

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 10

Management School St.Gallen

Management School St.Gallen

BETTER 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 10

Es lebe das Restrisiko!

Mac J. Rohrbach



Seite 14

Die Zukunft ist ungewiss: zum Glück

Peter Gross



Seite 20

Wenn Ratgeber ratlos werden

Julia Löhr



Seite 22

Führung im Dialog

Monika Koreng und Martina Rummel



Seite 30

Sind unsere Konzernchefs Klone?

Constantin Seibt



Seite 32

Vom Ende des Reisens

Urs von Schroeder



Seite 36

Manager am Gängelband

Heinz K. Stahl



Seite 38

Die Ego-Scharade

Jochen Paulus



Seite 40

Erfolgsdrang statt Erfolgszwang

Sarah Kreienbühl und René Marchand



Seite 46

Human Resources als Marke

Marco Esser



Editorial

Katastrophen ereignen sich ohne unser Dazutun. Oft, aber nicht immer. Bei vielen ist der Schlendrian mit im Spiel. Sie liessen sich vermeiden. Statt sich offensiv auf Risiken einzustellen, werden diese bösartig verniedlicht. *Mac Rohrbach* kommt in seiner Betrachtung zum Schluss, dass das, was Konstrukteure als «Restrisiko» bezeichnen, ein infames Spiel mit dem Feuer ist.

Das Vertrauen in die Zukunft kranke an galoppierender Schwindsucht, stellt der St.Galler Soziologe *Peter Gross* in seinem Beitrag fest. Er beschäftigt sich mit der Frage, wie wir die zahllosen Unwägbarkeiten der heutigen Zeit meistern, mit der neuartigen Fremdheit von Personen und Dingen fertig werden und in der Springflut täglicher Novitäten Orientierung finden können.

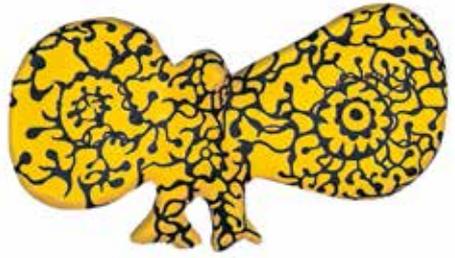
Berater gefallen sich in der Rolle, anderen zu zeigen, wo es langgeht. Doch wenn sie selber in der Bredouille stecken und Konsequenzen ziehen müssten, erschöpft sich ihre Weisheit. *Julia Löhr* geht mit der Branche, deren grosse Boom-Jahre zu Ende zu gehen scheinen, hart ins Gericht.



Brauchen Führungskräfte wirklich bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die sie vom Rest der Menschheit unterscheiden, oder könnte es genügen, wenn sie einfach ihre Arbeit tun? Diese Frage stellen *Monika Koreng* und *Martina Rummel* an den Beginn ihres Beitrages, in dem sie sich kritisch mit «360-Grad-Beurteilungen» auseinandersetzen. Etwas anders gelagert ist eine Betrachtung von *Sarah Kreienbühl* und *René Marchand*, die sich «Leistungsleidenschaft» zum Thema machten. Sie zeigen am Beispiel eines Grossunternehmens auf, wie diese bei der Förderung von High Potentials instrumentalisiert werden kann.

Topmanager halten sich für Vordenker und Impulsgeber. Sind sie das auch wirklich? *Constantin Seibt* hat dazu eine klare Meinung. Sein Eindruck ist, dass sich Konzernchefs in Treitmühlen bewegen und wenig Inspiration verströmen. Sind sie Klone?, fragt er deshalb provokativ.

Der Krieg der Talente und um die Talente wird sich weiter verstärken. Dennoch haben viele Personalverantwortliche nicht erkannt, dass sich ihre Unternehmen als Arbeitgeber stärker positionieren sollten. *Marco Esser* erklärt, weshalb ein neues Verständnis der Personalkommunikation Eingang in das strategische Denken finden muss. Und wie dabei auch das Branding genützt werden kann.



Zu keiner Zeit waren mehr Menschen unterwegs als heute. Ein Irrtum, protestiert *Urs von Schroeder*. Obwohl sich Millionen von Menschen um den Globus katapultieren lassen, habe sich das Unterwegssein verflüchtigt. Es finde nicht mehr statt. Reisende werde es deshalb schon bald nicht mehr geben, prophezeit er in seinem philosophischen Essay.

Jeder vierte Web-Nutzer hat schon falsche Angaben über sich gemacht. Eine Überraschung? Kaum, glaubt *Jochen Paulus*. Wenn es um Selbstdarstellung geht, wird kräftig geschummelt und schöngefärbt. Auch in der Geschäftswelt. Doch hat das alles natürlich seine Grenzen.

Und zum Schluss ein Buchtipp: Was tun Manager wirklich, wenn sie managen? *Heinz K. Stahl* hat für Sie «Managen» von Henry Mintzberg gelesen und schreibt, was er davon hält. Für ihn gilt es, Widersprüche und Dilemmata auszuhalten, Balanceakte zu wagen und sich in Labyrinthen zu bewähren.

Mit diesem Strauss sehr unterschiedlicher Impulse wünschen wir Ihnen eine anregende und genussvolle Lektüre.

Heidi Bohren
Head of Corporate Communications



Niki Power! Weiblichkeit, Vielgestaltigkeit, Provokation – ein Erfolgsrezept auch für die Businesswelt? Das Bildkonzept zur 10. Edition unserer Schriftenreihe zeigt Werke der französisch-schweizerischen Malerin und Bildhauerin Niki de Saint Phalle (1930–2002). Internationalen Ruhm erlangte die Lebensgefährtin von Jean Tinguely vor allem mit ihren üppig-bunten Nana-Figuren.





Malerin, Bildhauerin, Schmetterling

Ruft jede Veränderung auch Widerstand hervor? Die farbenprächtigen Skulpturen von Niki de Saint Phalle führen uns – in erfrischendem Kontrast zur gängigen Managementliteratur – den Wandel als lustvolle und überraschende Kraft vor Augen. Die Freude am Neuen widerspiegelt sich sogar in der Einstellung der Künstlerin zum Tod: «In meinem nächsten Leben möchte ich Musikerin oder, noch besser, Sängerin sein. Vielleicht werde ich auch als Mücke oder Schmetterling wiedergeboren.»



Niki de Saint Phalle





«Katastrophen haben ein kurzes Verfalldatum. Sie werden hingenommen und so rasch wieder vergessen, wie sie gekommen sind.»

Es lebe das Restrisiko!

Was haben wir von Tschernobyl, Fukushima oder der Bankenkrise gelernt? Nichts ausser der absoluten Gewissheit, dass der nächste GAU bereits vor der Türe steht. Ziehen wir uns deshalb besser gleich noch wärmer an.

Mac Rohrbach

Naturkatastrophen hat es seit je gegeben. Darauf können wir keinen Einfluss nehmen. Sie sind unberechenbar und passieren immer dann, wenn wir sie nicht erwarten. Einfluss nehmen könnten wir jedoch dort, wo Katastrophen selbst gemacht werden oder wo menschliches Versagen eine Gefährdung darstellt. Und das ist in der Mehrzahl so. Unsere technischen Möglichkeiten und Systeme sind immer verlässlicher, zugleich aber auch ausgereizt und weit davon entfernt, «immun» gegen Ausfälle zu sein. Sie sind so gut und zugleich so unvollkommen wie der Mensch, der sie austüfelt und programmiert. Unberechenbar bleibt vor allem der Mensch als Risikofaktor Nummer eins. Technische Katastrophen ereignen sich nicht einfach so. Sie ereignen sich oft, wenn sich dem Vorstellbaren, gegen das man mit x-fachen Redundanzen intelligent abgesichert ist, das Unvorstellbare hinzufügt. Eine Ursache genügt meist nicht, um zur Katastrophe zu führen. In den häufigsten Fällen ist es eine Kumulation unglücklicher Umstände, wobei menschliches Versagen fast immer ein zentrales Element ist: Fehlentscheide, Routine, vernachlässigte Kontrollen oder ganz einfach Schlendrian. Fukushima verdeutlicht das gerade heute in besonderem Masse. Das Unvorstellbare bestand darin, dass sich ein Erdbeben der Stärke 9 zeitgleich mit einem gewaltigen Tsunami ereignete, Atomreaktoren beschädigt wurden und die Infrastruktur – eingeschlossen die Energieversorgung – grossräumig lahmgelegt wurde und sich im Nachhinein herausstellte, dass vorgesehene Kontrollen nicht stattgefunden hatten.

Bei uns ist alles anders

Könnte so etwas bei uns passieren? Natürlich nicht! Bei allen Katastrophen irgendwo auf der Welt kommt es bei uns nach der ersten Konsternation zu den gleichen reflexartigen Abwehrreaktionen. Zur Feststellung etwa, dass unsere Systeme weit moderner und nicht vergleichbar seien oder – wie im aktuellen Fall – dass es in

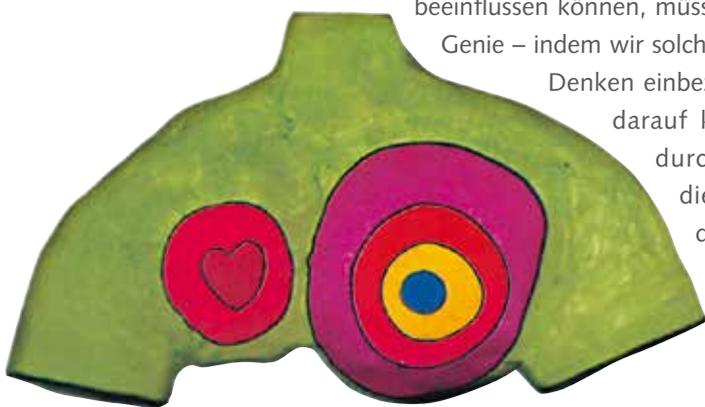
Mitteleuropa keine Seebeben gebe und sich Erderschütterungen, die ganze Städte zu Fall bringen, höchstens alle tausend Jahre einmal ereigneten. Dass das schon morgen sein könnte, wird, wie alles andere, als «Restrisiko» verniedlicht und abgetan. Restrisiko? Das ist wohl der einfältigste Begriff, den Konstrukteure erfunden haben, um sich für den Fall, dass ihre Entwicklungen versagen, schon von vornherein und auf Vorrat aus der Verantwortung herauszustehlen. Ob Haupt-, Neben- oder Restrisiko – ein Risiko ist und bleibt vor allem eines: ein Risiko.

Das, was nicht sein darf – eben das zur Katastrophe führende kumulierte technische und menschliche Versagen – ereignet sich immer wieder. Erinnerung bleiben nur wenige: vielleicht der Super-GAU in der Ukraine, der ganz Europa in Angst und Schrecken versetzte, die Elektropanne, welche die Stromversorgung auf dem halben Kontinent kurzweilig zum Erliegen brachte, der Flugzeugzusammenstoß bei Überlingen oder die jüngste Finanzkrise. Man möchte gerne glauben, dass solche Ereignisse alle Ingredienzen hätten, um zu bewirken, dass der Mensch über die Bücher geht und das sein Verhalten nachhaltig verändert. Das Gegenteil ist der Fall. Katastrophen haben ein kurzes Verfalldatum. Sie werden hingenommen und ebenso schnell vergessen, wie sie gekommen sind.

Wenn Maschinen Maschinen kontrollieren

Je mehr uns Ingenieure in ihrer blinden Technikgläubigkeit einreden wollen, sie hätten alle Risiken durch Mehrfachabsicherungen im Griff, desto misstrauischer müssten wir werden. Und noch mehr Misstrauen ist angesagt, wenn Marketingleute, die von Tuten und Blasen keine Ahnung haben, diese Sicherheit beschwören. Denn eigentlich weiss jeder, dass Systeme mit zunehmender Komplexität auch anfälliger werden. Und, wie unsere Zeit der weltweiten elektronischen Vernetzung fast täglich vor Augen führt, auch nicht gerade einfacher, wenn es zu einer Störung kommt. Besonders dort, wo Technik zur Selbstläuferin wird, wo Maschinen die Maschinen überwachen und automatisch eingreifen, wenn ein System aus dem Ruder läuft. Denn bei aller Ausgeklügeltheit sind künstliche Hirne immer nur auf das programmiert, was ihnen Menschen mit ihrer begrenzten Fantasie eingeben, und nicht fähig, diese Bandbreite zu verlassen. Sie funktionieren möglicherweise logisch, versagen jedoch, wo die Logik durch mutige und unkonventionelle Eingriffe zu durchbrechen wäre. Etwa dann, wenn eine verhängnisvolle Kettenreaktion zu vermeiden ist. Ein GAU ist nicht vorgesehen und deshalb auch nicht programmiert. Wo das Unwahrscheinliche ausgeklammert bleibt, wird das kleingeredete «Restrisiko» zum wissentlich und willentlich in Kauf genommenen Grossrisiko.

Aus Schaden werde man klug, besagt ein Sprichwort. Nichts birgt mehr Lehrstoff in sich als Fehler und schlimme Ereignisse. Bei unwägbaren Naturkatastrophen, die wir weder antizipieren noch beeinflussen können, müsste sich das menschliche Genie – indem wir solche Katastrophen in unser Denken einbeziehen – hier zumindest darauf konzentrieren können, durch richtiges Verhalten die Schäden zu vermindern, die sie periodisch anrichten. Das würde gesundem Menschenverstand entsprechen.



Wir tun es nicht. In einer Zeit grenzenlosen Machbarkeitswahns klammern wir die Natur aus, stufen sie zur Quantité négligeable hinab und bauen neue Ferienhaussiedlungen inmitten von lawinengefährdeten Berghängen, preisgünstige Wohnquartiere in An- und Abflugschneisen und Nuklear-Kraftwerke entlang oft von Seebeben heimgesuchter Küsten. Wir ignorieren, geradezu mit Blindheit geschlagen, die Möglichkeit extremer Ereignisse und die Wahrscheinlichkeit kommender Katastrophen und finden es «schlimm», wenn sie sich dann einstellen.

Abgeperlt wie an einer Teflonpfanne

Dem Immobilien-Crash und der verheerenden Finanzkrise folgten Empörung und ein weltweites Zetermordio der Politiker. Die Banker zerrissen ihre Kleider, streuten sich Asche auf ihre kahlen Schädel und schworen männiglich, dass jetzt eine Läuterung stattfinde und sich dergleichen nie mehr wiederholen könne. Doch Banker scheinen eine Haut aus Teflon zu haben. Kaum ein Jahr ging vorüber, und bereits war wieder alles vergessen und beim Alten. Grossbanken, die eben noch knapp vor dem Bankrott gestanden hatten und mit staatlichen Krücken aus dem Schlamassel gezogen werden mussten, erklären heute der verdutzten Öffentlichkeit, weshalb im Investmentbanking wieder mehr Risiko nötig sei. Und trotz ihren weiter an Boden dahinsiechenden Aktienkursen schaufeln sie sich – wie zu ihren besten Zeiten – bereits wieder, so als wäre überhaupt nichts gewesen, astronomische Bonusse in den Rachen. In ihrem Denken und Verhalten hat sich somit nichts verändert. Aus eigenem Verschulden in die Katastrophe geschrammt und nichts daraus gelernt!

