

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Edition No. 2*

*Management School St.Gallen*

*We are in business  
to help you do business*

*Management School St.Gallen*

St. Leonhardstrasse 7  
CH-9001 St.Gallen  
Telefon (41) 071 222 51 53  
[office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch) / [www.mssg.ch](http://www.mssg.ch)

# *Denkpausen*

*(Selbst-)Reflexion: im geschützten Raum*

Seite 4

*Kollektive Intelligenz nützen*

Seite 8

*Der vermessene Mensch*

Seite 14

*Rechnung ohne den Wirt gemacht*

Seite 20

*Das Sesam-öffne-dich: Zuhören!*

Seite 24

*Zauberformeln und freche Spielchen*

Seite 32

*Edition No. 2*



## *Editorial*

Die Idee hinter unseren «Denkpausen» ist, mit Ihnen Gedanken zu teilen, die uns bei der Management School St.Gallen beschäftigen und die – in der einen oder anderen Form – auch in unsere Programme einfließen. Das gibt Ihnen die Gelegenheit, Dozenten und interessante Persönlichkeiten aus der Wirtschaft und ihre Art des Denkens kennenzulernen. Wir hoffen, damit Impulse zur Reflexion und auch zum Dialog geben zu können. Die erste Ausgabe unserer «Denkpausen» ist gut angekommen. Wir danken herzlich für das Feedback, das wir bekommen haben.

Manager werden, Manager sein, Manager bleiben ... Das ist unser erstes Thema in dieser Nummer. Wie schafft man es in diesem Beruf, der eigentlich überhaupt kein Beruf ist, lebenslang Oberwasser zu behalten und tauglich zu bleiben? Piloten machen es uns vor, wie man mit Fehlverhalten umgeht und es zur Stärkung eines Systems, aber auch der eigenen Persönlichkeit nutzen kann.

Wie findet man sich bei der zunehmenden Vernetzungsdichte in Wirtschaft und Gesellschaft und in der explodierenden Vielfalt und bei wachsender Veränderungsgeschwindigkeit noch zurecht? Die Intelligenz Einzelner reicht meist nicht mehr aus, um zu tragfähigen Lösungen zu gelangen. Eine Antwort darauf gibt Prof. Dr. Peter Kruse in einem zweiten Beitrag. Sie lautet, das kollektive Wissen in Netzwerken zu vereinen. Das öffnet auch den Weg für Prozessveränderungen.

Spontane menschliche Bewertungen sind meist unbedacht und eine Anmassung. Sie stehen einer guten Zusammenarbeit im Wege und haben oft kontraproduktive Wirkung. Diese Auffassung vertritt unsere Dozentin Dr. Martina Rummel in einem weiteren Beitrag. Sie befasst sich kritisch mit vorschnellem Beurteilen und Feedbacks, wie sie in unserer Unternehmenskultur üblich sind.

**Denkpausen 02**

Unternehmen fordern von ihren Mitarbeitern kompromisslose Hingabe, akzeptieren sie aber nicht mehr als ernsthafte Partner. Der Publizist Urs von Schroeder geht der Frage nach, weshalb die Loyalität der Arbeitnehmer nachgelassen hat und weshalb der Wille zur Aufopferung zum Auslaufmodell geworden ist.

Kundennähe ist zwar in aller Munde, doch leider oft nur ein Lippenbekenntnis. Das kann sich ganz besonders in Kulturen rächen, in der weiche Faktoren häufig viel wichtiger sind als Zahlen. Wie man dauerhafte Kundenbeziehungen auch in exotischen Märkten hegt und pflegt, erfahren wir in einem Interview mit dem auf allen Märkten erprobten Manager Wilhelm Kesselring. Dieser weiss, dass er mit Zuhören oft mehr erreicht als mit eindrucksvollen Präsentationen.

Exotisch wird es auch in unserem letzten Beitrag. Wie man in China einen Kulturschock vermeiden und erfolgreich verhandeln kann, erläutert Dr. Ralph Scheuss als langjähriger Fernostkenner. «Doing business» vollzieht sich dort oft radikal anders als bei uns. Deshalb empfiehlt sich – und das der wichtigste Rat des Autors –, sich schon früh an die Hausaufgaben zu machen.

Mac J. Rohrbach  
*Head of Executive Education*



*Man hat die Sprossen der Karriereleiter erfolgreich erklommen, genießt Respekt und Macht und glaubt, unberührbar geworden zu sein. Wie trügerisch dieses Gefühl sein kann!*

## *(Selbst-)Reflexion: im geschützten Raum*

**Manager ist kein Beruf. Darum ist es nicht besonders schwierig, Manager zu werden. Ob man dafür das Zeug hat, zeigt sich erst, wenn man es ist. Manager sein ist eine nie endende Bewährungsprobe. Auch wenn man diese – oft auch nur vermeintlich – besteht, ist das aber noch kein Grund, sich selbstgefällig zurückzulehnen. Manager bleiben ist vielleicht die grösste Herausforderung.**

*Mac J. Rohrbach*

Manager und Piloten haben weit mehr gemeinsam, als sie denken. An die einen wie die anderen stellen wir den Anspruch, dass sie ihre Unternehmen auf stabilem Kurs halten, Turbulenzen wenn möglich ausweichen, unvorhergesehene Probleme mit souveräner Professionalität meistern und punktgenau an ihren Zielen landen. Von keinem von ihnen erwartet man vom Ego gesteuerte heroische Taten, aber ein hohes Mass an Verantwortung. Vor allem in kritischen Momenten bestimmen sie mit ihren Entscheidungen über das Schicksal zahlreicher Menschen – Kunden, Mitarbeiter, Geldgeber –, die ihnen das Vertrauen geschenkt haben. Falsche Entscheide und Fehlverhalten können nicht nur zur Zerstörung grosser materieller Werte führen. Sie münden, wenn die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen gestört sind, auch oft in schwer zu behebende Imageschäden. Jeder Flug, hinter dem ein fein konzertiertes Zusammenspiel hoch professioneller Einzelleistungen eines weitverzweigten Teams steht, ist – betrachtet man das potenzielle materielle und immaterielle Risiko – ein Multi-Millionen-Unternehmen.

Was Piloten von Managern jedoch erheblich unterscheidet, ist ihr Rüstzeug für ihre Tätigkeit. Sie durchlaufen eine sehr harte mehrstufige Selektion und müssen nach ihrer Ausbildung ihre Qualifikationen lebenslang – in alljährlichen «Refreshern», Umschulungen und beinharten Tests – neu bestätigen. Hand in Hand mit der fachlichen Ausbildung wird ihre Führungs- und Teamfähigkeit, ihre Persönlichkeitsentwicklung, in sogenannten Human Aspects Developments laufend überprüft und systematisch gefördert. Auch langjährige stolze Kapitäne sind es also gewohnt, sich über die Spanne ihrer fliegerischen Karriere hinweg kritisch mit ihren Fähigkeiten und Ressourcen auseinanderzusetzen und sich Zensuren gefallen zu lassen.

### Vom anständigen Beruf zum Manager

Wie anders das Bild bei den klassischen Managern! Zwar sind sie Juristen, Ökonomen, Ingenieure oder MBA-Absolventen, doch keiner von ihnen hat eine jahrelange Ausbildung als Manager hinter sich. Aus dem einfachen Grund, weil Manager kein Beruf ist. Die «Human Aspects» gehören selten zum Repertoire von Selektion und Schulung. Leute, die Manager werden, haben sich in ihren Fachgebieten bewährt, sind geistig beweglich und ehrgeizig. Weshalb sollte einer, der Physiker geworden ist, nicht automatisch das Zeug zum Manager haben? Etwas überspitzt ausgedrückt: Zukünftige Manager werden als Manager geboren, verbringen die ersten Jahrzehnte unbemerkt von der übrigen Welt – wie schlafende Agenten in einem anständigen Beruf getarnt –, bis sie plötzlich aufgerufen werden, um von heute auf morgen ihre volle Blütenpracht als Führungskräfte zu entfalten!

Natürlich pflegen alle grösseren Unternehmen eine Personalentwicklung und überlassen die Managementplanung nicht dem Zufall. Doch wie seriös vermögen diese Stellen – bei einer Vielzahl von internen Abhängigkeiten und nicht beeinflussbaren Mechanismen – ihre Funktion wirklich zu erfüllen? Wie ernsthaft können Führungsqualitäten bei innerbetrieblich gut vernetzten und integren Kollegen systematisch und regelmässig so konsequent hinterfragt werden wie bei Piloten? Oder die Sozialkompetenz von Managern, die zwar mit hervorragenden Resultaten brillieren, aber – und das braucht kein Widerspruch zu sein – miserable Führungsfiguren sind?

### Der Motor heisst Leidenschaft

Manager werden ist also nicht schwer, Manager sein umso mehr! Nein, dazu braucht es keine beeindruckende Ansammlung von akademischen Abschlüssen und Titeln, sondern vor allem die Fähigkeit, Menschen als Vorbild zu führen, sie anzuregen, zu begeistern und in schwierigen Zeiten mitzureissen. Begeisterungsfähige Manager werden nicht nur durch ihre Ratio gesteuert, sondern auch durch ihre Leidenschaft. Sie haben ihr Herz auf dem rechten Fleck und verfügen über einen gesunden Menschenverstand. Sie müssen fähig sein, trotz Etappenrennen die Fernziele nie aus den Augen zu verlieren, und zwar Kreativität und Dynamik zu entfalten und zu inspirieren, aber die laufenden Entwicklungen auch kritisch zu hinterfragen.

Wie viele Unternehmen sind ins Schilf gelaufen, weil ihre Führungskräfte mit beschlagener Brille Management-Gurus auf den Leim gekrochen sind und das Falsche getan haben. Von starken Managern ist ab und zu auch die Fähigkeit gefragt, sich konsequent gegen die Mode zu stellen und zu bremsen, wo die Dynamik aus dem Ruder läuft! Eine Voraussetzung zum erfolgreichen Manager-Sein ist zumindest eine elementare Ausbildung, in der man sich die Grundsätze verinnerlicht und sich das nötige Instrumentarium aneignet. Dazu gehören eine periodische Auffrischung der Kenntnisse und die Überprüfung des persönlichen Standortes.

### Ein (Manager-)Leben voller Stolpersteine

Eine Managerbiografie unterteilt sich in drei Phasen. Sie beginnt zum Zeitpunkt, wenn eine junge Berufsperson durch Leistungen und Fähigkeiten die Aufmerksamkeit auf sich zieht, um als Führungskraft in Frage zu kommen. Als Individuum muss sie die persönlichen Werte und Ambitionen abwägen und sich ernsthaft mit der Frage beschäftigen, ob sie bereit ist, den hohen Preis zu zahlen, den eine berufliche Karriere fordert. Ebenso muss eine

Managementkandidatin oder ein Managementkandidat – gleicherweise wie das Unternehmen – die Frage prüfen, ob sie oder er die erforderlichen menschlichen und fachlichen Voraussetzungen für eine Führungstätigkeit mitbringt und welche Lücken zu schliessen sind.

Mit dem Manager-Werden ist der Fähigkeitsausweis noch längst nicht erlangt. Erst beim Manager-Sein, in der Praxis und im Fegefeuer ständig neuer Herausforderungen, zeigt sich, ob man der anspruchsvollen Aufgabe charakterlich und fachlich gewachsen ist. Das trifft – und hier sprechen wir von der zweiten Phase der Managerbiografie – vor allem bei weiteren Karriereschritten zu. Ist man dem zunehmenden Druck und der Komplexität der Erwartungen gewachsen? Äussern sich im permanenten Stress vielleicht die ersten Vorboten von Überforderung? Wenn man von Mitarbeitern erwartet, dass sie lebenslang lernen sollen, um fit und beweglich für neue Entwicklungen zu sein, so ist das für Führungskräfte in noch viel stärkerem Masse gültig. Auch ihr einmal erlangtes Wissen wird nie genügen, um auch in Zukunft noch an der Spitze zu bleiben. Ein wirkungsvoller Manager braucht keine Wunder zu vollbringen. Sein Fokus ist vielmehr darauf gerichtet, Dinge richtig zu tun. Darum kommt er nicht darum herum, seine persönlichen und beruflichen Werte immer wieder ehrlich zu hinterfragen und seine Optik neu einzustellen.

