

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 4

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

Seite 6

Widerlinge auf der Abschussliste

Mac J. Rohrbach



Seite 12

«Werte sind nie verhandelbar»

Im Gespräch mit Helmut Maucher



Seite 20

Persönliche Werte

Dr. René Marchand



Seite 26

Gewinner verkaufen keine Produkte

Dr. Ralph Scheuss



Seite 30

Achtung: Kotzbrocken an Bord!

Urs von Schroeder



Seite 34

In Netzwerken überleben: doch wie?

Prof. Dr. Peter Kruse



Seite 37

Von der Kunst, oben zu bleiben



Editorial

Wir beklagen heute oft den Mangel an Anstand und das Fehlverhalten von Kindern und Jugendlichen. Etwa dann, wenn sie die letzten Sitze im Zug belegen und eine gebrechliche alte Frau unbeachtet neben sich stehen lassen. Oder wenn sie Mitschüler terrorisieren und mit aggressivem Gruppendruck Lehrer aus den Schulen ekeln. Jugendprobleme? Nicht nur. Mangelnde Kinderstube, rücksichtslose Egozentrik und fehlender Respekt gegenüber Mitmenschen prägen heute auch vielerorts die Erwachsenenwelt. Leider sehr häufig in Büros und Werkstätten. Erhebungen zeigen auf erschreckende Weise, dass immer mehr Arbeitstätige Opfer von mobbenden Chefs und Kollegen werden und in manchen Unternehmen blanker Darwinismus herrscht. Aus diesem Grund stellen wir heute das soziale Verhalten im Unternehmen ins Zentrum der neusten «Denkpausen».

In den meisten Organisationen finden sich einige rücksichtslose und oft rüpelhafte Egoanen, die mit ihrem menschenverachtenden Verhalten die Atmosphäre vergiften, breite Spuren von Opfern hinterlassen und damit auch dem Unternehmen immensen Schaden zufügen. In einem ersten Bericht nehmen wir uns dieses Themas an und zeigen auf, weshalb es höchste Zeit ist, sich dieser üblen Charaktere besser schon heute als morgen zu entledigen.

Die Art und Weise, wie eine ranghöhere Person eine niedriger gestellte behandelt, sagt sehr viel über den Charakter eines Menschen aus. Warum tun sich so viele Manager schwer, sich einmal mit dem Knigge zu beschäftigen? In einem Beitrag wundert sich Urs von Schroeder über die vielen Kotzbrocken im Business-Class-Look und preist die Kunst der kleinen Gesten.

Wie sehr prägen Eitelkeiten das Führungsverhalten? Für den früheren Nestlé-Chef Helmut Maucher, dem wir in einem packenden Interview begegnen, gehört soziale Verantwortung zu den nicht verhandelbaren Werten. An diesen will er nicht rütteln. Sekundärtugenden, die in Vergessenheit zu geraten drohten, werden nach seiner Meinung wieder zu Primärtugenden.

Für Dr. René Marchand sind die persönlichen Werte das zentrale Element für alles, was für uns im Leben zählt. Sie sind, wie er in seinem Beitrag erklärt, die verlässlichen Funkfeuer und lebenslange Antriebskräfte. Über sie führt auch der Weg zur authentischen und glaubwürdigen Führungspersönlichkeit.

Genügen gute Produkte für nachhaltigen Erfolg? Darüber denkt Dr. Ralph Scheuss in dieser Nummer nach. Um sich erfolgreich von der Konkurrenz absetzen zu können, muss kompetitiver Mehrwert geboten werden. Darauf kommt es vor allem an. Wie man Mehrwert schafft, zeigen internationale Marken wie Rolex, Apple oder Harvard. Ihr Zauberwort lautet «Hyper Value».

Mit einer Vielzahl verschiedener Menschen im Dauerkontakt zu sein, gehörte bisher zum A und O guter Kommunikatoren. Das beziehungsorientierte Netzwerk läuft jedoch Gefahr, zum Bremsfaktor zu werden. Ist es gar ein Auslaufmodell? Mit dieser Frage beschäftigt sich Prof. Dr. Peter Kruse und regt an, vermehrt über kompetenzorientierte Netzwerke nachzudenken.

Wir hoffen, dass Sie bei der Lektüre dieser «Denkpausen» wieder einige wertvolle Anregungen erhalten. Natürlich gibt es in Ihrem Unternehmen keine Rüpel und Mobber. Sollte es aber dort, wo es beim Betriebsklima harzt und der Umgang miteinander nicht über alle Zweifel erhaben ist, gelingen, über dieses Thema nachzudenken, ist bereits der erste Schritt getan.

Heidi Bohren
Head of Open Programs

auf d
Absch
Lis

er
muss-
ste



Mistkerle sind die, bei denen man sich nach einem Gespräch bedrückt, erniedrigt, herabgesetzt und demotiviert fühlt und bei denen man kaum etwas anderes als Verachtung empfindet.

Widerlinge auf der Abschussliste

Können Sie zweifelsfrei behaupten, in Ihrer Organisation gebe es keine Diktatoren, skrupellosen Egomanen, rüpelhaften Widerlinge, Mobber und keine anderen destruktiven Charaktere? Dann dürfen Sie sich in der Gewissheit wiegen, einer kleinen Minderheit anzugehören und über eine Organisation zu verfügen, die weitgehend verschleissfrei funktioniert und darum besser positioniert ist als die Ihrer Konkurrenz. Andernfalls lohnen sich ein paar Gedanken.

Mac J. Rohrbach

Es ist leider eine Tatsache, dass sich in den meisten Unternehmen – und oft in führenden Positionen – Figuren tummeln, um die wir, bestünde eine Wahl, einen grossen Bogen machen und denen wir unter normalen Umständen konsequent aus dem Weg gehen würden. Wenn sie sich aber in unserem Arbeitsumfeld befinden oder wir sogar in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihnen stehen, haben wir diese Wahl nicht. Wir müssen, wollen wir zum Beispiel einen für unsere Karriere wichtigen Job nicht aufgeben oder arbeitslos werden, mit ihnen leben, uns mit ihnen arrangieren und täglich unter ihnen leiden. Selbst auf die Gefahr hin, früher oder später krank zu werden.

Ein destruktiver Zoo

Diese zweifelhaften Charaktere – oft Egomanen mit einem übersteuerten Selbstbewusstsein (oder vielleicht das Gegenteil davon?) – fallen durch die mannigfaltigsten üblen Eigenschaften auf. Vielen eigen ist ein Mangel an elementarster Kinderstube, respektloses, rüpelhaftes bis aggressives Verhalten gegenüber Kollegen, Untergebenen, Lieferanten und sogar Kunden. Sie buckeln nach oben, treten nach unten und «überzeugen» ihre Vorgesetzten mit vordergründig stolzen Leistungen. Zum Instrumentarium ihres Führungsstils gehören grässliche Wutausbrüche, Drohungen, Schikanen und die Verbreitung von Angst und Verunsicherung. Im persönlichen Umgang überschütten sie andere mit Hohn, Spott und Miesmacherei. Sie kränken Mitarbeiter durch mangelnde Fairness, eiskalte Nichtbeachtung, destruktive Dauerkritik, entwürdigende und herabsetzende Behandlung. Sie missbrauchen ihre Macht, erlauben sich verbale und zuweilen auch sexuelle Übergriffe, nötigen, intrigieren, mobben und hinterlassen eine breite Spur von Opfern. In der Öffentlichkeit fallen sie auf, indem sie Schalterangestellte, Hotel- oder Flugpersonal grundsätzlich heruntermachen und in ihrer menschlichen Würde missachten. Sind sie an der Spitze eines Unternehmens, werden sie mit ihren tyrannischen Zügen zu gefürchteten

Despoten. Sie zimmern sich ihre eigene Welt, in der übliche Normen eines anständigen Zusammenlebens keine Gültigkeit mehr haben und in der sie ihre absolute Macht ohne Rücksicht auf Verluste entfalten können.

Ein Problem besteht darin, dass viele Unternehmen und Organisationen gar nicht wahrzunehmen scheinen oder vor allem nicht wahrnehmen wollen, dass sie von Mistsäcken aller Kaliber durchsetzt sind. Und dass sie kaum ernsthaft daran denken, die positiven Kräfte zu mobilisieren und sich der «Fehlzünder» zu entledigen. Vor allem dann nicht, wenn sich die Fieslinge in einer sicheren Machtposition befinden, eventuell sogar Teilhaber sind oder wenn es sich um die besten Verkäufer handelt. Was sich dabei die wenigsten überlegen, ist die Tatsache, dass Widerlinge in der Hierarchie Krebsgeschwüre sind, die sehr rasch Metastasen bilden und einen ganzen Organismus vergiften. Ihr Führungsstil, mit dem andere an die Wand gedrückt werden, reproduziert sich, in ihrem Umfeld allein schon aus Gründen des Selbstschutzes, bringt Klone hervor und schafft damit ein negatives Klima, das die Produktivität untergräbt und sich gegen aussen in Image-Einbussen niederschlägt.

Der richtige Name dafür

Unter welchem Begriff könnte man all diese destruktiven Kotzbrocken zusammenfassen, die ein Klima des Hasses schüren, harmonisch funktionierende Organismen lähmen und hilflosen Opfern oft schwere psychische und physische Schäden zufügen? Einige haben sich für «Idioten» entschieden, was den Sachverhalt nur halbwegs trifft. Amerikaner neigen eher als Europäer zu unzimperlich gradlinigen Bezeichnungen. Der amerikanische Wissenschaftler und Autor Robert I. Sutton kam zum Schluss, dass «Assholes» der umfassendste und zugleich treffendste Begriff sei. Als er sogar bei der elitären «Harvard Business Review» damit durchkam, wurde seine Bezeichnung auch auf universitärem Level hoffähig. Er hat sich eingehend mit dem Thema beschäftigt und damit in den USA grosse Aufmerksamkeit erregt.

Durchaus akademisch unterscheidet Sutton zwischen «temporären» und «amtlichen» Arschlöchern. Zur ersten Kategorie zählt er die grundsätzlich gutmütigen Choleriker, die ab und zu, wenn das Fass überläuft, zu Tobsuchtsanfällen tendieren, oder solche, die hin und wieder mit dem falschen Fuss aufstehen, in ärgerlichen Situationen hyperventilieren und das später bereuen. Wer kann ehrlich von sich behaupten, nicht zu dieser Kategorie zu gehören? Ich jedenfalls nicht. Völlig anderen Kalibers sind die, denen Sutton das Etikett «amtlich» umhängt. Für ihn sind das die permanenten böartigen Despoten, Aufschneider, Intriganten, Mobber und primitiven Mistkerle. Es sind die, bei denen man sich nach einem Gespräch bedrückt, erniedrigt, herabgesetzt und demotiviert fühlt und für die man oft kaum etwas anderes als puren Hass empfindet. In seinem Bestseller «Der Arschloch-Faktor» (Hanser-Verlag, 2007, ISBN-10-3-446-40704-9) leuchtet Robert Sutton die Wirkung der verhaltensgestörten miesen Charaktere in der Wirtschaftswelt aus.

Darwinismus am Arbeitsplatz

Dass es sich nicht um ein an den Haaren herbeigezogenes Scheinproblem handelt, untermauern auch viele Untersuchungen:

- Eine Umfrage in Michigan ergab, dass sich von einer grossen Zahl interviewter Arbeitnehmer 27% schikaniert bis «permanent misshandelt» glauben. «Permanenten Feindseligkeiten»

ausgesetzt fühlen sich 36% der Mitarbeiter und Vorgesetzten eines US-Ministeriums.

- In Grossbritannien zeigte eine Studie, dass 30% von 5000 befragten Arbeitnehmern einmal pro Woche oder häufiger von Mobbern belästigt werden. Nahezu 50% gaben an, in den vergangenen fünf Jahren mindestens einmal gemobbt worden zu sein. Auch in Deutschland, Frankreich, Österreich, Finnland und Irland bestätigen Studien eine starke Verbreitung von Mobbing.
- Beim «Third European Survey on Working Conditions 2000» in der EU kam heraus, dass 9% der Arbeitnehmer permanent unter Mobbing und Einschüchterungen leiden.

