



# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Edition No. 6*

*Management School St.Gallen*

*We are in business  
to help you do business*

*Klares  
Gedanke*

*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

## *Nein, nein, schuld ist das System!*

Mac J. Rohrbach



Seite 12

## *Nobody oder Know-body?*

René Marchand



Seite 18

## *Dringend gesucht: Vertrauen*

Urs von Schroeder



Seite 22

## *Wenn das Mitarbeitergespräch zum Prüfstein wird*

Interview: Stefanie Uhlenbrok



Seite 26

## *Auf dornigen Wegen wachsen*

Martina Rummel



Seite 32

## *Moving towards 21st century marketing*

Tom Freitag



### **Erfrischende Bildstörungen**

Die Illustrationen in dieser Ausgabe stammen vom jungen Ostschweizer Zeichner Beni Bischof. In einer Zeit, in der alle Sicherheiten wanken, schlägt er mit absurd-  
augenzwinkernden Bildgeschichten inspirierende Brücken zwischen System und  
Chaos. Seine Werke wurden unter anderem mit dem Swiss Art Award (2008),  
einem Werkbeitrag des Kantons St.Gallen (2008) und dem Swiss Caps Art Award  
(2009) ausgezeichnet.



# Editorial

Die Finanzkrise ist nicht Ursache, sondern Symptom der sich immer deutlicher abzeichnenden Rezession. Am Anfang steht viel mehr ein dramatischer Schwund der Glaubwürdigkeit nicht nur eines Teils der Finanzwelt, sondern einer ganzen Managergeneration, nur weil schwarze Schafe von ihnen ihre Macht missbraucht, sich masselos überschätzt, den Bogen überspannt und die Moral vergessen haben. Wenn unsere viel gepriesene Freiheit nicht mit Verantwortung einhergeht, verlieren die Menschen das Vertrauen in Politiker und Wirtschaftsführer und letztlich das System der freien Marktwirtschaft. Für einmal widersprechen wir der Jury, welche die «Finanzkrise» zum Wort des Jahres 2008 erklärte. Stattdessen lautet unser Vorschlag «Vertrauen». Denn wo dieses verloren geht, fällt – wie Figura zeigt – alles aus dem Lot.

Ja, Vertrauen hat stark mit Verantwortung zu tun. Mit wahrgenommener Verantwortung. Mac Rohrbach stösst sich in seinem Beitrag vor allem daran, dass es bei der Finanzkrise zwar Ursachen, aber keine Verursacher gibt, dass alle angeblich guten Köpfe kläglich versagt haben, die Schuld dafür aber feige dem «System» zugeschoben wird, so, als sei diese anonyme Grösse nicht von Menschen gemacht und kontrolliert. Er ortet aber auch ein Defizit in den Köpfen, in denen die Inflation der Nullen die Moral korrumpierte. Mit dem Vertrauen und dessen Zerstörung durch eine selbstherrliche Elite beschäftigt sich auch Urs von Schroeder in dieser Nummer.

Das Symphonieorchester, bei dem sich ein ausgefeiltes Zusammenspiel aller Kräfte unter Leitung eines grossen Meisters zu glanzvollen Konzerten entfaltet, bietet sich als Parabel – und Vorbild – für ein gut funktionierendes Unternehmen geradezu an. René Marchand ist da entschieden anderer Meinung. Er ortet im Symphonieorchester Voraussetzungen, die in einer agilen Organisation, die sich im harten wirtschaftlichen Umfeld und im ständigen Austausch mit den Kunden behaupten muss, völlig antiquiert wären. Lieben Sie Jazz? Dann lesen Sie unbedingt seinen spannenden Beitrag!

Für viele ist das Mitarbeitergespräch ein jährlich wiederkehrendes, lästiges Ritual. Für den Psychologen Rüdiger Hossiep, der in Bochum forscht und doziert, ist es weit mehr als das: Es stellt nichts

weniger als das Führungsinstrument schlechthin dar. Für ihn ist das Mitarbeitergespräch vor allem auch ein Prüfstein für die Qualitäten des Vorgesetzten. Unsere Mitarbeiterin Stefanie Uhlenbrok führte ein Gespräch mit dem Professor, der erfolgreich den Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis schafft. Höchste Zeit, die Qualität der eigenen Mitarbeitergespräche kritisch zu überprüfen!

Wie kommt es, dass nach Krisen die einen wie Phönix aus der Asche auferstehen, während andere völlig neben den Schuhen stehen? Oder dass die einen Menschen so lernresistent sind, dass ihnen selbst die härtesten Erfahrungen nichts anzuhaben vermögen, während für andere – wie es Thomas Mann bezeichnete – «das Grosse im Trotzdem entsteht»? Unsere Dozentin Martina Rummel rät, nicht Vogel Strauss zu spielen, den Realitäten ins Auge zu blicken und sich bewusst auf die Krise und sogar den Worst Case vorzubereiten. Denn gerade in solchen Momenten besteht die Chance, als Individuum und auch als Organisation an sich selber wachsen zu können.

Marketing werde in den meisten Unternehmen falsch bis überhaupt nicht verstanden und friste vielerorts ein Mauerblümchendasein, obschon es die Kerntätigkeit sei. Diese Meinung vertreten Tom Freitag und Graeme Livingstone-Wallace. Ob sie recht haben, überlassen wir Ihrem Urteil.

Übrigens: Wie die Feedbacks zeigten, sind unsere letzten «Denkpausen», die China-Sondernummer, nicht nur bei den Leserinnen und Lesern gut angekommen. Im Brennpunkt standen sie auch bei der Jury des «Swiss Media Award 2008». Lesen Sie mehr darüber auf Seite 11 dieser Ausgabe!

Heidi Bohren  
*Head of Open Programs*



*Wenn etwas lange Zeit nur noch in eine Richtung geht, hören viele auf zu denken. Das liegt in der Natur der Einfalt.*

## **«Nein, nein, schuld ist das System!»**

**Die (Finanz-)Welt befindet sich im Chaos. Nur einige wenige triumphieren. Sie folgten einander blökend wie Schafe, führten die Anleger ins Niemandsland und die Banken an den Rand des Ruins und bereicherten sich damit schamlos. Den Preis dafür zahlen alle anderen.**

*Mac J. Rohrbach*

Hypothekenkrise, Bankenmisere, Börsencrash ... Die Sparer haben Angst, bei den Grossbanken machen sich die Kunden massenweise aus dem Staub, in den Tresoren und Köpfen gähnt Leere. In diesem Chaos sind nicht nur Milliarden Dollars, Pfund oder Euros vernichtet worden – verloren gegangen ist weit mehr als Geld, nämlich das, was für Banken das wichtigste Kapital ist: das Vertrauen. Heute sind wir tatsächlich so weit, dass sich nicht einmal mehr die Banker gegenseitig über den Weg trauen. So wäre es wohl auch etwas vermessen von ihnen, das Vertrauen von Kunden zu erwarten. Dieses haben viele Banken leichtfertig – schlimmer noch: fahrlässig – verspielt.

Verantwortlich für diese Misere sind natürlich nicht sie, die Banker, die den Boden unter den Füßen verloren haben, verantwortlich sind die dummen Amerikaner, die schon von jeher, aber offenbar noch nie so wie heute, voll auf Pump und schamlos über ihre Verhältnisse gelebt und sich bis zum Gehtnichtmehr mit Hypotheken verschuldet haben. Verantwortlich sind auch die Immobilienhaie, die Millionen finanziell wenig potenter Kleinbürger zum Kauf von Häusern verführt haben, die sie sich überhaupt nicht leisten konnten. Verantwortlich ist nicht zuletzt die grenzenlose Gier der Anleger, die sich nicht genug der gewaltige Renditen versprechenden Finanzvehikel unter den Nagel reissen und den schnellen «buck» machen wollten. Verantwortlich sind alle anderen, nur nicht sie, die sich mit ihrem aggressiven Investmentbanking dieses vermeintlich lukrativen Geschäftes bemächtigt und es weltweit vermarkteten. Nein, natürlich sind nicht die Banker verantwortlich. Verantwortlich ist das «System», ein seelenloses, nicht greifbares und nicht zu kontrollierendes Wesen, das irgendwie – weit entfernt von ihrem eigenen Dazutun – versagt hat und nun auch nicht zur Rechenschaft gezogen werden kann. Sie selber sind getäuscht und überrumpelt worden und sind nichts als Opfer.

Wenn etwas lange Zeit nur noch in eine Richtung geht, hören viele auf, etwas ernsthaft zu hinterfragen. Irgendeinmal hören sie sogar auf zu denken. Das liegt in der Natur der Einfalt. So war das auch bei den Investmentbankern und ihren Chefs in den Konzern-

zentralen. Viele von ihnen sind in einem System gross geworden, in dem es seit Jahren nur in eine Richtung ging, nämlich nach oben. Das hinderte sie offensichtlich daran, das «System» auch wirklich zu begreifen.

## Wertentleerung in den Köpfen und überhaupt

Seit das Geld nicht mehr so wie früher – oder wie in einem anständigen Geschäft – physisch über den Tisch gereicht wird, ist das ganze Banken- und Geldsystem virtuell und damit abstrakt geworden. Aus diesem Grund ist es, und wer könnte das nicht nachvollziehen, offenbar auch für viele Banker zu komplex geworden, um es zu begreifen. Somit tun manche nur so, als ob sie es verstünden. Das ist das eine. Das andere ist die galoppierende Geldentwertung in den Köpfen, die mit besagtem Unverständnis zwangsläufig einhergeht. Wo Geld nur noch in Zahlen auf den Bildschirmen erscheint, wo ein Vermögen durch nervöses Fingerflattern auf einer Tastatur vergrössert oder verkleinert werden kann, hat es bedeutend an Inhalt verloren. Seien wir doch nicht so kleinkariert und pingelig, was sind schon ein paar Nullen mehr oder weniger! Wo Geld nicht mehr in Noten und Münzen sinnlich spürbar ist, sondern per Knopfdruck einkassiert und ausgegeben wird, geniesst es bei Bankern auch keinen besonderen Respekt mehr. Noch vor wenigen Jahrzehnten waren 100 000 Franken sehr viel Geld. Dafür konnte man sich bereits leicht eine schöne Liegenschaft kaufen und nicht nur eine Hundehütte wie heute. Wenn von Millionen die Rede war, näherte man sich bereits ausserirdischen Dimensionen. Und heute? Ob in Euros, Dollars, Pesos, Yen oder Won, was ist schon eine Milliarde! Ob virtuell oder reell: Die letzten Monate zeigten, wie leicht Milliarden herbeigezaubert und innert weniger Stunden entwertet werden können.

Wo Millionen und Milliarden ihren Wert verlieren, lässt sich immer unbeschwerter mit Geld spielen. Mit etwas Glück kann man sehr schnell zu sehr viel Geld kommen, bei einer Pechsträhne ist man es noch viel rascher wieder los. So wie beim Monopoly, wo man locker vom Hocker den letzten Penny investieren und ebenso locker pleitegehen kann. Es ist ja alles nur ein Spiel. Die galoppierende Wertentleerung in den Köpfen brachte es aber mit sich, dass sich die Konturen zwischen dem Monopoly in der Stube und dem Monopoly in der wirklichen Welt zu verwischen begannen. Auch bisher seriöse Schweizer Banker konnten sich dem Glitzer der Casinowelt nicht entziehen und genossen den knisternden Nervenkitzel des Hochrisikospieles. Es machte rasch süchtig und auch blind. Genau wie in Las Vegas eben. Im Prinzip alles kein Problem, im Casino ist jeder frei, mit seinem Geld so zu wirtschaften, wie er will.