Was ist es, das uns so selbstherrlich daran hindert, aus Abstürzen zu lernen und künftige Katastrophen zu verhindern oder uns zumindest – im Falle von Naturereignissen – gegen ihre Wirkung vorzusehen? Wir könnten ja ehrlich sein und erklären, das Leben sei an sich gefährlich und voller Risiken. Wir akzeptierten diese Risiken, nähmen sie in Kauf und erfreuten uns des Kicks des ständigen Spieles mit dem Feuer. Darauf ist unsere Gesellschaft allerdings nicht angelegt. Weder auf Kamikaze noch auf «high risk». Sie kann auf unnötige Adrenalinstösse verzichten und strebt nach einem höchstmöglichen Mass an Sicherheit. Der Mensch will weder zum Opfer eines Seebebens werden noch in seinem Haus von einer Lawine verschüttet oder nuklear verstrahlt werden. Er strebt nach einem soliden Arbeitsplatz, der nicht ständig durch das Bungeejumping seiner Führungselite gefährdet ist.

Schön schneidig voran: ohne Rücksicht auf Verluste

Unternehmen im Hochrisikobereich oder solche, die schon einmal von einer Katastrophe heimgesucht wurden, sind beim Thema Sicherheit grundsätzlich sensibilisierter als andere. Zum Beispiel die, welche hartnäckig glauben, die statistische Wahrscheinlichkeit sei so gering, dass für sie das Risiko auszuschliessen sei. Aber selbst dort, wo man einst schmerzhaft Katastrophenerfahrung machte, gerät das mit der Zeit in Vergessenheit. Das hat vor allem mit Führungswechseln zu tun. Vermeintlich dynamische neue Führungskräfte gefallen sich darin, sich nicht mit der Vergangenheit aufzuhalten und stattdessen nur stur nach vorne zu blicken. Und so wursteln sie sich dann oft mit beschlagener Brille und Scheuklappen in die Zukunft.

Mit dem Grossrisiko, neben neuen Fehlern auch noch alle alten zu wiederholen.

Früher wurden neue Produkte oft jahrelangen Tests unterzogen, bis sie schliesslich als sicher genug galten, um auf den Markt gebracht werden zu können. Im heutigen Wettbewerb lösen sich Produkte in so atemberaubendem Tempo ab, dass oft kaum mehr Zeit für Kurztestphasen bleibt. So werden neue Produkte unausgereift auf den Markt geworfen und erst dann modifiziert, wenn Kunden ihre Unzulänglichkeit feststellen. Wenn überhaupt. Denn inzwischen wird bereits eine neue Produktgeneration hochgejubelt. Hat das möglicherweise eine gefährliche neue Mentalität geprägt, die auch dort Eingang finden könnte, wo Sicherheit über allem anderen stehen sollte?

Sicher ist, dass blinde Technikgläubigkeit und das irrwitzige Vertrauen in die eigene Unverletzlichkeit, gepaart mit kurzfristigem Denken und mangelnder Lernfähigkeit immer ein Sicherheitsrisiko in sich bergen. Darum wird es weitere Finanz-Crashes, Chemiebrände und «Fukushimas» geben. Das nächste Mal vielleicht bei uns. Es lebe das Restrisiko!



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, positive Erfahrungen weiterzugeben und Management-Laufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft. Kontakt zum Autor: m.rohrbach@mssg.ch





«Neu ist etwas nur, wenn es nicht voraussehbar ist.
Sonst wäre es nicht neu.»

Die Zukunft ist ungewiss: zum Glück

Das Vertrauen in die Zukunft krankt an galoppierender Schwindsucht. Wie meistern wir die zahllosen Unwägbarkeiten und werden mit der neuartigen Fremdheit von Personen und Dingen fertig? Wie finden wir Orientierung in der Springflut täglicher Novitäten? Unser Autor geht den Ursachen und Folgen einer extremen Verunsicherung nach.

Peter Gross

Wir wissen noch nicht, was wir nicht wissen, so Niklas Luhmann. Oder: Das Einzige, was gewiss ist, ist die Ungewissheit der Zukunft. Auch das Bauen ist in all seinen Aspekten davon betroffen. Wir hätten vor hundert Jahren nie vorausnehmen können, was und wie im Jahr 2011 gebaut wird, nur dass gebaut wird. Bauen heisst Vertrauen. Gebaut wird in die Zukunft hinein. Aber wie lässt sich Vertrauen schützen, gewinnen, auf Dauer stellen, wenn auch im Bauen das Vertraute schwindet? Und die Welt auf Neues aus ist?

Gegenwart ist die Schaltstelle für die Zukunft

Die Ursache dieser Ungewissheit resultiert aus dem Ende einer christlich-heilsgeschichtlichen Vorsehung und dem gleichzeitigen grandiosen Aufstieg des Subjekts, der selbstverantwortlichen Person in modernen Gesellschaften. Vormoderne Gesellschaften gewinnen ihre Robustheit durch ihre Selbstrepetition, ihre Wiederholung des Bewährten. Das Differenzial zwischen Vergangenheit und Zukunft ist, wie es der Frühromantiker Novalis ausgedrückt hat, die Gegenwart. In ihr stellen wir die Weichen für die Zukunft.

Vormoderne Gesellschaften schalten auf die Frage, wie etwas in der Zukunft sein möge, mit der Antwort: so wie immer. Moderne Gesellschaften legen neue Gänge ein. Alles will überarbeitet, überholt, neu erfunden werden. Neu ist etwas nur, wenn es nicht voraussehbar ist, sonst wäre es nicht neu. Je schneller sich die Gesellschaft überarbeitet und je innovativer und kreativer die Menschen in ihr sind, desto ungewisser wird sie.

Lässt sich Ungewissheit managen?

Weil das Vertrauen ein Vorschuss auf die Zukunft ist, trifft die extreme Verunsicherung auch dieses. Das pfeifen unterdessen nicht nur die Kastelruther Spatzen von den Dächern. Das Vertrauen ist von einer galoppierenden Schwindsucht ergriffen. Es lässt sich nur mehr selten auf Vertrautes zurückführen. Nach wie vor herrscht zwar noch ein Grundvertrauen ins Vertrauen, was die alltäglichen Dinge betrifft. Nicht alles kann zur Disposition gestellt werden. Das Grundvertrauen ermöglicht erst die Suche nach Neuem. So redet ein Referent im Vertrauen darauf, dass zugehört wird. Man hört im

Vertrauen darauf zu, dass der Speaker nicht ausrastet. Das Mikrophon hat das Vertrauen genauso wie der Stuhl, auf den man sich setzt. Dass die Halle, in der wir uns befinden, in den nächsten Stunden nicht zusammenkracht, glauben wir vertrauensvoll, sonst wären wir nicht dort, ohne sie vorher auf ihre Festigkeit überprüft zu haben.

Was immer wir in der sachlichen und zeitlichen Diskussion wissen, in der sozialen – in der verhaltensbezogenen Dimension – wissen wir nicht, was wir nicht wissen. Wir wissen es nicht, weil wir nicht wissen, wie gehandelt und entschieden wird. Wir wissen zwar, dass der FCX morgen gegen FCY spielt, aber nicht, wie gespielt wird. Deshalb ist das Vertrauen in die Zukunft angeschlagen und schlägt den grossen Institutionen dieses Misstrauen entgegen.

Die Frage ist, in welcher Form wir die Ungewissheit der Zukunft meistern und in eine operative, handhabbare Form bringen können. Im Vordergrund stehen nicht die unkündbaren Beziehungen zwischen Familienmitgliedern, sondern kündbare Geschäftsbeziehungen. Gibt es ein Management der Ungewissheit? Gibt es Mechanismen, welche die zunehmende Ungewissheit in einer globalisierten Welt absorbieren? Wie werden wir mit der neuartigen Fremdheit von Personen und Dingen fertig?

Im Meer des Zweifels: Misstrauen ist gut

Zunächst: Vertrauen und Misstrauen sind komplementär. Sie absorbieren Ungewissheit. Beide reduzieren Komplexität und entlasten uns von Kontrolle und Prüfung. Sie sind Prüfvermeidungsstrategien, wenn auch mit unterschiedlichen Folgekosten. Lasse ich mich vertrauensselig auf etwas ein, was sich im Nachhinein als Fehler erweist, sind die Folgekosten andere, als wenn ich mich von Anfang abwende und nicht darauf eintrete.

In einer neuigkeitssüchtigen Gesellschaft, in der Tag für Tag eine Fülle von Neuigkeiten und Innovationen, aber auch immer mehr Fremdes und Unbekanntes über uns kommt, wächst das Meer des Zweifels. Es lässt sich nicht mehr einfach alles Unbekannte durch Misstrauen absorbieren oder das Unvertraute auf Vertrautes zurückführen. Der Rückbau alles Neuen, wie es der Architekt nennen würde, brächte moderne Gesellschaften zum Stillstand. Schliesslich wollen wir Menschen in modernen Gesellschaften doch in den meisten Fällen das Neue, das Unerhörte, das bislang Unge-sehene, wobei die Kunst immer noch Schrittmacher ist. Wir wollen zum Beispiel neue Führer zur Fahrradrouten Passau–Wien, weil darin die neuen Hotels und Gaststätten verzeichnet sind. Wir wollen in der Regel neue Fahrräder und Autos, auch wenn wir nicht genau wissen, was in ihnen steckt. Wir wollen marktfrische Ware, selbst wenn es sich um Antiquitäten handelt. Wir wollen News im Fernsehen, Neues auf dem Mittagstisch, Neues lesen. Was tun? Vertrauen befehlen? Vertrauen kaufen? Beides ist offenkundig wenig erfolgversprechend. Nein, Vertrauen gibt es nicht zum Nulltarif. Lieber Geld verlieren als Vertrauen, soll Robert Bosch einmal gesagt haben. Was also tun?

Prüfen statt vertrauen?

In den sich weit öffnenden Raum des Zweifels tritt das Prüfen. Produkte und Unternehmen und die Menschen, die diese vertreten, werden mit Bewertungen und Prüfsiegeln versehen. Prüfen ist in modernen Gesellschaften wie Moses und die Propheten. Prüfungen sind Vertrauensmarker. Der Prüfer, Schätzer, Verbandsvertreter tritt zwischen den Anbieter und den Kunden. Die vertrauensbildenden

Massnahmen können interne oder externe sein. Interne verfehlen nicht selten den Kunden, denn Eigenlob stinkt! Externe Prüfer haben einen weit höheren Stellenwert. Ausserdem: Um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, ist es irrelevant, ob die Mitarbeiter einander oder ihrem Chef oder umgekehrt vertrauen. Traulich zusammensitzen, heisst noch lange nichts, vor allem, wenn uns die Kunden fehlen.

Auch die Zertifizierungssysteme haben einen solchen Umfang angenommen, dass sie nicht einmal mehr vom Spezialisten zu überblicken sind. Zertifizierungen sind Verfahren, welche die Einhaltung definierter Richtlinien garantieren. Diese wird mit einem Zeugnis oder Zertifikat ausgewiesen. So gibt es Hunderte von ISO-Normen. Die Prüfindustrie hat in den letzten Jahrzehnten eine gigantische Steigerung erfahren. Die öffentlichen Prüfinstitute wie Empa oder MPA werden zunehmend konkurrenziert durch private Anbieter von Prüfleistungen. In den USA redet man von einer Audit Society, im Bildungswesen von Evalutis. Und die Prüfinstitutionen schiessen wie Pilze aus dem Boden. Anschaulich für das Tohuwabohu ist die Biolabel-Vergabe. Auch der biointeressierte Kunde sieht zwischen Bio Suisse, Natura-Beef, Fidelis Bio, Naturaplan, Claro oder Kagfreiland nicht mehr durch. Die Produkte verschwinden buchstäblich unter den Siegeln. Der Kunde kauft nicht mehr Produkte, sondern Siegel!

Demokratisierung durch Schwarmintelligenz

Selbstredend geht es den Zertifizierern und Prüfern in den Unternehmen wie denen in den Bildungseinrichtungen: Zuerst wurden die Schüler geprüft, dann prüften die Schüler die Lehrer, darauf prüften Aussenstehende die Prüfverfahren. Eine Industrie schaukelt sich also an den eigenen Schwachstellen hoch! Beispielhaft dafür stehen die Rating-Agenturen, die wegen Gefälligkeiten und Abhängigkeiten ins Zwielficht geraten sind und nun selber «geratet» werden. So kommt, was kommen muss: Nachdem der Customer Value resolut das Zentrum jeder unternehmerischen Tätigkeit bildet, wird er in den Prüfprozess mit einbezogen.

Die Prüfindustrie erfährt eine fundamentale Demokratisierung. Der Kunde selber bewertet die Produkte oder Personen oder Dienstleistungen oder Unternehmen. Er spricht Lob oder Tadel aus. Zu Hilfe kommt ihm dabei das Web 2.0: die Social Media. Die, wie man sie gelegentlich nennt, «Schwarmintelligenz» erfasst unterdessen buchstäblich alles, was sich auf Erden abspielt und was angeboten wird: von Windeln bis zu Rollatoren, von Kaugummis zu Luxusautos, von Jugendherbergen bis zu den Fünfsternehotels. Im Immobiliensektor hat sich bereits eine Netzprüfindustrie installiert – es gibt schon dreizehn Reputationskontrollfirmen oder Suchmaschinenoptimierer. Aber das Web ist eine Jekami-Veranstaltung. Die Bewertungen sind widersprüchlich und endlos. Man weiss nicht, ob der Absender ein Hund ist. Und natürlich werden Kunden auch gekauft, um produktgünstige Meinungen in Weblogs zu äussern.

Selber prüfen bei hunderttausend Novitäten

So kommt, was kommen muss: Der Kunde will wieder selber prüfen. Er misst sein Fieber und seinen Bluthochdruck, vielleicht bald auch den Sulfid- und Alkoholgehalt des Weines. Der Einzelne wird zu einer Material- und Personenprüfungsanstalt im Miniformat. Schwer behängt mit Test-Utensilien, tritt er hinter den gleisenden Neuigkeiten her. Oder noch einfacher: Er verfügt über ein





«lab on a chip», über das sämtliche Informationen über in Frage stehende Produkte abrufbar sind – der Supermarkt in der Hosentasche. Mit dem Dosimeter macht er selber Radon-Messungen. Codecheck.info führt unter anderem eine über Internet, iPhone oder Android-Handys abrufbare Datenbank von derzeit über 70000 in der Schweiz erhältlichen Lebensmitteln und Kosmetikprodukten. Abrufbar sind Informationen über Inhaltsstoffe, Hersteller, Gütesiegel und Nährwerte. Ebenso Infos über Immobilien und Immobilienhändler.

Neben Expertenmeinungen bietet die Plattform Raum für Kommentare von Besuchern und zeigt, welche «Code-Checker» besonders aktiv sind. Shopping-Apps für iPhone und Internet-Handys werden die Einkaufsgewohnheiten einschneidend verändern. Die Mobilmachung des Konsumenten hat erst begonnen. Auch individualisierten Prüfsystemen wohnt das Problem inne, dass sie nicht Schritt zu halten vermögen mit den hunderttausend Novitäten an jedem Tag. Sie verlangsamten den Konsum, denn nun müssen wieder statt der Produkte ihre Zeugnisse geprüft werden. Die biblische Devise «Prüfe alles und behalte das Gute» (1. Thess. 5, 21) ist schon angesichts einer Vinothek, in der ich eine Flasche Rotwein kaufen möchte, ohnehin der falsche Ansatz. Ganz zu schweigen vom weltweiten Heiratsmarkt. Die Frage ist also, wie sich Vertrauen erzeugen lässt, ohne langwierige Prüfprozeduren in Gang zu setzen und ohne blind zu vertrauen.