Ein Grossteil der Handlungen (50–80%), das eine Essenz aus allen Studien, wird von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen begangen, etwas weniger unter Gleichgestellten und ein kleiner Teil von Untergebenen gegenüber Vorgesetzten. Vor einigen Jahren machte in der Schweiz ein Fall von sich reden, in dem ein Verwaltungsratspräsident einen CEO erschoss, weil er von diesem bis ins Unerträgliche gemobbt worden war. Interessant ist übrigens, dass grosso modo keine geschlechterspezifischen Unterschiede feststellbar sind. Männer mobben vor allem Männer und Frauen vorwiegend Frauen. Aus europäischen Erhebungen geht allerdings hervor, dass Männer die häufigeren Mobber sind.

Destruktoren am Werk

Ich habe es vorher schon angedeutet, die Leute, die permanent Anstands- und Verhaltensregeln missachten und damit eine Arbeitsatmosphäre vergiften, sind Schädlinge, weil sie nicht nur ihren Opfern Schaden zufügen, sondern auch den von Nebeneffekten Betroffenen und dem gesamten Unternehmen. Bei den unmittelbaren Opfern führt ihr Verhalten zu Burn-out-Syndromen, zur Verminderung ihres Selbstwertes, zu Depressionen, Angstzuständen, Schlafstörungen, Dauermüdigkeit und im Extremfall zu physischen und psychischen Erkrankungen. Dass all das oft auch einen verheerenden Einfluss auf Partnerschaft und Familienleben hat, braucht kaum hervorgehoben zu werden.

Meistens hat der Führungsstil eines Kotzbrockens eine breitflächige Wirkung. Selbst wenn nur einzelne Opfer im Fokus stehen, kommt es immer zu Kollateralschäden. In einem Klima, in dem Angst und Hass herrschen, will sich niemand mehr exponieren. Statt lustvollem Arbeiten, hat die eigene Absicherung höchste Priorität. Wo wilde Wutausbrüche und Abkanzelungen drohen, wird nichts mehr riskiert, trachtet man vor allem darnach, nicht aufzufallen, und vor allem, keine Fehler zu begehen. Ein Chef, der seine Assistentinnen so oft wechselt wie seine Hemden und Mitarbeiter im Hauruckverfahren feuert, dem laufen die Leute auch von sich aus davon. Wo Hingabe und Vertrauen fehlen, sinkt die Arbeitsplatzzufriedenheit, was zum Beispiel – auch dazu gibt es Untersuchungen – grössere Absenkratzen aus «Krankheitsgründen» zur Folge hat. Kein Wunder, wird nämlich ein Mitarbeiter in seiner Tätigkeit nicht ernst genommen und missachtet, ist er auch nicht bereit, sich überdurchschnittlich einzusetzen. Im Gegenteil. Wer sich dauernd ausgetrickst fühlt, bei dem keimen auch Rachegefühle. Man nützt – und das völlig zu Recht – auf subversive Weise jede Möglichkeit, sich schadlos zu halten. Zum Beispiel mit kleinen Diebstählen. In Betrieben, in denen ein schlechtes Klima herrscht, auch das zeigen Erhebungen, ist die Diebstahlrate weit höher als in anderen, wo eine intakte Arbeitsatmosphäre besteht.

Man rechne mal!

Die Summe dieser Faktoren wirkt sich negativ auf die Leistungsfähigkeit und Produktivität einer Organisation aus. Ein schlechtes Klima drückt auch auf die Gesamtperformance eines Unternehmens, macht Investoren hellhörig und führt zu Imageverlusten. Für all dies, was mit einer anständigen Führung nicht passieren würde, sind die Idioten verantwortlich, denen das System oft durch alle Böden die Stange hält. Verantwortlich sind sie ausserdem für die horrenden Aufwendungen, die durch die ständigen Personalwechsel verursacht werden: Abgangsentschädigungen, arbeitsrechtliche Streitfälle, unproduktiv verbrannte Arbeitszeit, Know-how-Verluste, abgesprungene Kunden, Kosten für die Anwerbung, Einstellung und Einführung immer wieder neuen Personals.

Aufsichtsräte und Konzernleitungen, die sich oft weit abseits der Widrigkeiten des unternehmerischen Tagesgeschehens bewegen und, solange die Zahlen stimmen, gegenüber charakterlichen «Fehlzündern» meist auf noble Art die Augen verschliessen, täten gut daran, ab und zu mal ein paar unübliche Zahlenspiele zu machen. Man rechne zum Beispiel mal nüchtern und ehrlich alle vorher genannten Kosten des als menschenverachtender Mobber eingekreisten vermeintlichen Verkaufsgenies gegen dessen fantastische Umsätze auf. Seine Performance wird dann mit Sicherheit nicht mehr so beeindruckend aussehen! Man käme vielleicht rasch zur Einsicht, dass dieser destruktive Charakter besser schon heute als morgen entlassen werden müsste.

Kotzbrocken haben ausgedient

Richard Branson machte es sich zum Sport, Kandidaten für seine TV-Show «The Rebel Billionaire» verkleidet als betagter arthritischer Chauffeur am Flughafen abzuholen. Solche, die ihn im Glauben, er sei ein bedeutungsloses menschliches Wesen, unfein behandelten, fielen gleich aus der Show. Die Art und Weise, wie eine höhergestellte Person eine rangniedrigere behandelt, sagt sehr viel über ihren Charakter aus. Auch die Art, wie man mit Menschen im Dienstleistungsbereich umgeht. Eine Schweizer Flugbegleiterin, die kürzlich nach über drei Jahrzehnten in ihrem Beruf in Pension ging, erzählte mir, wie radikal sich das Verhalten der Passagiere in den letzten Jahren verändert habe. Vor allem bei Geschäftsleuten in der Businessklasse stelle man einen alarmierenden Rückgang des guten Benehmens fest. Arroganz, ungehobelte Manieren und aggressives Verhalten kennzeichneten einen Grossteil dieser Kunden. Sie erwiderten nicht einmal einen Gruss, Worte wie «bitte» oder «danke» seien ihnen nicht mehr geläufig, Sicherheitsanweisungen, glaubten sie, würden ohnehin nicht für sie gelten. Hemmungslos verstreuten sie ihren Unrat am Boden, wissend, dass jemand ihn für sie einsammeln würde. Verspäte sich ein Flug zum Beispiel wegen eines Schneesturmes oder wegen einer gesperrten Piste, würden die Flugbegleiter brutal zur Schnecke gemacht, so, als wären diese verantwortlich für eine meteorologische Ausnahmesituation. Am Schluss habe sie die Nase voll gehabt, täglich einen nach ihrem Verständnis guten Job zu leisten, aber von diesen egozentrischen Primitivlingen nichts als Verachtung zu spüren oder zum willkürlich ausgewählten Opfer ihrer Frustrationen zu werden.

Zwei amerikanische Airlines, Southwest und JetBlue, haben einen menschlich einwandfreien Umgang miteinander zum integralen Bestandteil ihrer Firmenkultur erhoben. Ein Pilot, der sich bewerben wollte, aber schon die Empfangsdame herablassend behandelt hatte, konnte gleich wieder den Hut nehmen. Hier

herrscht Nulltoleranz bei «kultureller Nichtanpassungsfähigkeit». Eine negative Einstellung gegenüber Kollegen, Kunden und Unternehmen ist der häufigste leistungsbezogene Kündigungsgrund. Die Prinzipien gelten sowohl intern als auch extern. Fluggäste, die wiederholt durch schlechtes Benehmen auffallen, kommen auf eine schwarze Liste und werden im Buchungssystem gesperrt. Die Mitarbeiter, die das Beste zu leisten suchen, verdienen es nicht, durch Kotzbrocken schlecht behandelt zu werden, lautet das Credo. Diese konsequente Politik hatte frappante positive Auswirkungen auf die Loyalität der Arbeitnehmer, die Performance und das Image der Airlines.

Charakter als Teil der Beurteilung

Soll man die üblen Schädlinge, die an der Gesundheit von Mitmenschen unserer Unternehmen nagen, den guten Geist zersetzen und damit die Leistungen schwächen, als «halt schwierige Charaktere» tolerieren oder ausmerzen? Robert I. Sutton, der die Dinge mit seinem «Arschloch-Faktor» radikal beim Namen nennt, kennt hier keine Gnade, weil sie zu viel Schaden anrichten. Er setzt sich für Regeln ein, für einen Verhaltenskodex, der Bestandteil der Kernwerte ist: «In Organisationen, welche die «Anti-Arschloch-Regel» am nachdrücklichsten und wirksamsten durchsetzen, werden Mitarbeiter-Performance und Mitarbeiter-Verhalten nicht als zwei getrennte Dinge betrachtet. Die Botschaft muss lauten: Wer sich nicht korrekt verhält, muss sich ändern oder seine Sachen packen.»

Auch wenn man dabei vielleicht einige Schatten überspringen muss, geht es also darum, die Vorteile eines respektvollen Umganges miteinander zu erkennen. Wenn ein Unternehmen dieses Prinzip akzeptiert und verinnerlicht, muss es überall gelebt werden und spürbar sein. So wie bei Southwest Airlines muss die Botschaft durchdringen, dass man mit Leuten, die sich schlecht benehmen, nichts zu tun haben will. Auch die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Plante and Moran, eine der besten Arbeitgeberinnen der USA, verfolgt das Ziel einer «idiotenfreien Belegschaft» und hat dafür goldene Regeln aufgestellt. Ähnlich verhält sich die Investmentbank Barclays Capital.

Eine Arbeitswelt ohne Menschenschinder und widerliche Ego-manen entsteht nur dort, wo schon bei der Rekrutierung neuer Kräfte – vor allem bei Managern – den charakterlichen Voraussetzungen ebenso grosses Gewicht beigemessen wird wie den fachlichen und wo Fragen des zwischenmenschlichen Umganges auch ständiges Schulungs- und Beurteilungsthema bleiben. Robert Sutton warnt aber davor, sich leichtfertig hehre Prinzipien auf die Fahnen zu schreiben, diesen aber dann nicht nachzuleben. Fehlende Kongruenz von Worten und Taten: Die kann auch hier zum Verhängnis werden!



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.



Vom Flugzeug überholt

«Das Udenkbare denken». So lautete ein Titel in unserer letzten Ausgabe. Wir befassten uns mit der mentalen Vorbereitung auf nie ganz auszuschliessende Katastrophen, von den trotz aller menschenmöglichen Absicherungen immer bestehenden Restrisiken und sprachen auch mit einem, bei dem das Thema Sicherheit schon von Berufes wegen tief verankert war: dem früheren Swissair-Flugkapitän und Experimentalflieger Hans Georg Schmid, der mit seinen einsamen Weltumflügen nicht weniger als 162 Rekorde aufgestellt hatte.

«Ich versuche stets, dem Flugzeug geistig voraus zu sein. Holt es mich ein, wird die Lage schwierig, überholt es mich, kann es schnell ungemütlich werden», sagte er unter anderem. Am 23. Juli – drei Tage nachdem unsere «Denkpausen» mit seinem Interview gedruckt waren – wurde Hans Georg Schmid von seinem Flugzeug überholt. Er startete in Basel mit einer selbst gebauten einmotorigen Express 2000 ER zum ersten Langstrecken-Testflug, der ihn nach Oshkosh in Wisconsin hätte bringen sollen. Im nächsten Winter wollte er dann die Erde zweimal über beide Pole umfliegen und damit neue Weltrekorde aufstellen. Kurz nach dem Start, ohne richtig vom Boden weggekommen zu sein, stürzte er über einem dicht besiedelten Stadtgebiet ab. Dass ausser ihm niemand ums Leben kam, gleicht dabei einem Wunder.

