

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 1

Management School St.Gallen

*We are in business
to help you do business*

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH-9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen

Was ist schief gelaufen?

Seite 8

Fragen an verantwortungsvolle Manager

Seite 18

Jagd nach den weichen Faktoren

Seite 22

Lieber Mitarbeiter sucht sexy Mitarbeiterin

Seite 28

Erfolgsfaktor Personal Performance

Seite 34

Edition No. 1



Editorial

Hinter unseren Executive-Education-Programmen verbirgt sich einiges. Sie werden nicht im luftleeren Raum geboren, sondern entstehen in einem langen Prozess, in den Überlegungen zu aktuellen Entwicklungen, Erfahrungen und Feedbacks aus der Praxis und kritische Anstöße von vielen Köpfen einfließen. Um Sie, liebe Leserin, lieber Leser, in diesen Prozess einzubeziehen und Ihnen anregendes – zuweilen auch bewusst provokatives – Gedankengut zu vermitteln, haben wir dieses neue Medium geschaffen, das Sie inskünftig periodisch erhalten werden. In «Denkpausen» greifen wir brennende Themen auf, die uns beschäftigen und hoffentlich auch Sie interessieren.

Viele Manager waren in den letzten Jahren zu sehr mit sich selber beschäftigt, um sich Gedanken über ihre Führungskultur und ihre eigene Wirkung in der Öffentlichkeit, bei ihren Mitarbeitern und Kunden zu machen. Oft bedarf es eines Anstosses von aussen – der Politik, der Medien, der Gewerkschaften –, um sich bewusst zu werden, dass etwas aus dem Ruder zu laufen droht. So weit muss es aber nicht kommen. Es kann nur von Vorteil sein, eine Führungskultur von Zeit zu Zeit ehrlich und selbstkritisch zu hinterfragen. In dieser ersten Nummer versuchen wir, in der Öffentlichkeit und bei Mitarbeitern in den letzten Jahren stark wahrgenommene negative Veränderungen bei der Unternehmensführung zu thematisieren. Sie sind in der Summe alarmierend und haben beträchtlich dazu beigetragen, dass das Vertrauen in die Manager verloren ging. Was ist schief gelaufen? Lesen Sie die folgenden Seiten, und stellen Sie sich möglichst schonungslos den Fragen am Schluss des Beitrages.

Keine Frage, bei den gegenwärtigen Umwälzungen ist es nicht einfacher geworden, die Entwicklungen abzuschätzen und den Kurs unserer Unternehmen zu bestimmen. Obwohl wir uns grundsätzlich von Rationalität leiten lassen, entscheiden wir oft aus dem Bauch heraus. So glaubten wir bisher zumindest. Die Wissenschaft belehrt uns heute eines anderen. Ein Beitrag von Prof. Dr. Peter Kruse in dieser Publikation legt uns nahe, dass letztlich die im limbischen System des Gehirns verankerten unbewussten Erwartungshaltungen und emotionalen Bewertungen unser Handeln auf wesentliche Weise bestimmen. Wenn dem so ist, dann kommt den sogenannten «weichen» Faktoren eine zentrale Bedeutung zu, die nach Meinung des Autors sogar in ein neues Zeitalter führen könnten. Was bisher unmöglich schien, ist heute messbar. Lesen Sie den Bericht ab Seite 14.

Wir sind uns einig: Stelleninserate und professionelle Personalvermittlung verschlingen viel Geld. Es scheint deshalb bestechend, hier Kosten zu sparen und stattdessen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Personalvermittlung einzuspannen. Doch ist das der Weisheit letzter Schluss? Schneidet man sich damit nicht ins eigene Fleisch? Der Autor eines weiteren kritischen Beitrages, der Publizist Urs von Schroeder, gelangt unter anderem zur Auffassung, dass sich bei dieser Praxis die Human Resources selber aushöhlen. Anstelle der Hauruck-Personalpolitik, wie sie vielerorts üblich geworden ist, sollte HR in die strategischen Prozesse eingebunden werden und sich vorausblickend orientieren, statt nur noch zu verwalten. Übrigens, mehr Bedacht und Sorgfalt bei Entlassungen und Einstellungen und eine systematische Nachwuchsplanung vermögen weit mehr Geld zu sparen als Hobby-Headhunter!

Ob wir bei einem Meeting vor einem grossen Plenum, in einer wichtigen Verhandlung oder in heiklen Gesprächen mit Vorgesetzten oder Untergebenen richtig wahrgenommen werden und überzeugen können, hängt sehr stark von der Art ab, wie wir wirken und wie wir uns geben. Wer bisher glaubte, dass die Wirkung, die wir auf andere ausüben, vor allem durch die Inhalte und nicht die Form bestimmt werde, befindet sich auf dem falschen Dampfer. Das und noch einiges mehr erfahren wir von Lydia Thea Blau, die mit Erfolg unser Seminar «Personal Performance» leitet, in einem Interview ab Seite 24.

Bitte beachten Sie einige aktuelle Informationen zu unserem Programm in der Beilage. Ich wünsche Ihnen eine hoffentlich anregende Lektüre und freue mich auf Rückmeldungen und Anstösse auch von Ihnen.

Mac J. Rohrbach
Head of Executive Education

was :

sehen.

ge

fen

ist

ieif

lau



Weitherum ist «Manager» zum Schimpfwort geworden. Leider nicht völlig unberechtigt und oft durch eigenes Verschulden. Das sollte uns aufrütteln.

Was ist schief gelaufen?

Das Führungsverhalten der letzten 15 Jahre führte zu Vertrauensverlusten bei Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit. Nicht von ungefähr. Vielerorts wurde kein einziger Fehler ausgelassen. Eine kritische Betrachtung.

Mac J. Rohrbach

Die Ablösung der «Human Relations» durch die «Human Resources» illustriert es augenfällig: Seit Beginn der neunziger Jahre fand in der Personalpolitik und im Führungsverhalten vor allem bei größeren Unternehmen ein tiefgreifender Wandel statt. Zwar blieb Kommunikation in aller Munde, doch in Tat und Wahrheit – trotz oder vielleicht gerade wegen der neuen technischen Instrumente – verkam sie vielerorts zu reinen Lippenbekenntnissen. Dies ist einer der Gründe, weshalb wir heute einer massiven Vertrauenskrise gegenüberstehen. Auf der einen Seite haben sich Führung und Basis entfremdet, auf der anderen hat die Wirtschaft in der breiten Öffentlichkeit an Glaubwürdigkeit verloren. Hier ein Versuch, einige der Ursachen aufzuspüren.

Autokratische Führung: ein Rückfall um Jahrzehnte

In den sechziger Jahren begann sich der damals noch von militärischen Mustern inspirierte Führungsstil aufzulösen. Er wandelte sich zum partizipativen Führungsprinzip. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebten so etwas wie eine Emanzipation. Durch mehr Kompetenz – Verlagerung bis zur tiefstmöglichen Stufe der Hierarchie: mit entsprechenden Vorgaben – erlangten sie eine verstärkte Gestaltungs- und Handlungsfähigkeit, was sich positiv auf ihre Identifikation mit dem Unternehmen und ihre Motivation auswirkte. Das Personal wurde somit nicht nur in den Top-down-Informationsfluss eingebunden, sondern bekam auch die Möglichkeit, die Unternehmenspolitik von unten nach oben zu beeinflussen und mitzugestalten. Kadavergehorsam war out, gefragt waren stattdessen kritisches Mitdenken und verantwortungsvolles Handeln. Das öffnete unter anderem auch den Weg für kreativere Organisationsformen.

In den neunziger Jahren, im Zuge massiver Restrukturierungen und der Ablösung älterer durch jüngere Führungskräfte, vollzog sich abrupt ein Wechsel zurück zu einer weitgehend eingleisigen – wenn nicht «diktatorischen» – Führungspraxis. Das leitete einen tiefgreifenden Kulturwandel ein. Der Mitarbeiter war kein zu pflegender «Kunde» mehr, sondern mutierte zur noch mürrisch geduldeten, doch leider nicht ganz verzichtbaren Produktionseinheit. Sein

Know-how und seine Erfahrung galten plötzlich nicht mehr als Kapital und wurden in der Entscheidungsbildung kaum mehr berücksichtigt. Kritische Geister galten a priori als suspekt, waren nicht mehr gefragt und riskierten, bei der nächsten Abbaurunde über die Klinge springen zu müssen. An der Spitze gefällte Entscheide konnten weder beeinflusst noch hinterfragt werden. Die Folgen davon sind nicht zu übersehen.

Durch die oft einsamen Entscheide verstärkte sich nicht nur die Anfälligkeit von Fehlentscheiden, sondern auch ihre Quote in oft dramatischer Weise: mit horrenden finanziellen Konsequenzen!

Einweg-«Kommunikation»: am Ziel vorbei

Die interne Kommunikation verlor an Stellenwert. «Kommunikation» – in ihrer Definition immer ein Austausch – verkam zur Einweg-Information. Das Erfahrungs- und Ideenpotenzial der Mitarbeiter wurde kaum mehr genützt. Etwas galt als «kommuniziert», wenn eine Botschaft ins Intranet gestellt und die Medien und Kunden informiert waren.

