

Denkpausen



*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 15

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS

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 6

CEOs am Gängelband der Medien

Mac James Rohrbach



Seite 12

«Wie hast du es mit dem Führungsstil?»

Ivana Reiss, René Marchand



Seite 20

Kompass für dauerhaften Erfolg

Doris Kappe



Seite 26

Was Manager und Dieter Bohlen gemeinsam haben

Im Gespräch mit Benedikt Herles



Seite 34

Mitarbeitende sind die besten Strategen

Ignaz Furger



Seite 38

Hat der Mensch ausgedient?

Urs von Schroeder



Seite 44

«In einem Jahr bin ich Abteilungsleiter!»

Eva Tenzer



Seite 48

Ein Abgesang auf das Smartphone

Thiemo Heeg



Editorial

In der letzten Nummer pries Mac Rohrbach in einem Beitrag («Frei zum Abschuss») die Mannschaftskultur bei Manchester United und die Führungsqualitäten des wie ein Leuchtturm herausragenden *Sir Alex Ferguson* in einer sonst für ruppige Sitten bekannten Branche. Offenbar lag er damit nicht falsch. Kürzlich holte nämlich die Harvard Business School den 72-jährigen früheren Coach des Fussball-Rekordmeisters als Dozent nach Massachusetts. Dort werden Manager vom Nicht-Theoretiker lernen, wie man Erfolgsteams schmiedet.

Der seriöse Journalismus hat ausgedient. Die heutigen Medien zielen voll auf den Menschen. Bei der Umkehr von Recherche und Konklusion öffnen sich der Willkür Tür und Tor. Wehe dem, der auf die Abschussliste gerät! Top-Manager gehören zu den beliebtesten Opfern. In seiner heutigen Betrachtung gelangt *Mac J. Rohrbach* zum Schluss, dass die Verwilderung der Medien nicht unwesentlich auch zu Verhaltensänderungen im Management geführt hat.

Führungskräfte setzen auf mannigfache Kompetenzen, vernachlässigen aber die wichtigste: ihre eigene Führungskompetenz. *René Marchand* und *Ivana Reiss* orten hier grosse Defizite und sehen eine neue Generation im Anzug, die zu einer Transformation zwingen wird. Dauerhaften Erfolg hätten nur stabile Persönlichkeiten mit einem klaren inneren Kompass und authentischem Verhalten, hält *Doris Kappe* fest. Lesen Sie die beiden Beiträge in dieser Nummer!

Benedikt Herles zieht in seinem Buch «Die kaputte Elite» schonungslos über die «vor Angst gelähmten» Chefetagen, die Beraterzunft sowie die Business Schools und die von diesen hinterlassenen Flurschäden her. Was ist da dran? *Stefanie Uhlenbrok* traf sich mit dem unbequemen Systemkritiker. Daraus ergab sich ein spannendes Gespräch.





Um bei den Beratern zu bleiben: Wenige Unternehmen scheinen zu wissen, welche immense Veränderungskraft im Pool seiner Mitarbeitenden schlummert. Vor allem, wenn sie bei strategischen Weichenstellungen eingebunden und damit zu engagierten Akteuren werden. Den Beitrag von *Ignaz Furger* macht dies deutlich.

Das ganze menschliche Genie und das unermüdliche Streben der Wirtschaft sind darauf ausgerichtet, den Menschen vom Arbeitsprozess zu verdrängen und überflüssig zu machen. Wem soll das letztlich dienen, fragt *Urs von Schroeder* provokativ. Und wozu? Schiessen wir uns da nicht ins eigene Bein? Oder befinden wir uns tatsächlich auf dem Weg in eine schöne neue Welt?

Immer nur auf Optimismus machen und schön positiv denken. Dieser Schuss kann hinten rausgehen. *Eva Tenzer* beschäftigt sich mit Erfolgsfantasien von Euphorikern und Skeptikern. In andere Dimensionen der Kommunikation stösst *Thiemo Heeg* vor. Das Smartphone ist für ihn erst ein müder Anfang dessen, was uns auf dem Weg zur allumfassenden Vernetzung – und Überwachung! – noch erwartet.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!