Für alle, die ihn kannten, war Hans Georg Schmid mit seinen über 16 000 Flugstunden die Inkarnation eines bedachten, extrem akribischen und kein Detail vernachlässigenden Piloten. 7000 Arbeitsstunden waren diesem Flug vorausgegangen, ein ganzes Team ausgewiesener Fachleute hatte ihn bei diesem Projekt begleitet, zahllose behördliche Auflagen waren zu erfüllen. Trotzdem ist es passiert. Dazu ist es auf eine Weise passiert, die für niemanden, der Schmid gekannt hat, denkbar war. Die Unfalluntersuchung wird die genauen Ursachen eruieren und zweifellos zum Ergebnis kommen, dass wie meist eine verhängnisvolle Verkettung unglücklicher Umstände zur Katastrophe führte, mit grosser Wahrscheinlichkeit auch mit einer menschlichen Komponente. Ist hier einer vielleicht Opfer eines falschen Ehrgeizes zur falschen Zeit geworden?

Die «Denkpausen» haben einen wertvollen Mitdenker verloren. Die tragischen Umstände seines Todes geben dem Interview und seinen Aussagen in unserer letzten Nummer noch mehr Gewicht. Das Beispiel zeigt, auf welch dünnem Häutchen wir uns auch dann bewegen, wenn wir glauben, sicherheitsmässig alles vorgekehrt und im Griff zu haben. Das Udenkbare kann – ohne sich vorher anzukünden – äusserst rasch und brutal zuschlagen.



If the common sense were more common, the world would be wonderful.

«Werte sind nie verhandelbar»

Helmut Maucher gilt als Managerlegende. Der ehemalige Nestlé-Chef hält Millionensaläre für problematisch. Schlimmer allerdings findet er eine staatlich geförderte Vollkasko-Mentalität. Ralph Pöhner von der «Weltwoche» unterhielt sich mit ihm über Eitelkeit, Tugenden und Untugenden in der Führung, Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und deutsche Manager in der Schweiz.

Herr Maucher, Sie melden sich mit einem Leitfaden für Manager zurück (s. Kasten am Ende des Interviews), und da fordern Sie mehr Hemdsärmeligkeit in der Wirtschaft – weniger Systematik, weniger Papierkram, weniger Management-Speak, mehr gesunden Menschenverstand et cetera.

Hemdsärmeligkeit ist vielleicht nicht der richtige Ausdruck. Es geht mir mehr um normale, pragmatische, aus der Erfahrung gewonnene Erkenntnisse. Ich sage: «If the common sense were more common, the world would be wonderful.»

Ist der gesunde Menschenverstand denn so selten in den Top-Etagen der Wirtschaft?

Es ist schon so: Die Wissenschaft, die Stäbe, die Berater – sie alle drücken in Richtung raffinierter Theorien, und häufig sind dies Phrasen. Ich fand, da müsse man einmal Gegensteuer geben.

Schrieben Sie aus demselben Grund einst in die Führungsprinzipien von Nestlé den Satz: «Die Mitarbeiter von Nestlé geben nicht an»?

Ich habe mich jedenfalls nicht gescheut, das zu fordern. Aber ich habe auch gesagt: Wir wollen bescheiden sein – doch mit Stil. All diesen Show-off-Typen, die so wichtig herumlaufen und ihre Sprüche klopfen, wollte ich mitteilen, dass wir seriöser auftreten wollen. Ich legte auch fest, dass ich keine Leute möchte, die wie eine graue Maus herumlaufen. Ist doch nicht schlecht, oder?

Das nicht. Aber es sind aussergewöhnliche Forderungen für so ein Regelpapier. Welche Macht hat die Eitelkeit im heutigen Management?

Ich bin an sich ein optimistischer Mensch, aber in dieser Beziehung bin ich etwas zynisch. Die Triebfedern des Menschen können Sie mit wenigen Worten umschreiben. Dazu gehören Liebe, Macht, Reichtum, Bewahrung der Gesundheit, Eitelkeit. Also spielt Eitelkeit eine Rolle in der Wirtschaft. Einer meiner früheren Chefs hat

gesagt: «Der Mensch besteht aus der Summe seiner Fähigkeiten abzüglich der Summe seiner Eitelkeiten, und der Saldo ist in der Regel negativ.»

Was unterscheidet den heutigen CEO vom typischen Generaldirektor der siebziger und achtziger Jahre?

Die heutigen Spitzenmanager werden stärker beeinflusst von der Finanzwelt, von der Medienwelt, von Investor-Relations, von kurzfristigen Ansprüchen. Andererseits sind sie tendenziell homogener, mehr mit dem Zeitgeist befasst und haben weniger Mut, dagegen anzugehen. Natürlich ist jede Generalisierung falsch.

Heutige Manager werden auch schneller gefeuert.

Dagegen habe ich nichts. Besonders wenn ein Posten sehr bedeutend ist, muss man Personen rausschmeissen, die nicht funktionieren oder keinen Erfolg haben. Aber ob das immer aus den richtigen Gründen erfolgt? Vielleicht hat man vorher auch falsch selektioniert.

Bei Nestlé war und ist es anders: Da sitzen in der Geschäftsleitung Hunderte Dienstjahre zusammen. Quereinsteiger gibt es zuoberst keine.

Das stimmt so nicht, aber wir geben der internen Personalentwicklung schon den Vorzug. Nestlé kann sich diese Haltung leisten, weil sie viele Möglichkeiten bietet: viele Länder, viele verschiedene Jobs, viele Nationalitäten. Da wissen die Leute, dass sie es auch intern zu etwas bringen können. Und bis jemand zuoberst ist, hatte er über zwanzig Posten inne, das verringert das Risiko. Wenn man jedoch Job-Hopper holt, steigt das Risiko. Auch sind Leute mit dieser Mentalität eher versucht, kurzfristig zu denken.

Insgesamt wimmelt es in Ihrem Buch von unmodischen Begriffen: «Stolz», «Identifikation», «Ehrlichkeit» oder «Loyalität».

Ich glaube, die Sekundärtugenden werden wieder zu Primärtugenden. Man hat sie verteufelt. Autorität war nicht mehr gefragt, aber die Menschheit wird sich nicht so weit ändern, dass solche Werte keine Rolle mehr spielen. Natürlich muss man sie zum Teil neu definieren. Wir brauchen keine sklavische Loyalität gegenüber den Oberen, wenn sie nicht mehr berechtigt ist. Der Mensch ist aufgeklärter, unabhängiger, er hat ein reicheres Wissen. Aber im Grunde kann ich mir keine Gesellschaft vorstellen, die intakt ist, ohne dass solche Tugenden eine Rolle spielen. Dazu gehört eine gesunde Mischung von Eigeninteresse und Engagement für die Gemeinschaft. Das ist aus der Balance geraten. Und so passiert es halt, dass sich im Laden zwei Angestellte über ihre Erlebnisse vom Sonntag unterhalten, und es ist ihnen egal, ob da ein Kunde wartet.

Zugleich schafften viele 68er Werte den Weg durch die Institutionen: Heute schreibt sich jeder Grosskonzern die Armutsbekämpfung oder den Umweltschutz auf die Fahne.

Ein Unternehmer muss sich schon um mehr kümmern, als einfach seinen Nescafé zu verkaufen. Wer eine breitere Wissens- und Interessenlage hat, macht auf Dauer auch seinen Job besser. Und wenn dann die Klimaentwicklung eine Rolle zu spielen beginnt, wenn unterschiedliche gesellschaftspolitische Ideen diskutiert werden, dann muss sich ein Unternehmer schon darum kümmern. Die Frage lautet nur: Wie trenne ich die Spreu vom Weizen? Viele folgen dem Zeitgeist, ohne zu reflektieren, was das genau bedeutet. Ich halte es für falsch, die Mitarbeiter zum Sozialdienst ins Krankenhaus zu

schicken, so etwas gehört in die Privatsphäre. Ich bin gegen Anbiederei, aber für soziale Verantwortung.

Die soziale Verantwortung eines Konzernchefs besteht vor allem darin, möglichst rentabel zu wirtschaften.

Ja, Rentabilität ist sein Hauptjob, und diesen Job muss er auch mit aller Verve ausüben – aber langfristig. Und dabei wird er automatisch einkalkulieren, was bloss kurzfristig den Gewinn maximiert, aber langfristig dem Unternehmen schadet. Da spielt das Image eine Rolle, die Motivation der Mitarbeiter – vieles, was letztlich zum Erfolg einer Firma beiträgt. Das meiste reduziert sich auf die Frage: lang- oder kurzfristig? Wenn Sie langfristig denken, schliessen Sie vieles aus, was von den kurzfristig denkenden Shareholder-Value-Fetischisten hochgelobt wurde.

Sie haben einmal im britischen Ort Grimsby eine Fabrik verschenkt, weil der Erwerber versprach, die Mitarbeiter zu übernehmen.

Wie konnten Sie das Ihren Aktionären erklären?

Die hatten kein Problem damit. Ich tat es nicht aus philanthropischen Gründen, sondern ich tat es unter anderem, weil es den sozialen Frieden in England erhalten hat und weil die Leute dadurch merken: Das Unternehmen Nestlé denkt verantwortlich. Damit setzten wir ein Signal für alle Mitarbeiter in der Firma. Aber ich gebe zu: Ich fälle solche Entscheide auch, weil es meinem Herzen entspricht.

Mussten Sie auf dem Weg an die Spitze auch Werte aufgeben?

Nein, in meinen Werten bin ich seit meinem zwanzigsten Lebensjahr völlig konsistent. Für mich waren gewisse Fragen nie verhandelbar – und das kann man problemlos durchhalten. Aus logischen Gründen: Es ist fast immer möglich, Kompromisse einzugehen und nicht stur auf die Kosten zu schauen. Das ist am Schluss fast immer auch im Firmeninteresse.

Wie weit geht die Verantwortung der Manager? Ihr Weggefährte Mario Corti sass wegen seiner Tätigkeit bei der Swissair vor dem Strafgericht.

Ich habe Corti selbst als Finanzchef bei Nestlé eingestellt. Er ist intelligent und hochanständig. Er ist in diese Sache hineingeraten, weil er das Unternehmen Swissair retten wollte. Eine Tragödie.

Welches persönliche Risiko soll denn dem Spitzenmanager noch bleiben? Wenn er einen Fehler macht und rausfliegt, hat er zuvor genug verdient, um nie mehr darben zu müssen.

Das Risiko, dass man wegmuss, wenn man nichts leistet oder keinen Erfolg hat, ist berechtigt. Aber solange die Leute keine silbernen Löffel stehlen, soll man das anständig regeln. Man kann einen Chef pensionieren oder kann auch eine Abfindung zahlen, allerdings keine Millionensummen.

Sie werden von den Medien sehr gern zitiert als prominenter Wirtschaftsführer, der sich offen gegen die heutigen Managersaläre wendet.

So viel habe ich gar nicht dazu gesagt, aber es wurde halt oft erwähnt.

Was stört Sie denn an zweistelligen Millionensalären?

Ich könnte schon sagen: Was solls – wenn eine Firma gut läuft, ist es doch egal, wie viel der Chef verdient. Und die Top-Leute sollen auch anständig honoriert werden. Aber es gibt einige Übertreibungen,

und dabei geht es gar nicht so sehr darum, wie viel jetzt einer verdient. Es geht um die sozialpolitische Komponente: Man kann es schlecht erklären, dass einer eine zweistellige Millionensumme bekommt und dann mit Tränen in den Augen vor die Leute tritt und sagt: «Wir müssen Opfer bringen.» So etwas ist nicht zu vermitteln. Und wenn das nicht zu vermitteln ist, birgt es eine Gefahr für die Akzeptanz unseres marktwirtschaftlichen Systems. Denn die Menschen sagen dann: Es ist ein verdammt System. Wegen dieser sozialpolitischen Komponente warne ich vor Übertreibungen. Wir haben in Europa auch eine andere Kultur als in Amerika, und die muss man berücksichtigen. Bei einem Michael Schumacher wird es dagegen akzeptiert – es ist eben so.