Manager bleiben... die vielleicht schwierigste Phase. Man hat sich bewährt, hat namhafte Erfolge auf seinem Leistungskonto und hat es offensichtlich geschafft. Möglicherweise ist man bereits in die höheren Sphären eines Unternehmens aufgerückt, geniesst dank seiner Stellung Respekt und Macht und ist vermeintlich unberührbar geworden. Wie trügerisch dieses Gefühl sein kann! Gerade hier ist nämlich die Gefahr gross, den Wirklichkeiten zu entrücken und viele Dinge nicht so zu sehen, wie sie sind. Dies besonders dann, wenn man den direkten Kontakt zu den Machern an der Basis verloren hat, sich nur noch im geschlossenen Kreis der obersten Führung bewegt und meist gefilterte – oft geschönte – Bilder und Meinungen vorgesetzt bekommt. Gerade die Phase des Manager-Bleibens erfordert besondere Wachheit und Aufmerksamkeit gegenüber sich selber. Nichts gegen ein gesundes Selbstbewusstsein, doch wer sich nicht laufend kritisch selbst hinterfragt, kann leicht in die Falle der Selbsttäuschung tappen. Der Lern- und Anpassungsprozess hört in der Tat nie auf.

### **Fehlleistungen ins Auge schauen ...**

In den letzten Jahren des hektischen Umbruchs sind die Manager vor allem mit sich selber beschäftigt gewesen und haben vielerorts auf fast sträfliche Weise ihre ursächlichsten Aufgaben vernachlässigt. In der Führungskultur ist es zu regelrechten Verwilderungen gekommen. Folgen davon sind Einbrüche bei der Arbeitsethik, Qualitätseinbussen und vielerorts ein gestörtes Verhältnis zwischen den Führungskräften und ihrem wichtigsten Kapital: den «Händen» im Unternehmen, welche die wahren Mehrwerte schaffen. Eine weitere Folge ist ein getrübbtes Verhältnis zwischen den Unternehmen – und der Wirtschaft als Gesamtheit – und der breiten Öffentlichkeit. Manager haben spürbar an Vertrauen eingebüsst und wirken oft nicht mehr glaubhaft. Diejenigen, die auch in Zukunft erfolgreich Manager bleiben wollen, tun gut daran, sich einiger Werte zu erinnern, die in den letzten Jahren vergessen gegangen sind.

Niemand spricht gerne über Fehler und Fehlleistungen, weder mit Kollegen, die eine Konkurrenz darstellen, und noch weniger

mit Unterebenen. Diese könnten unser makellooses Bild oder sogar unsere persönliche Karriere gefährden. Deshalb werden Fehler nicht nur kaschiert, unter den Teppich gekehrt, sondern oft sogar aus dem eigenen Bewusstsein verdrängt. Diese Art von Selbstbetrug kann sich für ein Unternehmen verhängnisvoll auswirken. Würde man zu Fehlleistungen stehen, könnte oft Schlimmeres verhindert werden.

### ... statt sie unter den Teppich zu kehren

Nichts bietet bessere Chancen, ein System zu verbessern, als die unmittelbaren Lerneffekte aus einem offenkundigen Versagen. Das hat man auch bei den Airlines erkannt. Im Wissen darum, dass es im Flugbetrieb zwar grundsätzlich keine Fehler geben darf, es sie aber trotzdem gibt, hat man ein Instrument entwickelt, um einerseits zu verhindern, dass sie aus Angst verschwiegen werden, und andererseits die zu schützen, welche sie offenlegen. In einem anonymen Raum haben Piloten die Möglichkeit, ausserhalb der Hierarchie und ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen, heikle Erfahrungen zu thematisieren. Im Vordergrund stehen dabei nicht die eigenen Fehlleistungen oder Schuldzuweisungen. Ziel ist vielmehr, Schwachstellen als mögliche Gefahrenpotenziale im System aufzudecken und zu eliminieren. Die Erkenntnisse aus diesen geschützten Räumen fliessen konsequent in die Schulung ein und tragen wesentlich dazu bei, Abläufe und Mechanismen zu optimieren. Gleichermassen kann auch eine Persönlichkeit wachsen, wenn sie bereit ist, Schwachpunkte zu erkennen, zu ihnen zu stehen, sie zu thematisieren und zur eigenen Verbesserung zu nutzen.

Die Management School St.Gallen bietet Managern den auch für sie so nötigen geschützten Raum, der ihnen in ihrem normalen Umfeld fehlt. Sie steht ihnen zur Verfügung, um zurück zu den Wurzeln zu finden, ihre Werte und ihren persönlichen Standort einer kritischen Betrachtung zu unterziehen und ihre Optik für eine positive Weiterentwicklung neu zu schärfen. Wir schulen mit Leidenschaft und können ihr Partner in allen Phasen sein: in der des Manager-Werdens, des Manager-Seins und Manager-Bleibens.



#### Der Autor

Mac J. Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education bei der Management School St.Gallen. Die Beratung in Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten. Seine vielfältige Erfahrung basiert auf einer langjährigen Beratungs- und Schulungsaktivität für international tätige Unternehmen und Organisationen. Aktuelles Wissen zu vermitteln, erfolgreiche Erfahrungen weiterzugeben und Managementlaufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft.



*Es ist mitunter hilfreicher, Wände einzureissen, als Abteilungen aufzulösen. Die Struktur sollte der Strategie folgen – nicht umgekehrt.*

## *Kollektive Intelligenz nützen*

**Prozesswechsel führen zu neuen Leistungshorizonten. Ohne schmerzhaftes Veränderung des Bestehenden geht allerdings nichts. Um in der überbordenden Wissensflut kreative Lösungen zu finden, ist kollektive Intelligenz gefragt. Netzwerke haben die Vordenker abgelöst. Sie helfen, uns in der wachsenden Komplexität und Dynamik unseres Umfeldes zurechtzufinden.**

*Prof. Dr. Peter Kruse*

Die zunehmende Vernetzungsdichte in Wirtschaft und Gesellschaft treibt die Komplexität und Dynamik unserer alltäglichen Lebensbedingungen. Angesichts der explodierenden Vielfalt und der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit reicht die Intelligenz Einzelner nicht mehr aus, um adäquate Lösungen zu finden. Die Zeit der Vordenker ist vorbei. Um die Gesamtheit der vorhandenen Informationen einbeziehen zu können, wird es immer wichtiger, Formen kollektiver Intelligenz zu nützen.

Der Systemtheoretiker W. Ross Ashby hat diese Forderung schon in den 1950er Jahren prägnant in einer Regel zusammengefasst: Der erfolgreiche Umgang mit komplexer Dynamik ist gebunden an ein Lösungssystem, das mindestens die gleiche Variabilität besitzt wie die Problemstellungen («Ashby's Law»). In einer global vernetzten Welt ist die bevorzugte Organisationsform, um den Anforderungen gerecht zu werden, die Bildung von Netzwerken. Wenn sich Menschen in freier Interaktion, also weitgehend ohne hierarchische Begrenzungen, miteinander verknüpfen, entsteht eine Intelligenz, bei der das Ganze mehr ist als die Summe der Teile. Die Gestaltpsychologen haben dieses Phänomen «Übersummativität» genannt. Die Lösungen werden dabei nicht im stillen Kämmerlein erdacht. Sie sind das Ergebnis eines offenen und letztlich unvorhersagbaren Selbstorganisationsprozesses.

### **Mehr Intelligenz durch Austausch**

Wollen wir den Mehrwert der Vernetzung realisieren, ist es wichtig, sich den Unterschied zu der Abschöpfung von Synergieeffekten zu vergegenwärtigen. In den letzten Jahrzehnten durchliefen die Unternehmen systematisch mehrere Stufen der organisatorischen Optimierung. Zuerst erhöhten sie die Effizienz einzelner funktionaler Einheiten. Dann löste man die funktionale Trennung auf hohem Leistungsniveau auf, um weitere Potenziale durch eine übergreifende Integration entlang den Prozessketten zu heben. Schliesslich spannten sie den Rahmen über die Unternehmensgrenzen hinaus, vom Lieferanten bis zum Endverbraucher. Die Bildung intelligenter

Netzwerke ist nun nicht etwa die nächste Stufe der Synergienutzung. Netzwerkbildung ist keine neue Form der Projektarbeit. Netzwerke organisieren sich nicht über Ziele und Meilensteine.

Der Mehrwert der Netzwerke liegt in der Ausbildung assoziativer Kopplungen. Wenn sich Menschen über Unternehmens-, Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg zum offenen Austausch von Informationen miteinander verbinden, entsteht eine Intelligenz, die in der Lage ist, die Leistungsfähigkeit indirekt zu steigern, ohne dass eine unmittelbare Ursache-Wirkung-Relation aufgestellt werden kann. Vernetzung lässt sich nicht verordnen. Führung hat nicht die Aufgabe, Informationsflüsse zu steuern, sondern die kulturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Netzwerke entstehen können. Einen Netzwerker des Jahres zu prämiieren, ist absurd. Im Netzwerk tritt der Einzelne hinter den Erfolg des Systems zurück.

### Prozesswechsel: Next Practice

Besonders drei Voraussetzungen begünstigen die Bildung von Netzwerken: sinnstiftende Identität, weitgehende Transparenz und unbegrenzte Involvierung. Da die Austauschprozesse in einem Netzwerk nicht steuerbar sind, ist das Funktionieren mehr als in hierarchischen Organisationsformen auf eine grundsätzliche gemeinsame Ausrichtung der Beteiligten angewiesen. Ohne eine tragfähige Identität und ohne von allen akzeptierte Grundwerte sind das subjektiv empfundene Risiko und die Schwelle zur Weitergabe bedeutsamer Informationen zu hoch. Wenn einzelne Teilnehmer oder Gruppen verdeckt eigene Interessen verfolgen, entsteht Misstrauen, womit auch die spontane Austauschaktivität abnimmt. Netzwerke sind keine auf Bestand ausgerichteten Beziehungssysteme. Wertvolle Ergebnisse entstehen nur bei hinreichender Instabilität. Für das notwendige Grundrauschen ist es wichtig, dass möglichst viele und möglichst unterschiedliche Impulse aufeinandertreffen. Kreative Störungen sind das Salz in der Suppe der Netzwerkintelligenz.

Wollen wir Funktionen optimieren, steht die Verbesserung eines bestehenden Musters im Vordergrund – es geht um «Best Practice». Ist eine bestimmte Handlungsweise erfolgreich, schüttet das Gehirn Belohnungshormone aus. Wir versuchen, einfach so weiterzumachen wie bisher. Irgendwann erreicht jedes Muster aber das Ende der in ihm steckenden Leistungsmöglichkeiten. An diesem Sättigungspunkt geht es nicht mehr darum, das Gleiche besser zu machen, sondern, es ganz anders zu versuchen. Erst der Prozesswechsel eröffnet neue Leistungshorizonte. Innovation – «Next Practice» – ist gefragt. Allerdings ist es für Prozessmusterwechsel notwendig, alte Muster aktiv aufzubrechen. Ohne ein Aufweichen der alten Muster gewinnt der stabilisierende Trägheitseffekt. Ohne Störung keine Änderung des Bestehenden. Da sich die Rahmenbedingungen in der Gesellschaft immer schneller ändern, nimmt die Notwendigkeit solcher Prozessmusterwechsel tendenziell zu. Eigentlich sollten wir ständig über grundsätzliche Erneuerung nachdenken, um zukunftsfähig zu bleiben.

### Ohne Aufbruch keine neuen Muster

Im Sport gibt es vielfältige Beispiele für Prozessmusterwechsel. Das berühmteste ist wohl der Übergang vom «Straddle» zum «Fosbury-Flop» beim Hochsprung. Alle Beispiele lehren uns, dass derartige Übergänge mit Leistungseinbussen verbunden sind. Als der Skispringer Jens Weissflog vom normalen auf den V-Stil wechselte, erreichte er erst nach einiger Zeit wieder Höchstleistungen. Die Einbussen sind eine Folge der Notwendigkeit, das alte

Muster aufzubrechen, bevor neue Muster eine Chance haben. Beim Erlernen des Morsealphabetes konnte man diesen Effekt bereits früh experimentell nachweisen. Wenn die Funker mit ihrer Ausbildung begannen, decodierten sie Worte, indem sie einzelne Buchstaben übersetzten. Irgendwann verstanden sie dann ganze Wörter und schliesslich Sätze. Am Ende des Lernens hörten sie den eingehenden Signalen einfach nur noch zu. Die Funker durchliefen mehrere Prozessmusterwechsel. Immer kurz bevor sie eine neue Leistungsstufe erreichten, machten sie wieder Anfängerfehler, die sie eigentlich längst überwunden hatten.