Vertrauen durch Verantwortung und Präsenz

Eine ordentliche Welt ist eine Welt, in der alles, auch das Alte, auf das Neue rückführbar ist. Aber «so wie immer» und Rückbau, Restaurierung alles Unvertrauten ist eher selten ein gangbarer Weg in einer von Novitäten lebenden Welt. In einer individualisierten Gesellschaft kommt dem Einzelnen und seiner Verantwortlichkeit der höchste Stellenwert zu. Personen sind, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, matchentscheidend. In einem neueren Berufe-Ranking, in dem die Ingenieure und Architekten unglücklicherweise nicht bewertet sind, nehmen Feuerwehrleute und die Piloten die ersten Plätze ein. Weit abgeschlagen folgen Journalisten, Finanzberater und Politiker, unterdessen auch die Pfarrer.

Die bedeutsame Stellung insbesondere der Piloten ist wohl darauf zurückzuführen, dass man ihnen vertraut, weil sie mit ihrem Leben für einen Fehler haften. Daraus ergibt sich die erste vertrauensbildende Massnahme: persönliche Verantwortung. Vertrauen kann nur auf der Grundlage zukunftsverantwortlichen, langfristigen orientierten, verlässlichen Handelns entstehen. Die zweite vertrauensbildende Massnahme, und das muss für Ingenieure und Architekten ausschlaggebend sein, heisst Präsenz: da sein.

Mangelware bei Managern: Selbstgesetzgebung

Schon Kinder haben Vertrauen in ihre Eltern, wenn sie anwesend, ansprechbar und erreichbar sind. Bei grosser Not in einem Unternehmen darf der Chef nicht im Flugzeug in die USA sitzen. Als Präsident des Verwaltungsrates bin ich für jeden Einzelnen und jede Einzelne da und leicht erreichbar. Bei Mercedes in Möhringen scheint das zum Beispiel nicht zu gelten: «Die Konzernspitze befindet sich in einem eigenen Gebäude, abgeschottet mit eigenem Sicherheitsportal, eigener Zugangskontrolle und eigenem Fahrstuhl». (N. Hayek). Der Verantwortliche darf auch nicht abtauchen, so wie das anlässlich der Loveparade in Duisburg der Bürgermeister getan hat.

Die dritte vertrauensbildende Massnahme betrifft die gelebten Tugenden. Das Management sollte eigentlich beherzigen, was Autonomie heisst, nämlich Selbstgesetzgebung. Diese schliesst Tugenden wie Höflichkeit, Rücksichtnahme, Ehrlichkeit und Bescheidenheit mit ein. Gegen diese Tugenden verstossen protzende Manager krass. Kurzum, man hat Vertrauen in eine Person, wenn sie ein konsistentes verantwortliches Handeln an den Tag legt. Aber grundlegend ist natürlich das Vertrauen, dass die, mit denen ich kooperiere oder konkurriere, sich an die Vereinbarungen halten. Ganz gewiss, das ist eine Leerstelle in der Diskussion. Man muss – als Lehrer, als Verkäufer, als Architekt, als Planer – auch Vertrauen in den Kunden und Nutzer haben können, ohne dass man uns, was ja bei einem Grossevent in Betracht gezogen werden könnte, vorher einem Alkoholtest unterzieht.

Vertrauen ist zu erzeugen: andauernd

Zu den Tugenden eines Managers gehört es, Fehler und Unterlassungen selber zu verantworten und die Erfolge des Unternehmens dem Team gutzuschreiben. Leider praktizieren viele Führungskräfte das Umgekehrte: Sie brüsten sich mit den Erfolgen und schreiben Misserfolge wenn nicht dem Personal, so nicht vorgesehenen Umständen zu. Sie kultivieren die Kunst, «es» nicht gewesen zu sein. Vielleicht lässt sich vom Fussballtrainer etwas lernen, obwohl Fussballer, wie auch die Politiker, nicht sonderlich viel Vertrauen in der Bevölkerung geniessen.

Ganz und gar misstrauisch sollte man die vielen Lebensregeln und Sprüche über Vertrauen und Misstrauen betrachten. Wie zum Beispiel: «Wer seine Nachbarn nicht kennt, kann ihnen nicht vertrauen. Wer sie kennt, darf ihnen nicht vertrauen.» Könnten Sie mit dieser Einstellung irgendwo wohnen? Nein! Oder: «Vertrauen hat, wer sagt, was er denkt, und denkt, was er sagt.» Diese Art von Konsistenz ist insofern gefährlich, als es zu den Tugenden gehört, nicht alles zu sagen, was man denkt. Täte man es, würden Sie alles sagen, was Sie denken: Die Welt wäre grauslich!

Eine offene Gesellschaft mit einer offenen Zukunft ist anstrengend. Vertrauen ist nicht mehr einfach da, sondern muss andauernd erzeugt werden. Aber wer möchte unsere riskante Multioptionsgesellschaft eintauschen gegen eine vormoderne Gewissheitsgesellschaft?

Der Text basiert auf einem Vortrag an der Jahrestagung der sia-Sektion Zürich 2010.



Der Autor

Peter Gross ist Professor für Soziologie an der Universität St.Gallen (HSG). Er ist insbesondere bekannt geworden durch seine Bücher «Die Multioptionsgesellschaft» (Suhrkamp, 1994), «Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert» (Suhrkamp, 1999), «Jenseits der Erlösung. Die Wiederkehr der Religion und die Zukunft des Christentums» (Transcript-Verlag, 2007; 2. Auflage 2008). Sein neuestes Werk heisst «Glücksfall Alter» (Herder, 2008; 3. Auflage 2011). Seine Forschungsschwerpunkte liegen unter anderem in der Modernisierungstheorie, in der kulturellen Dynamik, im Management, in der Religionstheorie und der Kunstsoziologie. Kontakt zum Autor: office@mssg.ch



«Die Damen und Herren, die anderen bereitwillig Ratschläge erteilen, wirken ratlos, was ihre eigene Zukunft angeht.»

Wenn Ratgeber ratlos werden

Die Beratungsindustrie kränkelt. Man schaut ihr genauer auf die Finger und ist nicht mehr bereit, ihr unbesehen das grosse Geld in den Rachen zu schaufeln. Das bekommt sie jetzt schmerzhaft zu spüren. Statt nach neuen Betätigungsfeldern zu suchen, verharren die Berater in Ratlosigkeit.

Julia Löhr

Geht es der Wirtschaft insgesamt gut, dann geht es auch den Unternehmensberatern gut. So war es in vergangenen Aufschwungphasen, so könnte es auch jetzt wieder sein. Doch ganz so einfach ist es dieses Mal nicht. In der Beratungsbranche läuft es derzeit alles andere als rund. Damit nicht genug: Die Damen und Herren, die anderen bereitwillig Ratschläge erteilen, wirken ratlos, was ihre eigene Zukunft angeht.

Keine Frage, es gibt auch für die rund 85000 Unternehmensberater in Deutschland wieder mehr zu tun. Viele Unternehmen haben ihren Sparkurs gelockert und vergeben bereitwilliger als noch vor einem Jahr Projekte an McKinsey und Co. Aber die Art der Zusammenarbeit hat sich verändert. In den Unternehmen entscheiden zunehmend die Einkaufsabteilungen mit, welche Berater zum Einsatz kommen und welche Beträge diese in Rechnung stellen dürfen. Jeglicher Verdacht von Vetternwirtschaft soll so im Keim erstickt werden. Die Berater müssen sich die Frage gefallen lassen, ob Tagessätze von zum Teil mehr als 5000 Euro angemessen sind – und nicht selten Nachlässe gewähren. Die Folge: Beratungsmandate sind längst nicht mehr so lukrativ, wie sie das früher einmal waren.



Nur noch fürs Grobe gefragt

Hinzu kommt, dass die Einstellung zu Unternehmensberatern insgesamt kritischer geworden ist. Sie werden zwar immer noch gerne gerufen, wenn es gilt, eine für die Belegschaft unangenehme «Restrukturierung» – wie Stellenabbau im Beraterdeutsch heisst – zu verordnen. Aber wenn es um Wachstumsfragen geht, um das Erschliessen neuer Märkte, betonen Vorstandsvorsitzende in letzter Zeit auffallend oft, wie gut ihre hauseigenen Denkfabriken dafür gerüstet sind. Unternehmensberater gelten nur noch selten als Vordenker. Da hilft es auch nichts, dass sie eine Studie nach der anderen über die Zukunft veröffentlichen. Zumindest nicht, solange es zu den zentralen Erkenntnissen gehört, dass ein Fachkräftemangel droht. Das dürfte sich auch so schon herumgesprochen haben.

Es ist kein Zeichen der Stärke, wenn Unternehmensberater ihre Bemühungen im Moment darauf konzentrieren, sich mit anderen zusammenzuschliessen. Zumal nicht einmal das funktioniert. Der geplante Zusammenschluss der Strategieberatungen Booz und

A.T. Kearney scheiterte unter anderem daran, dass sie sich nicht darauf einigen konnten, wie das neue Gemeinschaftsunternehmen heissen sollte. Das schreckte die Partner von Roland Berger nicht davon ab, den Schulterschluss mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte zu suchen. Nicht einmal eine Woche später kam die Kehrtwende. Die, welche eben noch Loblieder auf die Grössenvorteile gesungen hatten, priesen plötzlich die Vorzüge der Unabhängigkeit. Professionell – das Attribut, das sich die Beratungsbranche gerne auf ihre Fahne schreibt – wirkt das alles nicht.

Von Ideen, wie sich das angestammte Geschäftsfeld sinnvoll erweitern liesse, ist dagegen erstaunlich wenig zu hören. Berater verweisen an dieser Stelle allenfalls auf ihre neuesten Büros in Asien und Südamerika. Doch reicht das Wachstum in fernen Ländern langfristig, um den Bedeutungsverlust in den Kernmärkten Amerika und Europa auszugleichen? Wohl kaum. Was der Branche fehlt, ist eine Strategie über die geografische Ausweitung hinaus.

Wenig Inspiration in den eigenen Reihen

Interessant zu beobachten ist, dass sich andere zunehmend in das Feld der Unternehmensberater vorwagen. So bauen Personalberatungen angesichts des demografischen Wandels eifrig Abteilungen auf, die Unternehmen helfen sollen, bislang unerkannte Talente in der Belegschaft zu entdecken und zu fördern. Dazu stellen sie auch schon mal die ganze Organisationsstruktur in Frage – bislang eine Domäne der Unternehmensberater.

Ein neues Betätigungsfeld für Unternehmensberater könnten soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter sein. Vielen Konzernen wird erst langsam bewusst, welchen Einfluss die virtuellen Plauderzirkel auf Umsatz und Gewinn haben. Und viele haben immer noch keine Strategie, wie sie mit den neuen Medien und den neuen Konsumenten umgehen sollen. Wollen die Berater dieses Feld nicht den Werbeagenturen überlassen, sollten sie sich beeilen. Marktführer McKinsey hat schon Witterung aufgenommen und ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem Marktforschungsinstitut Nielsen gegründet. Das Ziel der Kooperation: Unternehmen zu erklären, was Internetnutzer über sie denken und wie sich dieses Bild ändern lässt.

Fusionen allein sind keine Lösung

Berater neigen dazu, solche Vorstösse der Konkurrenz in neues Terrain als Spielerei abzutun. Als einen netten Versuch, aber nicht nachahmenswert, weil ohne Aussicht auf Erfolg. Mit dieser Überheblichkeit tut sich die Branche keinen Gefallen. Wenn sie relevant bleiben will, sollte sie mehr wagen. Neue Beratungsfelder auszuloten, gehört dazu. Das Glück allein in Fusionen zu suchen, kann keine Lösung sein. Und darauf zu hoffen, dass das Geschäft mit dem fortdauernden Wirtschaftsaufschwung wieder an die guten alten Zeiten anknüpft, schon gar nicht.

Die Autorin

Julia Löhr studierte Betriebswirtschaft und Publizistik an der Universität Mainz und schloss als Diplom-Kauffrau ab. Dann erlebte sie als Redaktorin beim Anlegermagazin «Die Telebörse» hautnah die Höhen und Tiefen der New Economy. Darauf Wechsel zum ZDF in die «WISO»-Redaktion, doch auf die Dauer fehlte ihr das Schreiben. Nach einem Abstecher bei der Fachzeitschrift «Horizont» ist sie seit 2007 Mitglied der Wirtschaftsredaktion der «FAZ» und zuständig für die Unternehmens- und Personalberater.





«Ein einfacher Gedanke bleibt in Theorie und Praxis rund um das Thema Führungskultur eigenartigerweise völlig ausgeblendet: dass die zu Führenden gefragt werden könnten, was sie überhaupt an Führung brauchen.»

Führung im Dialog

Brauchen Führungskräfte wirklich bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die sie vom Rest der Menschheit unterscheiden? Könnte es reichen, wenn sie «einfach» ihre Führungsarbeit tun? Und wenn man auch «einfach» darüber reden würde? Gegenstand unserer Betrachtung ist eine lösungsorientierte Alternative zur anonymen 360-Grad-Beurteilung.

Monika Koreng und Martina Rummel

Zur Optimierung von Führungsprozessen haben sich sogenannte 360-Grad-Beurteilungssysteme breitgemacht. Diese oft mit teuren Lizenzen verbundenen Verfahren erwecken durch anspruchsvolle technische Aufbereitung den Anschein hoher Professionalität. Doch erfüllen sie überhaupt ihren Zweck? Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist eine (fast) normale Schnittstelle. Betrachten wir Führung für einen Augenblick einmal «funktional», statt uns um hochtrabende Themen wie Charisma, Persönlichkeit und Motivation zu sorgen, und setzen wir eine gesunde Mischung aus Anstand und Verstand voraus, dann könnte man auf die Idee kommen, dass Führungsprozesse relativ einfach zu optimieren wären. Nämlich durch die offene Klärung des Bedarfs, wie es in jeder Kunden-Lieferanten-Beziehung vernünftigerweise geschieht.

Führung ist keine Stilfrage!

Bestimmte Aspekte guter Führung mögen verallgemeinerbar sein. Eine Vorab-Festlegung, was «gutes Führen» in einem bestimmten Kontext ausmacht, erscheint in komplexen Arbeitsfeldern jedoch nicht nur wenig sinnvoll, sondern sogar riskant. Der Synergiepunkt zwischen Führung und Mitarbeitern ist vielmehr aktiv zu suchen. Modelle zum «situativen Führungsstil» regen dazu an, den Führungsansatz dem «Reifegrad» der Mitarbeiter anzupassen, und laden zur Differenzierung ein. Allerdings ist Führung keine Frage des «Stils» – vielmehr muss der tatsächliche Führungsbedarf identifiziert werden. Die Vorstellung, das könne ein Vorgesetzter mit Hilfe von Tools «im stillen Kämmerlein» leisten, ist merkwürdig.