Schumacher verdiente sein Geld direkt erfolgsabhängig in einem Konkurrenzkampf um Formel-1-Punkte und Werbegelder.

Er hat auch keine Mitarbeiter, denen er das Sparen predigen muss. Bei den Managern sollte man Vorsicht walten lassen, weil ein zu hoch bezahlter Chef schlecht vors Personal treten und fordern kann: «Wir müssen Opfer bringen, wir müssen rationalisieren.» Wer soll denn das akzeptieren?

Was tun? Jetzt gibt es Bestrebungen, die Managergehälter staatlich zu reglementieren.

Gesetzliche Regelungen haben da nichts verloren. Aber wenn Medien oder Pfarrer oder gewisse Leute dagegen protestieren, finde ich das in Ordnung. Es schafft einen Druck, den ich für berechtigt halte.

Doch im Grunde sagen Sie: Der Entscheid über die Management-Entlöhnung ist immer noch Sache des Verwaltungsrats und der Aktionäre.

Ja, sie allein sind für die Regelung der Dinge verantwortlich. Und der zuständige Verwaltungsratsausschuss behauptet dann, die internationalen Marktsaläre für Spitzenmanager seien eben so hoch. Solche Sprüche sind vordergründig. Mir ist nie einer davongelaufen, weil er in Amerika mehr verdienen konnte. Und wenn einer doch bereit ist, für ein gewisses Mehrgeld nach Texas zu ziehen, dann soll er gehen. Obendrein sind es auch in den USA nur ganz wenige Fälle, in denen jemand eine so hohe Summe erhält.

Heute hat man bei Unternehmen öfter den Eindruck, der CEO sei stärker als sein Verwaltungsrat.

Das behaupten die Medien. Aber der Verwaltungsrat hat die Macht. Er hat die Macht, den CEO einzustellen und zu entlassen.

Mit Gesetzen oder mit übertriebenen Corporate-Governance-Vorschriften regeln Sie das auch nicht besser. Entscheidend ist, dass im Verwaltungsrat verantwortliche Leute sitzen. Und mit schwachen Leuten geht es eben manchmal schief, was heisst: Der Markt wird es richten. Aber was solls? Da kann man eigentlich nichts dagegen sagen. Gesetzliche Regelungen werden zu kompliziert, sie treffen nie den Einzelfall, und die Schlaunen und Kreativen werden immer eine Möglichkeit finden, die Vorschriften zu umgehen.

Zu Ihrer Zeit als Nestlé-Chef sollen Sie einmal Peter Brabeck gefragt haben: «Was ist Ihr Ziel?» Und er antwortete: «Ihr Job.» Hat Sie das eher für oder gegen ihn eingenommen?

Es hat mich jedenfalls nicht gestört. Ich antwortete: «Das verstehe ich, Sie haben auch eine gewisse Chance.» Man sah früh, dass in ihm Potenzial steckt. Man muss immer ehrlich miteinander umgehen, und hätte ich gefunden, der passt nicht, dann hätte ich auch geantwortet: «Lieber Freund, streich dir das von der Liste.» So einfach ist das Leben im Grunde.

Peter Brabeck machte man das Doppelmandat bei Nestlé oft zum Vorwurf – Sie selber waren ebenfalls Verwaltungsratspräsident und CEO, doch damals krächte kein Hahn danach. Was hat sich geändert?

Es ist immer so: Wenn drei Fälle schlecht laufen, gibts eine Riesendiskussion, und man sagt, das System sei schlecht. Aber das ist eigentlich ein Nebenkriegsschauplatz. Als ich beide Posten hatte, gab es einen Verwaltungsratsausschuss, der die wichtigen Entscheidungen mittrug, und darin sassen keine ängstlichen Leute. Sondern da sass der Rainer E. Gut, da sass der Fritz Gerber von Roche et cetera. Glauben Sie etwa, solche Leute hätten sich von mir umbiegen lassen?

Woher kommt dann die heutige Kritik?

Wegen einiger schlimmer Fälle. Es gibt eine gefährliche Tendenz: Sobald drei Dinge schief laufen, machen wir ein neues Gesetz. Aber wenn man jeden Einzelfall absichern will, entsteht bloss mehr Bürokratie...

... der Vollkasko-Staat.

Eben. Die totale Sicherheit ist ein Problem unserer Zeit. Denn die letzten zwei Prozent an Sicherheit kosten bekanntlich am meisten Geld. Und das läuft überall. Heute will man überall Sicherheit: Sicherheit am Arbeitsplatz, Sicherheit bei der Ernährung. Die letzten Milliardstelteile irgendeines Stoffes müssen raus, obwohl Sie Tonnen verzehren müssten, bevor der Organismus etwas spürt. Dieses Denken trägt dazu bei, dass wir langsam degenerieren – und zugleich immer mehr Kosten produzieren.

Das ist kaum zu stoppen: Sowohl Beamte wie Politiker legitimieren sich durch das Bemühen, jedes Risiko wegzuregulieren.

Eigentlich bin ich immer Optimist. Aber eine Frage, bei der ich am wenigsten optimistisch bin, ist, ob wir uns da mental noch ändern können. Entwickelt der Mensch nochmals die Überlebensstrategie, dies zu ändern? Ich weiss es nicht.

Wird jenes Sicherheitsbedürfnis für Europa zum Standortproblem?

Völlig klar. Wenn er es vermeiden kann, zieht heute keiner mehr aus seiner Stadt weg. Gut, ich übertreibe jetzt – aber in vielem ist es schon so.

Herr Maucher, Sie waren der erste Deutsche an der Spitze eines Schweizer Weltkonzerns. Wie viele Vorbehalte bekamen Sie da zu spüren?

Es gab drei oder vier Aktionäre, die fanden: Muss denn das sein? Un Allemand als Chef von Nestlé? Aber auch sie waren nicht gegen mich persönlich, sie wollten einfach noch einen Zweiten nebendran, einen Schweizer. Das war die einzige Reaktion. Die Politik, die Wirtschaftskreise oder die Medien hatten überhaupt keine Probleme mit meinem Pass. Und auch die erwähnten drei oder vier Aktionäre kamen nach einem Jahr und sagten: «Nichts für ungut, wir kannten Sie ja gar nicht.» Ich bin mit den Leuten normal umgegangen, ich ging in alle Dörfer in der Umgebung von Vevey, habe mit den Leuten ein verre d'amitié getrunken und habe gesagt: «Wenn ihr ein Problem habt, kommt zu mir.»

Keine Aversionen verspürt?

Ich hatte als Deutscher nie Probleme. Wir sind im Waadtland sehr gut aufgenommen worden. Wir bekamen überraschend gute Reaktionen, am Ende haben sie mich noch zum Ehrenbürger ernannt. Wenn man sich zu den Leuten anständig verhält, kommt immer etwas zurück.

Heute sorgt der Zustrom deutscher Arbeitskräfte – insbesondere in guten Positionen – auch für Unmut in der Schweiz.

Das ist normal unter Nachbarn. Ein kleines Problem haben sie ja schon, die Schweizer mit den Deutschen, und ich sage mal: zum Teil mit Recht. Wie sich einige Landsleute da aufführen in der Schweiz, ist auch nicht gerade fein. Andererseits ist das, was ein Boulevardblatt schreibt, noch lange nicht die Meinung der Schweizer.

Wir danken Ralph Pöhner und der «Weltwoche», die uns dieses Interview, das wir unseren Leserinnen und Lesern nicht vorenthalten wollen, freundlicherweise zur Verfügung stellten.

Helmut Maucher

Helmut Maucher wurde schon oft als «Business Legend» («Fortune») oder «Managerikone» («Die Zeit») bezeichnet. Denn er war es, der Nestlé in einen machtvollen Global Player verwandelte. In seine Ära als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats fiel die Übernahme von Branchenriesen wie Carnation (USA), Rowntree (England) oder San Pellegrino und Buitoni (Italien). Helmut Maucher legte einen für seine Firma typischen Berufsweg zurück: Er begann bei Nestlé, er endete bei Nestlé, und immer noch ist Maucher Ehrenpräsident. Daneben arbeitete er in zahlreichen Führungsgremien, etwa bei der Stiftung Demoskopie Allensbach oder der Union Bancaire Privée in Genf.

Geboren 1927, begann Helmut Maucher in seinem Geburtsort Eisenharz (Allgäu) als Lehrling bei Nestlé. Er bekleidete mehrere Führungspositionen bei Nestlé Deutschland, bevor er 1980 in die Schweizer Zentrale gelangte. 1981 wurde er Delegierter des Verwaltungsrats, zwischen 1990 und 1997 war er Konzernchef und Präsident in einem. Zu seinen Auszeichnungen gehören das Grosse Verdienstkreuz der Bundesrepublik, das Österreichische Ehrenkreuz, der Preis der Konrad-Adenauer-Stiftung sowie mehrere Ehrendokortitel.

Eine empfehlenswerte Publikation: Helmut Maucher: Management-Brevier. Ein Leitfaden für unternehmerischen Erfolg. Verlag Campus.

Tri
kra

Erfö

Leb-
ft
des
18s



Es sind einzelne Menschen, die den Anstoss zu Wandel, Innovation und Erfolg geben. Viel wird dabei vom Ego bestimmt. Daran ist überhaupt nichts Negatives!

Persönliche Werte: Triebkraft des Erfolges

Persönliche Werte sind das zentrale Element für alles, was für uns im Leben zählt. Sie sind die verlässlichen Funkfeuer. Gleichzeitig auch lebenslange Antriebskräfte. An ihnen können wir wachsen. Über sie führt auch der Weg zur authentischen und glaubwürdigen Führungspersönlichkeit. Weshalb das so ist, ergründen wir in diesem Beitrag.

Dr. René Marchand

Ein gutes Rezept macht noch keinen guten Koch aus. Auch wenn wir wissen, was es braucht, um erfolgreich zu sein, genügt das noch nicht, um auch wirklich Erfolg zu haben. Das Wissen allein, dass wir weniger essen müssten, um die lästigen Pfunde loszuwerden, ist per se noch keine Hilfe. Es gibt zahllose Diäten, die – wenn richtig eingehalten – dazu verhelfen können, das Gewicht zu verringern. Die Krux ist, dass wir dabei sehr gerne schummeln.

Auch wenn uns bewusst ist, was einen guten Leader auszeichnet, macht uns das noch nicht automatisch zu einem solchen. Wollen wir anhaltenden Erfolg und unsere Ziele erreichen, müssen wir zuerst herausfinden, wo sich der fehlende Link zwischen unserem Wissen und unserem tatsächlichen Tun befindet. Dies ist der zu belebende Leerraum. Hier kommen unsere persönlichen und sehr individuellen Werte ins Spiel. In diesen schlummert die Kraft, um unser Wissen in Taten zu verwandeln. Vorausgesetzt natürlich, dass wir unsere ganz persönlichen Werte überhaupt kennen und im Alltag abrufen.

Am Anfang steht die Selbstreflexion

Ein Erfolgsrezept funktioniert nie, wenn es nicht in unser eigenes Wertesystem eingebettet ist. Aus diesem Grunde lassen sich Erfolgsrezepte nicht kopieren, auch wenn das die amerikanische Geschäftsliteratur suggeriert. Wer sein höchstes Ziel erreichen will, tut deshalb gut daran, bei den eigenen Werten zu beginnen und diese zu nützen, um sein eigenes, persönliches Erfolgsrezept zu schaffen. Der Weg zu unseren Werten führt über die strukturierte Selbstreflexion. Dies deshalb, weil – anders als bei vielen populären

Methoden – die grösste Antriebskraft nicht kollektiven, sondern den individuellen Werten innewohnt. Es ist ein persönlicher Weg zur Selbsterkennung, der nirgends bloss abgekupfert werden kann.