Die Inhalte der – sowohl intern als auch extern – vermittelten Botschaften wurden nicht mehr kritisch hinterfragt und auf ihre Wirkung geprüft. Sie bestanden oft aus Schlagworten, Gemeinplätzen, trendigen Phrasen, leeren Worthülsen, unverständlichem «anglophonem Chinesisch». Bei der Suche nach ihrem Gehalt zerbröckelten sie vielfach in nichts.

Der Basis fehlte zunehmend die Möglichkeit, die Intentionen ihres sprunghaften Managements zu erkennen und Entscheide nachzuvollziehen. Seine unsorgfältigen und verschleierte Botschaften wurden nicht mehr verstanden. Das erschwerte die Identifikation und führte nicht selten zu Sinnkrisen.

Die Motivation des zu Befehlsempfängern mutierten Personals nahm kontinuierlich ab, was sich in der Arbeitsethik niederschlug.

Akademisierung der Führung: wertvolles Kapital verschleudert

Der deutschsprachige Raum verfügt über ein weltweit beispielhaftes Berufsbildungssystem, das durch die Möglichkeit der bausteinmässigen Weiterbildung an höheren Schulen noch verbessert wurde. Es ermöglicht, auf dem praktischen Weg beginnend, einen schulischen Aufstieg, der eine Alternative zum rein akademischen Weg darstellt. Bis zu Beginn der neunziger Jahre gab es noch viele Spitzenmanager, die ihre Karriere mit einer Berufslehre begonnen und sich dann systematisch weitergebildet hatten. Gegenüber Akademikern hatten Manager, die sich von unten nach oben gearbeitet hatten, oft den Vorteil, dass sie nicht nur Theoretiker, sondern auch Praktiker waren.

In den Umstrukturierungen entliessen viele Unternehmen ihre erfahrenen Manager und ersetzten diese durch jüngere bis sehr junge Hochschulabsolventen ohne Wirtschaftspraxis, Management- und Führungserfahrungen. Ihr Wissen fundierte oft nur auf schulischen Case Studies. Die Praktiker und handfesten Macher wurden zurückgebunden, zugunsten von noch unbewährten Theoretikern, die nun die Gangart bestimmten. Das führte unter anderem zu einem «akademischen Sog» und – in Kenntnis oder Unkenntnis des bewährten Berufsbildungssystems, bewusst oder unbewusst – zu einer wachsenden Missachtung von (stolzen) Berufsleuten ohne Hochschulbildung.

«Consultitis»: teuer und demotivierend

Ein Nebenprodukt sowohl des wieder aufkommenden autokratischen Führungsstils als auch seiner Akademisierung ist die zunehmende «Consultitis». Immer häufiger übernehmen externe Berater für teures Geld Aufgaben, die – würde man das Know-how und den Ehrgeiz eigener Kräfte nicht unterschätzen – ebenso gut, wenn nicht besser, in jedem Fall aber praxisnäher auch intern gelöst werden könnten. Folgen:

Wegen des ausgebooteten (kritischen) Erfahrungskapitals fehlen die Korrekturmechanismen. Alle schon gemachten Fehler werden neu begangen und Irrläufe locker als «unternehmerische Risiken» abgetan. Das Pulver wird laufend neu erfunden und dafür teures Lehrgeld bezahlt.

Die neuen Manager kennen den Stallgeruch nicht mehr, schotten sich in ihren «Glascockpits» ab und fällen oft über alle Köpfe hinweg praxisfremde Entscheide, die später für viel Geld wieder korrigiert werden müssen.

Sie kennen die Front kaum und noch weniger die einzelnen Mitarbeiter. Das Wissen ist ihnen fremd, welch grosse motivierende Wirkung es zum Beispiel hat, wenn sich der «Patron» ab und zu auch bei der «Truppe» zeigt, auf die Menschen zugeht und sich für ihre Probleme interessiert. Glashaus-Manager begnügen sich mit abgedroschenen und hohlen Phrasen («Mensch im Mittelpunkt», «Mitarbeiter: das wichtigste Kapital») und erkennen nicht, wie unglaublich sie sich damit machen. Viele scheinen sogar Gefallen in einer Bösewicht-Rolle zu finden («Bin nicht angestellt, um mich beliebt zu machen!»).

Statt den Ehrgeiz des eigenen Nachwuchses nachhaltig für «Change»-Projekte zu instrumentalisieren, wird das Personal durch den Einsatz von teuren, praxisfremden, dafür aber oft umso arroganter auftretenden Consultants mit meist nur theoretischem Background entmündigt und demotiviert (Motto: «Diese missbrauchen unser Know-how, benützen unsere Ideen, kreieren schöne Folien, machen tolle Präsentationen und verwandeln diese zu Gold!»).

Worte und Taten: fehlende Kongruenz

Besonders erfolgreiche Unternehmen haben eine Gemeinsamkeit: Sie haben Chefs, die «Patrons» – Führerpersönlichkeiten in gutem Sinne – sind. Diese kennen nicht nur ihre Betriebe in- und auswendig, sondern auch ihre einzelnen Mitarbeiter mit ihren Stärken und Schwächen. Sie betrachten die Pflege ihres «wichtigsten Kapitals» und des Unternehmensklimas als ihre ureigendste Aufgabe und greifen persönlich ein, wenn Probleme auftauchen. Die Praxis in der Führungslandschaft sieht seit den neunziger Jahren vielerorts erschreckend anders aus. Dies hat in vielen Fällen damit zu tun, dass Worte und Taten von Managern nicht kongruent sind und das Verhalten nicht konsequent. Beispiele gefällig?

Manager erklären, Leute über 45 oder 50 seien nicht mehr flexibel und dynamisch. Sie müssten deshalb durch junge Kräfte ersetzt werden. Dabei sind sie selber so alt oder noch älter und eigentlich die besten Beispiele dafür, was von dieser Aussage zu halten ist. Warum kleben sie, wenn sie von der abnehmenden Leistungsfähigkeit ihrer Jahrgänge überzeugt sind, an ihren Posten und scheiden nicht selber aus?

Manager predigen Demut, halten das Personal zu unerbittlichem Sparen an, überzeugen die Mitarbeiter, weshalb die Saläre nicht erhöht werden oder sogar gesenkt werden müssen, weshalb

der Gürtel enger zu schnallen sei oder Stellen gestrichen werden müssten. Gleichzeitig nehmen sie sich von all dem aus: Sie fordern und akzeptieren zum Teil happige Gehaltserhöhungen und Fringe Benefits und betrachten es als völlig normal, dass sich die Einkommensschere weiter öffnet.

Manager bezeichnen sich in ihren Assessments als «sozialkompetent». Stehen unangenehme Aufgaben an – zum Beispiel die Entlassung von Mitarbeitern –, verstecken sich viele in ihren Bunkern und schicken andere vor, die sich unpopulär machen müssen. Das Unangenehme wird oft bis zum untersten Linienchef weiterdelegiert, der dann – mangels echter Begründungsfähigkeit und wegen persönlicher Verbundenheit mit den Entlassungsopfern – meist völlig überfordert ist.

Angst vor Emotionen: Egomane oder Feigheit?

Wo immer Personal entlassen wird, gleicht sich das Bild: Die Entlassungsoffer rechnen zwar oft damit und können verstandesmäÙig erstaunlich gut damit umgehen. Womit sie jedoch nicht umgehen können, ist die oft unbedarfte bis rüde Art, in der sich ihre Entlassungen vollziehen: ohne den elementarsten Stil («Nach 35 Jahren Aufopferung für diese Firma vertrieben wie ein räudiger Hund!»). Wer einen Mitarbeiter nach einer langen Karriere per SMS oder E-Mail entlässt – wenn möglich noch wenn dieser in den Ferien ist, hat zweifellos noch nie etwas von Sozialkompetenz gehört. Er ist schlicht ein Neandertaler!

Um die Harmonie nicht zu stören oder weil vielen Managern der Mut fehlt, äussern sie sich bei Mitarbeitern in Qualifikationsgesprächen selten offen über heikle Punkte. Das führt dazu, dass ein Mitarbeiter auch nach 10 oder 20 Jahren eine makellose Personalakte hat. Müssen Arbeitsplätze abgebaut werden, wird der Mitarbeiter mit bisher einwandfreien Qualifikationen plötzlich mit Vorwürfen konfrontiert, die ihn völlig aus dem Gleichgewicht bringen. Er wird Opfer eines Systems, das über Jahrzehnte versagt hat.

Leider ist festzustellen, dass vielen heutigen Führungskräften eine natürliche Herzenswärme und die Fantasie für die Situation von Menschen fehlt, die oft mit enormem Stolz unglaublich viel für ihre Firma leisten oder geleistet haben – und das für einen Bruchteil der finanziellen Entschädigung ihrer obersten Chefs. Sie können nicht mit Emotionen umgehen und verdrängen diese deshalb. Leider sind nicht wenige von ihnen zu Egomane in einer virtuellen Welt ohne Bezug zu den Realitäten von Normalbürgern geworden.

