis anzustreben.

Harmoniestüchtige Chefs ordnen dem Wunsch nach Beliebtheit und ihrem Hunger nach Anerkennung alles andere unter. Der Harmoniewall, den sie errichten, umschliesst jeden einzelnen Mitarbeiter. Offenheit, Kreativität und konstruktive Auseinandersetzung bleiben so auf der Strecke. Konflikte werden verdrängt und verschleppt. Unter dem Deckel der Harmonie gärt es dabei mindestens so sehr wie bei Loriots Familie Hoppenstedt unter dem Weihnachtsbaum. Und

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Gray Googler

Der Begriff bezeichnet Rentner in den USA, die sich ihre Pension mit dem Betreiben einer Website und Googles AdSense-Programm aufbessern. Da gibt es zum Beispiel den pensionierten Ingenieur, der eine Website mit Heimwerker-Tipps betreibt und AdSense-Anzeigen integriert, also Werbebanner von Fremdfirmen. Bei jedem Click auf die Werbebanner erhält der Gray Googler eine Provision.

Mehr dazu unter > www.alpha.ch
Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

genau wie dort endet die ganze Harmoniesucht oft genug in Chaos und Streit.

Wirkung des Einzelnen steigern

Alle finden sich toll im Unternehmen der Gutmenschen. Doch wo die Chefs den Versuchen einer Führungskraft erlegen sind, da gibt ihr Egoismus den Ton an. Da verhindert ihr Narzissmus das, was eigentlich einzige Aufgabe einer Führungskraft ist: durch Menschenentwicklung die Selbstständigkeit und Wirkung jedes Einzelnen ständig zu erhöhen, damit sich auch Wirkung und Wertschöpfung des Unternehmens ständig steigern können. Natürlich würden die einzelnen Mitarbeiter dadurch auch unabhängiger werden. Gut für den Unternehmenswert. Schlecht für den Egotrip des Chefs. Eine der Hauptversuchungen für Führungskräfte besteht darin, den natürlichen Wunsch des Menschen nach Harmonie höher zu gewichten als die Notwendigkeit der Entwicklung. Harmoniesucht führt jedoch zu Duckmäusertum und produziert Bewunderungsgartenzwerge. Nur konstruktive Auseinandersetzungen sorgen für Weiterentwicklungen. Harmonie ist das Ziel, ja. Aber die Harmonie, die auf die notwendige Auseinandersetzung folgt.

Keine Frage, wir alle streben nach Harmonie. Niemand will Streit. Doch das Kuschelunternehmen ist auf schwankendem Grund gebaut. Hinter jeder verschleppten Insolvenz steckt Harmoniesucht: der Wunsch, der Realität nicht ins Auge zu sehen. Die Absicht, es doch nur gut zu meinen. Doch das Gegenteil von gut ist gut gemeint. Also machen Sie als Führungskraft den ersten Schritt. Akzeptieren Sie Ihre Wünsche und Motive und arbeiten Sie Schritt für Schritt an sich und führen Sie nach dem Stachel-schwein-Prinzip: Nah, aber nicht zu nah, sonst verletzen Sie sich gegenseitig.

(*) Boris Grundl durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört heute als Führungsexperte zu Europas Trainerelite. Sein aktuelles Buch: «Diktatur der Gutmenschen», Econ Verlag. (www.grundl-akademie.de)

Leader gestalten den Rahmen

Unternehmenskultur wirkt

Viele reden von der Unternehmenskultur, aber nur wenige Führungskräfte gestalten diese gezielt. Die Unternehmenskultur gleicht dem Wasser, das den Stein formt. Im bekannten Dreieck aus Strategie-Struktur-Kultur ist die Unternehmenskultur das mächtigste Element.

von Dr. Peter Beck (*)

Eine Strategie, die nicht auf der vorherrschenden Unternehmenskultur aufbaut, ist zum Scheitern verurteilt. Und viele Strukturen sind von der Unternehmenskultur geprägt. Die Unternehmenskultur beeinflusst das Verhalten der ganzen Organisation. Doch was ist die Unternehmenskultur eigentlich? Die prägnantesten Definitionen erhält man von den Mitarbeitenden: «Unternehmenskultur? Das ist so, wie wir das hier machen.»

Altmeister Edgar Schein, emeritierter Sloan Professor of Management, versteht die Unternehmenskultur als von den Mitgliedern einer Organisation geteilte Überzeugungen, wie man sich verhalten soll. Diese Handlungsmuster wurden gelernt, als die Organisation sich extern angepasst und intern entwickelt hat. Diese bewährten Verhaltensmuster werden neuen Mitgliedern als die richtige Art und Weise beigebracht, wie sie sehen, denken und handeln sollen.

Im Laufe der Zeit wird die Unternehmenskultur so verinnerlicht und derart selbstverständlich, dass sie nicht mehr hinterfragt wird. Bei oberflächlicher Betrachtung könnte man deshalb meinen, man sei mit unveränderlichen Automatismen konfrontiert. Da diese Handlungsmuster aber einmal gelernt

wurden, können wir sie auch wieder verändern, weiter entwickeln und gezielt nutzen.