Ein einfacher Gedanke bleibt in Theorie und Praxis rund um das Thema «Führungskultur» eigenartigerweise völlig ausgeblendet: dass die zu Führenden gefragt werden könnten, was sie überhaupt an Führung brauchen, um die angestrebten Ziele im Rahmen der Strategie (die sie hoffentlich kennen!) zu realisieren. De Vries (1997) machte darauf aufmerksam, dass der Führungsbedarf der



Schlüssel sei, um empirische Probleme mit Führungsstil-Theorien zu klären. Dass er dazu gleich ein Tool in Form einer Checkliste vorlegte, ist sicher hilfreich für die Forschung. In der Praxis könnte es sinnvoller sein, «einfach» offen zu fragen. Denn eine Einladung zum Ankreuzen verführt bisweilen dazu, nicht mehr zu denken ...

Was brauche ich von meiner Führungskraft?

Das Nachdenken über diese Frage ist eher ungewohnt – und kann vieles auslösen. Zum Beispiel, dass Mitarbeiter sich darüber klar werden, dass sie ihren Chef weniger oder an ganz anderer Stelle brauchen als gedacht. Mancher Vorgesetzte bemüht sich am falschen Punkt weit über den Bedarf hinaus, tut aber zu wenig an entscheidenden Stellen, womöglich ohne es zu ahnen. Die Ängste vieler Manager vor «Wünsch dir was»-Runden bei der Abklärung des Führungsbedarfs («Mitarbeiter fordern doch bloss immer nur mehr Ressourcen») sind der bisherigen Erfahrung nach nicht berechtigt. Eher fördert eine solche Diskussion den Realismus der Beteiligten. Die damit verbundene Einladung zum Perspektivenwechsel ermöglicht nämlich Kooperation auf der Basis von Verstehen: mit dem Ergebnis von Bodenhaftung und einem guten Klima. Eine gute Idee also, vorausgesetzt, man möchte wirklich Lösungen.

Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss. Das könnte ein reales Hindernis für offene Bedarfsklärung sein. In einer gewissen Flughöhe über einen Raum zu segeln, hat seinen Reiz – und Entscheidungen treffen ist anstrengend. Ein bisschen Blindheit, gekoppelt an das Prinzip Hoffnung, wirkt entlastend. Auch das Durchreichen von Verantwortung, verbunden mit mehr Druck auf die Mitarbeiter, ist für manche Vorgesetzte eine Erfolgsstrategie. Untergebene neigen umgekehrt zum komplementären Muster: «Die da oben sind schuld» ist in vielen Betrieben eine geläufige Standarderklärung, mit der sich die komplexe Wirklichkeit angenehm vereinfachen lässt. «Führung im Dialog» ist ein strukturierter und empirisch überprüfter Prozess, der derartige Fluchtmuster erschwert und gegenseitige Unterstützung zum Erreichen des Ziels fördert.

Arbeitsansatz: Führungsbedarfsklärung

Die Ausgangsfrage lautet für alle: Wie muss konkret in dieser Führungskonstellation (Kontext, Ziele und Menschen) geführt werden, damit die Mitarbeiter optimal arbeiten können? Was genau brauchen die Mitarbeiter dazu von ihrem Vorgesetzten? Was braucht dieser umgekehrt von den Mitarbeitern, um sie gut führen zu können?

In strukturierten Arbeitssitzungen mit einzelnen Mitarbeitern, aber auch mit ganzen Teams wird diese Frage bearbeitet, unterstützt durch Leitfragen und Arbeitshilfen. Im Fokus steht dabei das Thema Führung. Gezielte Reflexionsfragen helfen herauszufinden, welche Schlüsselkriterien für Führung in dem gegebenen Rahmen erfolgskritisch sind und welches Handeln daran gebunden ist. Wovon brauchen wir mehr, wovon weniger? Was ist in ganz anderer Art zu führen? Was passt? Die Führungskraft gewinnt durch diese Information Orientierung und kann ihre Arbeit entsprechend nachsteuern. Entscheidend ist dabei, dass die Aufmerksamkeit beim Führungsprozess und bei seiner Verbesserung liegt und ausdrücklich nicht bei der Person und ihren Kompetenzen oder Eigenschaften. Bestimmte Eigenheiten oder Verhaltensmuster können in diesem Setting zum Thema werden, aber nur dort, wo das Verhalten Synergie behindert, also niemals als Selbstzweck. Damit wird die Kommunikation über Führung normalisiert und lösungsorientiert versachlicht.

Während dieser Modus der Bedarfsklärung im Dialog mit Einzelnen relativ einfach zu bearbeiten ist und sich mit wenig Aufwand in Mitarbeitergespräche integrieren lässt, ist das Erfassen von Führungsbedarf gegenüber Teams komplexer. Es ist sinnvoll, die Vorgesetzten dazu zu schulen und den Prozess durch geeignete Instrumente zu unterstützen. Denn nur in Ausnahmefällen sollte diese – eigentlich selbstverständliche – Klärung extern moderiert werden.

Empirisch fundiert und erfolgreich

Die positive Wirkung des Arbeitsansatzes ist empirisch belegt. Zwar lässt sich ein solcher Prozess nur schwer im Sinne einer Kausal aussage evaluieren. Denn dort, wo gut geführt wird, erscheint diese Art von Bedarfsklärung einfach natürlich. Es ist deshalb eher erfreulich als überraschend, dass eine empirische Studie einen hoch signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Anwendung von «Führung im Dialog» und dem sogenannten LMX-Index ergibt. Dieser Index misst die inhaltliche Qualität des Leader-Mitarbeiter-Austausches und steht in direkt positivem Zusammenhang mit Leistungserbringung.

Von 221 Mitarbeitern, die «Führung im Dialog» als einen formal und offiziell implementierten Prozess durchlaufen hatten, waren 75% motiviert, den Prozess erneut zu durchlaufen. 68% – Mitarbeiter wie Führungskräfte – berichteten direkte positive Nachwirkungen (Philippa Krusche: Evaluationsstudie zu Führung im Dialog für Boehringer Ingelheim; Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, 2010).

Der Unterschied, der den Unterschied macht

Von einem solchen Ergebnis können Verfechter des «Anonymen 360-Grad-Feedback» nur träumen, denn der Unterschied dieses Verfahrens zum anonymen «Führungs-Feedback» ist grundsätzlich. Gängige 360-Grad-Feedback-Systeme beanspruchen zwar, die Führungskultur zu verbessern, zielen aber auf eine Einschätzung und «Bewertung» der Führungspersonen statt auf die Prozesse ab. Das ist für Prozessverbesserungen nicht der richtige Fokus. Weil die Personeneinschätzung in Abhängigkeitsverhältnissen obendrein sehr heikel ist, wird auf Anonymität gedrängt. Das erzeugt – trotz der guten Absicht, Bottom-up-Rückmeldung zu geben – mehr Rätselraten als steuerungsrelevante Informationen, was inzwischen selbst die einräumen, die mit diesen Systemen einmal begonnen haben (Managementwissen online, Smartlink August 2010). Die Frage «Wer war es, und was bedeutet es?» kostet enorme Energie, lässt sich aber nicht beantworten. Die Gespräche im Anschluss gestalten sich besonders nach negativen Rückmeldungen viel schwieriger als nötig. Denn gerade dort, wo Veränderungsbedarf besteht, erzeugen diese Verfahren durch die Fokussierung auf die Person oft nichts als Kränkung. Dies lässt sich aber wiederum nicht offen äussern, denn wer möchte schon als «nicht feedbackfähig» gelten?

Gute Führungsbeziehungen auf diese Art ohne jede Not zu verstören, ist ein Risiko, das noch übertroffen wird durch die Wirkungen an den Stellen, wo wirklich Probleme bestehen. Denn vorhandene Schwierigkeiten lösen sich durch diese Art der Rückmeldung nicht auf, sondern verstärken sich im Gegenteil. Was wiederum teure Reparaturprozesse mit Moderatoren und Coaches nach sich zieht, an denen nicht selten genau die verdienen, die zuvor die Systeme implementiert haben ...

Anonyme Verfahren dieser Art könnten sinnvoll sein, wenn Mitarbeiter ihren Chef abwählen könnten. *Fortsetzung auf Seite 28*

Vom Denken zum Handeln

Mit der Management School St.Gallen

Stefanie Uhlenbrok
Inhouse Programs
s.uhlenbrok@mssg.ch



Susanne Akermann
Open Programs
s.akermann@mssg.ch



Heidi Bohren
Corporate Communications & Conferences
h.bohren@mssg.ch



Sandra Hauptmann
Inhouse Programs & Keynote Speeches
s.hauptmann@mssg.ch



René Marchand
Consulting
r.marchand@mssg.ch



Mac J. Rohrbach
Executive Programs
m.rohrbach@mssg.ch





Inhouse Programs

Massarbeit made in St.Gallen: Entwickeln Sie mit uns ein innovatives «Haute Education»-Konzept, das den spezifischen Wissens- und Wandelsbedarf Ihres Unternehmens lückenlos abdeckt.



Open Programs

Praxisnähe made in St.Gallen: Entdecken Sie unser permanentes «Prêt à Porter»-Angebot an Seminaren und Lehrgängen zu den relevanten Disziplinen von Management und Leadership.



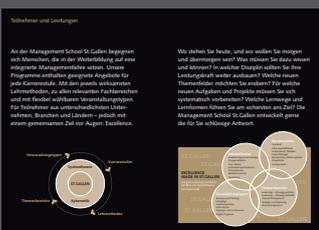
Conferences

Praxisimpulse made in St.Gallen: Gewinnen Sie neue Erkenntnisse an unseren Impulstagungen, die sich mit aktuellen Managementfragen unserer Zeit auseinandersetzen.



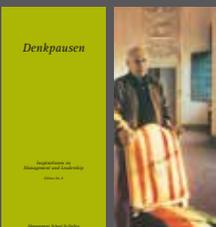
Keynote Speeches

Zukunftswissen made in St.Gallen: Sichern Sie sich aus unserem internationalen Netzwerk die Themen und Experten, die Ihrem Corporate Event den entscheidenden Mehrwert verleihen.



Consulting

Know-how made in St.Gallen: Profitieren Sie von unseren massgeschneiderten Beratungs- und Betreuungsleistungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende.



Denkpausen

Inspirationen made in St.Gallen: Lassen Sie sich von unseren regelmässig erscheinenden Schriften, Newsletters und Podcasts zu Management und Leadership zu neuem Denken verführen.

Fortsetzung von Seite 25 Dann wäre Differenzierung im Rahmen eines Profils aber eher überflüssig. Ansonsten könnten sie eines leisten: die – durch die Führungskraft selbst initiierte – Beschaffung einer Referenz im Sinne eines modernen «Zwischenzeugnisses». Will jemand wissen, wie er gesehen wird, liefert ein solches Instrument eine Positionierungsinformation, mit der man sich bewerben kann (oder auch nicht), nämlich eine unter gewissen Aspekten verwertbare Referenz. So macht es jeder Handwerker im Internet und jedes Restaurant, das nach den Sternen greift.

Die Kommunikation entneurotisieren

Die Referenzen durch Beurteilung der Person enthalten jedoch keine Information zur Verbesserung des Führungsprozesses. Diese Informationsebene trifft man besser, wenn sich das Interesse, wie man wirkt, zurückdrängen lässt zugunsten der Frage, was man bewirkt. Deshalb fragen wir in dem hier vorgeschlagenen Vorgehen nicht nach Fremdbildern, schon gar nicht nach dem irrelevanten Fremdbild-Selbstbild-Abgleich. Es geht auch nicht um eine «Zufriedenheitsmessung», sondern um die Erzeugung tatsächlich steuerungsrelevanter Information.

Die mit diesem Herangehen verbundene Rückkehr zur Normalität entneurotisiert die Kommunikation und befreit sie von der narzisstischen Störung der gegenseitigen Bespiegelung. Denn sobald der Fokus auf den Prozess statt auf die Person gelegt wird, entlastet das die Beziehungen, und das Gespräch wird unverkrampft und direkt. Die Kommunikation befreit sich von Unterstellungen, konzentriert sich auf das Wesentliche und wird nach vorne gerichtet. Paradoxerweise ist zu erwarten, dass dies sogar zu besseren Ergebnissen in der persönlichen Weiterentwicklung der Führungskraft führt. Nicht obwohl, sondern gerade weil die Person nicht im Fokus steht. Denn der Mensch ändert sich leichter und schöpft seine Möglichkeiten bereitwilliger aus, wenn man ihn nicht in seiner Kompetenz und in seinem Selbstwert angreift. Die Überzeugung, dass Menschen gute Arbeit leisten möchten und sich als Person eher weiterentwickeln, wenn sie dieses Ziel verfolgen als wenn sie sich selbst zum Thema machen, fördert das Betriebsklima und die Kooperationsbereitschaft. Die freundliche Unterstellung, dass dazu jeder sein Bestes beitragen möchte und wird, ist motivational die ideale Voraussetzung, vorhandene Potenziale optimal zum Tragen zu bringen. Ein Gedanke, der im Endeffekt durchaus auch viele Systeme der Mitarbeiterbeurteilung in Frage stellt.

Normal ist nicht dasselbe wie einfach: den Prozess sichern

So plausibel «Führung im Dialog» erscheint, so wenig geläufig ist dieses Herangehen in durch Personenbeurteilung geprägten Kulturen. «Führung im Dialog» beinhaltet einen bewussten Verzicht auf externe Moderation auch für die Team-Settings, schon um die implizite Botschaft zu vermeiden, das Ganze sei schwierig oder heikel. Führungskräfte profitieren jedoch für die Umsetzung sehr von Kurzschulungen und konkreten Gesprächshilfen. Denn unter «Feedback» verstehen die meisten Menschen spontan, jemandem zu sagen, was sie gut oder schlecht finden. Diese wenig hilfreiche Art der Rückmeldung ist «flach» – aber vielleicht deshalb so beliebt, weil man sich durch Kritik so gut über den anderen erheben kann ...

Mitzuteilen, was man braucht, ist konstruktiver, aber auch schwieriger. Oft sind die Beteiligten dazu nicht in der Lage, vielleicht haben sie nicht einmal darüber nachgedacht. Führung

im Dialog beinhaltet daher einen Kulturwandel, der eine gezielte Implementierung erfordert. Schulungen und Unterstützungs-Tools (z. B. Gesprächsleitfäden besonders für Teamgespräche) helfen Führungskräften, die nicht «lehrbuchgerechten» kritischen Rückmeldungen von Mitarbeitern in substantielle Aussagen zum Bedarf überzuführen, «zähe» Situationen aufzulösen und widersprüchliche Aussagen in Teamgesprächen konstruktiv zu bearbeiten.

Der Erfolgsfaktor: Interesse

Der eigentliche Erfolgsfaktor für «Führen im Dialog» ist das ernsthafte Interesse der Vorgesetzten an steuerungsrelevanter Rückmeldung zum Bedarf. Auch Führungskräfte, die einen guten Kontakt zu ihren Mitarbeitern haben, profitieren davon, denn die alltäglichen Klärungen auf dieser Ebene unterscheiden sich von den Möglichkeiten der grundsätzlichen Weichenstellung, die dieser Prozess anregt. Dabei ist nicht von gravierendem Veränderungsbedarf auszugehen, sondern eher vom Gedanken, immer wieder die Anpassung an veränderte Situationen sicherzustellen.