Kurzsichtige Veränderungsmanie statt Blick aufs Ganze

Liegt es allein an der Börse, dass Unternehmen nur noch an ihrem kurzfristigen Erfolg gemessen werden? Oder auch daran, dass Semester- und Jahresresultate allein über Sein oder Nichtsein von CEOs und Managern entscheiden? Oder aber, dass diese den kurzfristigen Erfolg nur deshalb suchen, um sich fette Bonusse zu sichern? Der Wandel vom Unternehmer mit einem Blick fürs Ganze zu einem CEO mit offensichtlichem Kurzzeitfokus produzierte in den letzten 15 Jahren einen enormen Verschleiss an Ressourcen. Beispiele:

Der Zwang zum kurzfristigen Erfolg kreierte eine Umbau- und Änderungsmanie, die oft weit übers Ziel hinausschiesst und manchmal kontraproduktiv ist. Um – vermeintlich – seine Qualitäten ins richtige Licht zu stellen, muss und will jeder beweisen, dass das Bisherige untauglich war und etwas genial Neues eingeführt werden muss. Selbst dann, wenn das Bisherige ein unbestrittener Erfolgsfaktor war.

Ständig neu angezettelte und oft kaum zu Ende geführte Reorganisationen verbrennen viel Zeit und Geld, lähmen oft das Tagesgeschäft und verunsichern das Personal und die Kunden.

Wechsel der Chefs, sich rasch ablösende Organisationsänderungen und neu angerissene und nicht durchdachte Projekte, Stellenabbau und -wiederaufbau stören die Kontinuität und bringen Einbussen in der Performance. Das drückt auch auf die Leistung, erhöht den Stress und fördert Burnout-Symptome.

Erweisen sich die «Feuerwerke» neuer Führungskräfte nicht als erfolgreich, setzen diese sich entweder vorzeitig ab und sichern sich den nächsten Karrieresprung, bevor sie dafür in die Verantwortung genommen werden, oder aber sie riskieren, den Hut nehmen zu müssen. Das Spiel beginnt von vorn. Die häufigen Wechsel in Führungspositionen – sie haben oft eine Kettenreaktion zur Folge – zehren an der Substanz.

Vergessen: gesellschaftliche Verantwortung

Herkömmliche Unternehmen waren sich ihrer Rolle im Dienste der Gesamtwirtschaft und ihres gesellschaftlichen Umfeldes bewusst und suchten im Idealfall ein harmonisches Gleichgewicht von Ökonomie, Ökologie und sozialer Verpflichtung herzustellen. Das zum möglichen Preis zeitweiliger Trockenperioden. Sie lebten von der Arbeitskraft ganzer Regionen und belebten diese zugleich in mannigfaltiger und massgeblicher Art. Ein Unternehmen verstand sich nicht als Selbstzweck, sondern – auch – als Quelle der Prosperität einer Gesellschaft. Es diente und verdiente: zum gegenseitigen Nutzen. Ergebnis davon: soziale Stabilität. Dieses Bild mag heute einer Gartenlaube gleichen. Die Realitäten haben sich in den letzten 15 Jahren radikal gewandelt:

Im Zuge der globalen Ausrichtung und der Digitalisierung liegt der Fokus beim Wachstum, bei der Positionierung auf den Weltmärkten, beim kurzfristigen Erfolg. Alles andere gilt als sekundär. Konzerne verstehen sich als «Weltbürger», als «heimatlose Gesellen» und nicht mehr als Wohlfaktoren ihres Landes. Sie sind zum Selbstzweck geworden.

Im Interesse des Konzernergebnisses wird in Kauf genommen, dass die Arbeitskraft im eigenen Lande auf eine Rumpforganisation reduziert wird und dass zum Grossteil im Ausland produziert wird. Viele Unternehmen betrachten es nicht mehr als ihre Aufgabe, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten. Sie fördern damit – wenn sich alle gleich verhalten – die Arbeitslosigkeit und schieben die Verantwortung dem Staat zu, der mit den wachsenden Soziallasten zunehmend überfordert ist und an den Rand des Kollapses steuert. Mit der sozialen Unrast nimmt auch die Stabilität ab, die für die Wirtschaft einen wichtigen Standortvorteil darstellt.

Ketzerisch gefragt: Was nützen längerfristig Unternehmen, die ausser Konzernspitzen und Stabsorganisationen keine Menschen mehr im eigenen Land beschäftigen, und was nützt es, wenn diese, statt Steuern zu bezahlen, am Tropf der Fürsorge hängen? Welchen Sinn haben sie, wenn sie – im grösseren Zusammenhang – nicht mehr dem Gemeinwohl dienen? Ziel und Nutzen einer Wirtschaft, die in China und anderswo Zehntausende von Arbeitsplätzen schafft und unterhält, aber den Wohlstand im eigenen Lande nicht mehr stimuliert, sind für Normalbürger nicht mehr erklärbar.

Rückzug aus der Solidarität: ein Irrweg

Früher betrachtete es jedes Unternehmen als solidarische Pflicht, Nachwuchs auszubilden und zu fördern. Auch im eigenen Interesse, in einem Wechselspiel von Geben und Nehmen. Viele Unternehmen drücken sich heute vor dieser sozialen Aufgabe, bilden zum Beispiel keine Lehrlinge mehr aus oder geben Lehrabgängern keine Chance, Berufserfahrung zu sammeln. Sie ziehen es vor, von anderen ausgebildetes und erprobtes Personal zu übernehmen. Diese Haltung ist nicht nur egoistisch, sondern auch kurzfristig.

Viele Unternehmen pflegten ihr soziales Image, indem sie zum Beispiel körperlich oder geistig behinderten Menschen eine Möglichkeit boten, auf würdige Weise einer bescheidenen Arbeit nachzugehen (oft bezahlt aus einem besonderen Fonds). Oder sie lagerten einfache Arbeiten an regionale geschützte Behindertenstätten aus. Viel davon ist – auch zu Lasten des Staates – auf der Strecke geblieben, weil solche Arbeiten in Drittweltländern noch billiger sind. Zieht man die Bilanz aus den gesamthaft nicht vitalen Einsparungen und dem Imageverlust, zeugt das nicht von viel politischem und sozialem Gespür.

Viele Unternehmer befruchteten früher den Staat, indem sie ihr Netzwerk und ihr Know-how auch in die Politik einbrachten. Heutige – betont apolitische – Manager distanzieren sich auf geradezu penetrante Art von öffentlicher Verantwortung. Sie wollen zwar von günstigen Rahmenbedingungen profitieren, sind aber nicht mehr bereit, sich für die Politik im weitesten Sinne einzubringen. Schade, denn sie könnten so viele Impulse geben!

Für eine Stadt oder Region sind auch solide Unternehmen keine verlässlichen Garanten mehr für den Wohlstand und die Weiterentwicklung ihres Umfeldes. Man muss gedanklich damit umgehen, dass sich ein Unternehmen kurzfristig von einem Standort zurückziehen oder grosse Betriebsteile schliessen und dabei viele «Leichen» zurücklassen könnte. Von ihrer Rolle als wohlhabende «Paten» in ihrem herkömmlichen Umfeld (Sport, kulturelle und soziale Institutionen) haben sie sich weitgehend zurückgezogen. Die Pflege lokaler Behörden ist für viele Manager im Zeitalter der globalen Fokussierung im besten Falle eine lästige Pflicht. Auch deshalb, weil diese von irgendwo kommen, kurze Zeit bleiben und nirgends mehr verwurzelt sind. Folge: schwindender Goodwill und wachsendes Misstrauen gegenüber «ihren» Unternehmen und seinen obersten Exponenten.

Das provokative Fazit lautet: Heutige Führungskräfte glauben zwar, global zu denken. Wirklich? Verglichen mit ihren Vorgängern, wirken viele von ihnen – angesichts ihrer engen Denkhorizonte und ihrer begrenzten Fokussierung auf sich und ihr Unternehmen – verblüffend eindimensional. Man denke einmal darüber nach!

Das Fazit: mehr als ernüchternd

Das Schlagwort «Globalisierung», über dessen Sinn die unterschiedlichsten Vorstellungen herrschen, sorgte bei vielen – auch mittelgrossen – Unternehmen für Wirrnis. Da man den Eindruck hatte, sich, überspitzt formuliert, die ganze Welt unter den Nagel reissen zu können oder zu müssen, verschob sich der Fokus von einem harmonischen und sinnvollen Wachstum auf einen oft schwer kontrollierbaren Expansionswahn. Das führte zu einer fieberhaften, mit grosser Unrast verbundenen «Aktivitis» in den Unternehmensführungen. Viele sind daran zugrunde gegangen. Altes, auch Bewährtes wie etablierte Marken, wurde gedankenlos entsorgt und musste oft fragwürdigem Neuem Platz machen. Kurzfristige Erfolge, mit denen

man sich an der Börse und in den Medien sonnen konnte, wurden zum Mass aller Dinge.

Demgegenüber rückte die nachhaltige Entwicklung in den Hintergrund. Ständige Reorganisationen und Umbildungen in der Führungsstruktur verbrannten enorme Ressourcen, brachten aber – weil oft kaum zu Ende geführt – kaum die erhoffte Wirkung. Diese Hyperaktivität verunsicherte und lähmte vielerorts das Getriebe der Unternehmen. Oft vermochten die Schiffe den erratischen Steuer-ausschlägen auf den Kommandobrücken nicht mehr zu folgen. Alle waren primär mit sich selber und ihrem persönlichen Überleben in der Organisation beschäftigt. Viele der sozusagen von der Mode diktierten und vermeintlich notwendigen Prozesse zur Unternehmenssicherung und besseren Positionierung zerrieben sich an sich selber und entpuppten sich als kontraproduktiv.