Heidi Bohren

Head of Corporate Communications

Zur Bildwelt «Türen» Sie schliessen das Innen ein, das Aussen aus, sie versperren und öffnen, weisen den Weg ins ungewisse Paradies oder die Hölle, trennen Kerker von Freiheit, bergen das uns Teuerste. Türen. Geschlossen verheissen sie tausend unerzählte Geschichten und wecken unsere Neugierde. Offen schüren sie unser Misstrauen, denn sie könnten eine Falle sein. Oder – wie die Türen, die Sie durch diese «Denkpausen» begleiten – eine Einladung, geheimnisvolle Pforten zu durchschreiten.



CEOs am Gängelband der Medien

Top-Manager sind Manipuliermasse. Zumindest für die Medien. Diese heben sie in den Himmel und reissen sie ebenso schnell wieder vom Sockel. Dagegen sind sie machtlos.

Mac J. Rohrbach

Der Mensch scheint einen unstillbaren Hunger nach skandalösen Geschichten zu haben. Das machten sich die Boulevard-Medien schon früh zum Geschäftsmodell. «Sex and Crime» ist der nie ermüdende Stoff, mit dem sie ihre gierige Leserschaft bei Laune halten. Demgegenüber betrachten es die sogenannten «seriösen» Medien als ihre Aufgabe, umfassend über das Tagesgeschehen zu informieren. Die Grenzen haben sich allerdings verwischt. In der heutigen überbordenden Informationsflut haben Nachrichten nur noch eine Chance, Aufmerksamkeit zu erregen, wenn sie besondere Reize auszulösen vermögen. Das führte selbst bei den konservativsten Blättern zu einer nicht zu übersehenden Boulevardisierung in Stil, Auftritt und Themenwahl. Augenfälligstes Merkmal dafür ist der Wandel vom sachbezogenen hin zum personenbezogenen Journalismus. Es ist nicht die «Sache», die aufregende Geschichten schreibt – es sind immer die Menschen. An ihnen und vor allem an ihren Abweichungen von normalem Verhalten kristallisiert sich alles, was Journalisten umtreibt. Darauf fundiert ihr Bestreben, auch rein sachlichen Stoff an Menschen zu knüpfen und an Akteuren «aufzuhängen», die sich plakativ – als Helden, Schurken, Aufräumer, lahme Enten, Abzocker oder als «Experten» mit abenteuerlichen Thesen – dazu instrumentalisieren lassen. Der Fokus der Medien hat sich somit verschoben. Was das heisst, zeigt sich etwa an den Schlagzeilen und im Tenor der Berichterstattungen nach einer Bilanzmedienkonferenz oder Aktionärsversammlung, welche

die Managerlöhne und einen lautstarken Kritiker zum Hauptthema machen und alles andere nur noch beiläufig erwähnen.

Top-Manager und vor allem CEOs leben gefährlich. Im Bestreben, komplizierte Vorgänge allgemein verständlich zu machen, neigen Journalisten meist zur radikalen Vereinfachung. Sie können und wollen zum Beispiel nicht damit umgehen, dass ein grosses Unternehmen ein komplexes System ist. Deshalb personifizieren sie es und setzen den obersten Chef gleich mit der Firma. So machen sie, weil dies am einfachsten ist, den CEO der Bundesbahnen oder eines internationalen Konzerns alleinig und persönlich verantwortlich für alles: für grosse Forschungserfolge, den Durchbruch in neuen Märkten, einen Streik in Mexiko, Unterschlagungen oder sexuelle Übergriffe eines Mitarbeiters oder einen Bahnunfall. Er ist ja schliesslich verantwortlich für die «klimatischen» Voraussetzungen dazu. Journalisten haben selten vertiefte Sachkenntnisse – können sie auch nicht haben –, massen sich jedoch an, Köpferrollen an Unternehmensspitzen zu fordern, geeignete mögliche Nachfolger auf den Schild zu heben und begeistert unverbrauchte Akteure zu neuen «Stars» zu küren. Doch ebenso rasch, wie sie diese hochjubeln und umhätcheln, reissen sie sie wieder vom hohen Podest herunter, wenn sich das Unternehmen etwas anders entwickelt als erwartet. Journalisten sind wankelmütige Gesellen. Einmal lobpreisen sie einen forschen Sanierer, der die Organisation verschlankt und Stellen abbaut, und flugs geisseln sie ihn als verantwortungslosen Jobvernichter. Die gleichen Medienleute, die bei anderen Unternehmen vehement den Abbau von «Wasserköpfen» fordern, reagieren völlig konsterniert, wenn ein Verlag ein paar Stellen in ihrer überdimensionierten Redaktion streicht.