Zwar haben schon viele Revolutionen gezeigt, dass kollektive, also gemeinsam geteilte Werte gewaltige Energien zu mobilisieren und freizusetzen vermögen. Man denke an die drei Parolen der Französischen Revolution! Trotzdem haben die Massen keine hervorstechende Bedeutung mehr im heutigen Berufsleben. Viel mehr sind es einzelne Menschen und Team-Mitglieder auf allen hierarchischen Ebenen, die mit ihrer Kreativität, ihrer Energie und Kompetenz den Anstoss zum Wandel, zur Innovation und zum Erfolg geben. Der Wille, Ausserordentliches zu leisten, entwächst einem inneren Drang, zu gestalten, Position zu beziehen und Verantwortung zu übernehmen. Ein Leader ist darum immer ein Individuum mit eigenen Ecken und Kanten und nicht Teil einer uniformen Masse.

Die persönlichen Werte entdecken

Wenn wir uns auf die Suche begeben, um die in uns schlummernden persönlichen Werte zu entdecken, ist es wichtig, dass wir uns im Klaren darüber sind, was uns am meisten bedeutet: unsere persönlichen Prioritäten, nicht die unseres Arbeitgebers oder die unserer Familie. Die meisten Menschen setzen folgende Prioritäten:

1. das eigene Ich
2. das persönliche Beziehungsnetz
3. die Arbeit

Was zuallererst Bedeutung verliert, wenn unsere Lebenserwartung sinkt – eine verkürzte persönliche Lebensspanne als Szenario zum Setzen von Prioritäten –, ist die Arbeit. Wer die Hiobsbotschaft bekommt, dass ihm nur noch ein Monat gegeben sei, denkt kaum mehr daran, nochmals ins Büro zu gehen. Angesichts des Todesurteils haben wir weit wichtigere Dinge zu tun, als zu arbeiten. Mehr Bedeutung in dieser Situation bekommen die uns nahestehenden Menschen, unsere Familie. Erst wenn ihnen nur noch ein Tag gegeben ist, ziehen es viele Menschen vor, mit sich allein oder zusammen mit einer einzigen extrem wichtigen Person zu sein, um sich auf die nahende Stunde des Todes vorbereiten zu können.

«Das beste Rohmaterial bist du!»

Dieses Denkbeispiel macht deutlich, dass unsere grösste Aufgabe darin besteht, Verantwortung für unser Leben zu übernehmen und in uns schlummernde Talente und Kräfte zu mobilisieren. Oder um ein Bonmot zu benützen: «Das beste Rohmaterial, das dir zu Verfügung steht, um Erfolg zu erzeugen, bist du!» Dies ist der Grund, warum das «Ich» höchste Priorität hat. Der einzige Weg, um die Qualität des Umfeldes zu verbessern, führt über uns. Wenn wir uns selber als Persönlichkeit entwickelt haben, wissen, welche Fixpunkte im Leben tatsächlich massgebend bleiben, sind wir auch fähig, gute zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen, auch bei der Arbeit gute Leistungen zu erbringen und ein verlässliches Teammitglied zu sein. Das wirkt natürlich auch umgekehrt: Unser persönliches Umfeld ebenso wie die Arbeit kann wesentlich zur eigenen Persönlichkeitsförderung beitragen. Deshalb ist es wichtig, die Entwicklung aller drei Beziehungsebenen auf bestmögliche Weise zu pflegen und zu verbinden.

Welche Werte würden Sie den drei Lebensbereichen – dem eigenen Ich, dem persönlichen Beziehungsnetz und der Arbeit – zuordnen?

Welches sind die allerwichtigsten Grundprinzipien, die Sie für sich selbst in Anspruch nehmen? Sind zum Beispiel Verantwortung, Gesundheit oder Weisheit sehr wichtige Werte für das eigene Ich? Oder ziehen Sie andere Werte vor? Welche Werte spielen aus Ihrer Sicht die grösste Rolle zum Knüpfen «guter Beziehungen»: Respekt, Ehrlichkeit, Liebe – oder gibt es sonst noch etwas? Erheben Sie diese Ansprüche auch an sich selbst? Und schliesslich: Welche Werte verhelfen Ihnen zu einem guten Gefühl, ja sogar zu persönlicher Befriedigung in der Arbeit? Wäre es Freiheit, Macht, Kompetenz oder etwas anderes?

Persönliche Werte sind der Schlüssel zu allem, was für uns im Leben zählt. Sinn, Standpunkte, Wegleitung, Orientierung folgen den persönlichen Werten. Wer sein Leben in Übereinstimmung mit seinen Werten bringt, hat einen idealen Weg gefunden, um seine Persönlichkeit, seinen Stil zu finden und zu entwickeln. Das ist zugleich die bestmögliche Basis für Freude, Zufriedenheit und innere Motivation – als Vorbeugung gegen die vielerorts erwähnten Managerkrankheiten Depression, Erschöpfung oder gar Burn-out. Oder gegen das in Managerkreisen tabuisierte Gefühl der Angst: Angst, leistungsmässig nicht mehr zu genügen, Angst, die Orientierung zu verlieren, Angst, bedeutungslos zu werden.

Persönliche Werte – der innere Kompass

Während einer Zeit des Umbruchs – am häufigsten beim Wechsel organisatorischer Werte –, in Momenten der Instabilität oder wenn sich Ereignisse überschlagen, ist es für die meisten von uns sehr schwer, als Einzelpersonen unseren Weg durch das Dickicht unserer Welt zu finden. Bisherige Referenzpunkte, die sich zunehmend in Luft auflösen, sind keine Hilfe mehr. Wenn wir nicht in der Lage sind, uns rasch zu reorientieren, besteht die Gefahr, dass wir von den Ereignissen überholt werden und uns die Kontrolle entgleitet. Oder dass es uns im verzweifelten Versuch, den Anschluss nicht zu verpassen, nur noch gelingt, auf neue Situationen zu reagieren und nicht mehr Schritt mit der Entwicklung zu halten. So etwas zehrt an unserer Energie und lässt uns oft mit dem Gefühl physischer und mentaler Erschöpfung zurück.

All das lässt sich vermeiden, wenn wir uns aktiv und mit einer positiven Einstellung nach vorne richten und versuchen, den Entwicklungen geistig voraus zu sein. Sind wir einem Wechsel geistig voraus, haben wir kein Problem damit, unseren Gleichschritt mit den uns beeinflussenden Entwicklungen zu finden. Diese mentale Projektion läuft parallel zur Zeitachse unserer eigenen Zukunft. Wir müssen Referenzpunkte bestimmen, die uns wie Leuchtfener durch unser ganzes Leben leiten. Unsere persönlichen Werte helfen uns hier als Kompass, um uns aus dem Dickicht der beschriebenen Unsicherheiten zu befreien und uns stressfrei in die Zukunft zu bewegen. Sinn, Ziele, Prioritäten und konkrete Aktivitäten für unsere eigene Entwicklung in einem dynamischen Umfeld lassen sich aus unseren persönlichen Werten schöpfen. Mit anderen Worten: Wenn wir diese einsetzen, zapfen wir die nötige Energie an, die wir brauchen, um unsere Ziele zu erreichen. Damit werden wir auch unabhängig von anderen Motivatoren.

Mit Zielen zur Selbstmotivation

Es gibt zwei wichtige Aspekte zum Begriff «Motivation»: Der erste leitet sich aus «Motiv» ab, d. h. aus der Antriebskraft, dem Zweck. Der zweite gründet im lateinischen Wort «movere» oder auf

Deutsch «bewegen». Dieses beschreibt am besten, worum es geht: sich vom jetzigen Punkt zu einem nächsten zu begeben.

Wir haben viele Antriebskräfte in uns, doch verwandeln sich diese nur in Motivation, wenn wir sie auf ein Ziel oder Fixpunkte ausrichten. Es ist deshalb wichtig, eine Liste mit all unseren Zielen zu erstellen, mit deren Hilfe wir dann unsere innere Motivation entwickeln können. Persönliche Ziele sind der erste sichtbare Teil unserer persönlichen Werte. Sie führen zum Setzen von Prioritäten und steuern unser Verhalten. Somit stehen die Werte am Beginn und das tatsächliche Verhalten am Ende einer «Wirkungskette». Entlang dieser Kette verläuft unsere innere Selbstmotivation, mit ihrer Quelle beim entsprechenden Wert.

Wirkungskette: Weg der Selbstmotivation

Wert • Ziel • Priorität • Verhalten

Die meisten Leadership-Trainings fokussieren auf das falsche Ende der Wirkungskette. Sie sind darauf angelegt, das Verhalten zu beeinflussen, sei es als Supervisor, als Teamchef oder als Champion. Das Verhalten ist jedoch nur ein Produkt und ein Resultat von Prioritäten. Sie sind das letzte und sichtbare Glied der Kette. Die Prioritäten werden in Übereinstimmung mit individuellen Zielen gesetzt, die ihre Wurzeln wiederum in persönlichen Werten haben. Einige Autoren benützen die Begriffe «Vision» oder «Prinzip» für diesen Ausgangspunkt in der Wirkungskette. Wir sehen somit, dass diese Kette in beiden Richtungen spielt.

Persönlichkeit dank Glaubwürdigkeit

Eine natürliche Leadership besteht dort, wo Glaubwürdigkeit spürbar ist und von den Mitarbeitern auch wahrgenommen wird. Glaubwürdigkeit ist ein Produkt der Berechenbarkeit, der Kongruenz von Worten und Taten. Anders ausgedrückt: Sie entsteht dann, wenn das Verhalten (Taten) mit den vermittelten Werten (Worte) übereinstimmt.

Dies hat sehr viel mit der eigenen Gesundheit und Entwicklung zu tun. Seit C. G. Jung wissen wir, dass sich der Prozess unserer positiven Persönlichkeitsentwicklung Hand in Hand mit der Arbeit an und mit unseren Werten vollzieht. Und, nebenbei gesagt, auch mit unseren Schattenwerten.

Wert der Werte: auch bei Organisationen

Diese Erkenntnisse haben ihre Gültigkeit nicht nur für Menschen. Auch Organisationen haben ihre Wirkungskette. Auch sie verfügen über ein gewisses Verhalten: gegenüber Kunden und Mitarbeitern, auf den Märkten und in der Gesellschaft. Dieses Verhalten wird bestimmt von organisatorischen Prioritäten, die sich ihrerseits aus Firmenzielen ableiten: Jahresbudgets, Drei- oder Fünfjahrespläne und Strategien. Am Anfang der Kette stehen dann Leitbild, Unternehmensphilosophie oder Visionen – dort sind die Werte der Organisation mindestens aufgeführt.

Leider hat die Realität gezeigt, dass nur eine kleine Minderheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit den Werten eines Unternehmens vertraut ist, ihnen Bedeutung zuschreibt oder sie sogar als Hilfen in ihrer täglichen Arbeit nützt. Um diesen unbefriedigenden Zustand zu verändern, gibt es einen Schlüssel: Die Mitarbeiter müssen zuerst persönlich die Kraft ihrer eigenen Werte erkennen, um auch die Bedeutung der Werte des Unternehmens verstehen zu können. Wenn dieser Schritt vollzogen ist, werden sie zu starken

Kräften, um die Werte der Organisation in erfolgreiches Verhalten umzusetzen. Gelebte Werte dienen dann dazu, eine Organisation zu differenzieren, unaustauschbarer zu machen. Wie sie dies auch bei Menschen tun.