Bei den Bankern gab es nur einen ganz kleinen Unterschied: Sie verspielten nicht ihr eigenes Geld. Sie spielten mit Geld, das ihnen andere Menschen vertrauensvoll überlassen hatten. Sie spielten mit dem Geld, das sie gutgläubigen Witwen unter der Vorspiegelung abgeluchst hatten, viel mehr daraus machen zu können. Sie spielten mit dem Geld, das ihnen anständige Bürger anvertraut hatten, nachdem sie von den seriös aussehenden und vertrauenerweckenden Bankern so lange verhöhnt und weichgeklopft worden waren, bis sie ihre konservativen, ein oder zwei Prozent Zins abwerfenden Sparkonti in zeitgemässere Anlagen verwandelten. Die Banker schwelgten im Glück und spielten, bis es im Casino «rien ne va plus» hiess. Aber eben: Verantwortlich für die Pleite sind nicht sie. Verantwortlich sind alle anderen, besonders das hinterhältige «System».

Spitze des  
Eisbergs!



## Bei Auserwählten ist alles anders – klar

In den meisten anderen Branchen bekommen Führung und Mitarbeiter dann einen Bonus, wenn sie besonders gut gearbeitet haben. Bei Managern ist der Bonus oft Teil der Entschädigung für ihre Arbeit. Aber eben nur, wenn das Unternehmen erfolgreich ist. Wenn es schlecht arbeitet, geht es logischerweise auch der Führung und dem Personal schlechter. Nur bei Bankern ist das anders. Sie denken nicht wirtschaftlich und schon gar nicht unternehmerisch. Müssen sie auch nicht, denn sie leben ja parasitär von Prozentsätzen der anderen.

Die Banker wollen und bekommen immer einen Bonus: ob der Gewinn nun um eine zweistellige Prozentzahl zugenommen hat, ob ihr Unternehmen kränkelnd dahinsiecht oder gar Milliardenverluste schreibt. Das entbehrt in ihrem Falle natürlich nicht der Logik, denn je schlechter es geht, desto mehr müssen sie ihre Ärmel hochkrempeln und den Schweiß von der Stirn wischen. Und wer Milliardengewinne erzielen kann – sie zumindest erfolgreich vorzutäuschen vermag – oder auch Milliardenpleiten baut, lässt sich natürlich auch nicht mit ein paar hundert oder ein paar tausend Franken oder Euro Bonus abspeisen. Es müssen schon einige hunderttausend oder Millionen sein, selbst dann, wenn deswegen, wenn die Summe der Bonusse Milliardenhöhe erreicht, das schwächelnde Unternehmen rekaptalisiert werden muss. Sie seien eben die Besten, erklären sie. Deshalb seien sie auch hundert- oder tausendfach höher zu entschädigen als Normalsterbliche. Es sei das «System», das sie berechtige, sich masslos zu bereichern und in Saus und Braus zu leben. Würde ihnen das nicht zugestanden, liefen sie davon und gingen zur Konkurrenz.

(Warum eigentlich wurde dieser «Elite» nicht schon längst der Bonus gestrichen, damit sie endlich Leine ziehen und bei der Konkurrenz Schaden anrichten würde? Warum wurde sie nicht mit einer netten Stehparty bei Prosecco und Canapés verabschiedet, um sie durch die Lehrlinge zu ersetzen, die ihre Posten für einen Bruchteil der Entschädigungen liebend gerne übernommen hätten? Schlimmer ins Chaos hätten die Lehrlinge das «System» nicht führen können als die schamlosen Versager vor ihnen!)

## «Gerechte Strafe für eine Kultur der Exzesse»

Mittlerweile hat die Kaste der unersetzlichen «Besten der Besten» einen nie da gewesenen Crash gebaut, den James Kenneth Galbraith, Sohn des berühmten Harvard-Ökonomen, als «gerechte Strafe für eine Kultur der Gier und der Exzesse» bezeichnet. Doch der Schaden ist weit grösser. Nur noch staatliche Hilfe und Steuergelder vermochten die betroffenen Banken über Wasser zu halten. Mit astronomischen Mengen von Dollars, Pfund, Euros oder Franken wurde versucht, Finanzinstitute vor dem Kollaps zu retten, «toxischen» Abfall zu entsorgen und die Kreditmärkte wieder anzukurbeln. Zählt man das gesamte Engagement und die Finanzhilfen der Notenbanken zusammen, sind es weltweit rund 4500 Euro-Milliarden, die aufgebracht wurden, um quasi einen Schutzschild gegen den giftigen Hauch des Pleitedrachen zusammenzuschmieden. Das sind gigantische Dimensionen. Verständlich, dass diese einigen sauer aufstossen.

Wenn ein Bailout als Rettungsaktion für Menschen zu verstehen ist, die verantwortungslos gehandelt haben, fragt sich der Steuerzahler mit gutem Recht, weshalb er für die Misere geradestehen soll, die uns eine arrogante, überbezahlte Finanzkaste eingebrockt hat. Und warum er darüber hinaus erst noch ihren Abgang versüssen



sollte. Wenn Manager, die eine Bank ruiniert haben, mit zwei- bis dreistelligen Millionenbeträgen verabschiedet werden, birgt das weit stärkeren Zündstoff in sich als jede Brandrede eines Gewerkschafters und erfüllt auch überzeugt Liberale mit blanker Wut. Wer an das freie Spiel der Märkte glaubt, müsste eigentlich dafür einstehen, dass sich die Banken selber am Kragen packen und sich aus dem Sumpf ziehen oder sonst eben in Konkurs gehen, wie andere Unternehmen es auch müssten. Es kann ja wirklich nicht sein, wirft eine entsetzte Öffentlichkeit ein, dass die Gewinne privatisiert und die Verluste von Banken sozialisiert werden. Knurrend müssen aber Politiker und Steuerzahler zur Kenntnis nehmen, dass es um mehr geht als um ein Bailout von Abzockern. Sie müssen akzeptieren, dass es vielmehr um die Rettung des «Systems» und damit um höhere Interessen geht.

### **Kleine Ursache, gigantische Wirkung**

Ungläubig rieb man sich im Oktober die Augen. Weil überschuldete Kreditnehmer in Tennessee und Kalifornien ihre Hypozinsen nicht mehr bezahlen konnten, kollabierte das isländische Bankensystem, müssen 1,2 Milliarden Chinesen kürzertreten, geriet die UBS ins Wanken, verzichtete Joe Ackermann auf einige sauer verdiente Millionen und traf sich die Crème de la Crème der Staatsoberhäupter der ganzen Welt zu Krisengipfeln. Das drohende Durchschmelzen des international fein verzahnten Finanzsystems und die Möglichkeit einer Depression wie in den dreissiger Jahren schreckte die Welt auf.

Es ist schon eine besondere Ironie, dass just zum Zeitpunkt, als sogar eingefleischte Altkommunisten die Marktwirtschaft als einzig mögliche Gesellschaftsform der Zukunft anzuerkennen begannen, jetzt sogar eiserne Liberale nach mehr staatlicher Regulation zu rufen begannen. Viele Fragen stehen im Raum. Was bedeutet das eigentlich genau, wenn Deregulations-Apostel von gestern nach der ordnenden Hand des Staates und milliardenschwerer Unterstützung rufen? Wenn Steuerzahler auf einmal Risiken übernehmen müssen, welche die Privatwirtschaft nicht mehr zu übernehmen fähig ist? Hatten vielleicht die Skeptiker doch recht, als sie den blinden Glauben an die Selbstheilungskräfte der Wirtschaft kritisierten? Läuft die Liberalisierung aus dem Ruder und führt möglicherweise gar zurück zu einer sozialistischen, stärker gelenkten und – wohlwollend – überwachten Wirtschaftsordnung? Ist ein Modell gescheitert, und stehen wir gar vor einem epochalen Wandel? Wie immer man diese Fragen beantwortet, bleibt der Widerspruch zwischen den jetzigen staatlichen Feuerwehrrübungen und einer liberalen Staatsauffassung. Wir können höchstens zur ernüchternden Einsicht gelangen, dass die Logik des Ausnahmezustandes Massnahmen zur Rettung des «Systems» erfordert, die ausserhalb des Systems selber liegen. Und gerade hier sind die Amerikaner, wie sich in der Vergangenheit immer wieder gezeigt hat, als grösste Verfechter des freien Marktes absolute Meister.

### **Bitte ziehen Sie den Hut!**

Wenn Milliarden verschwinden, ruft man üblicherweise nach Staatsanwälten und Richtern. Die Köpfe der Übeltäter sind das mindeste, was gefordert wird. Je mehr Milliarden verschwinden, desto schwieriger wird es üblicherweise, Verantwortliche zu überführen. Ganz unmöglich wird das, wenn die Übeltäter ein amorphes und nicht greifbares «System» sind. Trotzdem würde man meinen, dass der weltweite Schlamassel bei denen, die ihn verursacht haben, etwas

bewirken müsste. Erstaunlicherweise ist das aber nicht der Fall. Was man bestenfalls von ihnen zu hören bekommt, ist jämmerliches Selbstmitleid. Bei einer von beispielloser Gier getriebenen überirdischen Kaste rührt uns das zu Tränen. Die «Besten der Besten», die sich jenseits üblicher Gesetzmässigkeiten bewegten und bisher in einem einzigen Jahr so viel Geld für sich abzweigten, wie andere in einer ganzen Lebensspanne nicht verdienen können – mehr auch, als sie selber in ihrer eng bemessenen Lebensspanne je auszugeben vermögen –, verdienen unser tief empfundenes Mitleid. Ihre Demut ist beispiellos.

Am World Economic Forum in Davos sollen sich die Top-Banker ausserordentliche elitäre Privilegien erkaufte und vor allem an den rauschenden Partys präsent gewesen sein, selten bis nie jedoch an Referaten und Diskussionen. Wenn es darum ging, sich mit brennenden Themen unserer Zeit auseinanderzusetzen, dann standen die Finanzgewaltigen natürlich über der Sache. Die Champagnerlaune ist vorbei, die Party aus. Schön wäre es allerdings, wenn sich auch in den Köpfen dieser Banker etwas bewegte, sie endlich erkennen würden, als welch armselige Würste sie sich im Trauerspiel der letzten Jahre entpuppt haben. Schön wäre es, würden sie endlich Anstand zeigen, sich der Moral besinnen – wenn sie je eine gehabt haben – und zur Verhältnismässigkeit zurückfinden.



#### **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 Management-Laufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft. Kontakt zum Autor: [m.rohrbach@mssg.ch](mailto:m.rohrbach@mssg.ch)



## «Denkpausen»-Beitrag bekommt einen «Oscar»

Alljährlich wird Ende Oktober im Rahmen einer Medienveranstaltung am Travel Trade Workshop (TTW) Montreux, der grössten Reisefachmesse der Schweiz, ein Preis für die beste Reisegeschichte des Jahres verliehen. Mit dem «Swiss Media Award 2008» wurde unser Mitarbeiter Urs von Schroeder für seine Shanghai-Story «Im Auge des Taifuns» geehrt, die er für unsere «Denkpausen»-China-Nummer geschrieben hatte.

In die engere Auswahl gekommen und durch die Jury zu beurteilen waren vierzig Beiträge aus der deutschen und der französischen Schweiz. Die Jury setzte sich aus Medien-, PR- und Tourismusfachleuten zusammen und bewertete die Texte, ohne die Namen der Autoren und der Publikationen zu kennen, in denen sie erschienen waren. Zwei Geschichten lieferten sich bis zum Schluss ein Kopf-an-Kopf-Rennen: ein Erlebnisbericht aus Kuba und Urs von Schroeders Shanghai-Report. Warum der Letztere schliesslich klar das Rennen machte, erklärte im Namen der Jury Jürg Dinner, Kommunikationschef von Swiss International Air Lines, anlässlich der Preisverleihung: «Mit seiner Reisereportage «Im Auge des Taifuns» gelang Urs von Schroeder ein fesselnder Bericht über das moderne und sich schnell wandelnde Shanghai. Mit einem gelungenen Mix aus persönlicher Betrachtung und gut recherchierter Hintergrundinformation vermochte er einen packenden und facettenreichen Einblick in die pulsierende Wirtschaftsmetropole zu geben. Und nicht zuletzt überzeugte der ausgezeichnete Schreibstil die Jury.»