Um Prozessmusterwechsel zu ermöglichen, wird die alte Stabilität spielerisch aufgebrochen. Der Fehler ist die Begleiterscheinung des kreativen Überganges. Das Gehirn investiert Energie in die Zerstörung des Bestehenden, um das Neue zu ermöglichen. Im Allgemeinen fällt es den Menschen nicht leicht, diesen notwendigen Leistungseinbruch zu akzeptieren. Man möchte zu neuen Horizonten aufbrechen, ohne den Schmerz des Überganges in Kauf nehmen zu müssen.

### **Kultur zählt, nicht das Alter**

Wie wirkt sich das Alter – oder auch die Dauer der Zugehörigkeit zu einer Organisation – auf die Veränderungsbereitschaft aus? Beim Faktor Alter wird meist recht trivial und kurzsichtig argumentiert. Richtig ist, dass, je älter das Gehirn ist, desto mehr die spontane Aktivität abnimmt und man desto häufiger auf bewährte Muster zurückgreift. Junge Leute haben also im Schnitt eine höhere Spontanaktivität im Gehirn. Sie sind neugieriger und haben es leichter bei grundlegenden Neuerungen. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bei Innovationen generell erfolgreicher sind. Ältere Menschen haben erfahrungsabhängig eine höhere Fähigkeit, mit komplexen Anforderungssituationen umzugehen. Im Laufe des Lebens erlernen wir Strategien, die es uns gestatten, intuitiv das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Der Versuch, Veränderungsbereitschaft im Unternehmen einfach durch die Verjüngung der Belegschaft zu erhöhen, kann zu einem fatalen Verlust an Problemlösungskompetenz führen.

Das Mass der Veränderungsbereitschaft im Unternehmen entscheidet sich in erster Linie nicht über das Alter der Mitarbeiter oder darüber, wie viele Jahre sie schon im Unternehmen sind. Für die Fähigkeit zum erfolgreichen Prozessmusterwechsel ist die Unternehmenskultur von ausschlaggebender Bedeutung. Gibt es eine «grosse Idee» – eine Vision –, für die es sich lohnt, den Schmerz der Veränderung zu ertragen? Wie überzeugend und glaubwürdig ist die Führung in der Phase des Umbruchs? Wie hoch die unternehmerische Bereitschaft, auftretende Fehler zu tolerieren und die im Übergang notwendigen zusätzlichen Ressourcen zu investieren? Friedrich Nietzsche hat es auf den Punkt gebracht: «Wer ein Wozu hat, erträgt fast jedes Wie.»

### **Veränderung der Perspektiven**

Ich sprach vorher davon, dass alte Stabilitäten spielerisch aufzubrechen sind, um Prozessmusterwechsel zu ermöglichen. Das wird häufig missverstanden. Bei der kreativen Instabilität geht es nicht um das Aufbrechen von Strukturen. Allzu häufig wurde und wird vergeblich versucht, Veränderungen durch eine Restrukturierung herbeizuführen. Bei der Idee der Instabilität als Veränderungsmotor steht der Wechsel persönlicher Perspektiven im Vordergrund und nicht die Neuordnung organisatorischer Zuständigkeiten. In diesem

Sinne kann ein Umzug in ein neues Gebäude durchaus positivere Auswirkungen haben als der Versuch, bestehende Machtgefüge aufzubrechen. Wenn Menschen durch den Angriff auf ihre Position irritiert werden, antworten sie häufig mit Stabilisierung und dem Festhalten am Bestehenden. Für die Förderung der Veränderungsbereitschaft ist es mitunter weit hilfreicher, Wände einzureissen, als Abteilungen aufzulösen. Die Struktur sollte der Strategie folgen und nicht umgekehrt.

Während der Hochphase des «Business Process Reengineering» habe ich eine für mich sehr einprägsame Erfahrung gemacht: In einem grossen Automobilwerk wurde mit enormem Analyseaufwand und unter Einsatz vieler externer Berater eine Restrukturierung durchgeführt. Der Erfolg blieb bescheiden und entsprach bei weitem nicht dem Aufwand. Dann kam man auf die Idee, die Führungskräfte auf der oberen Ebene über die Bereiche zu rotieren und dafür zu sorgen, dass der Logistikchef Produktionsaufgaben übernahm, der Vertriebsleiter in die Qualitätssicherung wechselte und so weiter. Durch die Änderung der Perspektiven entstand eine kreative Instabilität, deren Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeindruckend und nachhaltig war.

### Geburtswehe der Innovation

In Reaktion auf den durch die Globalisierung enorm gestiegenen Wettbewerbsdruck stand im Management für lange Zeit die Optimierung von Prozessen und Strukturen im Vordergrund. Die zentrale Aufgabe war die Erhöhung der Produktivität und die Reduktion von Kosten. Zusätzlich angeheizt durch das Konzept des Shareholder Value, hat diese Ausrichtung zu einer Führungskultur geführt, in der die für kreative Prozesse erforderlichen Störungen kaum Akzeptanz finden. Ineffizienzen zu vermeiden, ist zwar eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für das Überleben eines Unternehmens oder einer Organisation. Die eigentliche Herausforderung, vor der das Management in entwickelten und gesättigten Märkten gegenwärtig steht, ist die Notwendigkeit, originelle neue Lösungen zu verwirklichen. Unternehmertum akzeptiert die Störung als Geburtswehe der Innovation. Nach der intensiven Phase der Optimierung braucht das Management wieder eine höhere Bereitschaft, unternehmerische Risiken einzugehen und Störungen zuzulassen. Dies erfordert in erster Linie eine Änderung des Rollenverständnisses der Manager.

Diese Änderung ist nicht primär eine Frage von gutgemeinten Appellen, von Coaching oder von Führungskräfte-Trainings. Meines Erachtens ist es am wirkungsvollsten, die Wahrnehmung des Managements neu auszurichten. Unternehmerisches Denken entsteht über die intensive Beobachtung und die Kenntnis von Marktanforderungen. Je mehr Menschen im Unternehmen oder in der Organisation ein ausgeprägtes Empfinden für die Entwicklungen des Marktes haben, desto einfacher ist es, Akzeptanz für notwendige Änderungen zu finden. Wer Chancen erkennt, erzeugt konkrete Motivation, Risiken einzugehen. Es ist das Auge des Bauern, das die Kühe fett macht!

### Vom Markt abgekoppelt

Auch im Bereich der Unternehmensberatung hat es in den letzten Jahren eine fatale Abkoppelung von den Anforderungen des Marktes gegeben, deren Konsequenz deutlich spürbar geworden ist. Anstatt nach Innovationen zu suchen, haben die Unternehmensberater den Trend zur Optimierung in den Unternehmen und

Organisationen mit immer neuen Moden bedient. Durch ihr Prinzip «Mehr desselben» ist eine Übersättigung entstanden, die für die starken Einbrüche im Beratungsgeschäft mitverantwortlich sein dürfte. Statt das unternehmerische Risiko einzugehen, frühzeitig die Suchrichtung zu wechseln und proaktiv zu agieren, hat ausgerechnet eine Branche mit explizitem Avantgarde-Auftrag versucht, Störung im eigenen Tun weitgehend zu vermeiden!

Ob Wirtschaftsunternehmen oder Non-Profit-Organisation, jede Institution, in der mehrere Menschen miteinander arbeiten, kann letztlich als ein soziales System betrachtet werden. Die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind durchaus vergleichbar. Die internen Abläufe und strukturellen Prinzipien unterscheiden sich letztlich wenig. Grosse Unterschiede ergeben sich allerdings, wenn man die Situation vom Markt her analysiert. In der Sozialwirtschaft gelten grundsätzlich andere Wettbewerbsbedingungen als in der übrigen Wirtschaft. Nicht das Nachfrageverhalten des Kunden definiert Angebot und Preis, sondern die aktuelle sozialpolitische Schwerpunktsetzung. Diese wiederum bildet nicht reale Bedürfnisse von Zielgruppen ab, sondern reflektiert mehr oder weniger direkt die schwer zu durchschauenden und noch schwerer vorhersagbaren öffentlichen Meinungsbildungsprozesse, welche die Grundlage des politischen Handelns in einer Demokratie sind.

### Herausforderungen der Zukunft

Die grösste Aufgabe, die wir meines Erachtens in den nächsten Jahren und Jahrzehnten miteinander zu bewältigen haben, ist die Neudefinition gesellschaftlicher Solidarität. Es geht um individuelle und kollektive Überlebensstrategien in einer globalisierten Marktwirtschaft. Die Unterschiede zwischen Arm und Reich, zwischen der Teilhabe an und dem Ausschluss von den Segnungen der modernen Welt werden sich weiter dramatisch verschärfen. Dabei geht es in Zukunft wohl nicht mehr um das gewohnte Nord-Süd-Gefälle. Der Graben wird tief und quer durch alle Gesellschaften laufen. Schon die demografische Entwicklung wirft für sich genommen unübersehbare Probleme auf. Die Medien erhöhen zusätzlich das Bewusstsein für die Ungerechtigkeit der Situation. Die zu erwartenden sozialen Spannungen sind enorm.

Daran mitzuwirken, neue Formen kollektiver Intelligenz dafür einzusetzen, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen, ist für mich ein wichtiges persönliches Ziel. Wir brauchen die Kreativität und das Verantwortungsgefühl vieler Menschen. Wir brauchen Sinnstiftung, Transparenz und Involvierung.



#### Der Autor

Prof. Dr. Peter Kruse ist wissenschaftlicher Leiter der Management School St.Gallen, geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er im Bereich der Experimentalpsychologie. Er arbeitete an mehreren deutschen Universitäten als Wissenschaftler an der Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. 1994 wurde er ausgezeichnet mit dem Berninghausen-Preis für innovative Lehre.

*«Die grösste Aufgabe, die wir meines Erachtens in den nächsten Jahren und Jahrzehnten miteinander zu bewältigen haben, ist die Neudefinition gesellschaftlicher Solidarität. Es geht um individuelle und kollektive Überlebensstrategien in einer globalisierten Marktwirtschaft.»*



*Beurteilung und Fremdbilder lenken den Blick auf die Person statt auf die Prozesse. Was taugen sie zur Verbesserung der Zusammenarbeit? Welche Effekte entstehen, wenn man das mit «Feedback» verwechselt?*

## *Der vermessene Mensch*

**Wenn Menschen das Wort Feedback hören, denken sie schnell an Kritik an ihrer Leistung oder an die Beurteilung ihrer Person. Zu Recht: Die meisten sogenannten Feedback-Systeme sind im Kern Mehr-Perspektiven-Beurteilungssysteme. Es handelt sich um den Austausch von Fremdbildern zur Person.**

*Dr. Martina Rummel*

Menschen bewerten und beurteilen beständig spontan. Unser limbisches System ermöglicht uns blitzartige Situationseinschätzungen, die zwingend an Bewertungsvorgänge gekoppelt sind. Für die Verbesserung von Prozessen ist jedoch eine Beurteilung der Person weder ein notwendiger noch ein sinnvoller Vorgang. Zur Steuerung von Prozessen und für die Verbesserung der Zusammenarbeit ist nicht einmal die Kritik an Einzelleistungen erforderlich, sondern eher direkte Rückmeldungen über tatsächliche Auswirkungen und Handlungsfolgen im Zusammenhang mit der Leistung. Informieren wir Kooperationspartner über Effekte, die ihr Handeln in unserem Milieu auslöst, werden sie befähigt, sich auszusteuern. Dazu ist es in manchen Fällen auch nötig, ihr Handeln zu beschreiben und mit den Effekten in Verbindung zu bringen. Den Kooperationspartner in diesem Kontext zu bewerten, ist jedoch nicht sinnvoll. Die spontane Bewertung des anderen muss – wo es um Lösungen geht – sogar eher zurückgedrängt werden. Bedarf und Ergebnisse gegeneinander abzugleichen, inhaltlich zu optimieren und Lösungen zu entwickeln, erfordert kontinuierliche gegenseitige neutrale und unterstellungsfreie Information: möglichst in der Annahme der guten Absicht des jeweils anderen.