Der Autor

Dr. oec. HSG René Marchand hat an der Universität St.Gallen über das Thema der menschlichen Werte in der Unternehmensführung dissertiert, in eigenen Unternehmen den Werteansatz mit den Mitarbeitenden umgesetzt und begleitet seit 15 Jahren Unternehmen rund um den Globus erfolgreich in seinem Schwerpunkt: der glaubwürdigen Führung. Von 1979 bis 1984 betätigte sich René Marchand als Projektleiter und Organisationsberater eines grossen EDV-Unternehmens. Zwischen 1985 und 1992 baute er im Ausland eine Unternehmensgruppe im IT-Bereich auf. Anschliessend beschäftigt sich René Marchand beruflich mit unserer wichtigsten Ressource: der Zeit. Heute besitzt er eine Firma, die eine völlige neue Dienstleistung am Markt erbringt, und ist damit in fünf Ländern Europas im Markt verankert. Seit 1992 hat René Marchand ergänzende Studien in Soziologie und Psychologie durchgeführt. Er gehört zu den führenden Köpfen der Management School St.Gallen, wo er sich im Führungcoaching engagiert und verantwortlich zeichnet für die Entwicklung von internationaler Management Education, die sich durch ihre Multikulturalität auszeichnet.

«Persönliche Werte sind das zentrale Element für alles, was für uns im Leben zählt. Sie sind die verlässlichen Funkfeuer. Gleichzeitig auch lebenslange Antriebskräfte. An ihnen können wir wachsen. Über sie führt auch der Weg zur authentischen und glaubwürdigen Führungspersönlichkeit.»

Gewi

verkauf

Prod

inner

fen

keine

unkte



Gute Produkte genügen heute nicht mehr für nachhaltigen Erfolg. Nur wer echten Mehrwert bietet, kann sich von der Meute der Konkurrenten absetzen. Die Gewinner machen es uns vor: Hyper-Value heisst das Zauberwort.

Gewinner verkaufen keine Produkte

Rolex verkauft keine Uhren. Starbucks keinen Kaffee. Aldi keine Billigware. Apple keine Computer. Harley-Davidson keine Motorräder. Montblanc keine Füllfederhalter. McKinsey keine Beratung. Harvard keinen MBA. Vitra keine Bürostühle. Und Sie? Verkaufen Sie immer noch Produkte? Hoffentlich nicht!

Dr. Ralph Scheuss

Gewinner-Unternehmen bieten ihren Kunden mehr als blosse Produkte. Sie setzen auf einen kompetitiven Mehrwert, den sogenannten «Hyper-Value». Hyper steht für «über der Norm liegend» oder «über dem Durchschnitt». Diese Firmen kümmern sich engagiert um das Management des Hyper-Value zur Steigerung des von Kunden wahrgenommenen, subjektiven Mehrwertes. Wer «mehr» als andere bietet, gewinnt im Wettbewerb um den Kunden.

Rolex bietet bestimmt nicht die innovativsten Zeitmesser oder gar avantgardistisches Design. Aber Rolex kann im harten globalen Uhrenwettbewerb nicht nur mithalten, sondern reüssiert ausserordentlich. Rolex setzt auf ihre Marke. Diese bietet Nimbus, High-Class-Image, Prestige und belegt eine hohe handwerkliche Professionalität. Wer es beruflich geschafft hat, gönnt sich eine Rolex – mit einer Digitaluhr aus Fernost liesse sich dieser persönliche Erfolg nicht dokumentieren. Der Hyper-Value macht so aus einer im Prinzip normalen Uhr eine Rolex. Analog gilt dies auch für andere Geschäftsbereiche. Starbucks ist kein normales Kaffeehaus, sondern lädt seine Kunden zum Verweilen ein, bietet einen ruhigen Treffpunkt im hektischen Tagesablauf. Aber auch andere Erfolgsfirmen verstehen es, sich in den Köpfen der Kunden mit Mehrwert zu positionieren. Aldi steht für professionelles Schnäppchenjagen, Apple für einen zeitgemässen digitalen Lifestyle, Harley-Davidson für grenzenlose Freiheit, Montblanc für hochwertige Noblesse, McKinsey-Consulting für globale Business-Professionalität, die Harvard University für garantierten Karriere-Erfolg und Vitra Möbel für anspruchsvolles, werthaltiges Spitzen-Design.

«Gut» gibt es schon zur Genüge

Gute Produkte sind heute keine Garantie, um in der Welt des wilden Wettbewerbs nachhaltig Erfolg zu haben. Sam Palmisano, CEO von IBM, bemerkt treffend zu seinem Geschäft: «Success itself

has become a complex business!» Recht hat er. Heute muss man sich über eines im Klaren sein: Jeder Kunde findet rasch verlockende alternative Produkte. Warum soll er sich also gerade für Ihre Angebote entscheiden? «Gut sein» ist zu wenig.

Unternehmen, die gute, sprich gängige Leistungen offerieren, finden sich in einer globalisierten Geschäftswelt genügend. Diese Normalos haben es im heutigen Wettbewerb schwer, da sie aus Kundensicht Konventionelles, Gängiges, Bekanntes oder vom Kunden Erwartetes bieten. Sie fallen weder durch ihre Produkte oder Qualität, noch durch besondere Dienstleistungen oder durch ihre persönliche Kommunikation mit dem Kunden auf. Normalos polarisieren Kunden nicht. Sie werden nicht zum Hype. Sie sind profillos, farblos, gesichtslos. Ihre Marken kennen Kunden kaum. Aber auch innerhalb der Branche sind Normalos gesichtslos. Andere Unternehmen eifern ihnen nicht nach. Sie sind weder Benchmark noch Vorlage bei Best-Practice-Prozessen. Normales geht rasch im Meer der vielen «gängigen guten Produkte» unter.

Wer möchte mit seinen Produkten oder Services denn nur als etwas «Durchschnittliches», «Konventionelles» oder «Gängiges» bei den Kunden gelten? Sicher niemand. Doch viel zu viele Unternehmen gehören in diese Kategorie: Werfen Sie einmal einen Blick in die Welt der Banken, Versicherungen, Warenhäuser, Modeboutiquen, Fahrzeughändler, Restaurants, Bijouterien, Schuhgeschäfte oder Reisebüros.

Kundendiktat und Hyper-Business

Der Kunde ist nicht mehr nur König, sondern er ist eher zum Diktator avanciert. Die Informations- und Kommunikationswelt ermöglicht ihm dies. Es gibt kaum mehr eine Branche, die von Rankings, Bestenlisten, Produktvergleichen oder Hitlisten verschont bleibt. Der Kunde bestimmt und sichert mit seiner Kaufkraft die Zukunft des Unternehmens. Kunden kennen das Angebotsspektrum, wissen, was sie wollen und was nicht. Vor allem aber weiss der Kunde, dass es (eigentlich immer) eine Auswahl gibt. Erfolgreiche Unternehmen denken alternativ und bieten gerade da einen Mehrwert. Es geht nicht darum, nur «mehr» als die Konkurrenten zu bieten, sondern darum, aus der Sicht des Kunden zu einer echten Alternative zu werden.

Ein Hyper-Business überbietet die Norm, übertrifft das Übliche oder das Erwartete. Es bietet dem Kunden einen wahrnehmbaren Mehrwert im Vergleich zu den anderen Anbietern. Zur Verdeutlichung: Hamburger braten kann eigentlich jeder, doch McDonalds hat hierzu ein Hyper-Konzept. Die Preise von Flugtickets senken können grundsätzlich alle Airlines, doch Ryanair oder easyJet haben eine Hyper-Lösung, die ihr gesamtes Geschäftsmodell durchdringt. Sie verdienen auch bei Niedrigstpreisen noch Geld. Ein Hyper-Business präsentiert dem Kunden nicht nur einen Gag, sondern richtet das gesamte Geschäftssystem auf diesen Hyper-Value aus.

Die drei strategischen Chancen

Die Strategien sind einfach, deren Umsetzung aber schwieriger. Je nach der Kernidee des Hyper-Value können drei Strategien verfolgt werden:

1. *Billiger? Bieten Sie einen Hyper-Value durch Kostenvorteile?*
«Billiger sein» heisst nicht, die Preise immer wieder auf Konkurrenzniveau zu senken. Dies ist auf Dauer keine clevere Strategie. Dem Kunden Preisvorteile verschaffen heisst, auf der Basis

effizienterer Kostenstrukturen günstigere Preise zu garantieren. Gewinner im Wettbewerb kann daher nur sein, wer seine Kostenstrukturen optimal und radikal managt. Spitzenunternehmen in diesem Segment sind Aldi, Lidl, Air Berlin, Backwerk oder auch Wal-Mart in den USA.

2. *Besser? Bieten Sie einen Hyper-Value durch echte Angebotsvorteile?* Der Mehrwert basiert in dieser strategischen Stossrichtung auf einem Vorsprung in der Leistung für den Kunden. Diese Besser-Strategie fusst auf kontinuierlicher Innovation, besonderem Service oder einem aussergewöhnlichen Preis-Leistungs-Verhältnis. Doch Vorsicht! Jeder Leistungsvorsprung hat einen Zeitwert, der im rasenden Wettbewerb rasch zerfällt. Vorsprünge zu halten, bedarf enormer, kontinuierlicher Anstrengungen. Erfolgsbeispiele für eine nachhaltige Besser-Strategie sind Lexus/Toyota (Qualität) oder BMW (Innovation/Nische). Aber auch der Montageprofi Würth oder die Motorsägen-Marke Stihl gehören dazu.
3. *Anders? Bieten Sie einen Hyper-Value durch Unkonventionalität?* Mit der Anders-Strategie begibt man sich auf ein neues Wettbewerbs-Spielfeld, um sich möglichst nicht mehr mit den vielen Normalo-Konkurrenten messen zu müssen. Diese Strategie erfordert eine enorme kreative Leistung wie auch ein unkonventionelles Positionieren. Beispiele erfolgreicher Unternehmen sind hier Apple, Disney-Hotels, Alessi, Logitech oder IKEA.

Gewinner wissen, worauf es bei ihren Kunden ankommt. Sie schärfen ihren Blick periodisch durch ein Business-Update, bei dem Markttrends geortet, das Kundenverhalten interpretiert, der Hyper-Value evaluiert sowie Strukturen und Strategien hinterfragt werden, um neue Marktchancen zu kreieren. Die Ziele sind klar: durch mehr strategische Stosskraft, mehr Agilität und mehr Profil im Wettlauf um die Zukunft ganz vorne mit dabei zu sein.

Worauf setzt Ihr Hyper-Value?



Der Autor

Dr. Ralph Scheuss (St.Gallen) ist international tätiger Business Coach, erfolgreicher Buchautor und gefragter Referent an Kongressen. Als Wettbewerbsstrategie, Innovations- und Change-Consultant sucht er nach erfolgreichen Geschäftsideen, hilft Unternehmen durch Veränderungsprozesse und entwickelt strategische Innovationen. Er besucht regelmässig die aggressivsten Wettbewerbsregionen der Welt: China, Indien und die USA. Zusammen mit seinem Know-how-Network entwickelt er praktikable Strategien, um gegen Billiganbieter, Produktkopierer und andere wilde Konkurrenten mit nachhaltigem Erfolg bestehen zu können (www.scheuss.com). Im Herbst 2007 erscheint sein neues Buch «Der Sprung des Drachen – Strategien gegen Produktkopierer, Qualitätsanbieter und andere Hyper-Wettbewerber aus China» im Campus-Verlag (Frankfurt a.M.) mit vielen Erfolgsbeispielen, Impulsen und Strategien für mehr Innovation, Dynamik und Geschäft.

*«Rolex verkauft keine
Uhren. Starbucks
keinen Kaffee. Aldi
keine Billigware.
Apple keine Computer.
Harley-Davidson
keine Motorräder.
Montblanc keine Füll-
federhalter. McKinsey
keine Beratung.
Harvard keinen MBA.
Vitra keine Büro-
stühle. Und Sie?
Verkaufen Sie immer
noch Produkte?
Hoffentlich nicht!»*



Man spricht grossspurig von Sozialkompetenz und vergisst zu oft das Einfache: Im menschlichen Umgang sind viele Manager Neandertaler geblieben.