Wir freuen uns über diese überraschende Auszeichnung der «Denkpausen» und gratulieren Urs von Schroeder herzlich zu seinem publizistischen «Oscar». Den verdienten Preis – zwei weltweit gültige Business-Class-Tickets mit einem gut dotierten Taschengeld – durfte er von Amanda Ammann, der abtretenden Miss Schweiz, entgegennehmen. Auf die bevorstehende Reise wird sie ihn allerdings nicht begleiten!





*Was ist Ihnen lieber an der Kundenfront: Symphoniker oder eine Jazzformation? Ein kontroverser Vergleich zwischen Musik und Betriebswirtschaft.*

## *Nobody oder Know-body?*

**Es ist heute Mode, das Orchester zum Vorbild einer perfekten Organisation zu machen. Eine nähere Betrachtung zeigt, dass der Vergleich hinkt. Er basiert oft auf falschen Realitäten. Ein zweiter Blick bringt uns jedoch zu neuen Erkenntnissen.**

*René Marchand*

Es gibt bereits eine ganze Anzahl erfolgreicher Bücher zum Vergleich Symphonieorchester und Unternehmen und darüber, was Unternehmen aus diesem Vergleich lernen können. Tatsächlich kann man einiges aus diesem Vergleich ableiten. Dennoch ist ein kritischer Kommentar angebracht, um zu weiterführenden Erkenntnissen zu gelangen. Denn fast alle Bücher gehen leider von vollkommen falschen Voraussetzungen aus. Was sicherlich lernwürdig bleibt, ist das – nennen wir es einmal – «Feinstoffliche». Damit meine ich das feine gegenseitige Abstimmen der Musiker untereinander, gepaart mit der Rücksichtnahme auf individuelle Unterschiede, die kollektive Feedback-Kultur und die persönliche Veränderungsbereitschaft von Musikern in einem Symphonieorchester. Zweck dieses Verhaltens ist die Überbrückung von Lücken oder Zwischenräumen.

Was ist mit Zwischenräumen gemeint? Diese können räumlicher, ideeller, mentaler oder musikalischer Natur sein. Und Lücken gibt es tatsächlich viele: Zwischenräume oder Pausen zwischen den einzelnen Noten, die dem Musikstück erst den tieferen Gehalt geben. Oder der Zwischenraum zwischen dem Dirigenten und den Musikern. Ohne diesen zu überbrücken, kann keine Qualität entstehen. Dann die Zwischenräume zwischen den einzelnen Musikern bzw. Musikergruppen – klassisches Beispiel ist das Konfliktpotenzial zwischen den Blechbläsern und Streichern. Oder auch der Zwischenraum, ja manchmal eine gewaltige Kluft, zwischen dem Orchester und dem Publikum. Dieser ist zu überbrücken, damit der Funke der Begeisterung auf die Zuhörer überspringt. Und zuletzt gilt es, mittels einer geeigneten Interpretation, die Lücke zwischen der gespielten Musik und dem seinerzeitigen Komponisten zu schliessen. Über alle diese Zwischenräume und Lücken werden feine Brücken gebaut. Diese sind zwar kaum erkennbar, aber dennoch akustisch, stimmungs- und gefühlsmässig vorhanden. Diese feinstofflichen Brücken sind zu erarbeiten oder zu finden. Man kann sie jedenfalls nicht herbeidiktieren. Es sind ähnliche Brücken, wie sie eine Führungskraft zu ihren direkten Mitarbeitenden baut oder welche die Mitglieder einer Geschäftsleitung miteinander verbinden, wenngleich sie in einem Orchester in der Regel eine zusätzliche emotionelle Qualität aufweisen.

## Würden Sie 8000 Neuwagen verschrotten?

Nun zur erwähnten falschen Voraussetzung. Sie liegt in der unterschiedlichen Kundenorientierung. Einerseits ist der einzelne Musiker eines Symphonieorchesters nur mittelbar auf seinen Kunden, das Publikum, orientiert. Denn es ist die Verantwortung des Dirigenten, den Zwischenraum zum Publikum klanglich zu überbrücken. Andererseits entspricht das Verhältnis der ausgedehnten Proben der Symphoniker ohne Publikum zum relativ kurzen Konzert vor Publikum überhaupt nicht der unternehmerischen Realität. In marktgängigen Organisationen fallen die Proben und das Konzert zeitlich und inhaltlich zusammen. Kein wirtschaftlich geführtes Unternehmen kann es sich leisten, wochen- oder gar monatelang mit allen Mitarbeitern und ohne Kunden die Zusammenarbeit und die Leistung zu üben, bevor es den ersten Umsatz macht, wie dies alle Symphonieorchester tun. Man stelle sich einmal einen Autobauer vor, der zuerst 8000 Autos produziert, um die beste Form der internen Zusammenarbeit und die ideale Produktequalität zu finden, und anschliessend die brandneuen Probeautos verschrottet, um dann endlich die Profit bringenden Kundenautos zu bauen! Ein absurder Gedanke. Zu idealtypisch und an der Realität vorbeigedacht, obwohl in allen Büchern die Proben der Symphoniker als wesentliches Element der Entstehung eines Orchesters, sprich Teambildung, gepriesen werden.

Da die Proben und das Konzert im Unternehmen zusammenfallen, muss ein anderer Führungsansatz gefunden werden, weil man immer und direkt «live» mit Kunden interagiert. Das traditionelle Einstudieren des Konzertes als Kundenprodukt, vom Dirigenten über den Konzertmeister (1. Geiger), die Stimmführer (Führer der jeweiligen Musikinstrumente) bis zu den Musikern, das wiederholte Einstudieren einzelner schwieriger Passagen und letztlich die Auseinandersetzung mit dem Klangbild des gesamten Orchesters im Tutti (Proben des gesamten Orchesters zusammen) entspricht einer hierarchischen Vorgehensstruktur. Diese spiegelt auch die hierarchische Führungsstruktur wider. Für ein Symphonieorchester haben sich diese Struktur und dieses Vorgehen bestens bewährt und eingespielt.

## Die Trumpfkarte heisst Kreativität

Die Widersprüche zur Realität im Unternehmen sind offenkundig. Erstens gibt es, wie bereits erwähnt, keine ausgedehnten Trockenübungen in einem geschützten Umfeld ohne Kunden. Zweitens erbringen heutzutage die meisten Serviceorganisationen ihre Leistung in kleineren Teams als in einem Symphonieorchester mit seinen 80 bis 120 Mitgliedern. Und drittens muss ein Unternehmen ein viel grösseres Gewicht auf direkten Kundenkontakt – Kreativität, Initiative und Führungskompetenz – legen. Und zwar bei jedem einzelnen Musiker, Pardon, Mitarbeitenden. Gewiss, das sind hohe Anforderungen, doch sind diese notwendig. Wollen wir in unserer westlichen Welt wirtschaftlich überleben, dann mit Hilfe von Kreativität, die echte Innovationen im Sinne der Nutzenvermehrung schafft, mit mutiger Initiative und Kundenorientierung. Hier müssen und können wir unseren Vorsprung vor den Ländern der kostengünstigeren Massenproduktion ausbauen. Das sind unsere Trumpfkarten der Zukunft. Gerade die Krise der chinesischen Spielzeugindustrie hat, nach der Verwendung schädlicher Rohstoffe in Kleinkinderspielzeugen, die mangelnde Rücksichtnahme auf Kunden beispielhaft gezeigt. Allerdings werden auch die Chinesen aus diesem Fehler in der Kundenorientierung schnell lernen. Es ist

wohl kaum bestreitbar, dass die wirklich kreative Leistung einer Symphonie beim Komponisten selbst liegt. Der Dirigent und die Musiker müssen daraufhin die Interpretation der Musik festlegen. Das bedingt eine intensive Auseinandersetzung mit der Musik. Denn diese ist bereits da und der Komponist in der Regel tot.

Man mag einwerfen, dass auch die Interpretation Kreativität erfordere. Das stimmt im weitesten Sinne, doch würde ich hier eher von Variabilität in der Interpretation als von echter Neuschöpfung sprechen. Denn wenn Sie Mozart oder Brahms spielen, das heisst interpretieren, verwenden Sie ja nicht eine Tonfolge, die Ihnen gerade spontan eingefallen ist. Spielte jeder Musiker seine eigene Notenfolge oder Melodie, würde das in einem Orchester das Chaos bedeuten.

## **Wechselnde Solisten im Kundenkontakt**

Es gibt hingegen eine Musikform und Musikerformation, die einer Vision – einem Musikthema – folgend, individuelle Kreativität erlaubt, ja sogar fordert, in der sich jeder Musiker ganzheitlich einbringen muss und seinen direkten Kontakt zum Kunden herstellt: die Jazz-Combo. Sie ist natürlich kleiner als ein Symphonieorchester. Anstatt ausgedehnt zu proben, gibt sie sich ein Musikthema, eine Basismelodie, vor und bestimmt die Solo-Reihenfolge. Jeder Musiker wird somit irgendwann im Laufe der Veranstaltung zum Solisten. Während seines Solos führt jeder Musiker das gesamte Ensemble und kann dann auch seine Tonfolgen einbringen. Diese werden vielleicht, vielleicht aber auch nicht, von anderen Solisten aufgenommen und weiterentwickelt. Der Jazzmusiker kann sich vor dem Kunden, also dem Zuhörer, nicht in die Anonymität des fünften Geigers zurückziehen.

Aus Sicht des Kunden ist der fünfte Geiger oder der dritte Hornist eigentlich namenlos, ein «Nobody». Ganz anders in der Jazz-Combo: Jedes einzelne Mitglied bestimmt direkt den Erfolg des Konzertes. Darum ist seine Kreativkompetenz, seine Beherrschung des Instrumentes, seine Musikerfahrung und generell sein ganzes musikalisches Know-how gefragt. Er wird so zum «Know-body». Somit gehen wir hier nicht mehr von hierarchischen Führungsstrukturen und -prozessen aus, sondern von einer sternförmigen Vollstruktur mit wechselnder Führung. Das bedeutet, dass alle Know-bodys ein gewisses Mass an Führungsverantwortung übernehmen können und wollen.

## **Experimentierfreude und Innovation in Dauerleistung**

Es gibt viele weitere Unterschiede zwischen einem Symphonieorchester und einer Jazzformation. Beispielsweise denjenigen zwischen Aussen- und Innenorientierung. Der Symphonie Musiker richtet sich peinlich genau nach dem Notenblatt vor ihm. Der Jazzmusiker, wie viele Meisterdirigenten auch, spielt oft mit geschlossenen Augen: von einem inneren, mentalen Notenblatt ausgehend. In seinem Inneren findet er die richtigen Tonfolgen für den Anlass, die Stimmung des Publikums und seine eigene Stimmung. Hier spielen Veränderungslust in Form von Experimentierfreudigkeit und Mut zur Innovation die Hauptrolle. Übrigens ist es kein leeres Gerücht, dass viele Jazzmusiker nicht einmal Noten lesen und dennoch abendfüllende Konzerte geben können.