Weitgehend auf der Strecke blieb die anständige Führung des wichtigsten Elementes einer funktionierenden Organisation. Ausgeblendet wurde die Frage nach dem letztlichem Sinn wirtschaftlichen Tuns im gesamtökonomischen, sozialen und ökologischen Kontext. Wir wagen zu behaupten, dass Unternehmen, die ihrer Gesellschaft nicht mehr dienen (wollen), sich selber ihren Sinn entziehen. Und ebenso die Manager, die ihre Rolle auf ihre Selbstentfaltung und eigene lukrative Interessen reduzieren.



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.

«Führungskräfte glauben heute vielfach, global zu denken. Doch sind sie ihren Vorgängern wirklich voraus? Angesichts ihrer kurzfristigen Denkhorizonte und der Fokussierung auf das eigene Unternehmen wirken sie verblüffend engstirnig.»

Frag

an

Ma

ae

gen

n

ger

Fragen an verantwortungsvolle Manager

«Sind Auslagerungen der Weisheit letzter Sinn?»

- Macht es langfristig Sinn, alle betrieblichen Tätigkeiten ins Ausland auszulagern und damit den Arbeitsmarkt im eigenen Land auszuhöhlen?
- Dient es langfristig den Interessen unserer Wirtschaft, wenn – des kurzfristigen Erfolges wegen – Know-how in grossem Stil nach Übersee transferiert wird?
- Welche ökonomischen und politischen Kräfte sind zu mobilisieren, um der zunehmenden Arbeitslosigkeit – auch im stabilitätssichernden Mittelstand – Einhalt zu gebieten?
- Was kann ein Unternehmen tun, um die wachsenden sozialen Spannungen abzubauen?
- Wie kann das Zusammenspiel zwischen Politik und Wirtschaft harmonisiert und – zu gegenseitigem gesellschaftlichem Nutzen – verbessert werden?

«Ist es absurd, 20 Jahre vorauszudenken?»

- Haben Sie ein zweifelsfreies Bild, welches die klaren Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sind, welches seine realistischen Potenziale und Möglichkeiten?
- Welches waren die hervorstechendsten Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens, an denen nicht gerüttelt werden darf? Welches die entwicklungsfähigen Elemente, die entweder verbessert oder abgestossen werden müssen?
- Wo und in welcher Rolle sehen Sie – verwerfen Sie bitte Ihre Hände nicht! – Ihr Unternehmen in 20 oder 30 Jahren?
- Könnte es möglicherweise Sinn machen, innerlich zu wachsen, statt die Expansion ungebremst voranzutreiben?
- Könnte es sinnvoller sein, ein solider Nischenanbieter zu sein statt ein unbe-rechenbares Rädchen eines Grosskonzerns?

«Kennen Sie die Fähigkeiten Ihres Personals wirklich?»

- Haben Sie ein Leitbild mit klaren ethischen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Grundsätzen, die jedem einzelnen Ihrer Mitarbeiter vertraut sind?
- Wie viele Organisationsprojekte fanden bei Ihnen in den letzten Jahren statt? Wie viele davon überlappten sich? Wie viele wurden sauber zu Ende geführt?
- Sind bei Ihnen nicht nur die Linienchefs, sondern auch die Mitarbeiter in Reorganisationsprojekte eingebunden?
- Wie viele finanzielle Mittel haben Sie in den letzten Jahren in Consultants investiert? Hätten viele der Consulting-Aufgaben nicht ebenso gut von sachkundigen Fachleuten in Ihrem Unternehmen gelöst werden können? Hätten sich möglicherweise nicht realitätsnähere und umsetzungsfähigere Lösungen ergeben?
- Cash-out für Externe oder Nutzung des internen Know-hows: Könnten Nachwuchskräfte ihre Fähigkeiten statt in theoretischen Assessments nicht besser in handfesten Organisationsprojekten unter Beweis stellen?

«Sind Ihre Mitarbeiter Partner oder eine amorphe Masse?»

- Wie gut kennen die unteren Führungsstufen und die Mitarbeiter die Strategien und die Überlegungen hinter Ihren Entscheiden?
- In welcher Sprache – akademisch, technokratisch, managementchinesisch, juristisch verkläusliert oder einfach verständlich – erfolgen Ihre Informationen ans Personal?
- Sind Ihre Infos an die Mitarbeiter – als Insider – differenzierter, direkter, persönlicher als die an die Öffentlichkeit?
- Sind sie kongruent mit den Wirklichkeiten in Ihrem Unternehmen, oder wirken sie entfremdet? Sind sie frei von auf Mitarbeiter lächerlich wirkenden Schlagworten, Banalitäten, hohlen Phrasen?
- Kennt man Sie persönlich an der Basis? Zeigen Sie sich hin und wieder an der Front? Führen Sie spontan ungezwungene Gespräche mit «einfachen» Mitarbeitern, und hören Sie auch ihre Meinungen an?

«Sind Sie offen gegenüber Querdenkern? Hören Sie auf Hofnarren?»

- Nehmen Sie sich die Mühe, über Ihren Führungskreis hinweg möglichst viele Mitarbeiter zumindest mit ihrem Namen zu kennen? Grüßen Sie sie, wenn Sie ihnen begegnen? Glauben Sie, dass das Ihrer Akzeptanz – und letztlich der Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit Ihnen – förderlich sein könnte?
- Schätzen Sie – auch wenn sie unbequem sind – Querdenker in Ihrem Unternehmen als «Warnsystem» gegen mögliche Fehlentscheidungen?
- Herrscht bei Ihnen ein streng hierarchisches System oder ein Klima überall offener Türen?
- Halten Sie sich auch «Hofnarren», die Ihnen helfen, ein ungefiltertes Bild der Befindlichkeit in Ihrem Unternehmen zu bekommen? Oder begnügen Sie sich mit dem – oft beschönigten – Feedback aus Ihrem Führungskreis?
- Wertschätzen Sie besondere Leistungen mit persönlichen Gesten (Lob, Dank, Einladung, Bonus), und gewinnen Sie damit Ihr Personal für sich?
- Kranken auch Sie an der Irrmeinung, Information sei «Kommunikation»? Haben Sie echte kommunikative Foren und Instrumente?

«Wie agil und praxisnah sind Ihre Jungdynamiker?»

- Haben Sie erkannt, dass «jung und dynamisch» ebenso wenig eine zwangsläufige Normalität zu sein braucht wie «alt und ausgebrannt»? Betrachten Sie eine Symbiose von neuen Ideen und Erfahrung als gute Absicherung gegen Leerläufe und Flops?
- Trachten Sie in Ihrem Unternehmen nach einer sinnvollen Ergänzung von Theoretikern und Praktikern?
- Hinterfragen Sie kritisch genug die «Feuerwerke» von änderungswütigen Jungdynamikern auf ihren Nennwert und ihre Nachhaltigkeit?
- Haben Sie Programme, welche junge Führungskräfte – insbesondere akademische – zwingen, die Arbeit an der Front praktisch zu erleben?
- Kennen Sie bei Ihren Führungspositionen ein Rotationsprinzip, das die Agilität wachhält und die Kenntnisse über das Unternehmen fördert?

«Mal ehrlich: Sind Sie selber wirklich ein Beispiel?»

- Ist Ihnen die Wichtigkeit Ihrer Rolle – für Ihr Unternehmen, die gesamte Wirtschaft und die Gesellschaft – bei der Ausbildung des Nachwuchses bewusst? Könnten Sie mehr Lehrstellen schaffen und mehr Lehr-/Schulabgängern eine Chance zum beruflichen Einstieg bieten?
- Wenn gespart werden muss und der Gürtel enger zu schnallen ist: Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und kürzen Ihr Salär – und das des ganzen Managements – überdurchschnittlich? Schliessen Sie sich bei der Kürzung von Spesen und Privilegien ein?
- Werden Stellen gestrichen und Personal entlassen: Stellen Sie sich selber vor die Mitarbeiter, oder schicken Sie Ihre Untergebenen ins Feuer?
- Wie stellen Sie sicher, dass Entlassungen nicht nur – wie meist öffentlich deklariert – «sozialverträglich» erfolgen, sondern auf menschlich untadelige Weise und nicht den Personaladministratoren überlassen bleiben?
- Achten Sie bei der Auswahl von Führungskräften darauf, dass nicht nur die fachlichen Fähigkeiten stimmen, sondern auch die charakterlichen? Wählen Sie Persönlichkeiten aus, die auch über menschliche Führungsqualitäten verfügen?
- Schulen und fördern Sie das soziale Verhalten von Führungskräften? Sind auch Sie persönlich nicht zu vornehm, allfällige menschliche Fehlleistungen zu tadeln, auch wenn das heikel ist?
- Mal ganz ehrlich: Sind Sie wirklich immer immun gegen Schönredner, Schaumschläger und Verführer in Ihrem Umfeld?
- Und zum Schluss: Wie oft sind Sie schon selber in die Falle von unternehmerischen Modetrends geraten? Haben Sie sich schon bei einem innerlichen Vorwurf ertappt, zu wenig kritisch gewesen zu sein?

weic

F

tor

he

akk-

oen



*Wir glauben, unser Denken und Handeln sei rational.
Ein Trugschluss. Dabei hängt unser Erfolg davon ab.*

Jagd nach den weichen Faktoren

Die Dynamik global vernetzter Märkte macht es schwieriger, Zusammenhänge zu verstehen, Entwicklungen abzuschätzen und Entscheidungen rational zu begründen. Wissenschaftliche Erkenntnisse legen nahe, dass letztlich die im limbischen System des Gehirns verankerten unbewussten Erwartungshaltungen und emotionalen Bewertungen das Handeln bestimmen. Eine Methode ermöglicht, diese weichen Faktoren zu erfassen.