Damit wird «Führung im Dialog» zu einem Instrument der Bottom-up-Führung. «Führungskräfte führen» ist ohnehin ein Thema, das in Unternehmen mehr Aufmerksamkeit braucht. Auf der Peer-Ebene verständigen sich Manager selten untereinander darüber, nach welchen Kriterien sie in ihrer Organisation führen sollten und möchten. Und in ihren eigenen Mitarbeitergesprächen wird mit ihnen über vieles gesprochen – über Ziele, Umsätze, Change-Vorhaben –, aber so gut wie nie über die Kernaufgabe Führung. Vielleicht, weil es doch nicht ganz einfach ist, personengebundene Prozesse lösungsorientiert zu thematisieren? Topmanager könnten hier viel von Kindergarten- oder Schulleiterinnen lernen, die häufig mit den ihnen unterstellten «Führungspersonen» (Lehrern und Erziehern) über die Qualität von «Führungsarbeit» sprechen müssen. Man kann nur hoffen, dass diese Zielgruppen vor dem gravierenden Kunstfehler bewahrt werden, den der Zeitgeist nahelegt: nämlich gerade dort Systeme einzuführen, die lösungsorientierte Gespräche über Führung am meisten behindern: die – womöglich auch noch als «Feedback» getarnte – personenbezogene Beurteilung.



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



Die Autorin

Monika Koreng ist ausgebildete Industriekauffrau, studierte Betriebspädagogik (Dipl. Päd.) und bildete sich in Systemischer Beratung weiter. Sie blickt auf 28 Jahre Erfahrung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung zurück, davon 16 Jahre in der Feuerfest-Industrie. Seit 1998 ist sie in der Pharmaindustrie als Referentin «People & Organisational Development» auch international aktiv. Sie berät und begleitet Veränderungsprozesse, insbesondere Strukturveränderungen und Teamentwicklung.



«Topmanager sind in ihren Firmen die Nummer eins. Und trotzdem reden sie alle gleich. Vielleicht deshalb, weil sie nichts mehr zu sagen haben.»

Sind unsere Konzernchefs Klone?

Das Jahr hat seine Halbzeit erreicht. Der ideale Zeitpunkt also für einen Rückblick auf die guten Vorsätze, die führende CEO's für das Geschäftsjahr 2011 gefasst haben. Eine ebenso pointierte wie spannende Analyse des Schweizer Wirtschaftspublizisten.

Constantin Seibt

Was qualifiziert einen Konzernchef zum Konzernchef? Sein Stameln? Das Verkrampfte? Die totale Absenz von Humor? Von Herzlichkeit? Von Mut? Das sind die deprimierenden Fragen, welche die «Sonntags-Zeitung» aufwarf. Sie tat es mit einer perfiden Methode: dem nackten Zitat. Indem sie dreissig Schweizer Topmanager nach ihren «Wünschen und Vorsätzen» fürs Jahr 2011 befragte.

Die Sammlung dieser Vorsätze ist verblüffend. Fast ohne Ausnahme antworteten 28 der 30 Topmanager ebenso gleich wie unerinnerbar. Peter Rothwell, CEO von Kuoni, will «2011 weiter investieren und noch intensiver arbeiten», Yves Serra, CEO Georg Fischer, «Innovation auf hohem Niveau weiterführen», Jürg Bucher, CEO PostFinance, «einen grossen Beitrag zur weiteren qualitativen Stärkung» leisten.

Konturloser Herausforderungs-Innovations-Brei

Kurz: Die meisten Manager setzten sich das Ziel, 2011 dasselbe wie 2010 zu machen, aber eben «noch», «weiter» und «mehr», intensiver, dynamischer, erfolgreicher. Am poetischsten Bruno Chiomento, CEO Ernst & Young, der für 2011 plant, «unternehmerischen Geist mehr denn je zu fördern, zu leben und zu multiplizieren». Dieses Ziel ist umso ehrgeiziger, als schwere Herausforderungen warten: etwa die «Herausforderung, Energie effizient zu nutzen» (Jasmin Staiblin, CEO ABB Schweiz), «die Herausforderung, die der liberalisierte Strommarkt 2011 bringt» (Heinz Karrer, CEO Axpo), «die Herausforderung, weiter ein gutes Angebot zu bieten» (Andreas Meyer, CEO SBB), oder die «Herausforderungen wie Aktienrecht oder Bildung so zu bewältigen, dass unser Wirtschaftsstandort gestärkt wird» (Riet Cadonau, CEO Ascom).

Die einzigen Ausnahmen in dem Herausforderungs-Innovations-Brei hiessen Giovanni Leonardi, CEO Alpiq, der als Ziel den leise paranoiden Satz «jede Woche eine gute Tat – aber freiwillig» nannte (Wer zwingt ihn sonst: Gott, die Polizei, seine Frau?). Und

der Swiss-CEO Harry Hohmeister, der schrieb: «Ich habe mir keine Vorsätze vorgenommen. Ich würde mich sowieso nicht daran halten.»

Bis auf diese beiden wirkten die Topmanager wie ein einziger Klon mit 26 männlichen und 2 weiblichen Köpfen. Sogar die einzigen zwei privaten Wünsche glichen sich gespenstisch. Urs Schüpbach, CEO Manpower, hoffte: «Persönlich strebe ich eine bessere Work-Life-Balance mit mehr Zeit für sportliche Aktivitäten an.» Und Lukas Braunschweiler, CEO beim Rüstungsbetrieb Ruag, schrieb: «Privat hoffe ich auf gute Gesundheit und versuche, meine Work-Life-Balance zu finden.»

Unnahbarkeit durch Einschüchterung und Langeweile

Sicher: Ein paar Zeilen zum neuen Jahr gehören nicht zur Kernkompetenz eines Chefs. Aber sie sind eine Gelegenheit, etwas Mut, etwas Witz, etwas Begeisterung für sich und seine Firma zu verbreiten – in der Öffentlichkeit und im eigenen Unternehmen. Aber wie in aller Welt sollen vernünftige Leute durch Sätze wie «Im Fokus stehen motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter» (Mario Federico, Managing Director McDonald's) begeistert werden? Oder durch den Vorsatz: «beste Rahmenbedingungen bieten, um mit Hingabe unser Qualitätsbekenntnis «Passion for Quality» leben zu können» (Philippe Echenard, CEO SV Group)? Warum zum Teufel reden – und schreiben – die Schweizer Chefs dann Deutsch? Das klingt wie schlecht übersetztes Airport-Englisch!

Der erste vernünftige Grund ist: Tempo. Managersprache, genormt, international, funktioniert quasi reibungs- und fehlerlos im eigenen Milieu: Man hat wenig Zeit (Work-Life-Balance!), aber einen gemeinsamen Sound, der unter Mitmanagern in kürzester Zeit Vertrauen weckt. Der zweite vernünftige Grund ist: Abschreckung. Der Manager-Slang ist unnahbar und unbehaftbar: für Untergebene durch Einschüchterung, für Neugierige durch Langeweile.

Der dritte vernünftige Grund ist: Angst. Ganz offensichtlich benötigt eine Topkarriere neben Aggressivität auch einen grossen Schuss Konformismus. Ein eigener Kopf, auch nur Spuren einer eigenen Sprache bleiben nicht übrig. Anscheinend zählen das Vermeiden von Fehlern, die Protektion von oben und der Schutz der Herde so viel, dass am Ende selbst die Leute an der Spitze, die frei wären, ihre Freiheit verloren haben. Wären sie nicht so mächtig, müsste man Mitleid haben. Denn es scheint, dass die, die das Sagen haben, nichts mehr zu sagen haben.

Der Autor

Constantin Seibt ist Journalist und Redaktor. Nach seinem Einstieg bei der «Wochenzeitung» wechselte er zum «Tages-Anzeiger». Zu seinen ersten Themen wurde der Swissair-Prozess. Die gesammelten Berichte dazu erschienen später in Buchform. Er schrieb auch einen Krimi und ist bekannt für seine Kolumnen. 2007 wählte ihn die Zeitschrift «Schweizer Journalist» zum Journalisten des Jahres.





«Wenn sich das Staunen verflüchtigt hat und das Unterwegssein und so auch der Wahnsinn nie endender Sinnesreize ausgespart bleibt.»

Vom Ende des Reisens

Zu keiner Zeit zuvor waren täglich mehr Menschen unterwegs als heute. Stimmt nicht. Es werden immer weniger. Millionen lassen sich zwar rund um den Globus katapultieren, doch das Unterwegssein hat sich verflüchtigt. Es ist die lästige Zeit «dazwischen», die es möglichst unaufgeregt zu töten gilt.

Urs von Schroeder

Der alte Menschheitstraum, Raum und Zeit zu überwinden, erfüllt sich zunehmend. Bevor wir auf einem Flug alle Zeitungen durchgeackert haben, sind wir bereits in Amerika oder Asien. Das Reisen ist so selbstverständlich geworden, dass zu keiner Zeit mehr Menschen unterwegs waren als heute. Wirklich? Das Gegenteil ist der Fall. Unterwegs ist kaum jemand mehr. Täglich sind es weniger, schon bald werden es keine mehr sein. Man beobachte Schüler auf einer Schulreise, deren Augen und Ohren nur noch am Handy und iPod kleben. Sie leben in einer virtuellen Welt, an der realen blicken sie vorbei – oder durch sie hindurch. Die vorbeiziehenden Bilder nehmen sie nicht mehr wahr. Jungen Menschen ist das Reisen bereits abhandengekommen. Sie kennen es nicht mehr. Das Unterwegssein findet nicht mehr statt.

Eine Reise Marco Polos in den Fernen Osten dauerte Jahre. Sie war in sich selbst ein Zustand, ein fortwährender Prozess, der sich wegen seiner Zufälligkeiten, Unwägbarkeiten und Herausforderungen täglich neu erfand und damit zur erregendsten Art des Seins wurde. Das Unterwegssein brannte so tiefe Eindrücke ein, dass niemand als der gleiche Mensch zurückkehrte. Auch Giacomo Casanova nicht, der rastlos durch Europa mäanderte. Sein Unterwegssein und nicht das Ankommen war das Ziel und liess ihm unendlich viel Zeit für schillernde Eskapaden. Bis zum Jet-Zeitalter war Reisen noch ein lustbetontes Abenteuer, ein von der Neugierde getriebenes und sinnlich genährtes Suchen. Es setzte als stimulierender Zustand eine Vielfalt von schöpferischer Energie frei und brauchte keine weiteren Motive, weil es das volle Leben in allen Facetten in sich barg. Reisen per se genügte als Motiv. Ohne ein Unterwegssein gab es kein Ankommen.

Die verflüchtigte Fantasie

Und heute? In einer Zeit, in der Menschen nach Bali jetten, die kaum wissen, wo Bali ist, ja es nicht einmal wissen wollen, hat das Reisen aufgehört, ein Unterwegs zu sein. Schon die Käfighaltung in modernen Grossraumjets vereitelt selbst den leisesten Anflug auf-

kommender Euphorie. Nüchterne Sachlichkeit bestimmt den Akt brutaler Katapultierung vom Punkt A zum Punkt B. Sie entleert ihn seines schöpferischen Inhaltes und banalisiert ihn zur kümmerlichen Bedeutungslosigkeit. Reisen ist somit kein erregender Zustand mehr. Die Neugierde, der elementarste Antrieb zum Unterwegssein und zum Fortkommen des Menschen überhaupt, hat sich auf sonderbare Weise verflüchtigt. Wie für die Kinder auf dem Schulausflug ist das Reisen auch für moderne Ferntouristen zu einer Abart der Normalität verkümmert, zum leicht verfügbaren Konsumgut, das nur noch aus Abreise und Ankunft besteht und die Lust des Unterwegsseins ausklammert.

Tiefe Momente des Staunens

Astronauten fallen mit Sicherheit nicht in die Gattung der Romantiker, aber noch Jahrzehnte nach ihren Raumflügen schwärmen sie bewegt von den tief aufwühlenden Momenten ihrer Fernblicke auf die Erde. Wir erleben ähnliche Momente, wenn wir in 10 000 Metern Höhe dahinschweben und die Sahara mit ihren hinreisenden Farbpaletten, monumentale grönländische Gletscher, sich am Horizont verlierende Eisberge, dampfende grüne Höllen und Stromlabyrinth oder das Himalaja-Massiv unter uns vorbeiziehen sehen. In den euphorischen Taumel, das hier und jetzt erleben und mit dieser Leichtigkeit Kontinente und Ozeane überqueren zu können, mischt sich die Demut, ein sich fortbewegendes Nichts in dieser Unendlichkeit zu sein. Tiefe Momente des Staunens, die der Essenz des Reisens in einem modernen Jet am nächsten kommen. Kämen. Kommen könnten. Wären da nicht die abgestumpften Blödmänner, die angewidert die Sichtblenden runterzerren, um möglichst ungestört auf die Screens ihrer Laptops glotzen zu können. Wären nicht die imperativ fordernden Flight-Attendants, die bei der grandiosesten Sicht auf die Malediven unbedingt die Kabine verdunkeln wollen, um ihrer dumpf vor sich hindösenden Fracht aufkommende Reize des Unterwegsseins möglichst zu ersparen.

Am wenigsten abgebrüht sind erstaunlicherweise die, bei denen man, weil das für sie Alltag ist, am meisten Abgebrühtheit vermuten würde: die Piloten. Ist es ihr Wissen um die Grossartigkeit ihres Zustandes, das sie – selbst nach 15 000 oder mehr Flugstunden – beim Millionen Jahre alten Opus der Geburt eines neuen Tages über dem Südchinesischen Meer noch immer in Verückung versetzt? Wissend, dass sie mit ihrem Staunen alleine sind und nichts die geballte Masse tumber, gemütsresistenter Indifferenz durchbrechen könnte, verzichten sie inzwischen auch auf Hinweise, dass man eben gerade den Kilimandscharo, den Grand Canyon oder die Iguaçu-Wasserfälle überfliege. Sie haben begriffen, dass sich ausser ihnen kein Schwein mehr gerne durch solche Duseleien stören lässt. Erstaunlich ist dabei, dass die Abgebrühtheit gegenüber visuellen Reizen oft im umgekehrten Verhältnis zum Alter und zur Summe zurückgelegter Flugmeilen steht!

Der sinnentleerte Ramschartikel

Das Unterwegssein und so auch der Wahnsinn nie endender Sinnesreize bleibt also ausgespart. Das Reisen wird vielmehr als lästige Störung eines Zustandes empfunden, bei dem man gar nicht spüren will, dass man überhaupt unterwegs ist. Eine Interkontinentalreise reduziert sich somit auf Abflug und Ankunft mit zwölf Stunden dazwischen, die mit Musik und Videos so unaufgeregt zu töten sind, dass sie möglichst keine Spuren hinterlassen.

Nur noch die Airlines wissen, welcher gigantische Unternehmen auch heute noch jeder einzelne Langstreckenflug ist. Wie viel menschliche und technische Leistung, wie viel Know-how und Akribie zu orchestrieren sind, um allein schon dem unerhörten Anspruch gerecht zu werden, einige hundert Ignoranten zeitgerecht und unbeschädigt nach China oder Argentinien zu befördern. Auch Dumpfbacken, die selbst dann noch laut maulen, wenn Eisregen, ein Taifun oder eine Bombendrohung ihre Ankunft um einige lächerliche Stunden zu verzögern droht.