Dazu kommen weitere Unterschiede zwischen den beiden Musikwelten und dem Alltag in der übrigen Arbeitswelt. Während eines Symphoniekonzertes ist der Dirigent immer anwesend und auch verantwortlich. Es ist kaum vorstellbar, dass der CEO eines

Unternehmens bei jedem Kundenkontakt, in allen Verkaufsgesprächen und bei jeder Dienstleistung anwesend ist. Dem einzelnen Mitarbeitenden wie auch dem einzelnen Jazzmusiker kommt im direkten Kundenkontakt somit eine grössere und direktere Verantwortung zu als dem Symphonie Musiker. Da der Know-body irgendwann während des Konzertes ja auch Solist ist, baut er dann seine individuelle Brücke zum Kunden. Ausserdem geht es im Unternehmen nicht darum, an zwei Abenden vor 6000 Konzertbesuchern nach intensiven Proben eine Höchstleistung zu erbringen, sondern vielmehr darum, vielleicht 200 000 Kunden über das ganze Jahr hinweg zufriedenstellend zu bedienen. Ebenso könnte man einen 100-Meter-Sprinter mit einem Marathonläufer vergleichen.

## Das Feinstoffliche erfahren

Damit kommen wir nun zur Frage, was sich denn nun aus der Musikwelt auf das Unternehmen übertragen lässt. In einem modernen Unternehmen ist erstens jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wie der Jazzmusiker eine Mit-Führungskraft. Vor allem dann, wenn er oder sie im direkten Kundenkontakt das Unternehmen originär in Bezug auf die Kundenzufriedenheit führt. Dazu muss er oder sie bereit, erfahren und damit kompetent sein. Zweitens müssen sich die Einzelnen klar darüber sein, ob sie tragende Elemente in der Organisation sein wollen. Es geht hier nicht um eine blossе und vielleicht zufallsorientierte Mitgliedschaft in einem Kollektiv – viele Symphonie Musiker sitzen ihr Musikerleben lang quasi unkündbar in ihrem Orchester –, sondern um eine bewusste und starke Identifizierung mit der Organisation oder dem Team. Das ist ein persönlicher Entscheid. Drittens hat jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Werkzeuge, sprich Instrumente, zur Verfügung. Die Bereitschaft, diese meisterhaft zu beherrschen und damit immer wieder im Experimentieren neue Grenzen zu entdecken, ist eine Voraussetzung für den Erfolg. Diese setzt auch den Willen zur intensiven individuellen Weiterbildung voraus.

Es tut jeder Führungskraft im Unternehmen gut, das eingangs erwähnte «Feinstoffliche» selbst zu erfahren. Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass es persönlich prägend ist, vor Kollegen aus dem Unternehmen ein Musikstück selbst zu dirigieren. Es muss keinesfalls ein Symphonieorchester sein, ein Musikquartett genügt. Bereits da wird man sich als Laiendirektant bewusst, dass man verschiedene Zwischenräume gleichzeitig überbrücken muss. Und damit, wie wichtig das «Feinstoffliche» ist. Ferner ist es wunderschön zu erleben, wie selbst gewählte Nuancen in der eigenen Interpretation durch Musiker umgesetzt werden. Ohne Proben, sofort und «live». Hier erfahren manche Führungskräfte, dass sie vor lauter Zwischenräumen und Lücken um sich herum der Realität etwas «ent-rückt» sind. Darum löst dieses Erleben der subtilen feinstofflichen Verbindung als Lückenbrücke eine starke nachhaltige Wirkung aus.

## Entlastung steht an!

Neben dieser persönlichen Erfahrung geht es um den Entscheid, die eigenen Mitarbeitenden zu Mit-Führungskräften weiterzuentwickeln und sie zu vollwertigen kompetenten «Jazzmusikern» und Know-bodys zu machen. Und zwar durchaus aus Eigennutz, denn dadurch vermindert sich der Führungs- und damit der eigene Kapazitätsbedarf für die Führungsarbeit. Entlastung steht also an. So kommen wir zur Kernfrage: Welche Mitarbeiter wollen Sie haben? Symphonie Musiker oder Jazzmusiker? Nobodys oder Know-bodys? Sind Ihnen punktuelle Höchstleistungen wichtig oder die dauerhafte



Ausrichtung auf Initiative, Mut und Kreativität? In Tuchfühlung mit den Kunden? Falls es das Letztere ist, dann muss der Mensch in der Organisation zu einem vollwertigen und kompetenten Mit-Entscheider gemacht werden, der im Notfall auch Ihre eigene Verantwortung übernehmen könnte!



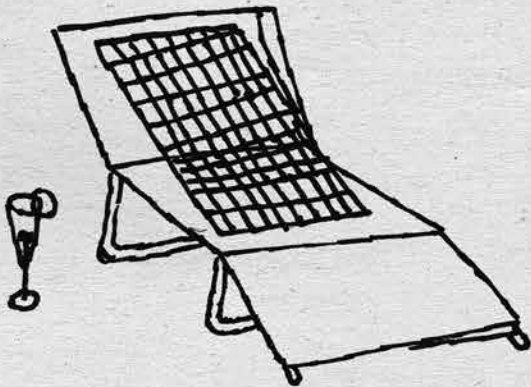
#### **Der Autor**

Dr. oec. HSG René Marchand hat an der Universität St.Gallen über das Thema der menschlichen Werte in der Unternehmensführung dissertiert und begleitet seit 15 Jahren Unternehmen rund um den Globus erfolgreich in seinem Schwerpunkt: der glaubwürdigen Führung. 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 Führung coaching engagiert und verantwortlich zeichnet für die Entwicklung von internationaler Management Education, die sich durch ihre Multikulturalität auszeichnet. Dr. René Marchand hat mit Komponisten, Jazzmusikern und einem Sinfonieorchesterdirigenten zusammengearbeitet, um Führungskräften positive Entwicklungssprünge als persönliches Erlebnis zu ermöglichen. Kontakt zum Autor: [r.marchand@mssg.ch](mailto:r.marchand@mssg.ch)





angeschlagenes System ~~ist~~ erholt sich am Strand in Miami Beach





*Was sind schon Millionen in einer Zeit der explodierenden Nullen!*

## **Dringend gesucht: Vertrauen**

**Ohne Vertrauen funktioniert in unserer Gesellschaft nichts. Die Banker-Elite hat das ihre verloren. Sie sind zu Buhleuten geworden, doch in den Köpfen bewegt sich wenig. Dabei wäre es höchste Zeit, endlich zur Vernunft zu kommen.**

*Urs von Schroeder*

Mittlerweile wird die Summe der ausstehenden Hypothekarguthaben in den USA auf 1 000 000 000 000 Dollar geschätzt. Wie viel das wirklich ist, kann ich – können wohl auch die meisten anderen – nicht erfassen. Klar ist nur, dass in den USA und anderswo in unermesslichem Masse über die Verhältnisse gelebt wurde, sich Kreditgeber damit das Mega-Geschäft des noch jungen Jahrtausends versprachen, sich sträflich verspekulierten und damit die Finanzwelt rund um den Globus in den Strudel rissen. Nein, wir brauchen uns nicht bei der Frage aufzuhalten, ob die Finanzmisere durch Unwissen, Naivität, Egoismus oder blanke Gier verursacht wurde. Das katastrophale Resultat ist und bleibt dasselbe. Eine selbst ernannte Elite mit angeblichem Expertenwissen und vermeintlichem Durchblick, eine arrogante Kaste mit eklatant falscher Selbsteinschätzung und horrenden Entschädigungen brockte sie uns ein und musste abdanken. Ohne Glamour. Jämmerlich.

### **Ein kläglicher Abgang**

Als ich noch ein Knabe war, riet mir meine Grossmutter, entweder Pfarrer, Lehrer oder Bänkler zu werden. Das seien anständige und respektierte Berufe, erklärte sie. Welche Wahl würde sie wohl heute treffen? Mit Sicherheit wären die Finanzgewaltigen nicht mehr dabei, bei denen eine Minderheit, die Milliarden vernichtete und gleichzeitig Millionen in die eigenen Taschen scheffelte, den einst guten Ruf eines gesamten Berufsstandes in Verruf brachte. Auch mit grösstmöglicher Toleranz: Viel ist von dieser selbstherrlichen Elite ja wirklich nicht zu halten, die mit Geld, das nicht ihr gehörte, an der Börse Monopoly spielte, blind und unkontrolliert in den Untergang schlitterte und für diese bemerkenswerte Glanzleistung mit nicht nachvollziehbarer Selbstverständlichkeit Millionenentschädigungen einforderte und ihren kläglichen Abgang noch mit goldenen Fallschirmen versüsste. Wie man es auch dreht und wendet: Hier mischte sich totaler Realitätsverlust mit einer nie da gewesenen Unverfrorenheit.

Arrogant hat diese Kaste in den letzten Jahren sowohl gutwillige Sparer als auch die Aktionäre übervorteilt. Tragisch ist, dass sie mit ihrem hochgradig mafiösen Gebaren ihre ganze Berufssparte,

die mehrheitlich nichts dafür kann, zu Buhleuten machte und damit das zerstörte, was für Banken besonders wichtig ist: das Vertrauen. Es dürfte für lange Zeit weg sein, denn Vertrauen kann man nicht ab- und anschalten wie Geldströme. Man kann es auch nicht mit Milliarden kaufen. Es ist sehr schnell verloren, und es erfordert grosser Anstrengungen und dauert bestenfalls Jahre, um es wiederherzustellen.

## **Naivität und Arroganz im Doppelpack**

Ohne Vertrauen funktioniert in unserer freiheitlichen Gesellschaft nichts. Wir vertrauen dem Bäcker oder dem Lebensmittelhändler, dass ihre Ware nicht kontaminiert ist. Wir vertrauen der Post, der wir unsere Briefe übergeben. Wir vertrauen dem Apotheker, dass er uns kein falsches Medikament über den Tisch reicht, und den Ärzten, die uns in Narkose versetzen und dann mit ihren Skalpellen an uns herumschneiden. Wir vertrauen den Piloten, dass sie uns sicher ans Ziel bringen, und den uns entgegenkommenden Autofahrern, dass sie nicht voll betrunken sind und die Mittellinie überfahren. Und notwendigerweise vertrauen wir auch den Bankangestellten, die unser Vermögen verwahren. Wir vertrauen darauf, dass sie – ausser mit unserer ausdrücklichen Ermächtigung – nicht in die Spielbank oder auf den Pferderennplatz gehen. Ja, bisher taten wir das. Bisher vertrauten wir ihnen noch. Und heute? Kurz: Die Rede ist von einem Grundvertrauen, ohne das unsere Gesellschaft nicht funktioniert. Die Tatsache, dass unser Vertrauen in die Bankensysteme und die Kräfte, welche dahinterstehen, erschüttert ist, wiegt somit schwer.

Wer nun nach dem angerichteten Schlamassel erwartet, Top-Verdiener, die in den letzten Jahren in Grössenordnungen jenseits von Gut und Böse abgesahnt haben, gingen heute langsam in sich, hat sich getäuscht. Und das betrifft nicht nur Banker, sondern auch Bonussünder in anderen Branchen. Weder verpasste Ziele, eingebrochene Umsätze, enttäuschende Resultate noch die wachsende öffentliche Empörung über die jede Proportionalität verhöhnenden Entschädigungen vermögen sie zur Einsicht oder gar zur Vernunft zu bringen. Bestenfalls sind sie noch bauernschlau. Wenn zum Beispiel die Chefs der Deutschen Bank oder der UBS treuherzig erklären, sie seien bereit, ihre Jahresentschädigung – dieses Jahr! – auf wenige Millionen herunterzuschrauben und wahrscheinlich frenetischen Applaus erwarten, sind das nicht nur Beispiele unglaublicher Naivität und Ignoranz bei sonst intelligenten Leuten, es zeigt vor allem, dass sich in ihren Köpfen nichts bewegt hat. Sie glauben tatsächlich, ein Opfer zu bringen, indem sie Almosen auf den Altar des Goodwills legen, um dann im nächsten oder übernächsten Jahr wieder guten Gewissens voll in die Schatullen greifen zu können.