Trotzdem: Tatsache ist, dass in den News-Räumen der grossen Medienunternehmen über nichts Geringeres als das Persönlichkeitsbild von Wirtschaftsführern und Politikern entschieden wird. Bekommt man einmal ein negatives Etikett angehängt, ist das kaum mehr wegzubringen. Das mag man cool auf die leichte Schulter nehmen, es kann aber fatale Folgen haben.

Umkehr von Recherche und Konklusion

Einen objektiven Journalismus gibt es nicht, hat es noch nie gegeben. Auch bei grösstmöglicher Fairness – also dem Einbezug aller denkbaren Aspekte und Standpunkte – bleibt die Auswahl und Darstellung jeder Nachricht immer subjektiv und deshalb nur ein Mosaikstein im grossen Pool zahlloser Wahrheiten. Damit kann man leben. Weniger leben lässt sich mit einem anderen Phänomen in der heutigen Medienlandschaft: dem immer unverfrorener überhandnehmenden Thesenjournalismus. Dieser vollzieht sich nach einem eingängigen Muster und definiert sich durch die Umkehr von Recherche und Konklusion. Im ausgewogenen – will heissen: nach «Wahrheit» strebenden und fairen – Nachrichtengeschäft sammeln Journalisten zuerst alle relevanten Informationen, bringen unterschiedliche Aspekte und Sichtweisen zur Darstellung und äussern dann, idealerweise in sichtbar getrennten Kommentaren, ihre Meinung. Völlig anders beim Thesenjournalismus. Hier formuliert ein Journalist zuerst seine Meinung und sammelt dann selektiv nur noch Daten, Fakten und Aussagen, die seine These stützen. Alles andere ist gegenstandslos. Anschaulich zeigt sich das an Beispielen wie dem Klimawandel oder bei «Fukushima». Mit anderen Worten:

Ob man positiv oder negativ wegkommt, basiert immer auf Willkür und entspricht oft weitgehend der persönlichen oder politischen Haltung des Journalisten.

Beim Thesenjournalismus wird ein komplexes Thema zuge-spitzt und nach Möglichkeit skandalisiert. Dem gegenüber steht sonderbarerweise – obwohl sich die Medien in Konkurrenz zueinander befinden –, dass Journalisten einem Mainstream zu folgen scheinen. Widersprüche auch hier. Einerseits verteidigen sie ihre Freiheit und pochen auf ihre Eigenständigkeit, andererseits übernehmen sie erstaunlich oft die Meinungen ihrer Kollegen, ohne diese kritisch zu hinterfragen. Statt sich ihre eigene Meinung zu bilden, multiplizieren sie einfach die der anderen. Von Professionalität kann hier wohl nicht die Rede sein. Nach der Medienkonzentration in der Schweiz hat dies zu einem beklagenswerten Einheitsbrei auf dem Meinungsbildungsmarkt geführt! Hat eine Zeitung oder ein elektronisches Medium einen echten oder vermuteten Missstand aufgespürt, setzen sich auch alle anderen auf die Fährte und verdichten ihn zu einem veritablen Skandal. Wehe dem CEO oder Vorstandsmitglied, wenn ein Journalist einen verdächtigen Fleck an seiner weissen Weste oder gar eine Leiche im Keller entdeckt! Dann ziehe er sich besser warm an! Ob etwas an der Sache dran ist oder nicht, wird rasch bedeutungslos. Ist die Jagd einmal eröffnet, kann es nur noch Verlierer geben.