Prof. Dr. Peter Kruse

In der komplexer werdenden Welt steht das Bedürfnis nach Sicherheit in hartem Kontrast zu den Möglichkeiten, Zusammenhänge zu verstehen und Entwicklungen vorherzusagen. Konsumenten zeigen eine geringer werdende Markentreue. Hybrides Kaufverhalten zwischen Billigangeboten und Luxuswaren irritiert den Handel wie die Hersteller. Die Mitarbeiter-Loyalität nimmt kontinuierlich ab. Die Wechselbereitschaft im Beruf steigt; der Kampf um die besten Talente wird spürbar härter. Die Wählerschaften der Parteien schmelzen dahin, und den Demoskopen droht bei erdrutschartigen Umschwüngen in der öffentlichen Meinungsbildung der methodische Offenbarungseid.

Sehnsucht nach Navigationshilfen

Die Kalkulierbarkeit menschlichen Verhaltens wird offenkundig immer geringer, im Privaten wie im öffentlichen Raum. Alles deutet darauf hin, dass es sich um kein vorübergehendes Phänomen handelt, sondern um eine Konsequenz der weltweiten Vernetzung. Die Hoffnung auf ruhigeres Fahrwasser ist kein guter Ratgeber. So wie die Erwärmung der Atmosphäre das Wettergeschehen anheizt, regt zunehmende Vernetzungsdichte die Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft an. Der Wunsch nach orientierenden Prognosen und Analysen ist nachvollziehbar. Aber es wird immer schwieriger, ein angemessenes Verständnis der Gegenwart zu gewinnen und Trends abzuschätzen. In der Instabilität gilt der Schmetterlingseffekt «Kleine Ursache – grosse Wirkung». Diskontinuitäten und revolutionäre Umstrukturierungen gehören zur Tagesordnung. Die Aktivitäten Einzelner können sich in kurzer Zeit zu mächtigen Bewegungen aufschaukeln.

Die erst 2001 von Jimmy Wales gegründete frei editierbare Online-Enzyklopädie Wikipedia (www.wikipedia.org) hat die Encyclopædia Britannica in wenigen Jahren umfangmässig über-

holt. Das hier organisierte Wissen verdoppelt sich alle zehn Monate. Das Stichwortverzeichnis umfasst heute schon über 560 000 Artikel. Mit Weblogs erreichen Privatpersonen eine Wirkung, die vordem nur Journalisten in Massenmedien möglich war. Einfache Kinderlieder oder selbst Klingeltöne für das Handy schaffen es ohne eine mächtige Marketingmaschinerie auf Spitzenpositionen in den Pop-Charts, und alberne Videoclips machen über das Internet ganz normale Jugendliche über Nacht zu Kultfiguren.

Weiche Faktoren rücken ins Zentrum

Fasst man die Geschehnisse zusammen, so entsteht der Eindruck, dass wir am Anfang eines neuen Makrozyklus der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung stehen. Auf die Existenz langer Entwicklungszyklen machte als Erster der Wissenschaftler Nikolai Kondratieff aufmerksam. Für das 19. und 20. Jahrhundert sind fünf Kondratieff-Zyklen beschrieben worden. Den fünften, der sich gegenwärtig vollendet, dominiert die Revolution der Informationstechnologie. Es spricht viel dafür, dass beim kommenden Zyklus der Umgang mit weichen Faktoren im Mittelpunkt steht. Ihre Bedeutung ist die logische Folge der explosionsartig wachsenden Komplexität und Dynamik in der Alltagswelt.

Nach den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung verhalten sich Menschen in schwer zu überschauenden Situationen keineswegs bewusst und rational. Die Mehrzahl ihrer Entscheidungen treffen sie anhand unbewusster und emotionaler Bewertungen. Letztlich bestimmen nicht die kurzfristigen Ordnungsbildungen der Großhirnrinde das Verhalten, sondern die im Laufe des Lebens gelernten, im sogenannten «limbischen System» verankerten Präferenzen und Erwartungshaltungen. Das limbische System liefert eine stabilisierende Grundlage. Die weichen Faktoren bilden den harten Kern der Entscheidungsprozesse. Nur wer in der Lage ist, die unbewussten Bewertungskriterien der am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handeln beteiligten Stakeholder zu erfassen und zu analysieren, kann in der Unsicherheit einer globalen Marktwirtschaft angemessen navigieren. Das Management der Erwartungshaltungen wird zur zentralen Herausforderung im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Interessengruppen und Wählern. Dies gilt von der strategischen Markenführung bis hin zur Planung und Durchführung politischer Kampagnen. Das Verständnis der weichen Faktoren ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

Wie erfasst man weiche Faktoren?

Bei der Messung weicher Faktoren bestehen drei grundlegende Schwierigkeiten:

1. Der Gegenstand der Messung entzieht sich aufgrund der Verankerung im limbischen System weitgehend dem bewussten Erleben und damit dem direkten Zugriff durch die Auskunft gebenden Personen (Dilemma der Irrationalität).
2. Die natürliche Mehrdeutigkeit und Kontextabhängigkeit sprachlicher Äusserungen macht die Interaktion zwischen Fragesteller und Auskunftsperson zu einem Akt gegenseitiger Interpretation (Dilemma der Ambiguität).
3. Die Abhängigkeit des Mess-Gegenstandes von der individuellen Lerngeschichte der Auskunft gebenden Personen macht einen intersubjektiven Vergleich von Einzelaussagen und unabhängig voneinander erhobenen Merkmalsausprägungen nahezu unmöglich (Dilemma der Konstruktivität).

Alle Befragungsformen, die mit der Vorgabe von Merkmalsbeschreibungen und Bewertungsdimensionen arbeiten, lassen das Dilemma der Ambiguität (2) und das der Konstruktivität (3) ungelöst. Die Verfahren gehen von der nicht zulässigen Annahme aus, dass den Befragten eine Interpretation der vorgegebenen Beschreibungen und Dimensionen gelingt, die der Intention des Fragestellers entspricht. Die Aussagekraft der Ergebnisse ist abhängig von einem hochgradig unsicheren Akt der mehrfachen Übersetzung und Deutung. Anschliessende mathematische Analysen suggerieren eine Objektivität, die vom Datenmaterial letztlich nicht gestützt wird. Dazu ignorieren alle Befragungsformen, die versuchen, Erwartungshaltungen, Einstellungen und Bewertungen von Menschen direkt zu erfassen, das Dilemma der Irrationalität (1).

Fragebögen: ein ungeeignetes Tool

Die Verfahren machen die nur sehr eingeschränkt gültige Annahme, dass die Befragten selbst einen bewussten Zugang zu ihren entscheidungsrelevanten Präferenzen und Erwartungshaltungen besitzen. Die Tatsache, dass diese dennoch scheinbar sicher Antwort geben, verleitet allzu schnell zu unzulässigen Verhaltensprognosen.

Angesichts der Anforderungen zur Erfassung weicher Faktoren scheidet die Verwendung standardisierter Fragebögen weitgehend aus. Sie sind nur bedingt geeignet, unbewusste Kriterien offen zu legen, denn sie ignorieren das Problem der Deutungsabhängigkeit sprachlicher Kodierungen und sind nur so intelligent wie der Fragesteller. Auch die meisten anderen Instrumente arbeiten mit ausgewählten Beschreibungsdimensionen. Die Auskunftspersonen müssen ihre Präferenzen anhand vorformulierter Assoziationen offen legen. Profilbildungen dieser Art sind zwar statistisch hervorragend auswertbar, kommen aber an die emotionalen Bewertungskriterien nicht heran. Auch das gezielt auf die Erfassung individueller Bedürfnisse und Vorstellungen hin entwickelte Verfahren der Conjoint-Analyse benötigt vorgegebene Eigenschaftsausprägungen.

Die Conjoint-Analyse

Die Conjoint-Analyse eröffnet zwar aufgrund eines Vergleichsverfahrens den Zugang zu unbewussten Präferenzen (Dilemma 1), lässt aber das Deutungsproblem ungelöst (Dilemma 2 und 3). Eine konstruktive Antwort gibt die Psychologie: Wer an die intuitiven Kriterien der Menschen herankommen will, muss mit ihnen interagieren – frei und ohne Vorgaben, ganz individuell. Hört man ihnen einfach zu, legen spontan gewählte Bilder, Worte und Betonungen die gesuchten Tiefenstrukturen offen. Über qualitative Interviews, gruppendynamische Aktivitäten oder künstlerische Ausdrucksformen lassen sich so wertvolle Einblicke gewinnen. Eine direkte Vergleichbarkeit von Ergebnissen und eine Zusammenfassung der Sichtweisen grösserer Gruppen erlauben sie aber nicht.