### **Urteile sind in der Regel nicht produktiv ...**

Wichtig bei einer prozessbezogenen Iteration ist die möglichst genaue Information darüber, was man von dem anderen braucht und was sein Handeln im eigenen Milieu tatsächlich auslöst (statt wie man das «findet»), gegebenenfalls verbunden mit Veränderungsvorschlägen. Bewertungen sind verdichtete Aussagen über die Frage, ob diese Auswirkungen in dem betreffenden Milieu ein Problem darstellen oder nicht. Sie sind im Grunde affektive Statements über Zufriedenheit nach der Messlatte des Feedback-Gebers, liefern jedoch keinerlei Orientierung für künftiges Handeln. Sie sind in diesem Sinn gegenüber echtem Feedback qualitativ minderwertig.

Es ist wesentlich anstrengender, inhaltlich eine gute Zielkommunikation zu leisten, Schlüsselkriterien für das zu definieren, was man braucht, diese nachvollziehbar zu beschreiben und dem Gegenüber verständlich zu machen, was man erwartet oder verändern möchte. Bewertungen sind vergleichsweise simpel. Feedback ist im Prinzip veränderungs- und zukunftsbezogen, während Beurteilung feststellend und vergangenheitsbezogen ist. Feedback setzt keine explizite Beurteilung voraus.

### ... und im Grunde eine Anmassung

Positive Beurteilungen tun zwar gut, weil sich jeder Mensch über Anerkennung freut und sich in unserer Leistungskultur die Sehnsucht nach Anerkennung als Bedürfnis nach guter Beurteilung ausdrückt. Schwieriger ist es, wenn man mit Arbeitsergebnissen eines anderen nicht zufrieden ist. An dieser Stelle werden Urteile oft zum Hindernis, weil sie zu schnell gefällt werden oder aber das Lernen eher behindern als fördern. Denn nicht nur ist es in vielen Fällen unmöglich, die Leistung, Anstrengung und Kompetenz der anderen Seite valide zu beurteilen, weil man die Bedingungen auf der anderen Seite nicht wirklich kennt. Es ist auch oft schädlich für den Kontakt, weil das Urteil von jemandem, der nicht kompetenter ist als der, den man aufgrund seiner Rolle beurteilen muss, im Grunde einer Anmassung gleichkommt. Und auch, weil Kritik stets den kränkt, der sich bemüht. Die meisten Menschen spüren dies intuitiv – und verbergen sich daher zu gerne in der Anonymität. Das Urteil beziehungsweise die Beurteilung ist (nur) in folgenden Kontexten notwendig und sinnvoll:

- Selektion, Platzierung und andere Entscheidungsvorgänge. Diese setzen das Urteil voraus. Dabei muss oft sogar auf unvollständiger Informationsgrundlage beurteilt werden. Dazu gehört auch die Datensammlung für ein künftiges Assessment (z.B. für ein Zeugnis).
- Unterrichts- und Prüfungssituation: Abgleich von Lernerfolgen mit einem objektiven Kriterium zum Zwecke der Statusdiagnose.

Ein Urteil über eine Einzelleistung oder die Kompetenz einer Person wird dann akzeptiert, wenn die urteilende Person Kompetenzen und Kenntnisse über den zu beurteilenden Gegenstandsbereich besitzt oder wenn sie im Rahmen ihrer Rolle Entscheidungen fällen muss. Sonst wird es intuitiv abgelehnt, weil dem Urteilenden die Legitimation dazu abgesprochen wird. Denn es ist im Kern eine hierarchische Botschaft, ob es nun positiv ist oder nicht. Wer urteilt, «erhebt» sich für den Moment des Urteilens über den andern. So kommt auch, wie der Volksmund sagt, «alles Lob von oben». Werden Menschen aufgefordert, flächendeckend andere zu beurteilen, ohne dass die genannten Bedingungen erfüllt sind, ist dies deshalb eine Verführung zur Anmassung und kann zu kulturellen Flurschäden führen.

### Feedback: mit richtiger Perspektive

Feedback bedeutet im Kern «Zurückspeisen einer Information» und ist in der Zusammenarbeit kontinuierlich nötig und hilfreich. Feedback ist nicht dasselbe wie ein Fremdbild über den anderen, sondern eine Information über die eigene Situation, wie sie sich in Abhängigkeit vom Handeln des anderen darstellt.

Ist ein Arbeitsergebnis für einen «Kunden» nicht zureichend, sollten wir dies unbefangen und vor allem unterstellungsfrei beschreiben, verbunden mit einer klaren Information über das,

was wir brauchen. Vielleicht können wir eine Kritik an der Leistung (Anstrengung, Kompetenz usw.) der «liefernden Seite» nicht zurückhalten. Diese fördert aber nicht die Lösung, weil der Adressat sich psychisch erst einmal einer Attacke auf seinen Selbstwert stellen muss, bevor er in den Optimierungsprozess einsteigt. Diese Energie ist nicht produktiv eingesetzt.

Je komplexer die zu gestaltenden Prozesse, desto weniger ist einer Seite ein Urteil – eine Bewertung der anderen Seite – überhaupt möglich, weil es in der Regel nicht gelingen kann, den Kontext, in dem die andere Seite handelt, vollständig zu erfassen. Die Möglichkeit zum Perspektivwechsel ist notwendigerweise begrenzt.

### Im Zentrum: Ich-Botschaften

Die adäquate Kommunikationsform für Feedback ist daher grundsätzlich die Ich-Botschaft: Ich beschreibe ausschliesslich meine Seite, allenfalls in Zusammenhang mit Verhaltensweisen des andern, jedoch ohne bewertende Rückschlüsse auf die Kompetenz oder Anstrengung der anderen Seite zu ziehen. Ich beschreibe aus dem Bewusstsein heraus, dass ich aus meiner Position eine notwendig begrenzte Sicht auf den anderen habe. Konkret stelle ich den Sachverhalt mit den Auswirkungen für meine Seite dar. Ich formuliere meine Interessen, Bedürfnisse, Angebote und gegebenenfalls die Konsequenzen auf meiner Seite. Bewertungen einschliesslich negativer Gefühlsbekundungen, oft nichts anderes als getarnte massive Kritik, sind nicht erforderlich.

Eine Ich-Botschaft ist im Kern eine unterstellungsfreie präzise Information über meine Situation. «Der Brief ist nicht bei mir angekommen» statt: «Wieso haben Sie den Brief nicht abgeschickt?» «Ich brauche mehr Information» statt: «Sie informieren schlecht!» Ich-Botschaften setzen den andern über meine Lage ins Bild und laden ihn damit zum Perspektivwechsel ein. Deshalb lösen sie keine Abwehr aus, denn oft ist das Problem der anderen Seite nicht einmal bekannt. Dadurch öffnet Feedback in Form von Ich-Botschaften die Kommunikation und verbessert Prozesse, während Kritik Prozesse blockiert. Zusammengefasst:

Beurteilung / Assessment	Feedback
Kommunikationsmodus Du-Botschaft: A spricht über B Implizite oder explizite Wertung	Kommunikationsmodus Ich-Botschaft: A spricht über A Beschreibung von Effekten
Abgleich mit «objektivem» Kriterium	Abgleich mit Kriterium aus Zone A
Ziel: Entscheidung nach Diagnose Zweck: Selektion, Platzierung, Messung	Ziel: Intervention durch Information Zweck: Beeinflussung von Prozessen
Wirkung: Auf- oder Abwertung	Wirkung: veränderte Informationsgrundlage
Vergangenheitsbezogen	Zukunftsbezogen
Emotional bedeutsam (Prüfung der Person)	Emotional neutral (Prüfung des Prozesses)

### **Verwechslung von Urteil und Feedback ist riskant**

Vermischen wir Urteil und Feedback miteinander und verkoppeln dies darüber hinaus auch noch mit Belohnung oder Bestrafung im Rahmen von Zielvereinbarungen (ein weiterer Kategorienfehler), kann es zu fehlgeleiteten iterativen Prozessen kommen. Beispiel (entnommen Fritz Simon, 2004, «Gemeinsam sind wir blöd», S. 39): Nach einer Hungersnot in den fünfziger Jahren gab es in China eine Landwirtschaftskampagne. Die erste Ernte nach der Kampagne fiel gut aus und wurde – wie auch in Unternehmen üblich – in Zielvereinbarungen mit den Kadern als Standard fixiert. Die Kader wurden am Erreichen ihrer Ziele gemessen. Da sie unter dem Druck der Beurteilung «gut aussehen» wollten, gaben sie kein Feedback, sondern schönten die Ergebnisse und liessen Lebensmittel in den Speichern für den Fall, dass sie kontrolliert würden. Ergebnis: viele Millionen Hungertote. In Unternehmen ist der Vorgang meist nicht so teuer, erzeugt jedoch im Prinzip ähnliche Muster.

### **Fremdbild: für Prozesssteuerung irrelevant**

Die Bezeichnung Feedback wird auch häufig benutzt, wenn Person A eine Einschätzung über Person B abgibt. Ein Fremdbild ist kein Prozess-Feedback, sondern eine Meinung über den andern, gehört also zur logischen Kategorie des Urteils. Deshalb ist es stets ratsam zu prüfen, ob ein solcher Prozess sinnvoll ist. Eindrücke und Beschreibungen über eine Person sollte man nur äussern, wenn sie dies ausdrücklich wünscht und einfordert, oder wenn man im Rahmen seiner Rolle dazu legitimiert ist, etwa als Lehrer oder Vorgesetzter. Es ist sinnvoll, beim Erläutern eines Fremdbildes in diesem Sinn Wahrnehmung, Vermutung und Gefühl zu trennen. Unerbetene Fremdeinschätzungen («Darf ich Ihnen mal ein Feedback geben ...?») sind ein Übergriff auf die Person und werden von den meisten Menschen als unangenehm erlebt, wenn sie nicht sehr positiv ausfallen.

### **Narzisstische Verführung**

Geben wir Fremdbilder in Form von Rankings ab, entsteht automatisch eine Defizitbotschaft, weil niemand in allen Kategorien 100 Prozent erreichen kann. Dies ist in vielen 360-Grad-Systemen der Fall. Eine Kultur, in der in dieser Weise systematisch Fremdbilder über andere gefordert und abgegeben werden, droht einschüchternd und selbstwertschädigend zu wirken. Denn die damit verbundene subtile und daher meist unbemerkte Einladung zur Anmassung erzeugt buchstäblich nach mehreren Seiten hin vermessene Menschen: durch den Vorgang des Vermessens selbst wie durch die narzisstische Verführung, sich ohne Not im (meist anonymen) Urteil über andere zu erheben, statt wirkliches Feedback im Prozess zu geben. Wer sich bei diesem Vorgang unbehaglich fühlt, gilt schnell als kritikunfähig, wer gut abschneidet, wird das System verteidigen. Solche Systeme beinhalten daher nicht nur das Risiko, Vermessenheit als Kulturschaden zu erzeugen, sondern immunisieren sich auf subtile Art.

### **Fazit: weniger Personen-Assessment**

Diese Ausführungen sind keineswegs als Plädoyer gegen Beurteilung zu verstehen. Qualitativ gute Mitarbeiterbeurteilung, etwa im Jahresgespräch, ist harte Arbeit – und Beurteilung muss an vielen Stellen sein. Wo zum Beispiel bei Auswahlprozessen gute Systeme der «Nasenauswahl» überlegen sind, spricht nichts gegen eine Mehr-Augen-Perspektive. Aber vielleicht sollte man sich mit

Beurteilung – vor allem mit einer Beurteilung von Personen durch Fremdeinschätzung – zurückhalten, wo sie nicht wirklich gebraucht wird. Die Mitteilung von Fremdbildern über Potenziale etwa ist eine Intervention mit unkalkulierbaren Folgen: häufig auch negativen Folgen für Motivation, Leistung und Entwicklung.

Es spricht daher einiges für die Zurückhaltung mit Assessment-Methoden, wo man nicht entscheiden, auswählen und platzieren muss – zugunsten von besserer Zielkommunikation, gutem Prozess-Feedback und lösungsbezogenen Vorschlägen zur Prozessverbesserung. Also überall dort, wo Zusammenarbeit gefördert und gemeinsam gelernt und gearbeitet werden soll. Also meistens.