## **Die wahren und die falschen «Nr. 1»**

Wenn ein Roger Federer oder ein anderer Sportler an der Weltspitze Millionen verdient, ist das in den Augen vieler auch über-rissen. Eines ist dabei aber zu bedenken: dass das der Gegenwert für die gewaltige Leistung ist, in einem Fach mit riesiger Konkurrenz die Nr. 1 der Welt zu sein. Und das unter Einsatz des ureigenen Talentes, des eigenen Genies und Charismas, eigener Kraft und nicht zuletzt mit einem beträchtlichen gesundheitlichen Risiko. Im Gegensatz dazu basiert kein Unternehmenserfolg – und mag das Unternehmen auch die globale Nr. 1 der Branche sein – auf dem Talent, dem Genie, der Kraft und dem Einsatz eines Einzelnen. Und schon gar nicht eines Präsidenten oder eines CEO, der von Beratern

und einem auserlesenen Stab von Entscheidungshelfern und fachlichen Spitzenkräften umgeben ist, die ihm auch einen Grossteil seiner Denkarbeit abnehmen. Präsidenten und CEOs funktionieren in den wenigsten Fällen autokratisch. Und selbst wenn es so wäre, ist nicht er es, der die grossen Leistungen erbringt, welche seine Firma und ihr Produkt erfolgreich machen. Die Leistung eines Unternehmens ist immer das Resultat einer Team-Performance: das Ergebnis eines komplexen Räderwerkes mit zahllosen Hirnen und Akteuren.

## Die grosse Lachnummer und ein Halali

Ich weiss nicht, wer zuerst auf die gloriose Idee kam, Präsidenten und Top-Manager grosser Firmen seien zehn-, hundert- oder gar tausendfach besser zu entschädigen als ihre intelligenten Erfolgshelfer oder die Tausende, welche sich für den Erfolg des Unternehmens einsetzen. Das muss in Amerika gewesen sein, woher auch vieles andere Perverse kommt. Keine Frage, dass die Idee des so schnell und so leicht zu schaffenden Superreichtums auch von europäischen «Konkurrenten» als Geschenk des Himmels aufgenommen und in der Praxis nur zu gerne – natürlich völlig uneigennützig – nachvollzogen wurde. Sachliche Argumente dafür gibt es nicht. Keiner arbeitet hundert- oder tausendfach besser als andere. Darum ist es für 20 oder 30 Millionen verdienende Manager auch ein hoffnungsloses Unterfangen, das unethische System zu rechtfertigen, das sie so bar jeder Vernunft masslos bevorteilt. Jedes Interview («Kritiker haben keine Ahnung, wovon sie sprechen», «Diese Angriffe entspringen reinem Neid!», «Nur so bekommen wir die Besten!», «Wir müssen konkurrenzfähig bleiben!») wird so zur Lachnummer, weil es noch deutlicher zeigt, wie weltfremd und abgehoben diese Moguln sind.

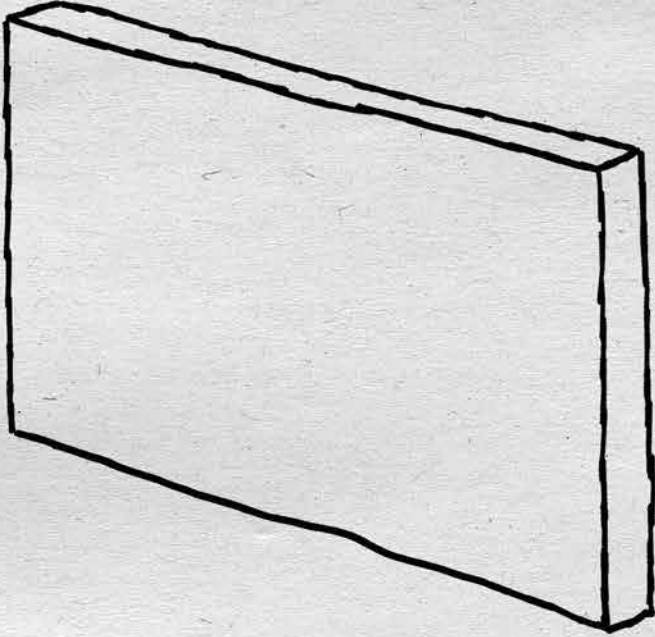
Die selbst ernannte Elite mit angeblichem Expertenwissen und Durchblick, die sich über alle ethischen Regeln hinwegsetzt und sich an den Futtertrögen schamlos und bis zum totalen Exzess vollstopft, hat sich selber entlarvt. Es ist nur verständlich – dauerte aber erstaunlich lange, bis der Volkszorn überzuschwappen begann und zum Halali auf die Abzocker geblasen wird. Kein Wunder, denn diese haben wirklich nichts ausgelassen, um den Mob zu provozieren.



### 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 deren 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.

● Baum in Form einer Mauer



aufblasbares Ego mit Garage für Cadillac ~~mit Garage~~  
22

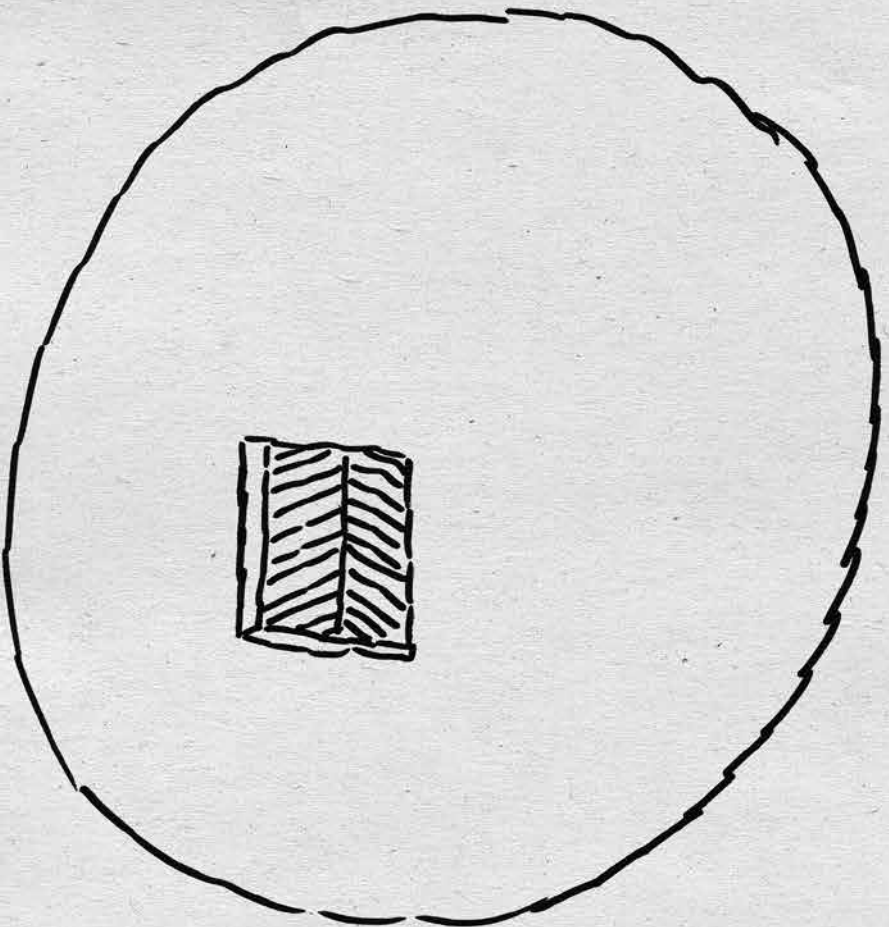




Foto: David Klammer / laif

*Die Weiterentwicklung der eigenen Führung hat immer etwas mit der persönlichen Reifung zu tun.*

## *Wenn das Mitarbeitergespräch zum Prüfstein wird*

Für den Psychologen Dr. Rüdiger Hossiep ist das Mitarbeitergespräch weit mehr als eine lästige Pflichtübung. Es ist für ihn zentral, das Führungsinstrument schlechthin. «Denkpausen» führte ein aufschlussreiches Gespräch mit dem Bochumer Dozenten und Forscher, der den Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis schafft.

*Interview: Stefanie Uhlenbrok*

*Denkpausen: Dieser Tage ist von Ihnen und Koautoren ein Band mit dem Titel «Mitarbeitergespräche – motivierend, wirksam, nachhaltig» erschienen. Er ist Bestandteil der Reihe «Praxis der Personalpsychologie», von der Sie Mitherausgeber sind. Bedarf es wirklich noch eines weiteren Ratgebers zum Thema Mitarbeitergespräch?*

Rüdiger Hossiep: Gestatten Sie mir eine Antwort mit Fokus auf drei Aspekten. Erstens darf in der erwähnten Buchreihe natürlich das Thema Mitarbeitergespräch nicht fehlen. Wir, das heisst die Herausgeber Schuler, Sarges, Kleinmann und ich, versuchen ja, mit dieser Reihe den schwierigen Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis, der – so denke ich – mit dem neuen Band ganz gut gelungen ist. Zweitens handelt es sich beim Thema Mitarbeitergespräch um das zentrale Führungsinstrument überhaupt. Führung vermittelt sich primär im Gespräch, sei es als Instrument im Unternehmen institutionalisiert oder auch nicht.

Drittens haben Sie natürlich recht. Semipopuläre Ratgeber zur Gesprächsführung, die nach dem Motto «Machen Sie es wie ich» geschrieben sind, können Sie sich als Meterware ins Regal stellen. Wir versuchen jedoch, mit dem Band zum Mitarbeitergespräch ein bestimmtes Bild von wirksamer Führung zu verbinden.

*Wie sieht dieses Bild konkret aus?*

Entscheidend ist, wie es ankommt. Wichtig ist, dass ich die Mitarbeiter mit meiner Führung auch erreiche.

*Das ist nichts Neues ...*

Richtig, das Wirkprinzip gibt es schon beim Angeln. Für ihre Absichten übernehmen Führungskräfte in aller Regel die volle Verantwortung. Sie sind auch überwiegend hehr und lauter. Bei der Wirkung der Führung sieht es allerdings häufig ganz anders aus. Instanz dafür, ob die Kultur des Umgangs eine gewisse kritische Offenheit nun zulässt oder nicht, sind und bleiben die Mitarbeiter. Wenn sie alles nur noch gut finden, was der Chef macht, oder wenn ein



ehemals kritischer Mitarbeiter alles abnickt, ist das möglicherweise das Endstadium einer Fehlentwicklung.

*Wie ist denn rauszukriegen, ob ein einzelner Mitarbeiter nur noch Dienst nach Vorschrift macht?*

Wohl kaum über technische Tools. Mitarbeiter wissen meist ziemlich genau, warum sie sich so und nicht anders verhalten. Grenzpathologische Fälle, die leider vereinzelt immer wieder anzutreffen sind, einmal ausgenommen. Fraglich ist allerdings, ob sie dem Vorgesetzten ihre Beweggründe mitteilen.

*Muss denn der oder die Führende immer alle Motive von Unterstellten kennen?*

Bestimmt nicht. Das wäre auch gar nicht zu bewältigen. Es existiert ein Arbeitsvertrag und kein Therapievertrag. Es geht um Fürsorge, nicht um Seelsorge. Das zentrale Anliegen ist doch die Klärung der Frage: Wie kann es gelingen, dass jede und jeder Beschäftigte die volle Leistungskraft einbringen kann? Was hindert sie möglicherweise daran? Wie können die etwaigen Hemmnisse ausgeräumt werden, und nicht zuletzt: Bei welchen Aspekten ist der oder die Vorgesetzte selbst in diesem Prozess der Flaschenhals. Also dazu konkret gehört etwa die Besprechung von Aspekten wie «Was muss passieren, damit Sie hier Ihre volle Leistungskraft einbringen können?». Und anschliessend ist in einem möglichst offenen Dialog zum Beispiel zu klären, wer in diesem Prozess für was zuständig ist oder wer welche Verantwortung zu übernehmen hat. Hier gilt es auch, die betroffenen Mitarbeiter zu fordern.