Wenn die Hatz beginnt

Beispiele von Top-Leuten, die wegen einer Lappalie oder eines einzigen unglücklichen Vorfalles in die Negativschlagzeilen kamen und schliesslich vom hohen Podest geholt wurden, gibt es zuhauf. Der Ablauf ist meistens gleich: Nachdem in einem Unternehmen oder einer Organisation ein «Skandal» geortet ist, suchen Journalisten *den* Bösen, der für das Übel verantwortlich ist: einen grossen Bösen. Das ist einfacher, als sich mit schwierigen Prozessen und Interdependenzen auseinanderzusetzen. Alles, was ihn entlasten und anders darstellen könnte, blenden sie konsequenterweise aus. Als Nächstes machen sie sich auf die Suche nach Zeugen und Informanten, die das Negativbild des «Bösewichts» stützen und verstärken. So entsteht dann, wenn der Mainstream mitgeht, eine breite Diffamierungskampagne, die monatelang dauern kann und zum Ziel hat, den «nicht mehr Tolerierbaren» aus dem Amt zu vertreiben. Selbst wenn dieser die Nerven hat, die Treibjagd durchzustehen, rettet ihn das oft kaum vor dem Absturz. Denn als nächsten Schritt richtet sich die Meute auf die Ebene der höheren Instanz und verstärkt den Druck so lange, bis dort – um nicht selber in den Fokus der Hatz zu kommen und das Image zu retten – der verhasste Kopf schliesslich rollt.

Die Allmacht der Medien mit ihrer Schwarz-Weiss-Tendenz und ihrem Hang, die Welt in Gut und Böse aufzuteilen, kann uns nicht gleichgültig lassen. Ebenso wenig wie ihr Einfluss, wie sie uns – unsere Unternehmen und auch uns als Personen – sehen und darstellen. Denn die Medien haben grosse Archive und ein langes Gedächtnis. Das lässt sich zwar durch gute Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit beeinflussen, doch oft nicht immer so, wie einem lieb wäre. Viele versagen, wenn die Kommunikation besonders wichtig wäre: dann nämlich, wenn die Dinge aus dem Ruder laufen.

Ein explosiver Treibstoff

Es mag wenigen bewusst sein, wie sehr die Medien durch ihre Personen-Versessenheit – auch bei kollektiver Verantwortung – und durch ihren Hang zur radikalen Verantwortungszuweisung die Management-Welt mitbeeinflusst haben. Sie haben Spitzenkräfte zu dem gemacht, was sie in ihren Augen sein sollen: Superstars, vermeintlich absolut herrschende, allmächtige, über allem stehende und deshalb rundum verantwortliche Alleskönner. Als solche können sie diese scheinheilig hochstilisieren und dann, sobald der Lack Kratzer zu bekommen beginnt, umso hämischer fertigmachen. Damit ist ihnen – statt sich mit komplexen Wirtschaftsthemen beschäftigen zu müssen – der explosive Treibstoff für knackige Storys auf ewig sicher.