**Die Autorin**

Dr. Martina Rummel ist Arbeits- und Organisationspsychologin. Sie wirkt als Beraterin, Facilitator und Coach vor allem für die Industrie, aber auch in Krankenhäusern und Verwaltungen. Sie führt Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen durch. Sie ist Partnerin im deutschen Kooperationsverbund Dialog und im Institut für betriebliche Suchtprävention Berlin. An der Management School St.Gallen gehört sie zum Referententeam in den Leadership-Programmen.

*«Wenn Menschen das Wort Feedback hören, denken sie schnell an Kritik an ihrer Leistung oder an die Beurteilung ihrer Person. Zu Recht: Die meisten sogenannten Feedback-Systeme sind im Kern Mehr-Perspektiven-Beurteilungssysteme. Es handelt sich um den Austausch von Fremdbildern zur Person.»*



*Unternehmen fordern von ihren Mitarbeitern kompromisslose Hingabe, akzeptieren sie aber nicht mehr als ernsthafte Partner. Und jetzt wundern sie sich, dass ihre Treue Grenzen hat.*

## *Rechnung ohne den Wirt gemacht*

**Unermüdlich wurde den Mitarbeitern eingetrichtert, sie seien nach Belieben austauschbar. Endlich begriffen sie. Sie passten sich den neuen Verhältnissen an. Zur Konsternation der Arbeitgeber.**

*Urs von Schroeder*

Jahrzehntelang rangierten die Schweizer Arbeitnehmer, wenn es um Arbeitsethik ging, unter den Spitzenreitern der Welt. Ihre Identifikation mit ihren Unternehmen gehörte, nur noch übertroffen von den Japanern, in fast überirdische Sphären. Eine der Ursachen dafür war das hohe Berufsbildungsniveau und der damit verbundene professionelle Stolz mit einem hohen Grad von Selbstmotivation. Die berufliche Ehre – wie antiquiert wirkt dieser Begriff bereits! – liess sich von den Arbeitgebern fast grenzenlos für Spitzenleistungen instrumentalisieren, vor allem dann, wenn damit eine spürbare Wertschätzung der Mitarbeiterleistungen einherging. In gut geführten und erfolgreichen Unternehmen musste das Personal nicht künstlich hochgepuscht werden. Es verstand sich als Familie, das sich – selbstredend in der Wir-Form – voll und ganz mit den Unternehmenszielen zu identifizieren vermochte. Die überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft war somit ein Produkt des Gebens und Nehmens. Die oft gepriesene Stabilität wurde ausserdem durch ein System gestützt, in dem der Arbeitsfriede als fast unantastbar galt und das in der Regel durch ein von der Vernunft geprägtes Verhältnis zwischen Arbeitgebern und pragmatisch agierenden Gewerkschaften bestand. Fast alles passé. Tempi passati!

### **Loyalität: ein Auslaufmodell?**

Schweizer Arbeitnehmer – in Deutschland und anderen europäischen Ländern zeigt sich ein ähnliches Bild – sind immer unzufriedener mit ihren Arbeitsplätzen und ihren Arbeitgebern. Die Verbundenheit mit ihren Unternehmen scheint kontinuierlich abzunehmen. Die Folge davon ist eine schwindende Loyalität. Das bestätigt eine vom Link-Institut durchgeführte Studie. Besonders ausgeprägt ist diese Tendenz in der Finanzbranche und bei Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern. Das Link-Institut ortet die Ursache davon vor allem in der anziehenden Konjunktur und dem wieder zunehmenden Stellenangebot. Die Arbeitgeber täten zu wenig, um ihr Personal bei

der Stange zu halten. Sich mit dieser Erklärung zu begnügen, wäre allerdings Augenwischerei. Sie ist tiefer zu suchen.

Vorerst ist das veränderte Verhalten der Mitarbeiter vor allem die logische Folge eines fundamentalen Kulturwandels. Wurde den Arbeitnehmern in den letzten Jahren nicht unermüdlich eingetrichtert, das Umfeld habe sich verändert und die Zeiten von Dauerstellen seien endgültig vorbei? Mussten sie nicht zur Kenntnis nehmen, dass Jobs nur noch unter dem Vorbehalt vergeben werden, dass sie nicht mehr als Langzeitstellen zu verstehen sind? Haben die Mitarbeiter nicht am eigenen Leib oder in ihrem Umfeld erfahren müssen, dass Unternehmenstreue zur Untugend wurde und langjährige engagierte Kollegen vielerorts auf unwürdige Weise «entsorgt» wurden? Mussten sie nicht zur Kenntnis nehmen, dass sich zwischen Führung und Basis der einst sorgfältige Umgang miteinander dramatisch veränderte und die eigene Zukunft oft nur noch von blanker Willkür bestimmt wurde? Dass sich die Führungskräfte zwar kräftig aus den Salärtruhen und Privilegienschattellen bedienen, aber von ihren Untergebenen immer mehr Opfer forderten und das einst «familienfördernde» Prinzip des vernünftigen Gebens und Nehmens aus der Balance geriet? Loyalität ist in der Tat keine Einbahnstrasse, sondern eine Frucht gemeinsamer Werte, des gegenseitigen Respekts und reziproker Wertschätzung. Sie kann nur in einem Klima der Wärme entstehen und gedeihen und nicht in der sozialpartnerschaftlichen Eiseskälte, die in den letzten Jahren das Klima bestimmte.

### **Neue Kultur, neue Normen**

Die Arbeitnehmer brauchten Zeit, aber sie haben gelernt und auch verstanden. Sie haben begriffen, dass sie nicht mehr als berufsstolze Persönlichkeiten mit reichem Know-how wahrgenommen werden, sondern nur noch als teure und austauschbare Produktionseinheiten, als Blechsoldaten, die bei den nächsten Planspielen in der Chefetage eliminiert und durch junge, billige, willige Hilfskräfte ersetzt werden können: als tumbe Manövrier- und Verschleissmasse. Wen wundert's, dass Berufsleute – wenn Arbeitsverhältnisse auf so ödem Terrain entstehen –, nicht mehr bereit sind, ihre Seele bedingungslos an ein Unternehmen zu verkaufen, sich mit seinen Zielen zu identifizieren und für ihre Vorgesetzten durchs Feuer zu gehen. Das müssen Führungskräfte zur Kenntnis nehmen, die zu diesem Wandel beigetragen haben und sich heute ob der schwindenden Loyalität erstaunt die Augen reiben.

Neben dieser Entwicklung ist auch der gesellschaftliche Wandel zu betrachten. Er führte zu tiefgreifenden Veränderungen der Werte, die das Verhalten der Nachkriegsgenerationen bestimmt hatten. Der den Boomjahren entsprungene Nachwuchs, der im Überfluss und im Schosse eines Wohlfahrtsstaates aufgewachsen ist und das Wort Entbehrung höchstens als abstrakten Begriff kennt, hat eine völlig andere Einstellung zu dem, was wir unter Leistungsnormen verstehen. In einer von (über)betontem Individualismus geprägten Gesellschaft sehen sich heutige Junge nicht mehr als Glied eines interdependenten Systems, sondern als eigenständige Wesen, die mit egoistischer Bestimmtheit vor allem ihre eigenen Wünsche befriedigt haben wollen und sich nicht scheuen, Familie, Arbeitgeber und soziale Netze dafür oft schamlos auszubeuten. Man will möglichst alles, dazu subito und wenn es geht ohne Anstrengung. Dass ein Leben in Wohlstand meist ein Produkt von Leistung ist, interessiert sie oft so wenig wie gesellschaftliche oder familiäre Verantwortung. Ernsthafte Bindungen und lästige Dauerverpflichtungen

passen wenig ins Konzept des neuen Lebensmusters. Die Auswirkungen dieses Mentalitätswechsels bekommt man fast überall zu spüren: in der Politik, bei gemeinnützigen Tätigkeiten, in Vereinen oder – eben – in der Arbeitswelt.

### **Jeder ist sich selbst am nächsten**

Somit ist es kein Zufall, dass die Bereitschaft vieler junger Arbeitnehmer, sich am Arbeitsplatz aufzuopfern, sich nicht gerade überschäumend manifestiert. Ein sinkendes Engagement im Berufsleben stellt auch das Link-Institut in seiner Studie fest. Die Zahl der Bremser sei im Steigen begriffen. Anders als früher ist die Bereitschaft, sich bei Problemen im Beruf durchzubeissen, nicht mehr ausgeprägt. Die Tendenz besteht vielmehr, schon bei ersten Schwierigkeiten das Handtuch zu werfen – ohne notwendigerweise eine andere Stelle als Option zu haben. Viele Junge steigen aus und nehmen ohne Skrupel in Kauf, auf Kosten der Arbeitslosenkasse zu leben. Damit unterscheidet sich ihr Verhalten wesentlich von dem älterer Generationen. Dynamik ist also nicht, wie in den neunziger Jahren viele Wirtschaftsführer glaubhaft zu machen suchten, eine Frage des Alters, sondern vielmehr der Einstellung und der Persönlichkeitsstruktur.

Auch Manager auf allen Ebenen sind keine Garanten der Stabilität mehr, die sich mit absoluter Loyalität hinter ihr Engagement stellen. Aus den Erfahrungen der letzten Jahre ist bei ihnen noch deutlicher als bei Mitarbeitern verinnerlicht, dass Stillstand Rückschritt bedeutet und Bewegung den Weg nach oben weisen kann. Zwangsläufig sind sie, wenn ihre Karriere im eigenen Unternehmen nach ihrer Meinung zu langsam verläuft, jederzeit zum Absprung bereit, wenn sich ihnen irgendwo eine vielversprechende Chance bietet. Gemäss der Link-Studie hat im letzten Jahr praktisch jeder zweite Manager einen Abgang erwogen. Im Dilemma von Loyalität gegenüber dem Unternehmen und dem eigenen Ehrgeiz hat sich also auch hier das Pendel für die Seite des Egos entschieden.

### **HR oder das vernachlässigte Kerngeschäft**

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der unsorgfältige Umgang der Arbeitgeber mit ihrem Humankapital nicht ohne Folgen geblieben ist. Die Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern zu ihren Unternehmen – und der Stellenwert von Leistung gemeinhin – hat sich stark verändert. Wie verlässlich ist angesichts der fehlenden Bindung und schwindenden Loyalität die Belegschaft eines Unternehmens noch? Ihr Engagement beschränkt sich auf einen limitierten Spielraum, der vor allem durch Wohlbefinden und persönlichen Gewinn bestimmt wird. Es erschöpft sich sehr rasch, wenn es zu Konflikten kommt oder sich anderswo verlockende Optionen zeigen. Und eben, wenn sich das Karussell im Stellenmarkt wieder schneller dreht.

Im wieder trockener gewordenen Arbeitsmarkt ist der Kampf um die besten Talente in vollem Gange. Bei vielen Unternehmen ist die Einsicht gereift, dass es nicht völlig absurd ist, gute Leute mit reichem Know-how und einer intakten Firmenidentifikation im Boot zu behalten, statt teure Reibungsverluste mit Durchlauferhitzern in Kauf zu nehmen. Vielerorts fehlt dagegen noch immer die Erkenntnis, dass ein fähiger Nachwuchs nicht auf den Bäumen wächst, sondern gezielt geplant und herangezogen werden muss, dass das Geschäft von Human Resources nicht in lässiger Hip-Hop-Manier betrieben werden darf, sondern als strategische Kernaufgabe zu verstehen ist.

### Foulspieler haben ausgedient

Die Geschichte lässt sich – solange es keine längerfristig verlässlichen Arbeitsplätze mehr gibt – nicht umkehren, doch wollen Arbeitgeber mehr Loyalität von ihrem Personal, müssen sie zurückfinden zum Fairplay in den Beziehungen mit ihrem Humankapital und die Partnerschaftlichkeit dort, wo sie verlorengegangen ist, wiederherstellen. Der Weg hat also zwangsläufig zurück zu einer Kultur des ernsthaften Austausches und des fairen Gebens und Nehmens zu führen. Nur auf diesem Nährboden gedeihen Zierden wie Hingabe, Engagement und Loyalität, die auch Härte-tests bestehen können. Dafür genügen Lippenbekenntnisse nicht. Vielmehr sind radikale Änderungen im Denken und Handeln nötig. Auch die Studie des Link-Instituts kommt zum Schluss, dass die Chefs den Hebel vorerst bei sich selber ansetzen und ihre Führungsqualitäten verbessern müssten.