Achtung: Kotzbrocken an Bord!

Ein anerkennendes Lächeln hier, ein spontanes Lob dort und vor allem mal ein Dankeschön. Nur Dumme verpassen die Chance, damit weit mehr zu bewirken als mit siebenmal gescheiterten Theorien.

Urs von Schroeder

Während eines interkontinentalen Fluges nach China «pämperte» eine Flugbegleiterin in der ersten Klasse den VR-Präsidenten eines der grössten Schweizer Konzerne. Sie erkundigte sich nach seinen besonderen Wünschen, verwöhnte ihn mit einem liebevoll präsentierten Fünfgangmenü, half ihm, seinen Sitz schlafgerecht einzurichten, und tat alles, um seine Reise so angenehm wie möglich zu gestalten. Während langer Flüge kommt die fliegende Gastgeberin – in der ruhigen und entspannten Atmosphäre der Luxusklasse – oft zu sehr persönlichen Gesprächen mit Politikern, Wirtschaftsführern oder Berühmtheiten aus Film und Showbusiness. Auf 10000 Metern Höhe, abseits des Rummels ihres Alltags, erlebt sie diese meist von erfrischender Natürlichkeit. In der Intimität der streng abgeschotteten ersten Klasse entsteht nicht selten so etwas wie eine verschworene Gemeinschaft. Denn hier gibt man ja auch – mit offenem Munde schlafend, oft schnarchend und am Morgen mit dem Bild schonungsloser Zerknittertheit – viel privaten Einblick preis. So sind Schweizer Bundesräte nicht die Einzigen, die sich in der Regel am Ende der Reise mit einem vertraulichen, warmen Händedruck verabschieden und Flight Attendants, Zeichen ihrer Wertschätzung, sogar bei ihrem Namen nennen.

Wenn Menschen nur noch Türvorlagen sind

Unter (herzens)gebildeten und empathischen Menschen dürften Höflichkeit und Gesten der Wertschätzung – ein Händedruck muss es ja nicht unbedingt sein – zur Normalität gehören. Anders als bei einer Tramfahrt von A nach B findet ja im Lauf einer Reise von 8000 oder 12000 Kilometern ein zwar professioneller, aber auch persönlicher Austausch zwischen Dienstleistern und Kunden statt. Ein Dankeschön für die oft sehr persönliche Zuwendung und ein anständiges Adieu scheinen somit das mindeste, was von einer guten Kinderstube zu erwarten wäre.

Von all dem hatte offenbar der Schweizer Wirtschaftsführer auf dem Weg nach China noch nie etwas gehört. Während zwölf Stunden gelang es ihm nicht ein einziges Mal, seine ihn umsorgende Flugbegleiterin auch nur eines flüchtigen Blickes zu würdigen, auch nicht, wenn sie das Wort direkt an ihn richtete. Er wühlte in seinen zweifellos sehr gewichtigen Papieren und hob seine Augen auch dann nicht, als sie ihn nach seinen Menüwünschen fragte oder ihm

am Morgen das Frühstück aufstichtete. Natürlich konnte er sich auch kein einziges «danke» oder «bitte» entringen. Am Ziel angelangt, stürmte er mit dem Handy am Ohr aus dem Flugzeug, ohne nach links oder rechts zu schauen – natürlich ohne ein Abschiedswort. «Zwölf Stunden lang habe ich mich ausgewunden und alles getan, um auch sämtliche Extrawünsche zu erfüllen, doch wozu?», fragte die Flugbegleiterin. «Womit verdiene ich es, wie Dreck behandelt zu werden?»

Der Mann, der als Galionsfigur eines Grosskonzerns eigentlich eine Vorbildfunktion haben und sich untadelig verhalten müsste, ist bei seinen beeindruckenden Karriereschritten wohl noch nie auf Sozialkompetenz geprüft worden. Wahrscheinlich macht er, rein technisch gesehen, einen guten Job. Doch wie gross sind die Kollateralschäden, die er mit seiner menschenverachtenden Arroganz für sein Unternehmen hinterlässt, wenn er sich gegenüber seinen Geschäftspartnern und Mitarbeitern ebenso rüpelhaft benimmt wie gegenüber «anonymen» Dienstleistern, die ihm auf Schritt und Tritt den Teppich auslegen?

Danke? Nein, danke!

Während einer Diskussion über Führungskultur in einem Seminar der Management School St.Gallen liess ein smarterer Top-Manager eines grossen Dienstleistungsunternehmens beiläufig fallen, das Wort «danke» existiere nicht in seinem Vokabular. Sinngemäss erklärte er, dass in der Gesellschaft – und vor allem in der Geschäftswelt – jede und jeder einen Job zu erfüllen habe und dafür auch entsprechend bezahlt werde. Für eine Leistung, die durch die selbst gewählte Rolle zu erbringen sei, müsse darum nicht noch extra gedankt werden. Mehr noch: Danken habe einen servilen Touch – für beide Seiten! Keine Frage, dass diese doch erstaunliche Aussage einer reifen Persönlichkeit eine lebhaftige Diskussion auslöste. Zwar gaben einige Gesprächsteilnehmer zu bedenken, dass man es mit Dankereien durchaus übertun könne, doch vertrat die grosse Mehrheit die Meinung, dass das Wort «danke» nicht nur eine Floskel sei, die den gängigen Normen der Höflichkeit entspreche, sondern zum Ritual des Gebens und Nehmens gehöre.

Ein ehrliches Danke am richtigen Ort und zur richtigen Zeit ist, da sind sich wohl die meisten einig, Bestandteil guten Benehmens. Bestimmt gehört auch der Top-Manager zu denen, die neben ihren Untergebenen auch keiner Krankenschwester, die seine Urinflaschen leert, keiner Flugbegleiterin und wahrscheinlich auch seiner Ehefrau nie je für etwas ein Dankeschön ausspricht. Schliesslich werden sie für ihre Rollen entschädigt und tun ja alle nur ihren Job...

Die Kunst der kleinen Gesten

Ich arbeitete viele Jahre lang unter einem Konzernchef, der als grossartiger Motivator galt und später als überragende Führungspersönlichkeit in die Geschichte eingehen sollte. Zu seinen bemerkenswerten Fähigkeiten gehörte unter anderem, dass er sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – es waren um die 12 000 – kannte und alle, mochten sie noch so «unbedeutend» sein, mit Namen grüsste, wenn er ihnen irgendwo begegnete. Hörte er von besonderen Leistungen im Unternehmen, war er sich nicht zu schade, persönlich zum Telefonhörer zu greifen oder handschriftlich ein paar Worte der Anerkennung zu schreiben. Bestimmt fühlte er sich auch nicht «servil», wenn er vor Weihnachten nicht nur seinen Führungstab, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Trunk einlud, die über das Jahr hinweg besonders für ihn tätig gewesen

waren. Dazu gehörten auch der Mechaniker der betriebseigenen Garage und die Putzfrau! Keine Frage, dass die Belegschaft dieses Unternehmens voll hinter ihrem nicht virtuellen Chef stand und jederzeit für ihn durchs Feuer gegangen wäre. Schon deshalb, weil sich alle für voll und mit ihren Leistungen ernst genommen fühlten.

Es ist zweifellos nicht jedermann gegeben, sich 10000 Namen einzuprägen, aber eines kann man von dieser beeindruckenden Führungspersönlichkeit lernen: dass es die kleinen Gesten sind, mit denen man Menschen – ein verschworenes Team – hinter sich scharf, mit denen man, auch wenn der Weg steinig wird, etwas bewegen kann.

Quelle der Motivation

Job und Pflichterfüllung in Ehren, aber einmal ehrlich: Es trete vor, wen ein Lob oder ein herzliches Dankeschön nach einer besonderen Anstrengung oder bei einem aussergewöhnlichen Erfolg nicht freut. Das Bedürfnis nach Bestätigung und Anerkennung ist tief menschlich. Und das wahrscheinlich noch viel ausgeprägter dort und in Funktionen, wo Leistungen nicht übermässig durch Geld, Einfluss oder Ehre entschädigt werden, also zum Beispiel auf den unteren Hierarchiestufen unserer Unternehmen. Bei sogenannten «einfachen» Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern löst ein persönliches Lob oder ein schlichtes Dankeschön oft mehr aus, als man denkt. In der Summe haben solche Gesten, weil sie glaubwürdiger sind, weit grössere Motivationseffekte als flächendeckende hohle Phrasen in internen Publikationen oder an Personalveranstaltungen. Und dazu kosten sie erst noch nichts.

Hört man sich heute in Unternehmen um, gewinnt man leicht den Eindruck, dass immer häufiger Manager den Weg nach oben schaffen, die zwar beeindruckende Curricula vorweisen, aber nie eine Kinderstube genossen zu haben scheinen und denen oft elementare Regeln eines anständigen zwischenmenschlichen Umganges fehlen. Eigentlich ist es bedenklich, dass man vielen sonst intelligenten Führungskräften in Seminaren noch so grundlegende Dinge wie Anstand und Savoir-vivre beibringen muss. Beizubringen versuchen muss, denn hier verhält es sich wie beim guten Geschmack: Entweder hat man ihn oder nicht. Beim eingangs erwähnten Topshot ist wohl Hopfen und Malz verloren. Am Lack seines arroganten Selbstverständnisses wird wahrscheinlich – kraft der Macht seiner Position – nie jemand ernsthaft zu kratzen wagen. Das ändert nichts daran, dass er ein ungehobelter Neandertaler bleibt. Deshalb wird er sich wohl auch nie bemüsst fühlen, einer Flugbegleiterin ein freundliches Lächeln zu schenken. Bleibt die Frage, wie man überhaupt Menschen führen kann, wenn man sie im Grunde verachtet.



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 gross sind die
Kollateralschäden,
die ein Manager mit
menschenverach-
tender Arroganz für
sein Unternehmen
hinterlässt, wenn er
sich gegenüber
Geschäftspartnern
und Mitarbeitern
ebenso rüpelhaft
benimmt wie gegen-
über ‹anonymen›
Dienstleistern?»*

in
Netzwe

üb

leb

erken

er-

en



Die Kreativität unseres Gehirns basiert auf der Plastizität der neuronalen Verknüpfungen und nicht darauf, dass ausgewählte, besonders wichtige Zellen miteinander kommunizieren.

In Netzwerken überleben: doch wie?

Im Dauerkontakt mit möglichst vielen Menschen zu sein, gehörte bisher zum A und O. Das beziehungsorientierte Netzwerk läuft jedoch Gefahr, zum Bremsfaktor zu werden. Ist es gar ein Auslaufmodell? Der Autor dieses Beitrages regt an, vermehrt über kompetenzorientierte Netzwerke nachzudenken.

Prof. Dr. Peter Kruse

Kürzlich stellte mir ein Journalist die Frage, wie wichtig ein professionelles Kontaktnetzwerk sei, um in der PR- und Kommunikationsbranche erfolgreich zu sein. Dazu habe ich eine sehr dezidierte und vielleicht auch etwas provokante Meinung. Die Nähe, die Kontaktnetzwerke zur persönlichen Erfolgsstrategie der Beziehungspflege haben, macht mich skeptisch. Netzwerke, bei denen der Beziehungsaspekt im Mittelpunkt steht, verlieren in der komplexen Dynamik, die unser Alltagsleben heute auszeichnet, immer mehr an Bedeutung. Ebenso der Wettbewerbsvorteil des Zugangs zu wichtigen Informationen, der früher mit der Teilhabe an guten Kontaktnetzwerken verbunden war. Die neuen Medien haben die Schleusen geöffnet. Heute werden beziehungsorientierte Netzwerke nicht selten sogar zum bremsenden Faktor.