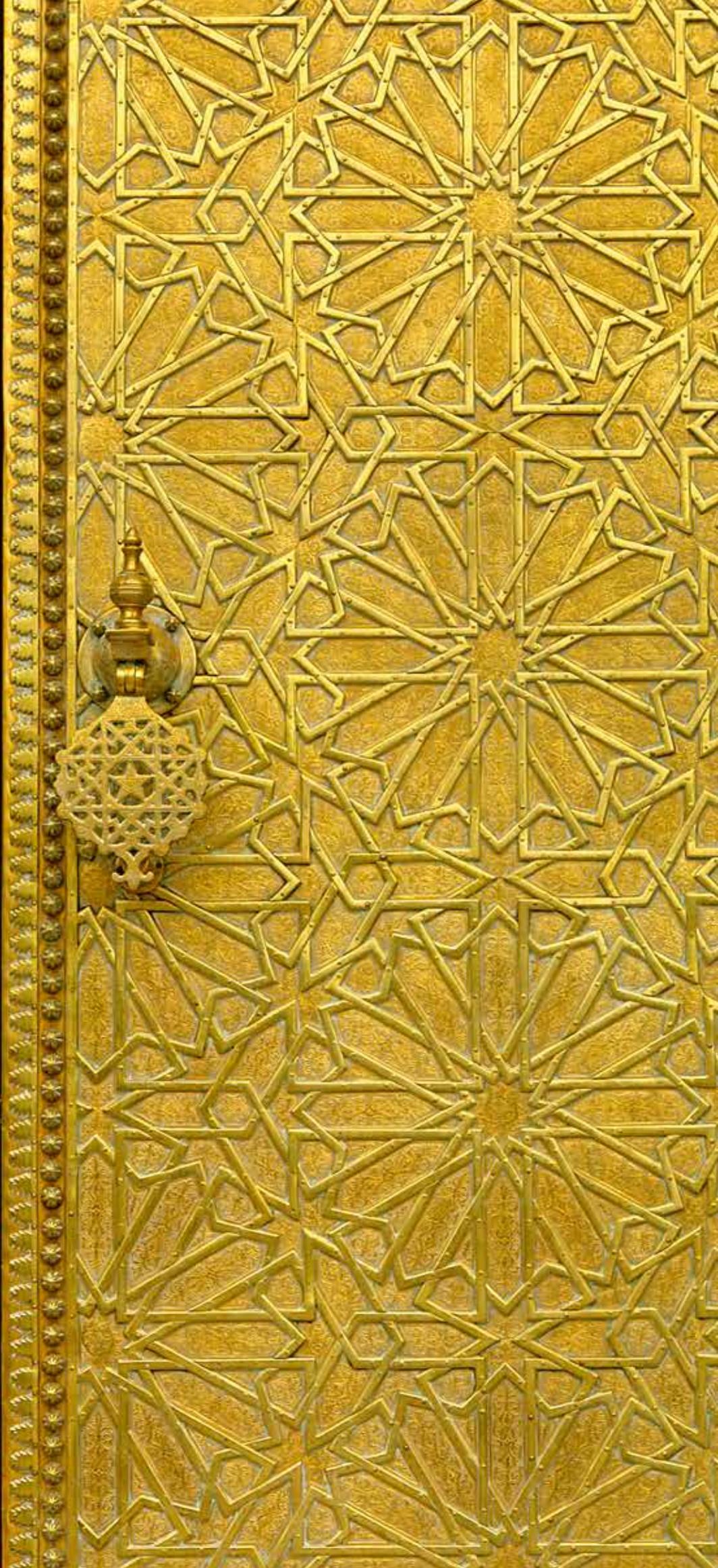
Erstaunlich ist, wie viele Wirtschaftsführer diese billige Masche nicht zu durchschauen gewillt scheinen. Nur zu gerne lässt sich mancher, weil dies seinem Ego schmeichelt, in die Rolle eines Lichtmenschen pushen, der er nicht ist. Wir alle wissen schliesslich, wie ein grosses Unternehmen funktioniert und wie wichtige Entscheide zustande kommen. Nicht durch Gedankenblitze einsamer Genies, sondern durch das Zusammenspiel zahlloser Fachleute in allen Bereichen: Projektgruppen, Stabsstellen, Berater, Assistenten und letztlich im Kollektiv von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat. Die gesamte Brillanz eines Unternehmens und seiner Leistungen einem CEO zuzuschreiben, ist deshalb ebenso unfair und falsch, wie ihn für jede Fehlleistung persönlich verantwortlich zu machen. Nicht zuletzt hat die von den Medien kräftig befeuerte verzerrende Zuspitzung auf «Lichtgestalten» auch zu Entschädigungsmodellen mit ausserirdischen Exzessen geführt.

Fazit: Die Medien haben – ohne das selber wahrzunehmen – weit mehr zu negativen Verhaltensveränderungen in den Führungsetagen beigetragen, als dies Top-Managern bewusst ist. Dem Medien-Hype ist leicht auf den Leim zu kriechen. Vorsicht ist vor allem dann geboten, wenn wir mit Lob überhäuft werden.

Der Autor

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







«Wie hast du es mit dem Führungsstil?»

Führungskräfte setzen auf mannigfaltige Kompetenzen. Nur auf die wichtigste nicht: die Führungskompetenz. Ihre eigene. Ihre Fähigkeit zum Führen. Eine fordernde neue Generation ist im Anzug. Transformation im Führungsstil ist angesagt. Vor allem dort, wo Defizite klaffen.