#### Der Autor

Urs von Schroeder hat Wurzeln in der Maschinenindustrie und bei internationalen Organisationen, stieg aber in jungen Jahren in den Journalismus um. Er wurde Redaktor bei verschiedenen Schweizer Zeitungen und Mitarbeiter ausländischer Blätter. Während vieler Jahre arbeitete er als Mediensprecher und Kommunikationsbeauftragter für die Swissair im In- und Ausland. Hautnah erlebte er die verhängnisvollen Entwicklungen bei der Schweizer Fluggesellschaft in ihren letzten Jahren und ihren kläglichen Untergang. Deshalb ist Krisenkommunikation für ihn alles andere als ein Fremdwort. Heute ist er, wohnhaft in Schaffhausen, freier Publizist und Autor von bisher elf Werken.



*Wissen Sie wirklich, wie Ihre Kunden ticken? Oder dass Sie oft mehr sagen, wenn Sie nichts sagen? Nein? Dann wissen Sie wohl auch nicht, warum Sie den letzten grossen Auftrag verpatzt haben!*

## *Das Sesam-öffne-dich: Zuhören!*

Für langfristigen Erfolg sind die weichen Faktoren oft wichtiger als alles andere. Einer, der das weiss, ist Wilhelm Kesselring. Kein Theoretiker. Auf charismatische Weise vertritt er den Schweizer Technologiekonzern Bühler bei grossen Kunden und ist intim mit exotischen Märkten vertraut. Welche Rezepte hat er, um so erfolgreich verhandeln zu können, wie er das tut? Urs von Schroeder traf ihn zu einem «Denkpausen»-Gespräch.

*Denkpausen: Herr Kesselring, woher kommen Sie gerade?*

Wilhelm Kesselring: Von Äthiopien. Für die meisten wohl kein geläufiges Reiseziel, für mich aber eines, wo ich beruflich schon sehr viel Zeit verbrachte.

*Können Sie uns das erklären?*

Anfang der 1980er Jahre bot sich uns dort die Chance, ein grosses Getreidemühlenprojekt zu realisieren. Damals befand sich die äthiopische Wirtschaft noch völlig in staatlichen Händen und unter dem Einfluss der Ostblockstaaten. Wir spürten aber, dass bei der Ethiopian Food Corporation Interesse für westliche Produkte aufkeimte, und kamen zur rechten Zeit. Um den Auftrag zu bekommen, mussten wir vorerst die Finanzierung sicherstellen, was damals, nach den langen Wirren in diesem mausarmen Lande, nicht ganz einfach war. Unsere Firmenleitung entschloss sich mutig, in diesen neuen Markt zu investieren und eine Finanzierung über fünf Jahre anzubieten. Darauf konnten wir nach mehrwöchigen Verhandlungen als erstes westliches Unternehmen dort einsteigen. Die Mühle ging erfolgreich in Betrieb, alles vollzog sich reibungslos, und auch die Kredite wurden auf den Tag genau zurückbezahlt. Inzwischen haben wir in Äthiopien weitere Getreidemühlen, Kaffeereinigungsanlagen und Fabriken zur Produktion von Kindernahrung sowie eine Mälzerei gebaut. Kurz: Hier sprechen wir von einer Erfolgsstory ...

*... bei der Sie persönlich eine grosse Rolle spielten...*

Ich war schon bei den Vorbereitungen des ersten Geschäftes federführender Verhandlungspartner, und dabei blieb es bis heute. In dieser Zeit vollzog sich ein grosser Wandel zur Privatisierung. Einstige staatliche Apparatschiks sind inzwischen zu Unternehmern geworden. Leute, die ich vor 25 Jahren kennenlernte, sind noch

heute wichtige Geschäftspartner. Unser Erfolg basiert also nicht zuletzt auf einem sorgfältig aufgebauten Beziehungsnetz, gegenseitigem Vertrauen und guter Qualität.

*Sie verbringen viel Zeit im Ausland. Wie viele Flugkilometer haben Sie in Ihrem Leben angesammelt?*

Ich führe keine Buchhaltung und weiss nur, dass ich etwa fünfzig Reisen nach China gemacht habe, das erste Mal im Jahre 1979. Insgesamt bin ich etwa einen Drittel meiner Arbeitszeit unterwegs, vorwiegend in Asien, Afrika und Europa, vereinzelt auch in Südamerika.

*Sie sind Thurgauer, zugleich aber auch ein Kosmopolit. Welche Länder faszinieren Sie besonders?*

Im Vordergrund stehen zweifellos – schon wegen der sehr intensiven Kontakte – Äthiopien und China. Dort verfüge ich mittlerweile über grosse Netzwerke und bin mit den lokalen Kulturen sehr vertraut. Wohl fühle ich mich aber auch in den übrigen asiatischen und afrikanischen Ländern. Ich bin ein offener Mensch ohne kulturelle Hemmschwellen.

*Aber ehrlich: Gibt es keine Regionen, die Ihnen Mühe bereiten?*

Höchstens solche, wo grosse Konflikt- und Gefahrenpotenziale bestehen. Ich denke vor allem an gewisse südamerikanische oder einige afrikanische Länder, wo man ständig Gefahr läuft, überfallen oder gekidnappt zu werden. Mittlerweile sind leider einige Länder im Mittleren Osten problematisch geworden. Sicherheitsszenarien können sich aber schnell ändern. Einzelne Regionen im südlichen Afrika galten bis vor kurzem als ziemlich gefährlich, doch hat sich dort die Situation positiv verändert.

*Wenn man am World Economic Forum Manager zusammen sprechen hört, gewinnt man den Eindruck, dass sie alle die gleiche Sprache sprechen. Täuscht dieser Eindruck?*

Vordergründig scheint das so zu sein. Viele haben ja die gleichen Spitzenschulen durchlaufen und ähnliche Grundlagen bekommen. Aber jeder Markt ist von einer anderen Kultur und einer anderen Mentalität geprägt. So unterscheiden sich auch die Denkweisen und Werte erheblich. Aus diesem Grunde muss man – auch wenn man an der Oberfläche in der gleichen Sprache spricht – sehr aufmerksam zuhören, in die Tiefe lauschen und Zwischentöne zu deuten versuchen.

### **Bühler AG: In Kürze**

Der traditionsreiche Schweizer Technologiekonzern Bühler, seine Anfänge liegen bald 150 Jahre zurück, hat seine Wurzeln im Mühlenbau. Auch heute bildet dieser Geschäftsbereich das umsatzmässige Rückgrat des Unternehmens. In 140 Ländern tätig, ist es in seiner Branche weltweit die Nr. 1. So werden zum Beispiel über 60 Prozent des global produzierten Mehles mit Bühler-Technologie hergestellt. Heute ist das Ostschweizer Unternehmen weit über die Müllerei hinaus Spezialist für den Anlagenbau und Dienstleistungen zur Wandlung nachwachsender Rohstoffe und synthetischer Materialien in hochwertige Produkte und Werkstoffe. Bühler profiliert sich als Innovationstreiberin, die sehr stark in den globalen Märkten verankert ist, auf der ständigen Suche nach besten Lösungen intensiv mit ihren Kunden zusammenarbeitet und diese oft über Generationen begleitet.

Bühler mit seinem Hauptsitz in Uzwil beschäftigt auf der ganzen Welt 6300 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von mehr als 1,5 Milliarden Schweizer Franken.  
[www.buhlergroup.com](http://www.buhlergroup.com)

*Zum Beispiel?*

Die Japaner – und auch einige andere südostasiatische Völker – kennen kein «Nein» in ihrem Vokabular, im Gegensatz etwa zu den Chinesen. Hier muss man also das Nicht-Einverständnis durch das Verhalten spüren...

*... und sich auch auf andere Geschäfts- und Verhandlungsmechanismen einstellen?*

Richtig. In Japan vollziehen sich Geschäfte meist auf völlig unterschiedlichen Wegen als anderswo. So läuft dort vieles über Agenten und Handelshäuser und nicht direkt über den Endkunden. Das ist traditionell so, weil die meisten Firmen keine Erfahrungen im internationalen Geschäft haben und sich in Fremdsprachen sehr unsicher fühlen. Übrigens war das früher, als noch alles über staatliche Organisationen lief, auch in China so, hat sich dort aber radikal geändert.

*Heisst das im Klartext auch, dass man mit Leuten sehr sorgfältig umgehen soll, auch wenn man sich scheinbar auf der gleichen Wellenlänge befindet?*

In der Tat. Zwar haben alle die gleichen Ziele, aber oft in völlig anderen Kontexten und Zeiträumen. So neigen westliche Unternehmen eher zu kurzfristigem Denken als asiatische. Aus diesem Grunde sind die Wege, die zu den gesetzten Zielen führen, oft höchst unterschiedlich. Europäer und Amerikaner, die (zu) schnell zum Punkt kommen wollen, laufen leicht Gefahr, ihre Verhandlungspartner zu irritieren. Keine Frage, dass das Produkt die wichtigste Voraussetzung ist, um in neuen Märkten ins Geschäft zu kommen. Das genügt aber noch nicht. Von sehr grosser Bedeutung sind die sozialen Faktoren.

*Was meinen Sie damit?*

Vor allem echtes Einfühlungsvermögen. Die Fähigkeit, genau zu erkennen, wer der Counterpart ist und welches seine Probleme und konkreten Wünsche sind. Das bedeutet echte Kundennähe. Ich betone: echte Kundennähe und nicht dozierte. Das sind zwei Dinge, zwischen denen Welten liegen!

*Sie haben unter anderem in Japan und Syrien gelebt. Was haben Sie persönlich in dieser Zeit gelernt?*

In Japan, einem Kulturkreis mit einer völlig anderen Denkweise, zuerst einmal die Frustration mangelhafter Verständigung, was weit über die Sprache hinausgeht. Ich habe dort realisiert, wie gross der Kommunikationsverlust sein kann, wenn zwei Gesprächspartner in einer Fremdsprache – oder gar über den Umweg eines Übersetzers – miteinander sprechen. Damit geht nicht nur Spontaneität verloren, das schafft auch ungewollte Distanzen. Beeindruckt hat mich in Japan der Bienenfleiss der Leute, die bedingungslose Loyalität zu ihren Arbeitgebern und ihr Einsatz zugunsten einer Sache.

*Was hat Sie dann nach Syrien gebracht?*

1972 sicherte sich dort unser Unternehmen den grössten Auftrag seiner Geschichte. Wir bauten zwölf grosse Getreidesilos für eine Million Tonnen Weizen, dazu Futtermöhlen und weitere Fabriken. Ich wurde zum kaufmännischen Koordinator zwischen der Firma und der syrischen Regierung bestimmt, ausgestattet mit sehr grossen unternehmerischen Freiheiten. Das war meine erste

Begegnung mit der arabischen Welt mit rigide gelenkten Staatsbetrieben, die keine Flexibilität zuließen. Meine grösste Herausforderung bestand darin, mit den verschiedensten Entscheidungsträgern systematisch ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und in schwierigen Situationen Lösungen herbeizuführen. Hier lernte ich also, was ich vorher gesagt habe: eben echt gelebte Kundennähe.

*Sie haben also auch den Golan-Krieg erlebt?*

Dieser Krieg hat unser Leben in Syrien noch viel schwieriger gemacht. Wir erfuhren am eigenen Leib, was es heisst, unter sehr extremen Bedingungen zu leben: mit Bombardementen, Mangel an Lebensmitteln, fehlendem Treibstoff und zeitweise ohne Elektrizität. Das war eine einschneidende Lebenserfahrung und eine sehr grosse berufliche Herausforderung.

*Bühler gehört zu den weltweit führenden Technologiekonzernen im Bereich der Nahrungsmittelherstellung. Was machte Ihr Unternehmen international so erfolgreich?*

Wir waren von jeher ein sehr global orientiertes Unternehmen, bei dem der Heimmarkt eine untergeordnete Bedeutung spielte. Im Gegensatz zu früher sind wir heute keine Maschinenfabrik mehr, sondern eine Anbieterin von Gesamtlösungen im Food- und Non-Food-Bereich. Die traditionelle Kundennähe suchen wir durch unsere strategische Ausrichtung noch zu verstärken: Wachstum im Servicebereich mit einer klaren Dezentralisierung und Aufbau von Ressourcen in Wachstumsmärkten.