*Das hört sich nicht mehr so nach dem drucklosen «Psych-Sprech» der siebziger und achtziger Jahre an, in dem in sozialtherapeutischer Tonalität den Mitarbeitenden wohlwollende Vorschläge unterbreitet wurden.*

Ich nehme in Anspruch, dass das von mir skizzierte Vorgehen sehr wohl wohlwollend ist. Aber das Ganze ist nicht drucklos oder beliebig. Es geht um das Einbringen von Leistungsbeiträgen. Letztlich gilt für Organisationen, die eine vernünftige Kultur der Zusammenarbeit praktizieren, dass jeder auch für sich selbst das Beste tut, wenn er sein Bestes gibt.

*Sie sind bisher vor allem als Management-Diagnostiker und Testautor bekannt. Seit wann bieten Sie Führungstrainings an?*

Ich arbeite seit 1984 mit Führungskräften an deren Kommunikations-, Gesprächs- und Führungsverhalten. Seitdem habe ich über 300 Führungstrainings geleitet. Dies waren allerdings kaum je öffentlich buchbare Veranstaltungen. Veranstalter waren die durchführenden Unternehmen selbst.

*Wieso braucht man für Führungs- und Gesprächstrainings überhaupt einen Verhaltenswissenschaftler? Wäre nicht ein erfahrener Manager oder ein Kommunikationsexperte die bessere Wahl?*

Natürlich ist Erfahrung auch in diesen Dingen durch nichts zu ersetzen. Gehen Sie also – bildlich gesprochen – mit niemandem auf den Montblanc, der nicht auch schon bei Nebel zehnmal wieder runtergefunden hat! Gleichwohl sind vertiefte Kenntnisse von Lerngesetzmäßigkeiten oder Verhaltensänderungszyklen erforderlich, um einem Trainingsteilnehmer Führung möglichst einfach und prägnant nahezubringen. Wer als Trainer etwas nicht richtig durchdrungen hat, kann es anderen nur sehr kompliziert erklären.

### *Also so einfach wie möglich?*

Ja, aber auch nicht einfacher. Die Führungsaufgabe bleibt enorm komplex. Ergo: Genau hinschauen und klären, wo Komplexität sinnvoll zu reduzieren ist und wo ich ihr als Führender im vollen Umfang Rechnung tragen muss.

### *Wie gehen Sie beim Mitarbeitergesprächstraining methodisch vor?*

Die Methode der Wahl ist und bleibt das videogestützte Feedback. Es gilt, Situationen herzustellen, in denen die persönliche Gangart – sozusagen die eigene Grundmelodie – für die Rollenspieler selbst erlebbar wird. Damit das so kommt, kann der erfahrende Trainer entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Vorgegebene künstliche «Fälle» nachspielen zu lassen, bringt meist sehr viel weniger, als die Teilnehmer an aktuellen Aufgabenstellungen ihres Führungsalltags arbeiten zu lassen. In solchen Trainings hat man es ja auf der Seite der beteiligten Führungskräfte mit beschlagenen Leuten zu tun, die – manchmal durch den geleiteten Blick oder das angeleitete Hinhören – durchaus in der Lage sind, aus ihrer eigenen Verhaltensstichprobe die entsprechenden Konsequenzen abzuleiten. Häufig reicht es, sich selbst in einer komplexen Situation agierend zu erleben.

### *Was sind für Sie Schlüsselbegriffe für den gelungenen Führungsprozess?*

Es hört sich – zugegebenermaßen – altmodisch an, aber ich bin davon überzeugt, dass es trotzdem stimmt: Hierzu gehören Begriffe wie Glaubwürdigkeit, Respekt, Vertrauen und Aufrichtigkeit.

### *Das dürfte aber nur schwer trainierbar sein. Wie gehen Sie da heran?*

Direkt sicherlich nicht, etwa nach dem Motto «Ab nächster Woche genieße ich Vertrauen». Die Weiterentwicklung der eigenen Führung hat immer auch etwas mit einer persönlichen Reifung zu tun. Hier gilt es zunächst, eine angemessene Standortbestimmung vorzunehmen, um die eigene Einstellung zu hinterfragen. Insofern geht es viel weniger um Gesprächstechniken, als man vordergründig denkt. Die innere Haltung ist in ihrer Auswirkung von viel grösserer Tragweite als die Gesprächsinszenierung. Es kommt also tatsächlich auf die von den Mitarbeitenden als «wahr» angenommene Einstellung an.

### *Können Sie das etwas konkretisieren?*

Jeder und jede Geführte wird sich doch implizit über seine Führungskraft zwei Fragen vorlegen. Erstens: Was hält er oder sie von mir; traut er oder sie mir etwas zu? Und zweitens: Stimmt das, was er oder sie mir sagt? Wird mit mir wahrhaftig umgegangen? Je nach Beantwortung dieser zentralen Fragen folgen Mitarbeiter dem Vorgesetzten oder nicht, ist somit Führung wirksam oder eher unwirksam. Und die Einstellung, ob jemand seinen Mitarbeiter für eine Niete hält oder ob er das Potenzial in ihm erkennt und ihn entwickeln will, düstet fast allen Vorgesetzten aus jedem Knopfloch. Das nehmen Menschen ganz schnell wahr! Dafür haben wir, wenn auch ungeschulte, aber doch intuitive feine Antennen.

### *Dann kommt es aus Ihrer Sicht gar nicht so sehr auf die geschliffene Rhetorik an?*

Die kann nur die beabsichtigte Wirkung entfalten, wenn auch der Rest – will sagen: Einstellung und Handeln – damit im Einklang steht. Ansonsten ist die Wirkung oft eine gegenteilige als die vom





Foto: David Klammer / laif

Führenden beabsichtigte. Der Schuss geht dann nicht selten nach hinten los. Frei nach Wilhelm Busch: Der Mitarbeiter merkt die Absicht und ist verstimmt.

*Welche Chancen bestehen, auch erfahrene Führungskräfte durch Training weiterzubringen?*

Die Arbeit mit langjährig erfahrenen Führungskräften ist bisweilen sogar besonders ertragreich, weil hier oftmals durch kleine Hinweise eine grosse Hebelwirkung zu erreichen ist. Beispielsweise, dass es einem gar nicht aufgefallen ist, in einer bestimmten schwierigen Gesprächspassage immer wieder in die gleiche Handlungsrinne hineingeraten zu sein.

*Kann überhaupt im Führungsprozess mit Gesprächen motiviert werden? Dieser Aspekt wird ja immer wieder – nicht zuletzt von Reinhard K. Sprenger – kritisch in Frage gestellt.*

Aber sicher. Wir wissen alle, dass in nahezu jedem Fall erfolgreich demotiviert werden kann. Das klappt notfalls immer. Warum halten wir die Leute denn nicht auch in die positive Richtung für entwicklungs-fähig? Allerdings ist auch schon einiges erreicht, wenn Demotivation vermieden werden kann. Vor allem sollte man darauf achten, seinen guten Leuten die Freude an der Arbeit nicht zu verderben.

*Wir freuen uns darauf, Sie als Trainer in der Management School St.Gallen zu erleben.*

## Rüdiger Hossiep

Dr. Rüdiger Hossiep lehrt und forscht unter anderem an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum. Vor der universitären Tätigkeit war er als Personalberater in Düsseldorf tätig und Betriebspsychologe bei der Deutsche Bank AG in Frankfurt. Er gehört zu den wenigen Universitätspsychologen, die auch die praktische Arbeit in der Wirtschaft kennen und operativ betreiben.



*Führungskräfte tun gut daran, sich ab und zu die Fragen zu stellen: Verstehe und akzeptiere ich wirklich die Realität meiner Situation? Bin ich auf den Worst Case vorbereitet?*

## *Auf dornigen Wegen wachsen*

**Wie kommt es, dass nach Krisen die einen wie Phönix aus der Asche wiederauferstehen, während andere total einbrechen? Dass viele selbst aus den härtesten Erfahrungen nichts lernen, wie Einstein meinte, während Thomas Mann für eine bestimmte Sorte Mensch feststellte, dass «das Grosse im Trotzdem entsteht»?**

*Martina Rummel*

Gute, gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen sind eine berechnete Forderung. Niemand würde ernsthaft bestreiten wollen, wie wichtig es ist, Mitarbeitenden wertschätzend zu begegnen, sie zu motivieren und gute, «gesunde» Arbeitsbedingungen zu schaffen. Viele Führungskräfte, die gut führen möchten, sind allerdings besorgt darüber, in Krisen diese Bedingungen nicht schaffen zu können. Stehen sie in einer solchen Situation selbst unter Stress, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden noch mehr in Schwierigkeiten kommen.

**«More than education, more than experience, more than training, a person's level of resilience will determine who succeeds and who fails. That's true in the cancer ward, it's true in the Olympics, and it's true in the boardroom» (Dean Becker, CEO Adaptiv Learning Systems).\***

### **Die Führungsperson: Eine Arbeitsbedingung**

Jeder weiss, dass die Vorgesetzten selbst die vielleicht wichtigste Arbeitsbedingung darstellen. Fallen Vorgesetzte «aus der Rolle», baden es die Mitarbeiter aus: mit Demotivation und nicht selten mit psychosomatischen Störungen. Dabei ist nicht nur der viel zitierte A-Faktor angesprochen – Chefs, welche die gute Kinderstube vermissen lassen, seien hier gar nicht erst erwähnt. Aber wie viele Führungskräfte überreagieren, wenn sie selbst unter Stress und Angst geraten oder mit den Anforderungen physisch und psychisch überfordert sind ...

Nur: Das gilt für die einen mehr, für die anderen aber weniger. Ebenso wie die einen Mitarbeiter unter katastrophalen Bedingungen leiden, während andere sie verändern – oder aber gehen. Die einen bleiben nach Rückschlägen im Loch hängen, andere erholen sich schnell. Diese «anderen» nennt man resilient, ein Unterschied, der offenbar einen Unterschied macht.

## Stehaufmännchen-Qualitäten ...

Unter Resilienz versteht man die Fähigkeit, negative Situationen, Krisen und Rückschläge zu meistern. Eigenen Kummer zu bewältigen, statt darin zu ertrinken, auch negativen Erfahrungen Sinn zu geben und sie dadurch positiv umzudeuten, Selbstheilungskräfte zu mobilisieren und Herausforderungen mit Mut, Disziplin und Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit zu begegnen – ohne dabei in Illusionen zu verfallen. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnete eine Materialeigenschaft, nämlich, nach Belastungen in den Ursprungszustand zurückzukehren.

### Resilienz

- Realitätssinn: Den Fakten nüchtern ins Auge sehen (Verstehbarkeit)
- Pragmatismus und Improvisationstalent (Machbarkeit/Bewältigbarkeit)
- In schrecklichen Zeiten noch Sinn sehen (Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit)
- Sozialkompetenz: Beziehungen aufbauen (soziale Unterstützung)

Resilienz entsteht nicht unter Verwöhnungsbedingungen oder in «klinisch reinen» Lebenslagen, sondern bildet sich durch Beanspruchung.