Wettbewerbsvorteil Kultur

Eine bewusste Unternehmenskultur ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, vor allem bei personalintensiven Dienstleistungen, wissensbasierten Unternehmen oder innovationsgetriebenen Branchen. Gerade in der rohstoffarmen Schweiz wird die Unternehmenskultur deshalb noch wichtiger werden. Beispiel Rekrutierung: Einem Unternehmen mit guter Atmosphäre fällt es leicht, die besten Leute zu gewinnen und zu halten. Beispiel Kundenbeziehung: Eine stimmige Unternehmenskultur befähigt die Mitarbeitenden zum effektiven Umgang mit Kunden. Oder die Produktivität: In einem angenehmen Arbeitsklima arbeiten wir gerne und gut.

Unternehmenskultur ist Chefsache

Obwohl es erwiesen ist, dass eine starke Unternehmenskultur und finanzieller Erfolg miteinander einhergehen, scheuen viele Führungskräfte vor der Unternehmenskultur. Manchmal braucht es ein Extremereignis: Bekannt ist der Fall der Zürcher Kantonalbank, die erst nach einem Amoklauf eine intensive Wertediskussion führte.



Peter Beck

Für Führungskräfte ist die Pflege und Entwicklung der Unternehmenskultur eine zentrale Aufgabe. Leader stellen damit sicher, dass auch die Rahmenbedingungen im mentalen Bereich klar sind.

Erst wenn alle wissen, welche Werte gelten, welches Verhalten belohnt und sanktioniert wird und an was man sich in unvorhergesehenen Situationen hält, funktioniert eine Organisation. Erst wenn die Grundhaltung aller Mitarbeitenden stimmt, operiert diese kompakt. Ansonsten wird sie durch «Gärtchen-denken» und endloses Koordinieren gelähmt. In kleinen Firmen kann eine starke Führungspersönlichkeit diese Klammer bilden.

In grösseren, anonymen Organisationen aber kennt man nicht mehr alle Mitarbeitenden persönlich. Führungskräfte sprechen zwar von ihrer «Vorbildfunktion», delegieren aber die «weichen Faktoren» an die Kommunikation, das Personal oder die Unternehmensentwicklung. Weil die Mitarbeitenden ein gutes Gespür dafür haben, wie (wenig) ernst Einzelmassnahmen gemeint sind, verpufft deren Wirkung leider oft.

Erfolgreiche Führungskräfte dagegen verstehen das Gestalten der Unternehmenskultur als eine der vornehmsten, verantwortungsvollsten Aufgaben. Da ihnen klar ist, dass sie auch CCO (Chief Cultural Officer) sind, setzen sie sich persönlich für die Kultur ein. Für den Patron alter Schule ist dieses Engagement seit jeher selbstverständlich.

Erfolgskultur gestalten

Wie verankert man einen strategischen Kulturwandel im Verhalten? Erfolg verspricht ein erprobtes Vorgehen in drei Schritten. Der erste Schritt ist immer die sorgfältige Analyse der gegenwärtigen Unternehmenskultur. Die wichtigsten Faktoren werden mit verschiedenen Methoden (Sparring, Interviews, Dokumentenanalyse, Umfragen) erfasst, beschrieben und mit der Unternehmensstrategie abgeglichen. Auch Tabus, die

man normalerweise nur hinter vorgehaltener Hand anspricht, sollten dabei umsichtig thematisiert werden. Diese systematische Auslegung ermöglicht – oft das erste Mal – eine objektive Diskussion.

In einem zweiten Schritt setzt sich das Führungsteam mit der Unternehmenskultur auseinander. Was macht die spezifische Unternehmenskultur im Kern aus? Woher kommen wir? Wohin sollen sich bestimmte Aspekte der Kultur aus strategischer Sicht entwickeln? Welche Stärken der Kultur wollen wir bewusst pflegen? In diesen ergebnisoffenen Gesprächen werden das gemeinsame Verständnis gestärkt und unsichtbare Blockaden für den Erfolg aus dem Weg geräumt.

Der dritte Schritt ist der schwierigste, denn auch beim Kulturwandel gilt: «Old habits die hard.» Zur Verankerung des Kulturwandels bündelt man am besten bereits laufende mit neuen, intelligenten Massnahmen in einem längerfristigen Programm. Wichtig ist, dass die interdisziplinären Massnahmen miteinander verknüpft, regelmässig geprüft und gemessen werden.

Das ist keine Kunst, sondern harte Arbeit, die dazu führt, dass Organisationen nicht nur eine produktive Atmosphäre, sondern auch mehr Geld in der Kasse haben. Vor dem Hintergrund des abnehmenden Grenznutzens der seit Jahren laufenden Kostenoptimierungen ist dieser positive Hebel besonders wichtig. Gezielte Investitionen in die Unternehmenskultur lohnen sich. Machen wir einen einfachen Test. Fragen Sie sich, welche Themen Sie am meisten Geld, Zeit und Nerven kosten? Ich wette, dass Ihnen die von der Unternehmenskultur geprägten am meisten Kopfzerbrechen bereiten.

Vorausschauende Leader jammern deshalb nicht über Widerstände oder Trägheit, sondern nutzen zielgerichtet die enorme Kraft ihrer Unternehmenskultur.

(*) Peter Beck, MBA, ist geschäftsführender Partner von BusinessCulture. Zuvor war er in der Geschäftsleitung eines Grossunternehmens. (www.BusinessCulture.ch; peter.beck@businessculture.ch)