Wer einige hundert qualitative Interviews führt oder die bildhaften Assoziationen vieler Menschen sammelt, erfährt eine Menge über die Empfindungen Einzelner. Daraus gültige Aussagen zu verdichten, ist nicht oder nur mit grossem Aufwand möglich. Benötigt wird eine Messmethode, welche die inhaltliche Aussagekraft qualitativer Verfahren mit der Vergleichbarkeit von Fragebögen verbindet.

Ein Lösungsansatz: Nextexpertizer

Als Lösungsansatz für die schwierige Erfassung weicher Faktoren haben wir mit dem Team des Bremer Methoden- und Beratungsunternehmens Nextpractice in einer über 15-jährigen interdisziplinären

Forschungsarbeit das softwaregestützte Interview- und Analyse-Werkzeug Nextexpertizer entwickelt. Das diesem zugrunde liegende Befragungsprinzip hat seinen Ursprung in den theoretischen und methodischen Grundideen der «Psychologie der persönlichen Konstrukte» des Amerikaners George A. Kelly.

Die «Psychologie der persönlichen Konstrukte» betrachtet den Menschen als Forscher, der aus seiner Erfahrung Hypothesen für zukünftige Situationen entwickelt, diese überprüft, bestätigt und gegebenenfalls anpasst. Um einen ersten messenden Zugang zur subjektiven Wirklichkeit eines Menschen zu bekommen, entwickelte Kelly die Methode des «Repertory (REP) Grid». Darin bringen Auskunftspersonen über ein sehr einfaches Befragungsritual Ereignisse oder Objekte (Elemente) ihrer Erfahrungswelt auf der Grundlage von eigenständig beschriebenen Unterschieden oder Gemeinsamkeiten (Konstrukte) in eine Abhängigkeitsbeziehung (Matrize). Eine Messung beginnt mit der Bestimmung der Vergleichselemente, die den Suchraum der Erhebung definieren und das assoziative Gerüst der einzelnen Befragung bilden. Die Elemententwicklung legt die Richtung der Befragung fest und findet daher im engen Diskurs mit dem Auftraggeber statt.

Unbewusste emotionale Elemente einbezogen

Das in der Matrize enthaltene relationale Muster von Elementen und Konstrukten wird über eine Eigenstrukturanalyse (ESA) in einen leicht interpretierbaren mehrdimensionalen Bedeutungsraum umgerechnet und der Auskunftsperson am Bildschirm interaktiv zurückgemeldet. Für Gruppenvergleiche oder Analysen des Zeitverlaufs werden mehrere dieser individuellen Räume zusammengefasst und nach Inhaltskategorien oder Kenngrößen (zum Beispiel Elementdistanzen) ausgewertet.

Das Erhebungsritual schliesst eine absichtsvolle Ergebnisverzerrung nahezu aus. Komplexe Musterbildungen entstehen nur auf der Basis tatsächlich ausgebildeter Bewertungen und beziehen unbewusste emotionale Aspekte ein (Dilemma der Irrationalität). Für die Interviews sind ausgebildete Interviewer wünschenswert, da diese bei direkter Befragung im Allgemeinen aussagefähigere Ergebnisse erzielen.

Suche nach Beziehungsmustern

Unter Verwendung ganz persönlicher Beschreibungsdimensionen erzeugen die Interviewten Beziehungsmuster zwischen den Vergleichselementen, die ihre individuellen Präferenzen und Erwartungshaltungen offen legen (Lösung für das Dilemma der Irrationalität). Zudem erlaubt die Analyse der Verwendungsähnlichkeit der Beschreibungsdimensionen trotzdem ein überindividuelles Verständnis ihrer Bedeutung (Lösung für das Dilemma der Ambiguität und das der Konstruktivität). So werden Tiefenstrukturen in den Präferenzen und Erwartungshaltungen von Gruppen zugänglich, die sonst über die Vorgabe von Beschreibungsdimensionen vom Rauschen der Interpretationsproblematik verdeckt werden.

Auf der Basis der Bedeutungsräume von Gruppen können unterschiedliche Auswertungen realisiert werden. Die Möglichkeiten reichen von der Analyse einfacher Elementdistanzen über das Clustern typischer Elementemuster bis zu Profilbildungen oder theoretisch begründeten Portfolio-Darstellungen. Besonders sinnvoll im Kontext eines Managements von Erwartungshaltungen ist die Erweiterung der Nextexpertizer-Befragung über eine Kano-Analyse der von den Auskunftspersonen hervorgebrachten

Bewertungskriterien. Auf diesem Wege können zum Beispiel die Bewertungskriterien bestimmt und sichtbar gemacht werden, die für Kunden kaufentscheidend sind und die Realisierung einer höheren Gewinnmarge rechtfertigen.

Eine effiziente Methode

Die Kano-Analyse differenziert zwischen Kriterien, deren Erfüllung von Kunden vorausgesetzt oder erwartet wird (Basis- und Leistungsanforderungen), und solchen, deren Erfüllung deutlich über die Erwartungen hinausgeht (Begeisterungsanforderungen). In Verbindung mit den Nextexpertizer-Ergebnissen ist auf einfache Art darstellbar, welches Begeisterungspotenzial bereits genutzt wird und wo bislang wichtige Chancen zur Kundenzufriedenheit ausgelassen wurden. Unser Tool ermöglicht ein praxisnahes «Soft-Fact-Controlling».

Die Verwendungsmöglichkeiten von Nextexpertizer sind nahezu unbegrenzt. Bei der Begleitung von Prozessen der Strategieentwicklung hat es sich in Unternehmen ebenso bewährt wie im Kontext der Erfassung von Kulturunterschieden bei Fusionsprozessen. Mögliche Einsatzfelder im Bereich von Markt-, Meinungs- und Sozialforschung sind die strategische Markenführung, Kundenzufriedenheitsstudien, Mitarbeiterbefragungen, die Produktentwicklung, das Pre-Testing von Werbemitteln, die Analyse von Markttrends, das Marketing von Standorten und Regionen sowie Fragestellungen der politischen Kommunikation. Bei der Verwendung in Forschung und Praxis hat sich gezeigt, dass die Ergebnisse von Befragungen mit unserem Tool schon bei einer relativ geringen Zahl von Interviews eine hohe Gültigkeit und Vorhersagekraft besitzen.



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.

*«Vieles spricht
dafür, dass nach
der Revolution
der Informations-
technologie ein
Makrozyklus der
weichen Faktoren
kommen wird.*

*Ihre Bedeutung ist
die logische Folge
einer explosions-
artig wachsenden
Komplexität
und Dynamik.»*



Wenn die Personalrekrutierung zum Fast-Food-Business wird: Gewinner sind allein die Prämienjäger.

Lieber Mitarbeiter sucht sexy Mitarbeiterin

Mitarbeiter suchen neue Mitarbeiter. Das ist so lukrativ, dass ihre Hauptjobs leicht zum Hobby werden können. Damit übernehmen sie die Kerntätigkeit von Human Relations. Den Personalverantwortlichen bleibt nur noch eines: sich selber zu entlassen.

Urs von Schroeder

Nachdem viele Unternehmen Personal bis zum Gehtrichtmehrer entlassen haben, findet jetzt wieder eine Gegenbewegung statt. Das alte Erfahrungskapital ist ausgestaubt, die Schlacht um neue Talente entbrannt. Dabei bedient man sich auch unkonventioneller Methoden. Eine wachsende Zahl von Unternehmen – Banken, Versicherungen, Beratungsfirmen und auch Industriekonzerne – ist dazu übergegangen, Mitarbeiter für die Personalrekrutierung zu instrumentalisieren. Die Methode scheint Schule zu machen. Sogar die Schweizer Armee, die Mühe hat, genügend Nachwuchs für die Berufsoffiziers-Laufbahn zu finden, ködert die Wehrmänner mit Prämien, wenn sie geeignete Kandidaten herbeizaubern. Auf den ersten Blick wirkt die Idee bestechend, weil damit – zumindest oberflächlich betrachtet – kurzfristig viel Geld gespart werden kann. Doch: Wie sieht diese Rechnung langfristig aus? Und dient diese Methode tatsächlich den strategischen Interessen der Unternehmen? Eine genaue Betrachtung zeigt: Lachende Dritte sind vor allem die kleinen Headhunter in den Reihen des Personals.

Personalentwicklung: ein 5-Gang-Menü

Entscheidendster Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens sind – und niemand würde nicht in diesen Choral einstimmen – ein fähiges Personal und fähige Führungskräfte. Dafür zu sorgen, dass man die richtigen Leute zur richtigen Zeit in den richtigen Funktionen hat, und sie optimal für ihre Aufgaben zu rüsten, gehört zum A und O eines vorausblickenden Managements. Das tönt wie eine Banalität, ist es aber leider nicht. Eine Studie der Personalberatungsgesellschaft Hewitt Associates – «Top Companies for Leaders 2005» – gelangt zum Schluss, dass die meisten grossen europäischen Konzerne potenzielle Nachwuchsführungskräfte im eigenen Unternehmen nur mangelhaft fördern. Die Studie basiert auf Daten von rund hundert europäischen Unternehmen. Gemäss dieser Erhebung greift nur jede fünfte Gesellschaft bei einer Neubesetzung einer Stelle im oberen Management auf eigene Mitarbeiter

zurück. Nur gerade fünf Prozent der Unternehmen beurteilen ihre eigene Nachwuchsförderung als wirksam.