In der Krise ist es für Prävention zu spät. Der Forderungskatalog der Arbeitswissenschaften zu «salutogenetisch günstigen» Arbeitsbedingungen ist ja in den «schlechten Zeiten» kaum einzuhalten. Gerade dann erscheinen die Dinge nicht verstehbar, nicht machbar und oft nicht einmal sinnhaft. Es mangelt an sozialer Unterstützung, und alle fühlen sich, wenn nicht ganz überfordert, doch zumindest arg strapaziert. Die Freundlichkeit geht zurück, die «gute Kommunikation» leidet.

## ... sind durchaus lernbar

Resilienz kann man fördern, aber möglicherweise nur begrenzt in künstlichen Settings wie etwa einem Training. Auch als eitle Selbstzuschreibung, etwa bei der Bewerbung, ist der Begriff untauglich: Resilienz erweist sich nach der Krise und ist als «Potenzial» nicht messbar.

Doch man kann daran arbeiten, sogar noch in der Krise. Denn Widerstandsfähigkeit wächst in der Krise und durch die Krise selbst. Einige konkrete «Talente» können Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern fördern und auch bei sich selbst entwickeln.

## Der Realität ins Auge sehen

Optimismus ist etwas Schönes, doch resiliente Menschen haben neben Lebenszuversicht sehr nüchterne Ansichten genau über die Aspekte von Realität, die für das Überleben zählen. Sie machen sich keine Illusionen, sondern können Beeinflussbares von nicht Beeinflussbarem unterscheiden. Sie haben einen Plan B, sind auf den Worst Case vorbereitet. Die Investmentbank Morgan Stanley beispielsweise, der grösste Mieter im World Trade Center, beschäftigte dort zum Zeitpunkt des 11. September 2001 etwa 2700 Mitarbeiter. Als das erste Flugzeug um 8.46 Uhr einen Turm traf, startete Morgan Stanley genau eine Minute später, um 8.47 Uhr, die Evakuierung. Das Unternehmen hatte seine Mitarbeiter binnen fünfzehn Minuten in Sicherheit gebracht und verlor «nur» sieben Mitarbeiter. Die Rettung gelang, weil die Bank direkt nach der ersten Attacke

auf das World Trade Center im Jahre 1993 ein extrem ernsthaftes Sicherheitstraining angeordnet und im Gegensatz zu vielen anderen Firmen mit militärischer Disziplin über Jahre hinweg durchgezogen hatte. Auch für seine Back-up-Büros war Morgan Stanley zuvor eher belächelt worden ...

Führungskräfte tun gut daran, sich ab und zu folgende Fragen zu stellen: Verstehe und akzeptiere ich wirklich die Realität meiner Situation? Bin ich auf den Worst Case vorbereitet? Auch wenn ich dazu Schutzbehauptungen aufgeben und negative Emotionen aushalten muss?

### **Realismus in Krisen fördern**

- Gut und relevant informieren.
- Nichts beschönigen, keine falschen Versprechungen machen.
- Den Worst Case benennen und sich darauf vorbereiten, ohne Panik zu erzeugen.
- Differenzieren: Was bleibt positiv und verlässlich?
- Eigenverantwortung und Robustheit («Wegstecken») einfordern.
- Mitarbeitern verdeutlichen, in welchen Aspekten für sie gesorgt wird und in welchen nicht.
- Abschied von Dingen einfordern, die nicht mehr sind. Abschiedsrituale nutzen.
- Möglichkeiten zum Austausch schaffen, aber Jammern unterbinden. Jammern und hysterisches Dramatisieren hält von der Einstellung auf die Realität ab.

### **Pragmatismus und Improvisationstalent**

In Krisen überleben die, welche aus allem etwas machen können. Zum Beispiel aus Brennnesseln Spinat, aus zusammengeschweissten Nägeln Schrauben und aus Autoteilen Helikopter... Jeder kennt Menschen mit diesem Talent, jeder kann es bei sich ausbauen. «Das Beste draus machen» ist ein wichtiger Aspekt von Resilienz. Levi Strauss benützte den französischen Begriff «bricolage» für die Fähigkeit, aus allem, was zur Verfügung steht, etwas herzustellen.

Tüfteln, spielerisch an Dinge herangehen, auch im grösseren Stil, kostet oft wenig und bringt Lösungen. Dabei geht es nicht um planloses Wursteln. Was zählt, ist der radikale Lösungswille – mit den Bedingungen, die eben da sind! Oft hilft im Dickicht der Unwägbarkeiten auch das pragmatische «Weitermachen». Mit den Basics, mit der Tagesstruktur, mit dem Alltag. Das schafft Sicherheiten und Atempausen in der Veränderung.

### **Radikal lösungsorientiert denken und handeln**

- Basteln und Improvisieren setzt wie jeder kreative Problemlöseprozess den Willen zum Lösen voraus.
- Mit dem umgehen, was da ist! So weit kommen, wie man eben kommt.
- Die kleine, unfertige Lösung akzeptieren und nutzen für den nächsten Schritt.
- Eine «Es geht»-Haltung, die das Vorankommen an sich würdigt, selbst wenn der Erfolg auf sich warten lässt. Darauf setzen, dass sich der weitere Weg beim Gehen eröffnet.
- Employability nach innen und aussen fördern – lebenslanges Lernen als Arbeitshaltung.
- Mitarbeiter zum Ausprobieren ermutigen, Kreativität fördern, unkonventionelle Lösungen begrüßen.
- Probleme anhören, aber immer mit dem Satz: Sie haben doch da sicher schon eine Idee?

- Hemmungsloses Nachmachen ist okay. Was funktioniert, wird akzeptiert.
- Normal weiterarbeiten. Tun, was zählt.

## Sinn und Bedeutung suchen

Der Psychiater und Auschwitz-Überlebende Viktor Frankl schuf inmitten des Leidens die «Logotherapie» (Logos = Sinn). Im Lager überkam ihn tiefes Entsetzen darüber, wie bedeutungslos sein Leben geworden war. Er schuf sich Sinn durch die Imagination, wie er nach dem Lager Lesungen über die Psychologie des Lagers halten würde, um Aussenstehenden zu vermitteln, was er durchlebt hatte. Dies ermöglichte ihm, sich Ziele zu setzen, durch die er sich immer wieder für Momente über das Leiden erheben konnte. Sinn liegt stets tiefer als das Materielle. In Krisen geht es darum, der Krise selbst etwas Positives abzugewinnen... als Lernprozess das Gute im Schlechten zu sehen.

Üben Sie Ihr Talent zur Sinnkonstruktion durch «Reframing». Geben Sie Dingen eine andere Bedeutung. Wie die tief gläubige Führungskraft, die ihre anstrengende Mitarbeiterin «umdeutet»: als «persönliches Trainingslager», von Gott gesandte Entwicklungsaufgabe zum Thema Geduld. Oder wie meine Freundin, die – als ihr Auto morgens liegen blieb und sie die Bahn nehmen musste – einfach meinte: Heute lasse ich mich einmal fahren!

## Sinn und Zusammenhalt thematisieren und mobilisieren

- Übergeordnete Sinnbezüge verdeutlichen. Reframing. Das, was Sinn gibt, herausstellen.
- Menschlichen Zusammenhalt fördern. Ethische Werte wahren, Kernwerte ansprechen.
- Die Fähigkeit zu Beschränkung und Bescheidenheit einfordern und als Wert verteidigen. Das Gute in den «Basics» (Essen, Schlafen, Atmen...) betonen.
- Die Messlatte hochlegen. Selbstverständlichkeiten im sozialen Handeln nicht betulich belobigen – Verantwortungsübernahme selbstverständlich voraussetzen.
- «Erwachsene» Ansprache, Zutrauen! Wachstumsmöglichkeit ansprechen und Reife einfordern: Wer behandelt wird, als sei er nicht robust, wird anspruchsvoll und zimperlich.
- Kleine Fluchten ermöglichen, um mit Kreativität und Imagination einer unerträglichen Realität etwas entgegenzusetzen. Lebendigkeit, Lust, Kreativität, Fantasie und Spontaneität auch in schwierigen Zeiten
- Arbeit am Selbstwert: Auf das Klima achten. Ich-Botschaften statt Kritik äussern.
- Humor, um der Situation die Dramatik zu nehmen. Auch schwarzer Humor hilft.

Eine resiliente Organisation braucht starke Werte, welche die Menschen binden (Beispiel: katholische Kirche). Resiliente Personen stellen sich nämlich in bestimmten Momenten unter Umständen gegen die Organisation. So bemerkte Viktor Frankl, dass die KZ-Häftlinge, die überlebten, bereit waren, jedes Mittel einzusetzen, ehrliche, aber auch brutale. «Wir», so schrieb er, «die es geschafft haben, wir wissen: Die Besten von uns sind nicht zurückgekommen».

## Individuum und Organisation unterscheiden

In Zeiten der Krise ist es deshalb gleichermassen wichtig, bindende Werte zu forcieren und Menschen in der sozialen Gemeinschaft zu

halten, wie die individuelle Resilienz so zu aktivieren, dass eigenständiges Handeln gewährleistet ist. Resiliente Menschen opfern ihr individuelles Überleben nicht der Organisation, aber sie sind Partner, mit denen man auf Augenhöhe verhandeln kann.

Wenn diese Augenhöhe gewahrt bleibt, wachsen das Vertrauen und die gegenseitige Wertschätzung. Wir alle wissen, dass gemeinsam bewältigte Krisen Beziehungen stärken und verändern. In allen Veröffentlichungen zum Thema Leadership in Kriegen, Terrorsituationen oder Katastrophen wird deshalb die Bedeutung von Empathie und Förderung des «wir» herausgehoben. Denn menschlicher Kontakt, menschliche Glaubwürdigkeit und Integrität stiften Sinn. Viele Menschen helfen sich aus Krisen emotional heraus mit dem Satz: Ich habe neue Freunde gefunden und gemerkt, dass Menschen zu mir stehen.

Für Unternehmen, die Mitarbeiter abbauen müssen, bedeuten Fairness und Integrität im Umgang miteinander eine Investition in die Zukunft im Sinne der Resilienz der Organisation. Zum einen, weil alle, nicht nur die «Veränderungsverlierer», daraus ihre Schlüsse ziehen. Und zum andern, weil man sich im «War for Talents» nach einer Trennung möglicherweise ein zweites Mal sieht.



#### **Die Autorin**

Dr. Martina Rummel ist Arbeits- und Organisationspsychologin. Sie wirkt als Beraterin, Facilitator und Coach vor allem für die Industrie, aber auch in Krankenhäusern und Verwaltungen. Sie führt Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen durch. An der Management School St.Gallen gehört sie zum Referententeam in den Leadership-Programmen. Kontakt zur Autorin: [m.rummel@mssg.ch](mailto:m.rummel@mssg.ch)

#### **Literaturtipp**

Harvard Business Review (2003) on Building Personal and Organizational Resilience. Harvard Business School Press. Reader mit Beiträgen zu verschiedenen Fragestellungen rund um Resilienz.