Paradoxerweise sind es die Fluggesellschaften selber, die wesentlich zur Missachtung ihrer Leistung beitragen, indem sie ihre Produkte – stolze Ergebnisse eines hochprofessionellen Räderwerkes – vermacdonaldisieren. Schon beim Zähneputzen am Morgen könnte man bei einem Radioquiz die höchst anspruchsvolle Frage beantworten, in welchem Weltmeer sich die Seychellen befinden, und mit etwas Glück einen Flug dorthin für zwei Personen gewinnen. Da bleibt keine Zeit zum Träumen, zum fiebrigen Ersehnen einer Reise, für ein hehres Motiv dazu, für einen erhabenen Sinn des Unterwegsseins. Wenn Glück aus 90 Prozent Vorfreude und aus 10 Prozent von dessen Konsum besteht, fällt das Glück in sich zusammen wie ein Häufchen Asche. Die Wertvernichtung ist hier total! Damit verändert sich etwas in den Köpfen. Was kaum mehr etwas kostet, ist nichts wert, wird zum Wegwerfartikel.

Die Seele im Crashtest

Ursache und Wirkung, die ewige Frage, was zuerst war: das Angebot oder die Nachfrage? Sie zu stellen ist müssig. Fest steht, dass heute viele reisen, ohne es zu müssen oder es aus einem tieferen Antrieb zu wollen. Sie fliegen in die Karibik, weil das perverserweise billiger ist als Skiferien zu Hause, weil das zum Lifestyle gehört oder weil man sich daraus einen Prestigegewinn verspricht. Und noch schlimmer: Sehr viele werden aus beruflichen Gründen dazu genötigt. Allein die Verfügbarkeit der totalen Mobilität bringt Unternehmen dazu, ihre Mitarbeiter – ohne Respekt vor Distanz und Zeit – gnadenlos um den Globus zu jagen. Am Bildschirm können wir zeitgleich zwischen Tokio, Kapstadt und São Paulo hin- und herzappen. Doch real? Nein, da steht unser Träger, durch und durch altmodischer Organismus dazwischen. Nicht zu reden von der Seele. Stellen Sie sich einmal vor, Sie gingen immer geradeaus. Ein wenig schneller. Immer in die gleiche Richtung. Schneller und schneller. Immer in die gleiche Richtung. Es käme der Tag, an dem Sie – von hinten kommend – mit Ihrer Seele zusammenstießen!

Tatsächlich können wir mit modernen Jets unserer Zeit ein Schnippchen schlagen. Kein Schnippchen schlagen können wir aber unserem Körper und noch weniger unserer Seele. Sind sich Arbeitgeber eigentlich bewusst, was sie ihren Mitarbeitern antun, die heute in New York, morgen in Hongkong und übermorgen in Dubai sein müssen!

Was hat letztlich zur Entleerung des noch immer einem Wunder gleichenden Fluglebnisses geführt? Seine überbordende Verfügbarkeit? Die monotone Regelmässigkeit und – absurderweise – Zuverlässigkeit? Die gnadenlose Vermarktung und die purzelnden Preise? Die irrationalen



Mechanismen der Flugindustrie selber? Die Selbstverständlichkeiten und Gedankenfaulheit der heutigen Konsumgesellschaft? Zweifellos ein Mix von all dem. Ein wenig schizophran darf dabei einiges sein. Etwa, dass die Passagiere ihre Ansprüche an die Qualität grenzenlos nach oben schrauben, diese aber möglichst gratis haben möchten. Blieben sie ihrer Billigmarkt-Devise treu, müssten sie eigentlich mit der gleichen Lockerheit auch Abstürze in Kauf nehmen.

Wo Denkräume frei werden

Für Millionen, die jährlich um den Erdball jetten, ist eine Reise zu fraglos geworden, um noch Emotionen freizusetzen. Den Menschen ist das Staunen abhandengekommen. Von der einstigen Stimulation ist ihnen nicht einmal die Faszination geblieben, ja durch die Indifferenz hat sich selbst die Fantasie verflüchtigt. Es spielt keine Rolle, wie lange eine Reise dauert. Auch ein Schulausflug könnte das Bewusstsein erweitern. Schon eine Verschiebung vom Wohnzimmer in den Garten vermag einen Lebenszustand zu verändern und kann eine Reise sein wie eine Expedition in den Regenwald. Wie traurig, dass sich das Unterwegssein als Zustand, als unendlicher Sinnesreiz und inspirative Quelle ausgehöhlt und seines wertvollsten Inhaltes beraubt hat. Dass es sich selber zerstört hat und es noch weiter tun wird. Und trotzdem erfindet es sich immer wieder neu. Denn letztlich sind wir es, die dem Unterwegssein einen ganz persönlichen Inhalt geben.

Für mich sind die Stunden unterwegs, losgelöst von allen profanen Zwängen des Alltags, die schönsten kontemplativen Momente. Nirgendwo anders als zwischen Himmel und Erde dahinschwebend, in einem Raum, in dem sich die Zeit aufzulösen scheint, kann man besser die Seele baumeln lassen und den Gedanken grenzenlos freien Lauf lassen. Vielleicht ist es, weil wir die Enge unserer üblichen Lebenssphäre verlassen haben, über weite menschenleere Räume driften oder uns das Gefühl der Verletzlichkeit besonders stark überkommt, dass sich die Denkhorizonte plötzlich ausdehnen. Für mich sind es kostbare Stunden, in denen ich besonders intensiv über Fragen des Seins und Nichtseins nachdenken kann und mich damit dem «inneren Wert des Unterwegsseins» am stärksten nähere. Diese Stunden sind in jedem Fall die kreativsten.

Dieser Text ist auf einem Flug von Zürich nach Santiago de Chile entstanden.



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. Kontakt zum Autor: office@mssg.ch



*Weshalb ein Niemandsland der Inkompetenz droht.
Für Sie gelesen und zur Lektüre empfohlen: ein Buchtipp.*

Manager am Gängelband

Was tun Manager wirklich, wenn sie managen? Dieser Frage spürt Henry Mintzberg in seinem neuen Buch «Managen» nach. Für ihn gilt es, Widersprüche und Dilemmata auszuhalten, Balanceakte zu wagen und sich in Labyrinthen zu bewähren.

Heinz K. Stahl

Henry Mintzberg, der kanadische Rebell unter den Vordenkern des Managements, will es noch immer ganz genau wissen. Seit der Arbeit an seiner Dissertation vor vierzig Jahren treibt ihn die Frage um: Was tun Manager wirklich, wenn sie managen? Der Altmeister der Managementlehre, Peter Drucker, glaubte ja die Antwort zu kennen: Manager agieren wie Dirigenten eines Symphonieorchesters. Mit Einsatz, Vision und Führungskraft formen sie aus vielen Einzelleistungen ein lebendiges Ganzes.

Mintzberg sieht dies viel weniger grandios: Nach ihm sind Manager letztlich Marionetten ihres Umfeldes. Die erfolgreichen unter ihnen verstünden es immerhin, sich Freiräume zu schaffen und selbst zu entscheiden, wer die Strippen zieht. Sie machten nicht ihren Job, sie gestalteten ihn. Auf jeden Fall aber ohne Podest, ohne Taktstock, dafür aber mit «Nervkram ohne Ende».

Das «goldene Dreieck»

Während Peter Drucker Manager bloss interviewte, weist Mintzberg nicht ohne Stolz darauf hin, dass er seine Erkenntnisse über das Managen vor allem aus beobachtender Feldarbeit schöpft. Er begleitete 29 Manager aus höchst unterschiedlichen Branchen jeweils einen Tag lang. Auf den Ergebnissen dieser 29 Tage baut dieses Buch mit seinen Modellen und Empfehlungen auf. Managen spielt sich bei Mintzberg im Dreieck zwischen Kunst, Handwerk und der Anwendung von Wissenschaft ab. Die Kunst sorgt für die Ideen, das Handwerk erzeugt konkrete Erfahrungen, und die Wissenschaft liefert die systematische Analyse.

Problematisch ist dabei ein unausgewogenes Management. Zu viel Kunst kann in Narzissmus ausarten, zu viel Handwerk in Routine erstarren und zu viel Steuerung durch den Kopf sich als kalt und berechnend erweisen. In diesem Dreieck zwischen Kunst, Handwerk und Wissenschaft gilt es, Widersprüche und Dilemmata auszuhalten, sich in Labyrinthen zu bewähren, Balanceakte zu wagen. Der Management-Pionier Chester Barnard sah schon im Jahre 1938 die Managementfunktion darin, widerstreitende Kräfte, Interessen, Bedingungen, Positionen und Ideale miteinander zu versöhnen. Dem schliesst sich Mintzberg an: «Wer versucht, dem zu entkommen, verfällt Management-Dogmen, von denen wir schon mehr als genug hatten.»

Raus aus den Büros ...

Anhand eines Dutzends solcher widerstreitender Kräfte beschreibt Mintzberg anschaulich, wie er die Welt des Managens versteht. So verfangen sich viele Führungskräfte durch hektisches Tempo, Unterbrechungen und einen Zwang zum Handeln in einem «Planungsdilemma». Wenn Vordenken und Richtungsweisung zwangsläufig unterbleiben, treten sie die Flucht in die strategische Planung an – und landen dann ganz schulmässig etwa bei Michael Porter und seinen Analysetechniken. «Völlig falsch», wettet Mintzberg. «Strategien können sich bilden, ohne formuliert zu werden. Sie sind eher das Ergebnis eines informellen Lernprozesses als eines formalen Planungsprozesses.» Dieses Thema der «Emergenz» von Strategien hatte Mintzberg 1987 in seinem Beitrag «Crafting Strategy» («Harvard Business Review») aufgegriffen.

Wenn jemand vom Spezialisten zum Manager aufsteigt, entfernt er sich zunehmend von seiner Informationsbasis. Er distanzier sich von dem, was er eigentlich managen soll. Dieses «Distanzierungsdilemma» treibe in Hierarchien ganze Schichten von Führungskräften in das Niemandsland der Inkompetenz, so Mintzberg. «Manager raus aus den Büros!», fordert er. «Nicht bloss vorbeischaun», sondern dorthin gehen, wo sich das Schicksal der Organisation entscheidet. «Sich mit den Füßen in den Schlamm stellen», wird ein von ihm begleiteter Manager zitiert.

... und zurück auf den Boden!

Das «Ordnungsrätsel» ist ein weiterer Widerspruch des Managens. Dessen klassische Maxime lautet, Unordnung in Ordnung überzuführen. Wie soll das gehen, fragt Mintzberg, wenn gerade der Manager mit seinen breiten Zuständigkeiten und seiner flexiblen Arbeitsplatzbeschreibung sich um das Unerwartete kümmern, Ungewissheiten auffangen und mit Unklarheiten jonglieren soll? Ein unmöglicher Job. Unter solchen Zwängen zum Balancieren gewinnen Management-Maximen wie das «zielorientierte Durchwursteln» (H. Edward Wrapp) durchaus an Bedeutung.

Dieses Buch ist mit Leidenschaft geschrieben. Dass man dabei keineswegs ermüdet, liegt auch an der wohlgelungenen deutschen Übersetzung. Am Schluss versöhnt sich Mintzberg mit Peter Drucker, der einmal meinte, wir müssten Organisationen so gestalten, dass sie von gewöhnlichen Menschen geführt werden könnten. Mintzberg sekundiert: Um ein fähiger Manager zu werden, brauche man keine einzigartige Begabung, dafür aber emotionale Gesundheit, klaren Verstand und – ganz unheroisch – Bescheidenheit.



Der Autor

Heinz K. Stahl ist Chemie-Ingenieur und Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler mit Studien in Wien, Mannheim und Innsbruck. Er war während 24 Jahren in leitenden Positionen der Unilever und lehrte und forschte ab 1996 am Institut für Unternehmensführung der Universität Innsbruck. Seit 2001 ist er als ao. Professor und seit 2005 an der IVM in Wien als Research Associate tätig. Unter anderem wirkt er auch als wissenschaftlicher Leiter am MCI Management Center Innsbruck.

Henry Mintzberg: «Managen». Verlag Gabal, Offenbach 2010



«Jeder vierte Web-Nutzer hat schon falsche Angaben über sich gemacht. Wie bitte? Nur jeder vierte!»

Die Ego-Scharade

In der Selbstdarstellung geschummelt wird immer. Situativ einmal mehr, einmal weniger. Schönfärben ist menschlich, Übertreiben normal. Aber die Show wird durchschaut. Mehr noch: Sie wird geradezu erwartet. Aber letztlich spielt das Selbst immer nur sich selbst.

Jochen Paulus

Eines Morgens im Hundertmorgenwald: Winnie Puuh und seine Freunde sind es leid, immer sie selbst zu sein, und beschliessen, ihre Charaktere zu wechseln. Der träge Puuh wird zum panischen Problembären, das ängstliche Ferkelchen gleichmütig, der hyperaktive Tigger gibt den Trauerkloss und der depressive Esel das Energiebündel. Voilà: Nichts als Verstellung sei die Kreatur, meinte schon Blaise Pascal. Doch da hat der grosse Philosoph wohl etwas übertrieben. Gerade meldet der Internetverband Bitkom, dass gemäss einer anonymen Befragung jeder vierte Web-Nutzer schon einmal falsche Angaben über sich gemacht hat. Wie bitte? Nur jeder vierte!

Weitgehend schwindelfrei

So sind wir anderen drei Viertel: Will man unser Geburtsdatum und das Einkommen wissen, machen wir korrekte Angaben. Natürlich bietet die eigene Seite bei Facebook schöne Gelegenheiten zur Imagepflege. Aber kein Akrophobiker geriert sich als schwindelfrei und keine Melancholikerin als Frohnatur. Wer zu einer bewölkten Grundstimmung neigt, attestiert sich vielleicht einen «Hang zum Tiefgang», und wer seinen musischen Bedarf bei Florian Silbereisens Volksmusikfesten stillt, behält die Sache womöglich für sich. «Im Grossen und Ganzen präsentieren sich soziale Netzwerker erstaunlich offen», sagt der Psychologe Mitja Back von der Mainzer Universität. Selbst beim Flirten gehe es ehrlich zu, meint die amerikanische Sozialpsychologin Catalina Toma. «Realitätsretuschen sind üblich, aber minimal. Männer schummeln mehr bei der Grösse, Frauen beim Gewicht», erklärt sie. Doch nur ein bisschen, schliesslich hofft jeder auf ein Date, und eine peinliche Enthüllung gleich zu Beginn wäre da fatal.

Im wahren Leben, bei der Selbstdarstellung im privaten oder beruflichen Alltag, verhält es sich ebenso. Gemogelt wird oft – allerdings massvoll. Zwar entfernt sich, wie Toma sagt, die Performance umso weiter von der Wirklichkeit, je attraktiver oder wichtiger der Mensch ist, den man gewinnen will. Aber das Bemühen, sich ins beste Licht zu rücken, wird nicht als Betrug gewertet, sondern als kreatives Spiel begriffen und geradezu erwartet: bei der Beziehungsanbahnung wie im Bewerbungsgespräch. Ist der Bund geschlossen,

werden wir sogar noch aufrichtiger. In einem auf Dauer angelegten Verhältnis möchte man so wahrgenommen werden, wie man tatsächlich ist – samt seinen Schwächen.

Der Wahrheitsdurst der Seele

Andernfalls würde man sich ja den Stress zumuten, permanent über seine inneren Verhältnisse leben zu müssen. Sogar Amazonen und Drachentöter mögen sich mal anlehnen. Doch unsere Vorbehalte gegen ein zu dick aufgetragenes Ego-Make-up gründen nicht nur in der Einsicht, als authentische Wesen mehr soziale Vorteile erwarten zu dürfen. Auch unabhängig davon drängt es uns zu einem stimmigen Auftritt unserer Persönlichkeit. Denn eine Selbstdarstellung, die das wahre Selbst immer überspielt, führt dazu, dass man aus der einstudierten Rolle nicht mehr herausfindet. «Kognitive Dissonanz» nennen Psychologen diesen Zustand, den unser sensibler personaler Kern partout nicht ertragen kann.