In den sich rasch ablösenden Wellen von Personalabbau und -wiederaufbau ist nicht nur viel Erfahrungskapital über Bord gespült worden, sondern ganz offensichtlich auch die Weitsicht von Unternehmensführern. Wie wäre es sonst möglich, dass die Personalentwicklung vielerorts zum Stiefkind verkommen und kein strategisches Thema mehr ist?

Die «richtigen Leute» wachsen – auch wenn sie noch so gute Zeugnisse und beeindruckende Curricula Vitae vorzuweisen vermögen – nicht auf den Bäumen. Man kann sie nicht beliebig in Konfektionsgrößen von der Stange nehmen. Sie müssen zum Zeitpunkt A so selektioniert, in der Zeitspanne B betrieblich und fachlich so aus- oder weitergebildet und mit der nötigen Erfahrung ausgestattet werden, dass sie zum Zeitpunkt C ihre Fähigkeiten in einem vorbestimmten Tätigkeitsfeld voll gereift entfalten können. Deshalb gehören die Human Resources zu den Aufgaben, die Teil der strategischen Planung bilden und folgerichtig in die Top-Prozesse einzubinden sind. Sein müssten... In Tat und Wahrheit sind sie das in den meisten Unternehmen leider nicht. Oder nicht mehr. Ein Blick in die Praxis ist ernüchternd. Die Human Resources – also Personalplanung, Personalrekrutierung, Selektion, Assessments, Personalentwicklung und -förderung – schlummern vielerorts in einem grauen Beamten-dasein mit einem reinen Verwaltungsverständnis dahin.

Wenn der Nebenjob zum Hauptjob wird

Die Suche nach geeigneten Kräften für das Unternehmen kostet Zeit und Geld. Zuweilen viel Zeit und noch mehr Geld: für professionelle Vermittler, Inserate, aufwändige Assessments. Die Idee, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren vielfältigen Beziehungen für diesen Prozess einzuspannen und ihnen – statt teuren Cash-outs – für vermittelte Kandidaten eine Prämie auszuzahlen, ist also verlockend. Wer kennt das Unternehmen schliesslich besser als das eigene Personal? Wer weiss genauer, worauf es ankommt? Beide Seiten profitieren auf augenfällige Weise: Die eine spart beträchtliche Mittel ein, die andere erhält die Chance für ein happiges Zusatzeinkommen.

Nur: Wird dabei berücksichtigt, dass diese Nebentätigkeit für Mitarbeiter, wenn systematisch und zielstrebig ausgeübt, lukrativer als der Hauptjob sein könnte und dass dadurch viel Zeit und Energie dort verloren geht, wo diese primär eingesetzt werden müssten? Dass damit eine eigentliche Konkurrenz zur normalen Tätigkeit geschaffen wird? Wenn das reguläre Salär gesichert ist, bietet die Chance auf einen fetten Zusatzverdienst – die Prämien bewegen sich zwischen 2000 und 5000 Franken pro vermittelten Kandidaten – einen so starken Anreiz, dass man sich verstärkt im «Nebengeschäft» engagiert. Findige Mitarbeiter haben natürlich rasch erkannt, dass sich dabei auch dem Glück etwas nachhelfen lässt. Indem sie zum Beispiel potenzielle Stellenbewerber aus dem Bekanntenkreis bitten, sich vor einer Bewerbung an sie zu wenden und nicht direkt an die Firma.

Dem Cousin und vor allem sich einen Gefallen tun

Sind Mitarbeiter überhaupt in der Lage, objektiv geeignete Kandidaten zu vermitteln? Darüber streiten sich die Geister. Kritiker des Systems führen an, dass Mitarbeiter zwar den Betrieb kennen, aber oft kein genaues Profil für eine zu besetzende Stelle haben. Dazu besteht zweifellos die Gefahr, dass sie – nach der guten

alten Tradition der Vetternwirtschaft – Freunde einzuschleusen versuchen, denen sie einen Dienst erweisen möchten. Oder aber einfach der Prämie wegen einen nicht unbedingt tauglichen Kandidaten zur Bewerbung ermuntern. Dies auch mit dem Risiko, zum Ziel der Kritik zu werden, wenn sich eine Einstellung als Flop erweist und möglicherweise sogar alte Freundschaften in die Brüche gehen.

Man kann sich auch mit Recht auf den Standpunkt stellen, dass die Hilfe bei der Suche nach geeigneten neuen Kräften für das Unternehmen zu den Selbstverständlichkeiten eines engagierten und verantwortungsvollen Mitarbeiters gehört und nicht zusätzlich entschädigt zu werden verdient. So wenig, wie wenn jemand in der Öffentlichkeit für die eigenen Produkte einsteht. Auf jeden Fall stellt sich die kritische Frage, wie es denn um eine Unternehmenskultur bestellt ist und wie hoch sie zu bewerten ist, wenn es nötig ist, Selbstverständlichkeiten wie diese besonders zu honorieren.

Am falschen Ort gespart

Konventionelle Personalrekrutierung ist zwar unbestritten eine teure Sache. Doch haben sich Führungskräfte, die so erpicht auf kurzfristige Einsparungen sind, schon überlegt, was allenfalls noch wesentlich mehr Geld verschlingt? Zum Beispiel die Unfähigkeit, gute Leute im Unternehmen zu behalten. Oder die oft unbedachte Vernichtung von Know-how und Erfahrung durch nicht zwingende Entlassungen. Und damit verbunden: die oft himmelschreiend teuren Feuerwerke von rührend unerfahrenen, dafür umso kreativeren und beeindruckend hyperaktiven Managern, welche die Firma meist schon wieder verlassen und den nächsten Karrieresprung geschafft haben, bevor die Auswirkungen ihrer Irrläufe richtig durchdrücken. Man überlege sich einmal, wie viel die Arroganz von Neuerfindern des Pulvers kostet und wie viel die Fehler, die sich vermeiden lassen. Oder wie viel bei grossen Fluktuationen die Investitionen zur Einführung neuen Personals kosten, bis es im Unternehmen sattelfest ist und über den nötigen Erfahrungsschatz verfügt, um letztlich für die Firma Früchte zu tragen.

Bei einer solchen Betrachtung stellt sich schnell heraus, dass eine längerfristig ausgerichtete – eben in die strategische Planung eingebettete – Personalpolitik nicht nur weniger Mittel verschlingt als kurzfristige Hauruck-Übungen mit fragwürdigen Methoden, sondern auch wesentlich wirkungsvoller ist. Wer nicht unreflektiert Personal entlässt, verringert auch die Kosten für teure Neurekrutierungen. Mehr Sorgfalt bei der Auslese und der Pflege des Personals fördert nicht nur die Harmonie im Unternehmen, sie hilft auch, beträchtliche Fluktuationskosten einzusparen.

Der logische Schritt: sich selber entlassen

Piotr Bednarczuk, Geschäftsführer von Hewitts Associates in Deutschland, ist davon überzeugt, dass Unternehmen, die über eine strukturierte Nachfolgeplanung verfügen, eine besondere Ertragskraft haben. Ein Blick auf erfolgreiche Unternehmen bestätigt das: Sie haben klare Strategien für die Förderung interner Kandidaten für Führungspositionen. «Aktives Nachfolgemangement muss ein zentraler Geschäftsprozess sein wie die jährliche Budgetplanung», erklärt Bednarczuk. «Durch eine Kombination von Talententwicklung, Leistungsbeurteilung und Nachfolgeplanung gewinnen Unternehmen die nötige Transparenz, um Top-Positionen mit eigenen Mitarbeitern zu besetzen.»

Somit bleibt die unangenehme Frage, weshalb Human Resources die zentralste und anspruchsvollste ihrer Aufgaben aus der Hand geben und an Hobby-Headhunter delegieren. Ist es nicht sträflich fahrlässig, die Personalplanung und -entwicklung als eine der vitalsten Tätigkeiten zur Zukunftssicherung des Unternehmens durch Amateure zu gefährden? Wenn HR-Leute den Blick fürs Ganze verlieren, nicht mehr strategisch und nur noch operativ denken, sich von der Unternehmensleitung zu Verwaltern degradieren lassen und ihre «raison d'être» selber aushöhlen, stellen sie sich ernsthaft in Frage. Womit liesse sich ihre Daseinsberechtigung noch erklären? Der logische Schritt läge darin, sich selber blaue Briefe zu schreiben und sich auszulagern!



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.



Wie man innere und äussere Unsicherheiten überwindet und zu mehr Authentizität finden kann.

Erfolgsfaktor Personal Performance

Der Erfolg eines Managers hängt sehr stark von seiner persönlichen Wirkung ab. Wie schafft er es, andere für seine Ziele zu gewinnen, wie stark trägt er zur Motivation seiner Mitarbeiter bei, wie mitreissend präsentiert er seine Ideen? Ein Gespräch mit Lydia Thea Blau, Referentin des Seminars «Personal Performance».