Ivana Reiss, René Marchand

Erstaunlich, aber auch heutzutage investieren Führungskräfte einen Grossteil ihrer Energie und Zeit lieber in eine fachspezifische Weiterbildung, statt ihre Führungskompetenz zu stärken. Auch in die Führungsposition rutschten die meisten, vor allem bei kleineren und mittelgrossen Unternehmen, ohne ausreichende professionelle Vorbereitung – trotz anderslautender Lippenbekenntnisse. Kalt erwischt, Schwimmen ist gesund! Und das meistens ohne Bedenken und schlechtes Gewissen. Wieso auch? Zwar wird die Sozialkompetenz von den Fachleuten als die entscheidende Führungskompetenz eingestuft, doch wer hat sie nicht? Wir alle verfügen doch in hohem Masse darüber! Wir haben sie uns ja über die Jahre angeeignet, bis wir den Sprung in die Führungsposition schafften. So quasi als Nebenprodukt der Lebenserfahrung. Im Vorbeigehen. «Oder hat man Sie etwa fälschlicherweise zum Manager befördert?», lautet jeweils die Antwort auf vorsichtig geäusserte eigene Bedenken.

Dramatische Verbesserung? Fehlanzeige!

Werden neue Führungskräfte tatsächlich auf den Menschen – das zu führende Wesen – vorbereitet? Und auf anspruchsvolle Konfliktsituationen? Oder auf die Fähigkeit, eigene Fehler vor den Mitarbeitern einzugestehen? Permanent die Vision und Strategie des Unternehmens zu erklären und umzusetzen? Fehlanzeige. Zu viele Führungskräfte verbringen lieber den Grossteil ihrer

wertvollen Tageszeit mit Formularen, E-Mails und Zahlentabellen. Sie sind ihre eigenen Assistenten und Sachbearbeiter. Allerdings zu teuer. Häufiges Resultat: lausige Kommunikation. Gerade dann, wenn sie wichtig wäre. Entscheide, die schwindelerregendes Kopfschütteln bewirken. Feigheit vor brenzligen Situationen. Zickzackkurs bei Veränderungen. Flucht vor den Mitarbeitenden ... immer natürlich nur bei den anderen beobachtbar. Ein aktuelles Beispiel eines Führungsfehlers ist das Phänomen des Burnouts. Die Mitverantwortung des Betroffenen wollen wir nicht mindern, aber der «Beitrag» der mangelhaften Führung ist nicht wegzudiskutieren. Die Frage «Wie hätten wir es verhindern können?» ist zwar inhaltlich richtig, aber leider in der falschen Zeitform formuliert. Es muss heißen: «Wie führe ich, damit es dazu gar nicht erst kommt?»

Beurteilt nach dem boomenden Angebot an Leadership-Kursen und Führungsausbildungen, sollten sich das Wissen und die Qualität der Führungsarbeit über die Jahre eigentlich dramatisch verbessert haben. Trotzdem erfolgen noch viele Beförderungen opportunitätsbedingt und kurzfristig. Das freudige Händeschütteln wird bei der Beförderungsrede dann mit dem Satz aufgepeppt: «Sie sollten dann noch bei Gelegenheit einen Führungskurs belegen.» Dieser sollte aber keine Alibiübung sein, um erfolgreich im riesigen und bewegten Ozean der Mitarbeiterführung segeln zu können. Es geht nicht nur um eine theoretische Ausbildung in Führung, Zielerreichung und Mitarbeitergesprächsführung, sondern gerade auch um das Bewusstsein für den eigenen Führungsstil und die konkreten Folgen unseres Handelns.

Willkommen im Klub der Mehrheit!