Jeder Mensch strebt grundsätzlich nach Ausgewogenheit in seinem Selbstbild. Wirken widersprüchliche Rollenzwänge, versucht die Psyche, den gestörten inneren Frieden wiederherzustellen, indem sie dem Kopf die Regieanweisung erteilt, die falsche Rolle abzulegen. «Das Verstellungstalent», sagt Toma, «hat uns die Natur offenbar nur für Extremsituationen mitgegeben. Es taugt nicht für dauernde Anwendung.» Wenn wir ein wenig manipulieren, wissen die Mitmenschen und das eigene Selbst damit umzugehen. Geht die Maskerade zu weit, muss die Seele ein Machtwort sprechen. Wie Christopher Robin, als er Puuh und die anderen Freunde nicht wiedererkennt: «Ich mag euch gar nicht, wie ihr nicht seid.»

Der Autor

Jochen Paulus studierte Psychologie in Tübingen und an der University of Oregon. Seine Diplomarbeit beschäftigte sich mit Hypnose und der gerade entstandenen Modetherapie NLP. Nach journalistischen Lehrjahren wurde er 1989 Redaktor beim «Öko-Test Magazin» im Ressort für Hintergrundberichte, Umweltpolitik und Reportagen. Seit 1994 ist er freier Autor und zeitweilig Teamer in Wissenschaftsjournalismus-Seminaren der Evangelischen Medienakademie.





Leidenschaft und Leistungsleidenschaft als innere Schwungräder.

Erfolgsdrang statt Erfolgszwang

Haben Sie schon einmal daran gedacht, bei der Rekrutierung neuer Talente die Fachkompetenz zurückzustellen und die Persönlichkeit in den Vordergrund zu rücken? Oder dass Sie alles auf die Karte Leistungsleidenschaft setzen könnten? Hirngespinnste? Nein, alles andere als das. Das Beispiel eines erfolgreichen Schweizer Grossunternehmens zeigt, wie sich damit eine Win-win-Situation erzielen lässt.

Sarah Kreienbühl und René Marchand

Leidenschaft ist wohl die stärkste Triebkraft, die seit je Menschen dazu beflügelte, sich über das Mittelmass zu erheben und kühne Ideen und Visionen zu verwirklichen. Sie beseelte Entdecker, Revolutionäre, Forscher, Ingenieure und Künstler gleicherweise, Grenzen zu überschreiten, neue Horizonte zu setzen, das menschliche Wissen zu erweitern und bahnbrechenden Entwicklungen zum Durchbruch zu verhelfen. Leidenschaft nährt den unbändigen Willen und die Schaffenskraft, um Taten und Werke zu vollbringen, welche die Welt verändern. Sie treibt auch mutige Unternehmer an, ihre Geschäftsideen zu verwirklichen, sie zum Erfolg zu führen, Imperien aufzubauen und mit ihnen Geschichte zu schreiben. Leidenschaft ist somit der Treibstoff, der auch das Feuer nährt, um in der Wirtschaftswelt Meilensteine zu setzen. Bedeutet dies, dass dieses innere Feuer vor allem eine rare Eigenschaft einzelner herausragender Persönlichkeiten ist? Etwas, das man einfach hat oder nicht? Ist es gar möglich, Leidenschaft zu erzeugen, sie auf ganze Teams zu übertragen und diese damit zu beflügeln? Und dies vor allem dann, wenn es darum geht, die «letzte Meile» zu gehen? Wir sind uns einig: Leidenschaft lässt sich nicht verordnen. Vielleicht aber schüren und möglicherweise auch für einen höheren Zweck instrumentalisieren.

Grosse Unternehmen haben damit begonnen, bei ihren Leistungskomponenten auch der Leistungsleidenschaft mehr Beachtung zu schenken. Sie ist zu einem Führungsthema geworden. Zum Beispiel beim Sonova-Konzern, der mit seinen über 7700 Mitarbeitern und seinen Phonak- und Unitron-Produkten zum Weltmarktführer für Hörgeräte und Spezialanwendungen der Sprachübertragung geworden ist. Sein erfolgreiches Förderprogramm für Nachwuchstalente ist wegweisend. Davon wird noch ausführlich die Rede sein.

Freiwilligkeit und intrinsische Motivation

Leistung entsteht – ausser sie wird auf archaische Weise erzwungen – nur dort, wo der Wille dazu vorhanden und ihr Sinn erkenn- und spürbar ist. Darüber hinaus erfährt sie eine Steigerung, wenn sie Überzeugung und Leidenschaft prägen. Dies verleiht ihr erst den nötigen Schub, um Überdurchschnittliches zu schaffen und Exzellenz zu erreichen. Das Leistungsvermögen eines Unternehmens hängt somit wesentlich von der inneren Haltung seiner Führungskräfte und seiner Mitarbeitenden ab. Auch davon, wie sehr deren eigene Triebkräfte – Ehrgeiz, Leistungsstolz, persönlicher Erfolg, Streben nach Anerkennung – mit der Dynamik und den Zielen der Organisation in Einklang gebracht werden können. Das klingt in der Theorie plausibel, doch die Praxis zeigt, wie schwierig dies vielerorts umzusetzen ist.

Nach Peter Drucker, dem bedeutendsten Vordenker der Betriebswirtschaft, sind Talente, die fähig und bereit sind, ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen, «Freiwillige». Dies vermag banal erscheinen. Ist es nicht überall – in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – freiwillig, ob man sich aus der Masse von Mitläufern erheben und Verantwortung übernehmen will? Was Drucker jedoch meint: «High Potentials», um in der heutigen Terminologie zu sprechen, brauchen nicht besonders auf Leistungsbereitschaft konditioniert zu werden. Ihre Motivation schöpfen sie bereits aus dem Anreiz einer anspruchsvollen Aufgabe, die darin bestehen kann, eine Organisation schneller, effizienter und effektiver zu gestalten. Diese intrinsische Motivation ist es, die sie zu «Freiwilligen» werden lässt.

Vom Gleichgewicht des Gebens und Nehmens

Natürlich wäre es ein Trugschluss, zu glauben, diese leistungsbereiten und selbstmotivierten Freiwilligen seien selbstlose Wesen, die ihre Zeit, ihre Energie und ihr Genie uneigennützig und aus purer Menschenfreundlichkeit zur Verfügung stellen. Kein Mitarbeiter und keine «High Potentials» sind bereit, sich ohne persönliche Sinnfindung mit Haut und Haar an ein Unternehmen zu binden und Höchstleistungen ohne Gegenleistung zu erbringen. Freiwillige sind auch aus Eigennutz Freiwillige.

Getrieben von ihrer Leidenschaft, ihrem persönlichen Erfolgswillen und Ehrgeiz, bestimmen selbstmotivierte Führungskräfte und Mitarbeitende weitgehend selber über das Mass ihrer Hingabe, ihrer Effektivität, ihres Engagements – und somit letztlich ihren Erfolg. Dieser Selbstbestimmung gegenüber stehen legitime Selbstforderungen oder mindestens Erwartungen an den Arbeitgeber. Sie sind bereit, viel zu leisten und erwarten im Gegenzug eine persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Mit anderen Worten: Im Masse, in dem sie sich mit ihrer Leistungsleidenschaft selber einbringen, streben sie nach einem Gewinn für sich selber, sei dieser intrinsisch und/oder extrinsisch. Auch hier, wie überall, keimt Harmonie auf einem Gleichmass von Geben und Nehmen.

Investition in die Zukunft

In Erkenntnis der Bedeutung, die der Triebkraft der Passion zukommt, baut Sonova konsequent auf den Leistungswillen ihrer Mitarbeitenden und investiert, so wie auch andere rasch wachsende Unternehmen, stark in die Förderung ihrer High Potentials. Dies auch mit dem Ziel, aus innerer Kraft wachsen zu können. So entwickelte sie ein besonderes Förderprogramm für vielversprechende Talente.

Auch wenn anspruchsvolle Kriterien zur Aufnahme in dieses Programm bestehen, es ist und darf für die Absolventen keine Garantie oder Vorwegnahme einer späteren Beförderung darstellen. Dennoch zeigt sich bei Sonova, dass jeweils ein Drittel aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer innerhalb zweier Jahre nach Programmabschluss aufgrund ihrer Leistungen befördert werden. In mehreren Fällen begann damit sogar eine steile Karriere. Für das Unternehmen ist dies ein klares Zeichen, dass sich die Investition lohnt.

Interessant ist, dass die Rückmeldungen der Teilnehmenden, dass die Auseinandersetzung mit den persönlichen Werten im Rahmen des Programms einen sehr starken Einfluss auf die berufliche Weiterentwicklung hat. Gemäss einer Umfrage bei geförderten High Potentials der letzten fünf Jahre brachte die Thematik der persönlichen Werte – von insgesamt dreizehn zu wertenden Punkten – Verbesserungen in folgenden Bereichen: Erkennen der Bedeutung von Unternehmenswerten, Übernahme von Verantwortung in der Funktion, Erlangen von Selbstsicherheit, Job-Zufriedenheit, Job-Autonomie sowie Vertrauen in Kollegen und Mitarbeitende. Damit bestätigte sich augenfällig, wie sehr persönliche Werte und die eigene Führungsarbeit miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen.

Verankerung von Grundprinzipien

Bei den Themen der Führungsarbeit erzielten die Absolventen des Talentförderungs-Programmes gemäss der Umfrage vor allem Verbesserungen in folgenden Bereichen:

- Resultatorientierung: konsequente Ausrichtung auf die zu erzielenden Ergebnisse
- Beitrag zum Ganzen: die Auswirkung der eigenen Tätigkeit im Gesamtzusammenhang erkennen
- Wirksamkeit von Besprechungen: Erhöhung der Effektivität
- Persönliche Arbeitsmethodik: trotz Arbeitsdruck leistungsfähig bleiben
- Mitarbeiterführung: zielgerichteter Einsatz und Förderung von Talenten

Der Erfolg eines Unternehmens steigt und fällt mit seinen Werten und der Einhaltung seiner Grundprinzipien. Die erwähnten Verbesserungen decken sich mit der Entwicklungsstrategie von Sonova.

Erfolgreiche Win-win-Strategie

Als konkrete Resultate der gesamten Weiterentwicklung nannten die befragten Programmabsolventen ausserdem:

- Netzbildung in der Unternehmensgruppe
- Stärkung der eigenen Managementkompetenz
- Stärkung der persönlichkeitsorientierten Kompetenz
- Erlangen eines gemeinsamen Management- und Leadership-Verständnisses
- Private Entwicklung
- Selbstmotivation

Auffallend bei diesen Wertungen ist die Mischung von unternehmens- und persönlichkeitsrelevanten Auswirkungen bis hin zu privaten, was die Ganzheitlichkeit jedes Menschen widerspiegelt. Dies zeigt, wie wichtig es ist, neben dem beruflichen Engagement auch persönliche Entwicklungsfragen zu thematisieren. Dass die so wichtige Selbstmotivation in der Rangliste erst an sechster Stelle



auftauchte, bestätigt die Tatsache, dass diese – genauso wie die Leistungsleidenschaft – bei High Potentials bereits überdurchschnittlich stark ausgeprägt ist. Dabei können wir zwischen einer «lauten» und einer «stillen» Leidenschaft unterscheiden. Ebenfalls ins Auge springen die grosse Hartnäckigkeit bei ungelösten Problemen und das positive Denken in Veränderungsprojekten.

Mit diesen Umfrageergebnissen kann Sonova aufzeigen, dass ein durchdachtes High-Potential-Programm eine klare Win-win-Strategie zwischen den beruflichen und privaten individuellen Komponenten und der Organisation nicht nur ankündigt, sondern zur Weiterentwicklung seiner Talente auch tatsächlich und nachvollziehbar umsetzt.

Persönlichkeit wichtiger als Fachkompetenz

Weil unser Thema Leidenschaft – genauer: Leistungsleidenschaft – ist und wir ausgeprägte Züge davon auch bei den Absolventen des Sonova-Förderprogrammes entdecken konnten, stellt sich die Frage, wie Talente mit dieser Charaktereigenschaft aufzuspüren und für ein Unternehmen zu gewinnen sind. Eine Strategie ist immer nur so gut wie ihre Umsetzung. Wenn sie auf eine hohe Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden baut, muss das bereits im Arbeitgeberprofil, beim «Employer Branding», zum Ausdruck kommen und die Rekrutierung konsequent bestimmen. Nur wenn diese Komponente im Fokus steht, gehen wir auch sicher, die richtigen Personen zu finden. Leistungsstarke Persönlichkeiten lassen sich am besten im Rahmen gezielter Rekrutierungsprozesse beurteilen und gewinnen. Die meisten Unternehmen tendieren dazu, den Fokus bei der Auswahl neuer Kräfte primär auf die Fachkompetenz zu richten. Anders bei Sonova. Hier ist die Persönlichkeit eines Kandidaten noch wichtiger als die Fachkompetenz. Natürlich genügt es nicht, Leistungsleidenschaft nur «zu akquirieren», also mit einem neuen Mitarbeitenden «einzustellen». Damit die Erwartungen beidseitig erfüllt werden, ist sie durch gezielte Förderung und hohe Resultatorientierung in die richtige Richtung zu kanalisieren und durch Weiterentwicklung zu nähren.

Aus den Erfahrungen des Sonova-Förderprogramms und den Umfrageergebnissen lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Vernachlässigungen im Auf- und Ausbau des Führungsteams von morgen lassen sich nicht feuerwehrmässig, also über Nacht, korrigieren. Man muss zuerst säen, was später geerntet werden soll. Das heisst: Taten statt Worte.
- Eine Multiplizierung der Führungsgrundsätze – also die Herstellung einer «unité de doctrine» in der Organisation – erreichen wir weniger durch Schriftlichkeit als vielmehr durch glaubwürdige Multiplikatoren. Wichtig: Die Multiplikatoren von morgen müssen ihre Rolle – persönlich wie auch beruflich – hinterfragen und finden. Auch hier: Taten statt Worte.
- Bei allem, was mit Weiterentwicklung zu tun hat, ist die Geschäftsleitung nicht zu vergessen! Sie ist – auch zum eigenen Nutzen – immer mit einzubeziehen, sei es als Projektentscheider oder als Mentoren der Teilnehmenden. Dies hilft, Programme abzustützen, und beweist Wertschätzung.

Von zentraler Bedeutung: Sinnangebot

Wie wir schon festgestellt haben: Leistung und Leidenschaft gehören idealerweise zusammen. Grundsätzlich wollen die meisten Menschen leisten – und vor allem dann gerne, wenn sie einen Sinn

in ihrem Tun erkennen und sich mit ihren Zielsetzungen identifizieren können. So ist der Sinn wohl auch das kostbarste Element, das eine Führungsgeneration an die nächste weitergeben kann. Die Sinnfrage bleibt aktuell und ist über die persönlichen Werte individuell zu beantworten. Wenn wir im Einklang mit dem stehen, was wir tun, nützen sich Leidenschaft und Leistungsfähigkeit nicht ab, sondern entzünden sich immer wieder neu.