*Denkpausen: Frau Blau, reden wir mal deutsch!
Was bedeutet «Personal Performance»?*

Lydia Thea Blau: Das bedeutet nichts anderes als persönliche Wirkung und auch Wirksamkeit: Wie wirke ich, und wie wirksam, wie effizient kommuniziere ich mit anderen? Das bezieht sich auf die Ausstrahlung, Präsenz, Überzeugungskraft und Souveränität in den verschiedensten Situationen. Man überzeugt andere nicht nur durch fachliche Kompetenz, sondern vor allem durch Persönlichkeit.

Wir sprechen also von einem Kommunikationstraining?

Nicht nur. Im Gegensatz zu einem klassischen Rhetorik- oder Kommunikationstraining ist hier besonders die nicht-verbale Ebene im Fokus, welche die persönliche Ausstrahlung eines Menschen ausmacht. Sage ich zum Beispiel «Mir geht es blendend!» und drehe dabei die Augen und ziehe den Mundwinkel nach unten, dann nimmt mir niemand den Inhalt meiner Worte ab, denn die Hauptbotschaft überträgt sich auf der nicht-inhaltlichen Ebene: durch meine Körpersprache.

Wissenschaftler haben herausgefunden, dass die Wirkung, die wir auf andere ausüben, zu 90% durch das WIE entsteht und nur zu etwa 10% durch das, WAS wir inhaltlich sagen ...

Genau. Und mit diesem geheimnisvolle WIE beschäftigt sich das Seminar. Ich trainiere mit den Teilnehmern eine neue Form des Körperbewusstseins, so dass sie in die Lage versetzt werden, ihre Körpersignale und deren Wirkung wahrzunehmen und bewusst zu steuern. Diese Übungen zur «Selbstkontrolle» stammen übrigens aus der Schauspiel-Ausbildung. Dabei achte ich darauf, dass alle innerhalb ihres natürlichen Ausdruck-Spektrums immer authentisch bleiben und ihre persönliche, individuelle Überzeugungskraft entwickeln. Was beim einen überzeugend aussieht, kann beim anderen künstlich und aufgesetzt wirken.

Wir lernen also Schauspiel-Techniken. Wo bleibt denn da die Authentizität?

Authentisch sein heisst, drei Bereiche in Übereinstimmung zu bringen: was ich im Inneren fühle, was ich davon bewusst mitbekomme und was ich davon nach aussen hin sichtbar werden lasse. Durch die Schauspieltechniken erlangen die Teilnehmer eine neue Flexibilität im Umgang mit Stimme und Körper. Sie können bewusster auswählen, was sie nach aussen hin zeigen, und wie.

Ist denn Authentizität überhaupt erweiterbar?

Wenn ich übe, etwas mit einer bestimmten, vorher nicht genutzten Ausdruckskraft zu sagen, kann das auf mich und meine Umwelt zunächst merkwürdig künstlich wirken. Je häufiger ich das aber tue, desto mehr kann ich mir das neue Verhalten zu eigen machen, so dass es bald zu meinem natürlichen und spontanen Repertoire gehört und völlig authentisch wirkt ...

... sich also Lernschritte in Automatismen verwandeln?

So läuft ja generell der Prozess, wenn ich etwas Neues lerne. In der ersten Fahrstunde ist Autofahren erst einmal eine anstrengende Angelegenheit, weil man sehr viel beachten muss. Je mehr ich übe, desto weniger muss ich überlegen, desto natürlicher und schneller sind meine Reaktionen.

Und das lässt sich dann auch auf neue Verhaltensweisen übertragen?

Ja, bis zu einem gewissen Grad. Man kann keine Person völlig umkrempeln. Aber man kann das Ausdrucks- und Verhaltensspektrum jedes Menschen erweitern, indem man Persönlichkeitsanteile aktiviert, die zwar vorhanden sind, aber bisher vernachlässigt wurden. Es gibt daher auch Teilnehmer, die plötzlich neue Seiten an sich entdecken. Häufig kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu, von dem die meisten überrascht sind: Wenn ich von aussen etwas verändere, also zum Beispiel meinen Körper aufrichte, hat das auch einen Einfluss auf mein Inneres: Ich fühle mich sicherer, kann tiefer atmen und klarer denken. Wir arbeiten also nicht nur am Ausdrucksverhalten nach aussen, sondern auch an der inneren Einstellung, am Umgang mit Emotionen und mit Stress. Wir gehen dabei sowohl von aussen nach innen vor, als auch von innen nach aussen.

Erklären Sie uns das bitte!

Unsere innere Einstellung ändert, sobald wir die Körperhaltung und den Körperausdruck verändern, da beides miteinander verknüpft ist. Oder aber durch eine innere Neuorientierung verändert sich auch unser Ausdruck nach aussen hin.

Mit welchen Themen kommen die Teilnehmer?

Im Personal Performance Training geht es um Präsentationen, Meetings, Verhandlungen, schwierige Gespräche und um die Optimierung der Art und Weise, wie man vorgeht, um seine Ziele zu erreichen. Die Teilnehmer kommen meist mit konkreten Anliegen: Unsicherheit bei einer Präsentation oder bei einem wichtigen Kundengespräch. Manche möchten auch wissen, wie sie sich bei ihrem Vorgesetzten oder Mitarbeitern durchsetzen kann. Andere hätten gerne Tipps, wie sie sich in Meetings besser einbringen und präsenter sein können.

Sie sprechen von «präsentem Auftritt».

Es bedeutet, optimal Raum und Zeit zu nutzen, wenn man etwas vor einer Gruppe präsentiert. Wir trainieren, Lampenfieber abzubauen, Spannung aufzubauen, zu halten und die Aufmerksamkeit des Publikums bewusst zu steuern. Dabei nutzen wir ein paar alte Bühnenregeln, die ganz einfach zu erlernen sind und eine sehr prägnante Wirkung erzeugen. Dann beschäftigen wir uns konkret mit den Beispielen aus dem Berufsalltag der Teilnehmer. Wir arbeiten individuell an der persönlichen Wirkung und den Möglichkeiten, die selbst gesteckten Ziele zu erreichen.

Kommt dabei auch die verbale Ebene ins Spiel?

Ja. Es geht hier also nicht nur um den Körper- und Stimmausdruck, sondern auch um Feinheiten in der Formulierung. Denn auch die Worte, die wir benutzen, machen einen Teil unserer Wirkung aus. Oft reicht es schon aus, an der inneren oder äusseren Haltung zu arbeiten und schon stellen sich wirksame und passende Formulierungen von selbst ein.

Welche Themen gibt es noch im Personal Performance Seminar?

Oft taucht die Frage auf, wie man die eigenen Emotionen in schwierigen Situationen in den Griff bekommt. Dazu gibt es ein paar wunderbar schnelle und wirksame Techniken, die hilfreich sind, wenn man aus der Balance geraten ist. Je nach Teilnehmer-Interesse behandeln wir auch Fragen zu Umgangsformen und Etikette. Wer begrüsst wen zuerst? Wer wird wie angesprochen? Häufig besteht auch Interesse am Thema Smalltalk. Ich biete auch Übungen an, die das Reaktionsvermögen trainieren und aus dem Improvisationstheater stammen.

Wie kommen Teilnehmer mit den Anforderungen des Seminars zurecht? Erleben Sie auch solche mit Hemmungen?

In meinen Seminaren sitzen manchmal Teilnehmer mit Hemmungen. Da ich viel Wert auf eine vertrauensvolle Atmosphäre lege – und auch die Teilnahme an allen Übungen freiwillig ist –, werden Hemmungen Schritt für Schritt abgebaut. Wenn am Ende noch Zeit ist, gibt es als «Bonbon» manchmal eine Theaterübung mit richtigen Rollen. Da überrascht plötzlich der stille, zurückhaltende Kundenbetreuer mit unerwarteter Überzeugungskraft, wenn er begeistert einen charismatischen Modefürsten spielt! Am wichtigsten ist mir jedoch, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Tipps und Verhaltensmöglichkeiten für konkrete Anliegen mitnehmen und das Bewusstsein für ihre persönliche Ausstrahlung und ihren Handlungsspielraum erweitern.



Lydia Thea Blau ...

... M.A., ist zertifizierte Kommunikationstrainerin, Theaterpädagogin und freie Regisseurin. Sie studierte Germanistik und Kommunikationswissenschaften und später Schauspiel und Theaterpädagogik an der Hochschule der Künste Berlin, arbeitete beim Film, Fernsehen und Theater und absolvierte ausserdem eine mehrjährige Ausbildung in Systemischer Beratung und Systemischem Coaching. Sie arbeitet als Trainerin für Kommunikation, Team- und Persönlichkeitsentwicklung, ist auch als Sprecherin und Sängerin tätig und inszeniert regelmässig Theaterstücke in der Berliner Theater-Szene. Seit 2002 ist Lydia Thea Blau Dozentin und Projektleiterin an der Management School St.Gallen.

«Man kann einen Menschen nicht völlig umkrempeln. Aber man kann sein Ausdrucks- und Verhaltensspektrum erweitern, indem man Teile der Persönlichkeit aktiviert, die zwar vorhanden sind, aber bisher vernachlässigt wurden.»

*We are in business
to help you do business*

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 1

Management School St.Gallen