*Und wie erreicht man das?*

Durch eigene Gesellschaften und Agenten in allen wichtigen Märkten und Aufbau von Kompetenz vor Ort. Wir sind heute in 140 Ländern tätig. Früher arbeitete das Gros unserer Mitarbeiter im Stammhaus in Uzwil, heute ist es nur noch etwa die Hälfte.

*Langfristiger Erfolg ist ja, Sie tönten das vorher an, auch stark von weichen Faktoren abhängig. Sie sprachen von «echt gelebter Kundennähe». Was verstehen Sie darunter?*

Im Umgang mit Kunden gibt es ein einfaches Rezept, das für alle gültig ist: die Gnade haben, zuzuhören, und den Kunden spüren lassen, dass er wichtig ist. Das ist, so banal es tönen mag, der Schlüssel zum Erfolg. Leider wird das immer wieder vergessen von Leuten, die sich gerne reden hören und lieber sich in den Mittelpunkt stellen als den Kunden ...

*... was einem besonders in Asien nicht gerade Sympathien einbringen dürfte.*

Genau. Das Zentralste im Fernen Osten ist immer, Harmonie herzustellen und aufrechtzuerhalten. Je mehr man sich selber zurücknimmt und die anderen sprechen lässt, desto besser. Der Gast – oder der prospektive Kunde – muss echte Herzlichkeit und Wärme spüren: eine Wertschätzung, auf der sich Vertrauen aufbaut. Da bekommen kleine, aber ehrliche Gesten oft grosse Bedeutung ...

*... die auch persönliche Noten haben dürfen?*

Durchaus. Um Harmonie herzustellen, muss man sich zuerst als Menschen näherkommen und Wärme schaffen. Das ist dann ein fruchtbarer Boden, auf dem auch geschäftliche Beziehungen spriessen können. Mit vielen meiner Geschäftspartner telefoniere

ich oft nur, um mich nach ihrem Wohlbefinden zu erkundigen oder meine Dienste anzubieten, falls sie ein Problem haben.

*Man spürt es: Sie mögen Menschen und sprechen von Kunden wie von alten Freunden!*

Das sind sie zum Teil auch. Wenn ich Menschen nicht grundsätzlich gerne hätte, wäre ich in meinem Job fehl am Platz. Auch wenn das vielleicht viele nicht wahrhaben wollen: Business basiert oft wesentlich auf dem Gefühl menschlicher Übereinstimmung.

*Welche Fehler werden häufig begangen?*

Neben kommunikativen Mängeln – eben nicht zuzuhören und sich selber in den Vordergrund zu stellen – vor allem Überheblichkeit und Arroganz. Das sind, besonders in Ländern der Dritten Welt, die grössten Beziehungskiller. Mit oft verheerenden Folgen. Man stelle sich vor: Obwohl das Produkt und der Preis bei einem Angebot stimmen, verliert eine Firma einen Grossauftrag nur wegen unsorgfältigen Verhaltens eines einzigen Verantwortlichen! Wobei dann die wirkliche Ursache der Pleite nicht einmal bewusst wird.

*Die Wege zu grossen Geschäftsabschlüssen sind oft verschlungen. Ihr Fingerspitzengefühl ist Produkt langer Erfahrung. Ist das Verständnis für kulturelle Eigenheiten auch an Ihrem Hauptsitz vorhanden?*

Ich weiss, dass es bei vielen Unternehmen ein Problem ist, wenn in der obersten Führung Theoretiker ohne Felderfahrung sitzen, die alles über einen Leisten schlagen. Bei uns ist das glücklicherweise nicht der Fall, was sicher mit unserer langjährigen Auslandkultur zu tun hat. So sind auf allen Stufen Leute mit internationaler Erfahrung tätig, die von den unterschiedlichsten Kulturen geprägt sind. Deshalb herrscht bei uns ein hoher Grad an Sensibilität und Bereitschaft, unseren Kunden optimale Lösungen anzubieten. Andernfalls wäre das in der Tat ein grosses Hemmnis für unsere Leute im Ausland.

*Trotz aller Schlagworte, dass der Kunde im Mittelpunkt stehen sollte, besteht heute die Tendenz, dass nur noch über Zahlen – Budgets und Kennziffern – gemanagt wird.*

Das ist tatsächlich eine zwiespältige Entwicklung. Der PC brachte einerseits grosse Vorteile, ist aber auch ein gefährliches Instrument. Wenn er wichtiger wird als der Kunde – das heisst, wenn dieser nur noch abstrakt über den Bildschirm wahrgenommen wird –, dann beginnen die Kundenbeziehungen zu leiden, was sich schnell negativ in den Resultaten niederschlägt.

*Wie gut kennen Top-Manager eigentlich ihre Kunden noch?*

Entscheidend ist, dass sie nicht nur die Kunden kennen, sondern auch deren Sorgen und Probleme. In der eigenen Hierarchie laufen sie Gefahr, nur beschönigte Bilder zu erhalten. Im Gespräch mit Kunden spüren sie dagegen die echte Temperatur und bekommen ein Spiegelbild der Wirklichkeit vorgesetzt. Das schützt vor unangenehmen Überraschungen. Unser CEO reist jedes Jahr rund um den Globus, um unsere Auslandorganisationen und unsere Kunden persönlich zu besuchen.

*Viele Firmen haben ihre Ex-Pats aus dem Ausland abgezogen. Somit gibt es für junge Leute immer weniger Möglichkeiten, selber Auslands Erfahrungen zu sammeln. Was ist von dieser Entwicklung zu halten?*

Die Sache hat zwei Seiten: Einerseits nimmt bei jungen Leuten die Bereitschaft ab, ins Ausland zu gehen. Sie wollen ihre 5-Tage-Woche und verspüren keinen Reiz mehr, Erfahrungen in fremden Welten zu sammeln. Auch das Reisen hat nicht mehr den gleichen Stellenwert. Es vollzieht sich schneller und einfacher über den Ferienreisekatalog als über beschwerliche Arbeitseinsätze. Zu dieser Entwicklung kann ich nicht applaudieren. Auf der anderen Seite steht bei den Unternehmen der Zwang zu Kostenoptimierungen. Da drängt sich eine «Lokalisierung» auf.

*Ohne negative Auswirkungen?*

Davon bin ich überzeugt. Man kann nicht einerseits Globalisierung predigen und andererseits den lokalen Kräften nicht vertrauen. Das setzt allerdings voraus, dass man qualifizierten Nachwuchs an Ort bewusst heranzieht und fördert. Neue Karrieremöglichkeiten im Ausland sind letztlich auch eine Motivation für lokale Mitarbeiter.

*Viele Schweizer Unternehmen glauben heute, ihre Managements «internationalisieren» zu müssen. Sie vollziehen das dann so, indem sie Leute mit einem amerikanischen oder einem deutschen Pass engagieren.*

Ob das der richtige Weg ist, sei dahingestellt.

*Sind nicht gerade Manager wie Sie, die mehrere Sprachen sprechen, auf allen Märkten erprobt sind und sich zu bewegen wissen, leuchtende Beispiele internationaler Agilität?*

Nur die Farbe und ein paar Stempel in einem Pass attestieren tatsächlich noch niemandem einen internationalen Durchblick. Zur Tauglichkeit – ob Schweizer, Deutscher oder Amerikaner – gehört vor allem die richtige Einstellung. Das Know-how, das ist meine persönliche Erfahrung, erwirbt man nicht als Theoretiker am Hauptsitz.

*Eine Tätigkeit wie die Ihre erfordert nicht nur berufliches Wissen, sondern oft auch eine gehörige Portion Savoir-vivre.*

Savoir-vivre ist oft das Sesam-öffne-dich zum Erfolg. Man muss – ich wiederhole mich hier –, über die Fähigkeit verfügen, echte Nähe zum Kunden zu schaffen. Das erschöpft sich nicht im Beruflichen, sondern geht weit darüber hinaus. Nähe entsteht erst, wenn man gemeinsame Interessen und Werte entdeckt und über alles sprechen kann. Dies betrachte ich als wichtigsten Teil der Vertrauensbildung.

*Haben das die heutigen Manager noch?*

Grundvoraussetzung ist, dass man die Regeln des Anstandes beherrscht und über gute Manieren verfügt. Leider sind hier oft Mängel festzustellen. Wo dieses Elementare verlorengegangen ist, kann das – je nach Kulturkreis – sehr negative Folgen haben.

*Was raten Sie jungen Leuten, die noch am Anfang stehen?*

Erfolg haben vor allem die Leute, die initiativ und bereit sind, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Einige Zeit in verschiedenen Kulturen im Ausland zu leben und sich sprachlich und beruflich weiterzubilden, betrachte ich nach wie vor als eines der wertvollsten Elemente der Lebensschulung und Persönlichkeitsbildung.

Echt gelebte Kundennähe, Ihre nächste Reise führt Sie nach Algerien. Wir danken Ihnen für dieses anregende Gespräch.



**Wilhelm Kesselring**

Wilhelm Kesselring (1942) ist kaufmännischer Leiter der Division Grain Processing bei Bühler in Uzwil. In diesem Bereich bietet das Unternehmen umfassende Lösungen zur Produktion und Verarbeitung von Getreide, Futter, Reis und Öl. Dazu kommen Sparten wie Brauerei und Mälzerei, Silo und Schiffsentlade-/beladeanlagen.

Zur Tätigkeit Kesselrings gehören nicht nur Geschäftsabschlussverhandlungen, sondern auch die persönliche Pflege der Kunden. Sein in Jahrzehnten erworbenes Know-how auf den internationalen Märkten erweist sich oft als matchentscheidendes Kapital.

*«Wissen Sie  
wirklich, wie Ihre  
Kunden ticken?  
Oder dass Sie oft  
mehr sagen, wenn  
Sie nichts sagen?  
Nein? Dann wissen  
Sie wohl auch  
nicht, warum Sie  
den letzten grossen  
Auftrag verpatzt  
haben!»*



*Chinesen sind professionelle Dealmaker. Sie verhandeln von Kindesbeinen an über alles in ihrem Alltag und sind deshalb vertraut mit allen Tricks, um ihre Geschäftspartner zu «bewegen».*

## Zauberformeln und freche Spielchen

**West meets East. In China tickt vieles anders. Manchmal dauert es nur Sekunden, bis ein Deal zustande kommt. Allerdings sind das eher seltene Überraschungen. Wer einen Kulturschock vermeiden und erfolgreich verhandeln will, macht am besten schon frühzeitig seine Hausaufgaben.**

*Dr. Ralph Scheuss*

In China ticken die Business-Uhren anders. Nein, nicht weil es sich um Copy-Watches handelt, sondern weil das Geschäftsleben im fernöstlichen Boomland nach den Regeln des «Wild East» funktioniert. Dort bieten sich westlichen Unternehmen zwar ungeheure Chancen, doch sind diese auch mit sehr hohen Risiken verbunden. Leider werden diese, getrübt vom euphorischen Blick auf beeindruckende Wachstums- und Marktziffern, gerne ausgeblendet. In diesem Beitrag möchte ich in anekdotischer Form über Erlebnisse einer Geschäftsreise durch China berichten und mit diesen kleinen Erfahrungen einen Einblick hinter die Kulissen des «Doing Business» geben.

### Wenn Powerpoint langweilt ...

In der Provinzhauptstadt Datong treffen wir uns mit Vertretern der regionalen Industrie, um ihnen zu zeigen, wie unsere innovative Leiterplattenfertigung in Deutschland die ideale Lösung für verschiedenste industrielle Prozesse sein kann. Und wie diese – da wir verschiedene Lösungen auch für High-Tech-Spezialverfahren bieten – eine Top-Performance zu sensationellen Preisen garantiert. Mein deutscher Geschäftspartner ist für diesen Besuch bestens vorbereitet. Nationalfähnchen von China und Deutschland, Powerpoint-Präsentation mit allen Details, umfassende Dokumentationen, farbiges Prospektmaterial, übersetzte Visitenkarten und professionell verfasste White-Papers in englischer Sprache, Demo-Platten zum Herumzeigen und auch kleine Geschenke aus Bayern gehören zu unserem Marketing-Arsenal. Wir haben die Chance, unser Unternehmen und seine Produktlinie vor einem hochkarätigen Gremium von 28 Personen zu präsentieren. Also nichts wie ran!