Es zählen vor allem die Inhalte

Mein Netzwerkverständnis stellt die Plastizität und nicht den Aufbau von Verbindungen in den Vordergrund. Legt man bei der Gestaltung von zwischenmenschlichen Netzwerken den Fokus auf den Beziehungsaspekt, dann erzeugt man ein stabilitätsorientiertes System. Es brauchte gestern wie heute viel Zeit, Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen. Beziehungsnetzwerke sind nur so lange leistungsfähig, wie die Rahmenbedingungen, für die sie gebildet wurden, relativ konstant bleiben. Bei schnellen Änderungen stösst die Strategie an ihre Grenzen. Die zunehmende Komplexität und Dynamik in der gesellschaftlichen Wirklichkeit machen es sinnvoller, über die Bildung kompetenzorientierter Netzwerke nachzudenken, als darauf zu setzen, mit den richtigen Leuten in gutem Kontakt zu sein. Gebraucht werden Netzwerke, in denen sich die Verbindungen anhand gestellter Anforderungen immer wieder neu ordnen.

Die Kreativität unseres Gehirns basiert auf der Plastizität der neuronalen Verknüpfungen und nicht darauf, dass ausgewählte, besonders wichtige Zellen miteinander kommunizieren. In dynamischen Netzwerken kann eine Zelle einen Moment lang ein viel frequentierter Knoten sein und sich im nächsten Moment völlig ausserhalb des Geschehens befinden. Hier bestimmt nicht der Anbieter über den Informationsfluss, sondern der Nachfrager. Ob eine Person ein Netzwerkknoten wird oder nicht, entscheidet sich über die Bedeutsamkeit ihrer Kommunikationsbeiträge und nicht

über ihre Beziehungen. Die Herstellung einer Verbindung zwischen Menschen ist heute kaum noch ein Problem.

Wert der Business-Netzwerke wird überschätzt

Es gibt viele Plattformen, die sich gegenseitig darin überbieten, den Kontaktaufbau zu perfektionieren. Das Internet versorgt uns mit einer allgegenwärtigen, extrem resonanzbereiten Grundstruktur. Da hat irgendwo im fernen Asien jemand eine Idee, und das Ganze geht binnen Sekunden um die Welt. Die zentrale Frage ist doch: Was sind attraktive Angebote, die ich ins Netzwerk einspeisen kann? Die Reaktionsbereitschaft des Netzwerkes ist konstant hoch. Die Vorstellung, man müsse darauf hinarbeiten, ein Netzwerkknoten zu sein, indem man selbst versucht, möglichst viele wichtige Menschen im Dauerkontakt zu halten, wird ersetzt durch ein sehr viel dynamischeres Grundprinzip. Damit verlieren die eigenen Erfolge aber auch dramatisch an Dauerhaftigkeit. Kompetenzorientierte Netzwerke sind vergesslicher. Wenn es mir nicht gelingt, meine Attraktivität immer wieder neu zu definieren, löst sich mein Interaktionssystem ebenso schnell auf, wie es entstanden ist. In kompetenzorientierten Netzwerken ist die Halbwertszeit von Verbindungen kürzer als die Zeit, die es braucht, eine Beziehung aufzubauen.

Viele fragen sich, welchen Stellenwert Business-Netzwerke wie Xing haben. Ich bin der Meinung, dass er gegenwärtig deutlich überschätzt wird. Die anfängliche Faszination der reinen Kontaktdienstleistung ist noch hoch, wird aber nach und nach verblassen. Zu denken, dass Beziehungspflege über derartige Netzwerke ein echter «Turbolader» für die eigene Karriere ist, wirkt auf mich mindestens so mutig, wie zu meinen, dass es mit dem Internet leichter geworden ist, den richtigen Lebenspartner zu finden. Ob eine reine Erhöhung der Quantität werbender Selbstdarstellungen die Wahrscheinlichkeit erhöht, die letztlich gesuchten Qualitäten zu finden, ist zumindest fraglich. Die Erfahrungen mit entsprechenden Plattformen im Kontext wissenschaftlicher Netzwerke sind eher ernüchternd. Letztlich steht und fällt der Mehrwert eines Kontaktes mit dem tatsächlichen Nachweis der Werthaltigkeit für die beteiligten Interaktionspartner. Gute Angebote werden über Plattformen wie Xing schneller gefunden, aber schlechte Angebote werden deshalb nicht besser. Es wird immer wichtiger, sich ehrlich mit seinen tatsächlichen Fähigkeiten auseinanderzusetzen.

Kompetenznetzwerke fördern Innovationskraft

Wenn die Mitarbeiter Teilnehmer in dynamischen Kompetenznetzwerken sind, profitiert jedes Unternehmen automatisch unglaublich viel. Es werden dauernd neue Anregungen ins System getragen. Die Wahrscheinlichkeit, dass die für den Erfolg eines Unternehmens notwendige innere Wachheit und Marktwahrnehmung absinkt, ist deutlich geringer. Kompetenznetzwerke fördern die Innovationskraft und die Fähigkeit zur Risikoabschätzung. Wenn es allerdings darum geht, das Durchsetzungsvermögen in Machtkartellen zu erhöhen, dann kann die Teilnahme von Mitarbeitern an Beziehungsnetzwerken zumindest kurzfristig immer noch ein Wettbewerbsvorteil sein.

Für ein Unternehmen, das mehr mit politischen Steuerungsinstanzen als mit der Dynamik der Märkte konfrontiert ist, können professionelle Kontaktnetzwerke natürlich Nutzen stiften. Die Existenz von Machtstrukturen zu leugnen, in denen das Halten einer Position wichtiger ist als die Intelligenz des eigenen Beitrags, wäre blauäugig. Doch mein tief verwurzelter Kulturoptimismus lässt mich hoffen, dass die komplexe Dynamik unserer sich immer stärker vernetzenden Welt einen Selektionsdruck entfaltet, der dazu beiträgt,

dass das Wünschenswerte immer eindeutiger zum letztlich Erfolgreichen wird. Vielleicht werden die Dinosaurier schon nachdenklicher.

Kommunikation muss Mehrwert stiften

Befindet sich demnach das Beziehungsnetzwerk als solches kurz vor dem Aussterben? Ich bin mir nicht sicher, ob ich so weit gehen würde, schon eine solche Tendenz zu diagnostizieren. Wäre die Diagnose so, hätte ich zwar ein recht glückliches Gefühl, aber man sollte sich bekannterweise hüten, den Wunsch zum Vater des Gedankens zu machen. Systeme, die sich über Beziehungsnetzwerke stabilisieren, sind einfach gesellschaftliche Wirklichkeit. Erstaunlich ist nur, dass wir immer noch bereit sind, den Preis für die damit einhergehende Trägheit und Ineffizienz zu bezahlen. Wenn sich der globale Wettbewerb weiter verschärft, kann das in einem Land, dessen zentrale Ressource Kreativität ist, schnell zu teuer werden.

Beziehungspfleger mögen jetzt fragen, ob klassische Kommunikation über Visitenkarten und Smalltalk überholt sei und sie sich auf neue Mittel und Wege einstellen sollten. Niemand muss müssen. Aber ständig den Mehrwert von Kommunikation und die Attraktivität des eigenen Beitrags zu prüfen, ist meines Erachtens schon sehr wichtig. Wenn man in der Lage ist, für andere Komplexität zu verringern und Lösungskompetenz anzuregen, ist das wichtiger als Visitenkarten und Smalltalk. Wo immer ich beratend aktiv bin, merke ich, dass das Bedürfnis nach Kommunikation, die einen echten Mehrwert stiftet, steigt. Nur witzig oder unterhaltsam zu sein, wird zunehmend als Zuckerguss blossgestellt, der zwar angenehm ist, aber kaum etwas enthält, was der eigenen Entwicklung förderlich ist. Wir ertrinken in Information. Bieten Sie mir etwas an, was mir hilft, meine Welt zu ordnen, und ich werde Sie finden, wo immer Sie gerade sind!

Privat darf alles anders sein!

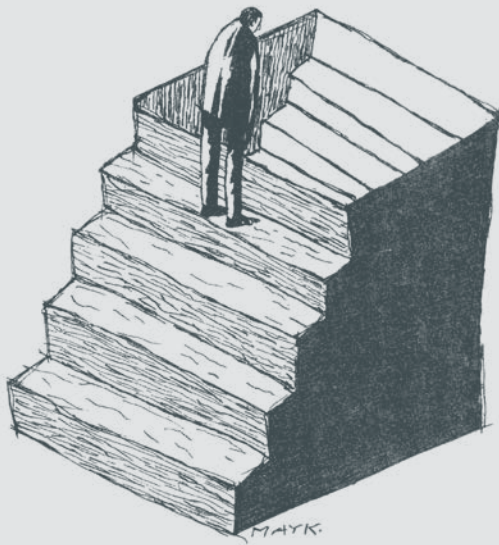
Auch persönlich unterscheide ich scharf zwischen beziehungsorientierten und kompetenzorientierten Netzwerken. In meinem privaten Umfeld suche und genieße ich die Stabilität von Beziehungen, die langfristig gewachsen sind. Da will ich genau wissen, auf wen ich mich dauerhaft einlasse. Ich habe also ein starkes Kontaktnetzwerk, mit dem ich lebe. Dieses Netzwerk ist fürsorglich und im positivsten Sinne unprofessionell.

In meiner Arbeit betreibe ich so gut wie keine systematische Beziehungspflege. Ich versuche einfach, die Attraktivität meiner Beiträge so hoch wie möglich zu halten, und vertraue auf die Intelligenz der Selbstorganisation. Solange es mir gelingt, up to date zu bleiben, das Verständnis und die Handlungsoptionen für andere zu erhöhen, vielleicht sogar Systeme auf eine Art zu verstören, die originell und wirkungsvoll ist, so lange gehe ich davon aus, dass mein berufliches Netzwerk reichhaltig, interessant und für mich förderlich bleibt.



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.



Von der Kunst, oben zu bleiben

Was bringt das Personalwesen voran? Diese Frage steht im Zentrum einer Bewertung des deutschen «Personalmagazins», in dem die wichtigsten Vordenker und Vorbilder im HR-Bereich ermittelt wurden: Personalmanager, Berater, Personalforscher und Juristen. Zum dritten Mal stellte es die «40 führenden Köpfe» vor: mit vielen Auf- und Absteigern.

Mit dieser Liste will das Magazin vorbildliche Leistungen herausstellen und Orientierung geben. Dass diese breite Beachtung findet und deshalb auch einen beträchtlichen Prestigefaktor beinhaltet, zeigte sich im grossen Gerangel von neuen Bewerbern. Kriterien der Beurteilung waren der Vorbildcharakter, der Machtfaktor oder Einfluss auf die Meinungsbildung im Personalwesen ebenso wie die Fragen, ob jemand ein Thema voranbrachte, aktiv im Berufsleben steht und die Arbeitgeberseite repräsentiert.

Den «Denkpausen» fiel vor allem ein Name auf. Unter den zehn Vordenkern der Liste führender Köpfe der Beratung, bei denen sich ein massiver Generationenwechsel vollzog, behielt *Peter Kruse* eine unangefochtene Position. Als Gründer von nextpractice ist er wichtiger Partner der Management School St.Gallen und regelmässiger Autor in unseren Publikationen. Das «Personalmagazin» bezeichnet ihn als «Superhirn» und Querdenker, der sich mit der Übertragung von Erkenntnissen aus der Gehirnforschung auf die Wirtschaft einen Namen machte und laufend neue Impulse gebe. Inzwischen gelte sein Ansatz in den Bereichen Change Management und Netzwerkintelligenz als international richtungsweisend.

Der Nomination der «führenden Köpfe» ging ein mehrstufiges Verfahren mit breit angelegten Recherchen und, unter anderem, über 60 Experteninterviews voraus. «Bei vielen Namen gab es breiten Konsens», schreibt die «Personalmagazin»-Redaktion. «Besonders schwergefallen sind uns die Entscheidungen, verdiente Persönlichkeiten aus der Liste herauszunehmen, um dem «Nachwuchs» eine Chance zu geben.»

*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. 4

Management School St.Gallen