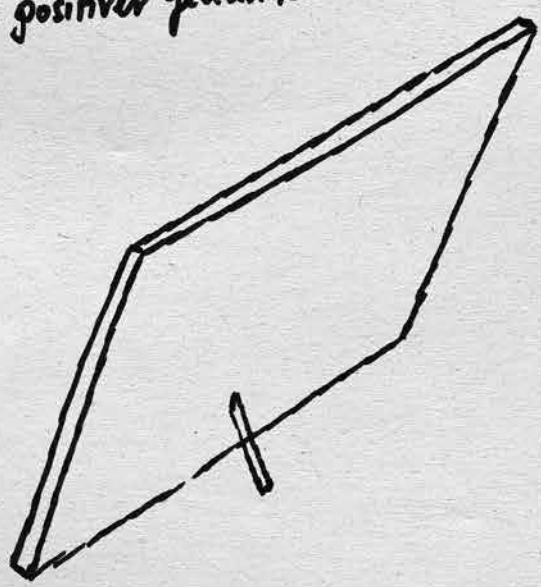
\* Coutu, ebd., S. 5



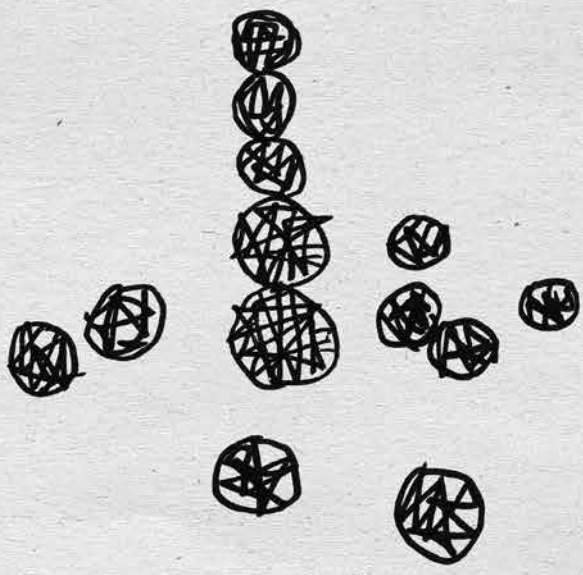
Tomate mit Abnorm in Form einer Gurke mit Abnorm in Form eines Tomate



positiver Gedanke an der Arbeit.



umgestürzter Turm von destruktiven Gedanken





*Increasingly, almost all successful innovation and marketing activities are consumer driven. In short, the consumer is the judge, jury and executioner of your business. Ignore them at your peril.*

## *Moving towards 21st century marketing*

**Marketing is the most undervalued and misunderstood function or department in most companies. Yet it is Marketing which is largely responsible for building Brand Equity, driving innovation and fostering many of the key elements that establish a company's corporate reputation and share value.**

*Tom Freitag*

### **Marketing. Misunderstood from the top down**

Marketing is misunderstood, in part, because many CEOs, despite thinking otherwise, don't fully comprehend or appreciate its potential and effectiveness if properly managed. Nor do they give marketing the same respect as they do other departments in their organization. One need only probe the "Fortune 100" companies to learn how few of them have a CMO (Chief Marketing Officer) on their board of directors.

As Peter Drucker famously wrote: "Because the purpose of business is to create a customer, the business enterprise has two – and only two – basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results; all the rest are costs."

In today's world, when executive managers are surveyed, their priorities are often finance, production, technical, legal, public affairs. Generally missing are both marketing and innovation.

### **Why marketing?**

Marketing plays a key role building brand equity, fostering innovation, enhancing corporate image, and generating sales – communicating a "benefit." Yet when the marketing function is discussed throughout most organizations, the role is seen as less serious, less accountable and, by some, downright frivolous. Almost like leaving the house with no clothes on.

So why do companies have marketing departments while not really valuing them?

If this question is seriously presented, one undoubtedly will get numerous answers with most tending towards "we have to have it in a traditional structure" or "we do because the others do." Neither answer is convincing nor compelling.

The real answer is that most companies don't really know.



## Marketing as a culture and a function

It is systemic and cultural that marketing is both misunderstood and undervalued. David Packard, cofounder of Hewlett-Packard, once ironically said: "Marketing is too important to be left to the marketing people."

Firstly, if companies truly value the benefits of marketing they must commit to both organizational changes and process changes. These must be coupled with the development of clear role definitions, responsibilities and accountabilities with defined measures to evaluate both.

Ideally, one important measure would be the inclusion of P&L responsibilities into the marketing function.

Additionally, there needs to be a change in the type of people that are engaged in marketing and what it is they really do.

It is this second element which is the "faster fix" and the one which we'll explore further now.

## False priorities

In addition to the executive level and structural issues, companies get poor marketing because not only do they hire the wrong people: the people they hire are often doing the wrong things!

Challenge ten marketers to define their roles and then objectively assess what they actually do on a day to day basis. You will be surprised to learn how little is true marketing.

Tasks will range across a broad spectrum and may include reading market research, evaluation of media plans, distribution and pricing analysis, competitor investigation, packaging development, and perhaps consumer communication development. All but the last are really "marketing diversions"!

## Wasting time

Whilst these functions actually are not a waste of time, they are not necessarily those with which 21st century marketers can and should add value to their companies.

They can often be fulfilled by others, either in the company or by third parties allowing the marketer to concentrate on those responsibilities where a positive difference can really be made.

Marketers need to distance themselves from the bureaucratic and need to unleash their creativity and passion, if it is within them.

## Welcome to 21st century marketing

In a world which is moving faster than ever, marketers need to understand human nature and motivations – which can and do frequently change – and be passionate about and dedicated to finding creative ways to engage existing custom or potential customers in an ongoing dialogue about the product or service to the market.

## Dialogue through understanding human truths and consumer insights

Yesterday, business schools taught the importance of studying demographics, how to evaluate research reports, to suggest actions based on "case study" experiences. This was and still is in many cases the standard. Where your target customer lives, what he or she earns, how much time is spent watching television. Reading was largely irrelevant 15 years ago. Today it's almost archaic.

The world has moved on. You need only look at the type of websites garnering the most attention, their content and perhaps even more tellingly, the type of information people are willing to share in the "right" environment to see this.

But have most marketers? One cannot categorize or label people today in the way we did in the past nor the way many companies still do today!

## New priorities and focus

The pace of change requires marketers to concentrate on identifying creative, innovative ways of understanding audiences. Both, targets or/and existing ones. How many marketers today consider themselves a statistic or a demographic entry. None, of course! Then why do most continue to treat others in this manner?

Our approach demands a new and different way of looking at and understanding consumers – an open investigative curiosity which separates you as a marketer from the rest!

A way that gives you a competitive advantage.

When one reads: “The target group for Maggi Soups is all housewives aged 34–65 ...” we see a product manager who is probably too lazy, too disinterested and obviously in the wrong job. His isn’t a target audience, rather, a vague, feeble dismissal of the vast numbers of people who have given the brand its equity.

What we’re addressing here is how 21st century marketers must get out from under their desktop research and their “laptop complacency” to really understand the people who buy and may potentially buy the product or service they are marketing.

The first hurdle, however, is to overcome the fears of “executive management” which all too often tends to be satisfied with the status quo. Any “new” way of thinking in marketing will inevitably unleash barks of protest from these same executives. Those who talk “change” are frequently the biggest stumbling blocks to change.

This caution is generated from either complacency, ignorance or anxiety of the unknown! Top managers in organizations can be most apprehensive to try the new – especially if it means risking going into territory with which they are not familiar. They don’t really comprehend that today, more than ever, to “win over time” you really need a competitive advantage – a differentiation... recognized, understood, and valued by your consumers and customers.

To move forward, to make the “human connection” means taking a step into the unknown, into the darkness. In summary, it might mean ... no, it does mean taking risks. When Procter & Gamble, after years of formulaic but successful global marketing, ran into problems in the late 1990s, they realized they needed to move away from strict processes to allow their people the opportunity to better understand their customers and to apply this understanding in a less rigid manner. A risk on the part of the P&G management, but one which has been richly rewarded.

## It’s the consumer, stupid.

The slogan for Bill Clinton’s successful presidential bid against George H. W. Bush was „It’s the economy, stupid.“ In marketing, all revolves around the consumer. The consumer must be the starting and end point of everything you do. What are their needs, feelings and aspirations? Any worthwhile insight is a deep truth relevant to your brand/business which **must** resonate into a competitive, differentiated idea powerful enough to change behaviour:

## Consumer insight. What it is and what it isn't

\* Störander

*It is:*

- A deep truth (reality)
- Relevant to your brand (relevance)
- That strikes a chord with your target (resonates)
- Leading to a differentiated idea powerful enough to change behaviours (reaction)

*It is not:*

- Consumer profile, segment or need-state
- Business opportunity that follows from identifying the desired behaviour
- Results from a research project
- Data and information about a brand, category, or competitor that does not reveal or link emotional factors to a consumer's behaviour.

Some or all of the above can be source material for generating consumer insight, but only if people with interest, curiosity, and passion make the connections.

## How do you, as a marketing person, get to this point?

Do you just tell your communication or research agencies ... to get on with it?

No. Rather, you channel most of the time you're currently spending on unimportant "marketing diversions" digging for deeper, better "understanding" of the people you want to sell to.

When this has been achieved, the role of creating and translating this into messages and programs which will engage and reward those people who can make the difference between success and failure for your brand or product will be infinitely easier.

*In summary:*

Most companies today are marketing dinosaurs. This is not surprising since marketing is often the least understood and least respected function when, in reality, it should be the most critical of all.

So, as a 21st century marketer what should you do?

Firstly, redefine your role!

*Focus on those things which are truly important:*

- Leave the bookkeeping to the auditors.
- Leave the distribution to the distribution manager.
- Partner the salesman, but don't focus on his or her tasks.
- Leave the budgeting to the finance types.



*Focus on human understanding:*

- Get out from behind your desks and laptops and get to know the real world.
- Get out from under the research reports into retail outlets and into people's homes... See what they are doing and how they are living.
- Don't be fooled by the "we can't measure it" argument! What marketers did in the past wasn't measurable! Today, you can.

Set clearly defined targets based on the priorities and values we've covered today... not on those best left to others.

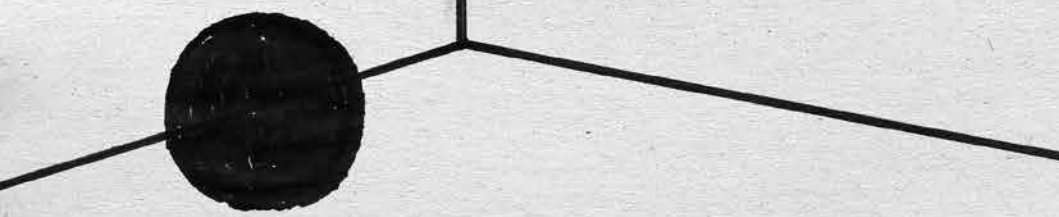
Be curious, be passionate, be creative and you won't be a dinosaur but a 21st century guru... someone who understands and can lead change!

*"In baiting a trap, always leave room for the mouse."* Hector Hugh Munro (Saki)



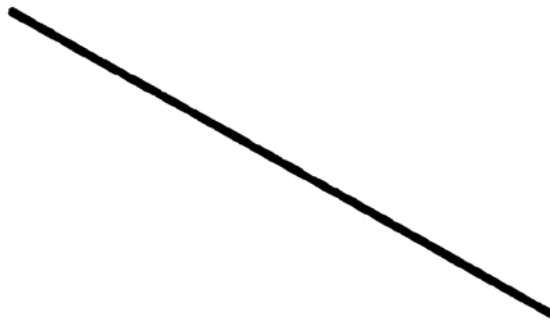
**The Author**

Tom Freitag has a proven track record creating and implementing successful and innovative marketing, brand building and communication programs for leading companies around the globe. From 1978 until 1988 he rose through the marketing ranks of leading FMCG (fast moving consumer goods) companies, ultimately resulting in a Head of Marketing position on the Company board. From 1989 until 1999 he successfully ran global accounts for Ogilvy, culminating in a market head position in South East Asia. From 1999 until 2005, Mr. Freitag was the Vice President Global Marketing Communications at Nestlé. Since 2005, he has been consulting in the areas of brand strategy, marketing structures, process and consumer insight. Areas of applied interest and experience include marketing ethics, demystifying marketing and trade marketing.



8 Supermassives schwarzes Loch räumt auf.

chaotischer  
Gedanke





*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 für  
Management und Leadership*

*Edition Nr. 6*

*Management School St. Gallen*