Die Herren sitzen im u-förmig bestuhlten Konferenzzimmer «Blühende Lotusblume» und warten ungeduldig auf unsere Show. In professioneller westlicher Manier legen wir los, begrüßen und präsentieren einen Chart nach dem anderen. Auf der linken Seite beginnt ein Teilnehmer einzunicken, ihm gegenüber wird – nach unserem Gefühl – immer unverschämter untereinander getuschelt.

Das Stühlerutschen wird immer lauter. Wir legen eine Pause ein. Sofort werden die Teilnehmer munter, drängen an unseren Referententisch, begutachten unsere Ausrüstung, fachsimpeln über die Performance unseres Laptops und möchten vor allem unsere Demo-Produkte sehen, die sie genauestens studieren.

### Von zähflüssig bis sekundenschnell

Als wir nach 45 Minuten die Präsentation fortsetzen, sind die, die sich in der ersten Runde am meisten gelangweilt haben, jetzt wie aufgekratzt und beginnen mit Zuhörern auf der anderen Raumseite zu diskutieren. Unsere Präsentation scheint kaum mehr jemanden zu interessieren. Ein höflicher Versuch, auf uns aufmerksam zu machen, findet keine Beachtung. Die Diskussion zwischen der linken und rechten Saalhälfte wird immer hitziger. Ausgerechnet der, der vorher geschlafen hat, entpuppt sich nun als Wortführer. Wir brechen unsere Vorstellung ab und resignieren. Was läuft hier ab? Wir scheinen unsere Zuhörer nicht zu beeindrucken, sie palavern auch dann noch weiter, als wir den Saal verlassen. Unser Guide findet alles halb so schlimm, da anscheinend auf der linken Seite die lokalen Unternehmer mit den auf der rechten Seite sitzenden Behördenmitgliedern über Detailfragen streiten. «Ein gutes Omen», meint er. «Und uns benötigen sie nicht mehr?» fragen wir etwas verwirrt. Wir entscheiden uns, den Frust in der nahen Bar mit einem Schluck Tsing-Tao-Bier von der Seele zu spülen. Doch kaum dort, klingelt das Handy, und ein Auftrag nach dem anderen in kaum fassbaren Höhen trifft auf diesem Wege ein. Wir schauen uns nur noch verdutzt an und kapieren unser eigenes Business nicht mehr.

Zuweilen vollziehen sich in China Dinge rasend schnell. Ein Deal kann blitzartig floppen oder selbst ohne grosses Dazutun perfekt sein. Verhandlungspartner sind oft gut geschult, erfahren im Umgang mit Angeboten, haben den Einkaufsmarkt im Griff und wissen sehr genau, was sie wollen. Wer meint, China sei ein industrielles Entwicklungsland, liegt falsch. Betreten Unternehmer und Führungskräfte aber Neuland, dann werden sie schwerfällig, zäh und unendlich neugierig. Erläuterungen und Erklärungen genügen dann nicht. Sie wollen Dokumente und Pläne zum besseren Verständnis sehen und durchlöchern einen mit Fragen ohne Ende. Wissen sie aber, wie das Geschäft und die Technik ticken, dann geht ein Deal manchmal in Sekundenschnelle über die Bühne. China überrascht immer wieder.

### Das Zauberwort «Guanxi»

Über das chinesische Business-Zauberwort Guanxi ist viel geschrieben und gerätselt worden. Eine einfache Übersetzung gibt es nicht. Als Westler muss man versuchen, das Guanxi-Konzept zu ergründen. Erklärt wird es häufig mit «Beziehungsnetz», doch dies greift zu kurz. Kaum eine Entscheidung in China ist nicht von Guanxi beeinflusst.

Mein deutscher Kollege und ich haben unseren chinesischen Geschäftspartner zu einem Gespräch über einen Kooperationsvertrag eingeladen. Alles scheint nach einer aufwändigen Organisation von zuhause aus und nach einem langen Hin und Her mit Dutzenden von Mails nun zu klappen, und wir freuen uns auf das anberaumte Meeting in Tianjin, einer aufstrebenden Stadt in der gigantischen Special Economic Development Zone von Xingang vor den Toren Beijings. Natürlich treffen wir uns im besten Hotel. Den Tisch in der hoteleigenen Rôtisserie haben wir auch schon reserviert. Doch wer kommt da zur Drehtür in die Hotel-Lobby? Unser

Partner Li, mit dem wir vereinbart sind, ist umringt von acht weiteren Herren und einer Dame. Alle strahlen freundlich, während wir ihre Hände schütteln. Mit einem derartigen Aufmarsch haben wir nicht gerechnet! Im Laufe der Vorstellungsrunde stellt sich zudem heraus, dass nicht einmal alle Erschienenen von der Heizkörperfirma sind, sondern von Partnerunternehmen, der lokalen Polizeiverwaltung, der Wirtschaftsförderungsbehörde und der Stadtverwaltung kommen. Dies ist Guanxi pur.

### Wie du mir, so ich dir

Guanxi-Beziehungen sind keine Netzwerke unter Institutionen oder von Key-Playern, sondern ein fein gesponnenes Beziehungsgeflecht von Vermittlern, Respektspersonen, Behördenmitgliedern und Machern, die sich gegenseitig fördern und weiterhelfen. Guanxi basiert auf einem langfristig orientierten Gegenseitigkeitsprinzip aus der konfuzianischen Lehre «Wie du mir, so ich dir.»

Und wir dachten schon, dass wir nach den bisherigen Verhandlungen via E-Mail, Fax und Korrespondenz nun das Agreement unterzeichnen könnten. Weit gefehlt! Wir haben erst die Türe nach China aufgestossen, drin sind wir noch lange nicht. So beginnen wir von neuem: Vorstellungsrunde, Firmenhistorie, Produktpalette, Kunden, Absichten, Vertragselemente usw. Denn nun geht es darum, auch noch all die anderen «Guanxi-Netwerker» von unserem Deal zu überzeugen. Überzeugen? Nein, so funktioniert das nicht! Was jetzt vor allem zählt: dass wir dem Team vertrauenswürdig und professionell erscheinen. Es soll uns als echte Partner akzeptieren. Schnell lernen wir, dass Papier wohl notwendig, aber keinesfalls hinreichend für Geschäftsbeziehungen in China ist. Papier ist gut, strahlende Gesichter sind besser.

So bestellen wir einen grösseren Tisch für unsere «Freunde» und vermeiden einen zweiten Fehler. Wie konnten wir auch nur auf die Idee kommen, uns mit Geschäftspartnern im öffentlichen Bereich einer Rôtisserie zu treffen! Der Hotel-Manager, ein Holländer mit einschlägiger China-Erfahrung, gibt uns den wichtigen Tipp: «Sie brauchen ein «Chambre Séparée», das die Wichtigkeit des Meetings und der Anwesenden unterstreicht. Das gestattet allen, sich frei und offen zu äussern. Zudem können alle Teilnehmenden ungehindert trinken so viel sie möchten, ohne dass andere die Flaschen zu zählen beginnen.» Der Tipp war wirklich Gold wert.

### Spielchen und Finten

Chinesen sind hoch professionelle Dealmaker. Sie verhandeln von Kindesbeinen an über alles in ihrem Alltag und sind versiert mit Tricks, um die Geschäftspartner zu «bewegen». Beobachten Sie daher genau, wer was wann und wie sagt, wer Delegationsleiter ist, wer die graue Eminenz spielt oder wer nur als Kofferträger fungiert. Wir haben zwei Augen und zwei Ohren, aber nur einen einzigen Mund, sagen die Chinesen. Dies gilt es entsprechend zu nutzen. Vieles in Verhandlungen wird inszeniert, um noch das kleine Extra rauszuholen. Hier ein paar der geläufigen Tricks:

1. Der Zeitdruck-Trick: Chinesen wissen, dass wir Westler immer gestresst sind. Unsere Reiseplanungen sind normalerweise überladen, und so hetzen wir von Meeting zu Meeting. Im Reich der Mitte wird schnell und langsam zugleich verhandelt. Die Leute wissen, wann sie rasch zuschlagen müssen, aber auch, wann es sich lohnt, den Prozess in eine für uns kaum ertragbare Länge zu ziehen. Der Faktor Zeit ist als strategischer Verhandlungsfaktor

viel präsenter als bei uns. Oft wird so quälend lange palavert und eine Entscheidung hinausgezögert, bis wegen der fest gebuchten Rückreise schon erste Schweisstropfen auf unseren Stirnen perlen. Nehmen Sie sich also die nötige Zeit, planen Sie von Anfang an eine Extrarunde ein! Lassen Sie sich nur nicht hetzen! Entspannen Sie sich!

2. Der Leere-Hände-Trick: Auch chinesische Geschäftspartner wissen nur zu gut, dass wir ungern mit leeren Händen nach Hause reisen. Wer ist schon auf Misserfolg aus? Zudem brauchen wir ja auch Verhandlungserfolge, um unsere aufgelaufenen und oft nicht zu unterschätzenden Aufwendungen zu decken. Zeigen Sie nie, dass Sie auf einen Deal angewiesen sind. Geben Sie zu erkennen, dass Sie auch anderswo noch Möglichkeiten in petto haben. Denn China bietet schliesslich viele Chancen ...

3. Der Gute-Freund-Trick: Wir alle sind uns bewusst, welche hohen Stellenwert Beziehungen und die Wahrung des Gesichts in China haben. Deshalb wollen wir keinesfalls mühsam aufgebaute Beziehungen leichtfertig aufs Spiel setzen. Dies wissen die Chinesen und betonen daher immer wieder, dass in einem guten Agreement beide Seiten ihren Nutzen teilen sollten. Und sie haben Recht. Aber achten Sie darauf, dass der Nutzen wirklich auf beiden Seiten zu gleichen Teilen liegt!

4. Der Kulturschock-Trick: Chinesen wissen, dass wir im Geschäftemachen anders funktionieren. Unser Denken ist ihnen aber oft genauso fremd wie das ihre uns. Wir denken linear-logisch, Chinesen eher zirkulär-paradox. Widersprüche sind also programmiert. Wir bieten klare Alternativmöglichkeiten: A, B oder C. Unsere asiatischen Partner versuchen aber, aus den Vorteilen der drei Variationen eine Mischung zu machen, auch wenn uns diese praktisch kaum realisierbar erscheint. Sie fragen daher oft weiter nach und wollen alle Kleinigkeiten im Detail wissen. Dies geschieht aber nicht immer nur, um ein besseres Verständnis zu gewinnen, sondern auch, um möglichst viel zu lernen oder sogar, um das eine oder andere selber in Angriff nehmen zu können. Sensitive Informationen, wie technische Details oder Pläne, gehören nicht in Vorverhandlungen, ausser man möchte selber einen aktiven Technologietransfer betreiben ...

Und last but not least: Vergessen Sie Ihre Null-Option nicht! Gehen Sie von Anfang an mit dem Bewusstsein in eine Verhandlung, dass Sie allenfalls alle bisher aufgelaufenen Aufwendungen abschreiben und auch ohne einen «Big-China-Deal» heimreisen könnten. Das beruhigt ...



**Der Autor**

Dr. Ralph Scheuss (St.Gallen) ist international tätiger Business Coach, erfolgreicher Buchautor und gefragter Referent an Kongressen. Als anerkannter Wettbewerbsstrategie, Innovations- und Change-Consultant sucht er nach erfolgreichen Geschäftsideen, hilft Unternehmen durch Veränderungsprozesse und entwickelt aktiv strategische Innovationen. Er besucht regelmässig die aggressivsten Wettbewerbsregionen der Welt: China, Indien und die USA. Aus diesen Erkenntnissen entwickelt er praktikable Strategien, um gegen Billiganbieter, Produktkopierer und andere wilde Konkurrenten mit nachhaltigem Erfolg bestehen zu können. ([www.scheuss.com](http://www.scheuss.com))



*We are in business  
to help you do business*

*Management School St.Gallen*

St. Leonhardstrasse 7  
CH-9001 St.Gallen  
Telefon (41) 071 222 51 53  
[office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch) / [www.mssg.ch](http://www.mssg.ch)

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Edition No. 2*

*Management School St.Gallen*