Bei Sonova steht das nächste High-Potential-Programm vor der Tür. Dieses wird neue Talente zu wichtigen Vorbildern und Multiplikatoren im Unternehmen ausbilden, um das leistungsleidenschaftliche Denken in der Unternehmenskultur weiter zu verankern.



Die Autorin

Sarah Kreienbühl ist seit 2004 als Group Vice President Corporate HRM und als Mitglied des Management Board für die Sonova-Gruppe (ehemals Phonak) tätig, die weltweit über 7700 Mitarbeitende beschäftigt. Zuvor war sie Head of Global Human Resources und Mitglied des Executive Board der Tecan-Gruppe in Männedorf, im Executive-Search bei Amrop International Zürich und Psychologin in der Pilotenselektion der damaligen Swissair. Sarah Kreienbühl studierte angewandte Psychologie an der Universität Zürich.

SONOVA Academy



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 Führungscoaching 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 Synchronorchester-Dirigenten zusammengearbeitet, um Führungskräften positive Entwicklungssprünge als persönliches Erlebnis zu ermöglichen. Kontakt zum Autor: r.marchand@mssg.ch





«Es erfordert Mut, gewohnte Wege zu verlassen und die Kommunikation mit der Zielgruppe Personal neu zu denken.»

Human Resources als Marke

Viele Personalprofis sind noch nicht dafür sensibilisiert, dass sie ihre Produkte und Dienstleistungen systematisch darstellen, bewerben und verkaufen müssen. Oder dass sich damit sogar Marken bilden lassen. Dabei wäre das zwingend mit Blick auf den zunehmenden Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Gefragt ist ein neues Verständnis der Personalkommunikation.

Marco Esser

Globalisierung, Technisierung und der permanente Wandel bieten Unternehmen immense Chancen. Gleichzeitig sorgen sie für einen harten Wettbewerb. Wer in den komplexen und dynamischen Märkten unserer Zeit die Nase vorn haben will, muss deshalb seine Geschäftsstrategien nicht nur schnell definieren, sondern auch zügig, wirkungsvoll und wirtschaftlich umsetzen. Der Personalbereich muss dabei dafür sorgen, dass sich stets genügend kompetente Mitarbeiter auf den richtigen Positionen erfolgreich für die gemeinsamen Ziele engagieren. Gleichzeitig sinkt in der westlichen Welt die Zahl geeigneter Kandidaten. Der demografische Wandel heizt den «War for Talents» weiter an. Im Schnittfeld unternehmerischer Herausforderungen und der Anforderungen des internen und externen Personalmarkts ergeben sich auch die aktuellen Themen der HR-Agenda wie zum Beispiel Führung, Gesundheit, Chancengleichheit, Talent Management, Change Management und Employer Branding.

Insgesamt muss der Personalbereich entlang des ganzen HR-Management-Prozesses – von der Rekrutierung bis zur Trennung – Produkte und Dienstleistungen anbieten, die ein hohes Mass an unternehmerischer Relevanz besitzen, also die Wettbewerbskraft stärken, und die von Mitarbeitern und Managern rational verstanden und emotional geschätzt werden. HR kann seine Rollen im Rahmen moderner Geschäftsmodelle nur dann erfolgreich übernehmen, wenn es alle Zielgruppen für sich und seine Leistungen einnehmen kann. Im Kern geht es darum, dass es sein Leistungsangebot imagewirksam transparent macht und sich selbst klar profiliert. Die Vorteile: Mitarbeiter und Führungskräfte sehen, welchen Nutzen ihnen HR bietet, und richten daran ihre Gegenleistung in Form von Engagement, Loyalität und Veränderungsbereitschaft aus. HR stärkt seine eigene Identität und kann so zielgerichtet und auf einer verbindenden Wertebasis handeln. HR gewinnt im Unternehmen an Überzeugungskraft und wird so in seiner Rolle als Partner für Topmanager, Führungskräfte und Mitarbeiter ernst genommen.

Gefragt: neues Verständnis der Personalkommunikation

Es ist klar, dass HR vor entscheidenden Herausforderungen steht. Doch viele Personalprofis sind nicht dafür sensibilisiert, dass sie ihre Produkte und Dienstleistungen systematisch transparent machen sowie bewerben und verkaufen müssen. Vor allem die Herausforderung, eine klare Identität des Personalbereichs zu entwickeln und im Unternehmen mit Profil Flagge zu zeigen, wird bis jetzt kaum wahrgenommen. Deshalb setzen viele Unternehmen bei der Kommunikation mit der Zielgruppe Personal auf gewohnte Konzepte. Diese sind in der Regel jedoch unscharf, zu wenig in die strategische Dimension der Personalarbeit integriert und werden dann mit zu wenig Wirkung bei gleichzeitig zu hohen Kosten umgesetzt. Beispiele: Employer Branding fördert in der Regel nur das externe Arbeitgeber-Image. Internal Branding leistet diese Imagearbeit lediglich «nach innen». Leadership Branding fokussiert auf das Thema «Führung». Und der Begriff «Personalmarketing» ist so weit gefasst, dass er zu wenig Differenzierung leistet.

Der Personalbereich steht jedoch nicht nur vor neuen Herausforderungen. Er muss sie auch mit Blick auf eine komplexe Lage meistern. Es geht um unterschiedliche Zielgruppen, denen verschiedene Themen in vielfältigen Situationen und mit differenzierten Kommunikationszielen zu vermitteln sind. Gefragt ist ein neues Konzept, mit dem es gelingt, HR und seine Leistungen in ihrer besonderen Charakteristik intern und extern zum Thema zu machen und dabei gleichzeitig in ein umfassendes Gesamtbild einzubetten. Nur so kann es wettbewerbsüberlegene Kommunikationsstrategien entwickeln, die entlang des HR-Management-Prozesses einer zielgruppenspezifischen Personalpolitik folgen und sich nicht in einer teuren und wirkungslosen Beliebigkeit aus unkoordinierten Medien und Massnahmen verlieren.

Die «Macht der Marke»: Touchpoint Management

Employer Brand, Internal Brand, Leadership Brand und ähnliche Konzepte nutzen bereits die «Macht der Marke». Und Marken bieten in der Tat viele Möglichkeiten, um die Kommunikation genauso wirkungsvoll wie wirtschaftlich zu machen. Und was lässt sich mit Blick auf HR als Marke managen? Die Personalarbeit in ihrer Gesamtheit, ausgewählte Produkte und Dienstleistungen, bestimmte Themen und der HR-Bereich als Unternehmensfunktion. Was «zur Marke gemacht» wird und wie die einzelnen Elemente sich zu einer schlüssigen Markenarchitektur ergänzen, hängt von der HR-Strategie und den personalpolitischen Zielen eines Unternehmens ab. Wer zum Beispiel gezielt Frauen gewinnen will, wird das Thema «Chancengleichheit» als (Sub-)Marke eines HR-Brands im Rekrutierungsprozess verankern.

Marken entstehen im Kopf und im Herzen. Sie müssen rational überzeugen und emotional gewinnen, überall, wo die Zielgruppen mit HR in Berührung kommen. Zu diesen Berührungspunkten (Touchpoints) gehören zum Beispiel Medien und Massnahmen, Führungskräfte, HR-Businesspartner und Call-Center-Agenten, aber auch örtliche Gegebenheiten. Nur wenn jeder Touchpoint ein positives und klares Erlebnis bewirkt, entsteht die Marke. Es geht also darum, alle Touchpoints entlang des gesamten HR-Management-Prozesses zu identifizieren, zu bewerten und mit Blick auf Zielgruppen differenziert zu gestalten. Die Vielfalt an Produkten, Stimmen, Themen und Prozessen wird so gegliedert und mit eindeutigen und attraktiven Signalen und Botschaften verknüpft. Daraus entstehen Bekanntheit und Akzeptanz der «Marke HR».

Vom Themen-Setting zur Umsetzung

Die Markenarchitektur und ein markenwirksames HR-Touchpoint-Management sind wesentliche theoretische Grundlagen. Entscheidend ist jedoch der Schritt von der Theorie zur Praxis. Dazu ist das HR-Brand-Management im HR-Bereich zu verankern und die Rolle des HR-Brand-Managers zu definieren. Mit Blick auf die Markenarchitektur, die den strategischen Kommunikationsbedarf abbildet, und auf den operativen Handlungsdruck hat der HR-Brand-Manager die Aufgabe, ein Themen-Setting für das HR-Brand-Management zu entwickeln. Dazu kann ein HR-Brand-Management-Board eingerichtet werden, an dem alle Entscheider beteiligt sind. Dann kann das allgemeine Setzen der Themen in eine zeitlich strukturierte HR-Brand-Management-Agenda überführt werden. Hier geht es darum, für jeden massgeblichen Touchpoint ein Cluster zu entwickeln, mit Dimensionen wie: Themen, Zielgruppen, Kommunikationsziele, Leitmedien, Kernbotschaften. Dabei darf man die Themen bzw. Sub-Brands nicht isoliert betrachten. Dabei sollte dennoch ein einheitliches Markenbild entlang des ganzen Prozesses vermittelt werden. Wenn etwa das Thema «Frauen ins Management» auf der Agenda steht, sind die Subbrands «Chancengleichheit» und «Führung» in der Kommunikation miteinander zu verbinden.

Zudem sollte der HR-Brand-Manager ein konsistentes Kennzahlensystem entwickeln, um die Investitionen und die Wirkung seiner Aktivitäten zu messen und zu managen, und zwar in Bezug zu übergeordneten Steuergrössen des HR-Controllings. Quantitative Kennzahlen – Mittel, Ressourcen oder «harte» Ergebnisgrössen – sind hier mit qualitativen Kennzahlen, zum Beispiel Bewertungen durch die Zielgruppen, zu verbinden. Damit alle, die in das HR-Brand-Management eingebunden sind, auf einer gemeinsamen Basis handeln und kommunizieren, kann der Brand-Manager eine Toolbox mit Guidelines zu wesentlichen Grundsätzen wie Gestaltung, Sprache, Leitmedien, Subbrands, Kernbotschaften, Kommunikationssituationen und Zielen entwickeln.

HR-Sub-Brands managen: individuelles Markenmanagement

Die HR-Brand-Management-Agenda setzt einen Rahmen für die Markenarbeit des Personalbereichs und dessen kommunikative Aktivitäten. Jedes markenfähige Thema spielt dabei im HR-Themenmix eine spezifische Rolle.

Die Sub-Brands «Führung» und «Chancengleichheit» unterscheiden sich etwa in ihrer personalstrategischen und kommunikativen Bedeutung. Jedes Thema «funktioniert» auch anders. Der Sub-Brand «Führung» wendet sich in anderen Kommunikationssituationen mit anderen Botschaften an andere Zielgruppen als der Sub-Brand «Chancengleichheit». Der Sub-Brand «Führung» ist im Teilprozess «Rekrutierung» eventuell weniger bzw. «anders» relevant als im Teilprozess «Entwicklung». Welche Themen dabei auf welche Weise im Mittelpunkt stehen, unterscheidet sich auch von Unternehmen zu Unternehmen.

Die einzelnen Themen bzw. Sub-Brands sind deshalb individuell zu planen und zu



steuern. Unternehmen müssen ihren eigenen Weg finden. Deshalb wird hier nur auf einer allgemeinen Ebene, wie Themen, die laut aktuellen Studien für die meisten Unternehmen entscheidend sind, im Sinne eines konsistenten Sub-Brand-Management kommuniziert werden können. Das sind Themen wie Führung, Gesundheit und Chancengleichheit oder auch die Frage, wie die einzelnen Sub-Brands in der Kommunikation miteinander verbunden werden können, um überschneidende Themenfelder zu adressieren. Dazu gehören zum Beispiel Programme, die Managern («Führung») dabei helfen, angemessen mit Stress («Gesundheit») umzugehen. Eine besondere Rolle spielt hier das Management des HR-Sub-Brand «Personalbereich». Wie bereits erwähnt, vernachlässigen viele Unternehmen gerade diese Aufgabe und vergeben sich so die Chance, im Personalbereich eine handlungsleitende Identität und Kultur zu entwickeln und gegenüber den Zielgruppen der Personalarbeit ein klares Profil zu zeigen.

Zielgruppe Personal neu denken!

Ein HR-Brand-Management, das den Personalbereich und seine Leistungen an allen Berührungspunkten mit System (und Erfolg!) zum Thema macht, ist wirtschaftlich. Investitionen können gezielt vorgenommen werden. Und es ist wirkungsvoll: Die investierten Mittel führen zu den angestrebten Zielen, die sich aus den strategischen und operativen Szenarien ergeben. Dazu gehören etwa ein einheitliches Markenbild, attraktive Identifikationsangebote, inhaltliche Transparenz und ein differenziertes Profil. In der Folge fällt es Unternehmen leichter, effektiv und effizient geeignete Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zielgerichtet zu motivieren. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind dabei erstens eine organisatorische Einheit «HR-Brand-Management», geleitet von einem Brand Manager mit einem klaren Rollenprofil im Zusammenspiel mit anderen Kommunikationseinheiten und den HR-Fachbereichen, und zweitens eine HR-Brand-Management-Agenda, die den strategischen Herausforderungen, dem Handlungsdruck des Geschäfts und den Anforderungen der Mitarbeiter folgt und dabei alle Berührungspunkte themen- bzw. Sub-Brand-spezifisch adressiert.

Dies alles erfordert den Mut, gewohnte Wege zu verlassen und die Kommunikation mit der Zielgruppe Personal neu zu denken. Doch dieser Mut wird belohnt: durch eine klare Wahrnehmung einer leistungsstarken Personalarbeit, die zu einer zukunftssicheren Wettbewerbsposition führt!

Der Autor

Marco Esser, Bereichsleiter HR Business Management bei der Commerzbank, ist Autor des Praxisratgebers «Erfolgsfaktor HR Brand». An der Schnittstelle von Personal- und Markenmanagement zeigt er auf, wie man einen HR Brand aufbaut, entwickelt und kommuniziert.



Die Tagung

Eigenen Sie sich die Erkenntnisse von Marco Esser aus erster Hand an – in der Impulstagung «HR Brand» der Management School St.Gallen. Für Details und Anmeldung: www.mssg.ch/hrbrand

Ausgezeichnete Schriftenreihe

Der Swiss Media Award und der Best of Corporate Publishing Award schmeicheln uns und zeigen: Die «Denkpausen» machen die Medienwelt um eine lesenswerte Schriftenreihe reicher. Viel wichtiger sind uns aber die positiven Rückmeldungen unserer Leserinnen und Leser. Herzlichen Dank fürs Mitdenken.



«Denkpausen» als Podcast

Ob zu Hause, auf dem Weg zur Arbeit oder im Urlaub: Nutzen Sie die Chance, sich ausgewählte «Denkpausen»-Beiträge vorlesen zu lassen. Unsere Audio-Versionen ermöglichen das. Sie können die Berichte am PC anhören und sie einzeln oder gesammelt auf einen Tonträger herunterladen. Damit Sie keinen Podcast verpassen, abonnieren Sie am besten unsere «Denkpausen» als RSS-Feed auf iTunes oder auf unserer Website.

Hier stellen wir auch alle Beiträge als Online-Stream bereit: www.mssg.ch/podcast



IMPRESSUM

Herausgeber Management School St.Gallen
Redaktion Urs von Schroeder
Konzeption Management School St.Gallen
Gestaltung Ruedi Oetiker, Mac J. Rohrbach
© Copyright Management School St.Gallen

Management School St.Gallen

BETTER 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. 10

Management School St.Gallen