Wissen Sie, wie Sie führen? Was Sie auslösen und bewirken? Wie oft hinterfragen Sie persönlich Ihren Führungsstil oder messen Ihren (Miss-)Erfolg als Führungskraft? Wir haben uns umgehört. Bei der Unterhaltung über die Herausforderungen der Führungsaufgaben ist der Inhalt abhängig vom Kreis der Beteiligten. Das, was in formelleren Gesprächen lapidar als «zufriedenstellender Status quo» bezeichnet wird, mutiert im Freundeskreis oft zur Jammerei über den Führungsalltag. Eine Frage bringt aber fast jeden Befragten für ein paar Sekunden zum Innehalten: «Wie ist dein Führungsstil?» Falls Sie in diesem Moment in Ihrem Inneren eine ähnliche Antwort auf diese Frage formulieren wie: «Fair, kollegial oder ... ich weiss es eigentlich gar nicht», dann: Willkommen im Klub der Mehrheit!

Die Führungsforschung beschäftigt sich seit langem mit der Frage des «richtigen» Führungsstils. Wird man als Führungsperson geboren, oder kann man «es» erlernen? Auf der Suche nach der Antwort haben sich in der Vergangenheit diverse Theorien entwickelt. Gewisse basieren auf der Annahme, dass es Fähigkeiten gibt, wie zum Beispiel Assertivität, Selbstsicherheit oder Mut, die eine Person für die Rolle als Führungsperson vorbestimmen. Bis Mitte des 20. Jahrhunderts wurde der Fokus auf die angeborenen Charakterzüge gelegt. Auch die achtziger Jahre standen im Zeichen der starken Führungspersonen. Den Weltmeistern aller Klassen. In den neunziger Jahren war dann Schluss mit der Präferenz für die Individualisten auf dem Führungssessel. Die Ära der Teamfähigen brach an. Heute stellt sich die Frage nach ihrer eigenen Veränderungsfähigkeit. Damit ist die Flucht der Führungskraft vor ihrer eigenen mentalen Selbstbetrachtung nicht mehr möglich.

Transaktion oder Transformation?

Seit kurzem hat die sogenannte *transformationale Führung* Einzug gehalten. Alter Wein in neuen Schläuchen? Diese Richtung hat sich als eine Erweiterung der transaktionalen Führung entwickelt. Bei der transaktionalen Führung werden die involvierten «Parteien» für einen gegenseitigen Austausch (Transaktion) belohnt. Wichtig ist zum Beispiel die Zielerfüllung. Die Führungsperson bietet als Gegenleistung eine Entschädigung (Lohn bzw. Bonus) für die Erledigung übertragener Aufgaben an. Eigentlich noch wie zu Beginn der industriellen Revolution in den Kohlebergwerken Englands.

Die transformationale Führung geht weiter. Vielleicht doch gesunder Saft in schöner Flasche? Sie stützt sich auf den inneren Antrieb der Führungsperson und der Mitarbeitenden. Der Fokus liegt dabei auf dem Engagement und nicht auf einer braven Unterordnung. Die Führungskraft soll durch ihr Verhalten den Respekt – warum auch nicht die Bewunderung? – und die Identifikation der Mitarbeitenden erzielen. Gleichzeitig müsste sie den Stolz der Leute mehren, in ihrem Unternehmen arbeiten zu dürfen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch die Führungskräfte haben dabei die gleiche Vision und Stossrichtung: den Erfolg für das Unternehmen und für sich selbst! Vielleicht zum ersten Mal wird der Untergebene als selbstgesteuertes, leistungsbereites, mitdenkendes und sinnfindendes Wesen wahrgenommen. Dass in der offiziellen Lesart der transformationalen Führung immer noch die Sinnvermittlung als Aufgabe des Managements angesehen wird, zeigt, dass hier noch etwas Angst vor dem eigenen Mut besteht.

Die Herausforderung der Generation Y

Spätestens wenn die jüngere Generation Y* an die Arbeitsplätze gelangt, werden neue Ansprüche an die Vorgesetzten gestellt werden. Der Sinn in der Arbeit wird persönlicher und dem direkten Zugriff der Vorgesetzten weitgehend entzogen. Da die Mehrheit von ihnen aber noch der Generation X angehört, oder durch diese geprägt wurde, stellt sich tatsächlich die Frage nach der eigenen Transformation als Führungskraft. Die eigene Veränderungsfähigkeit als Führungskompetenz? Als Zwischenschritt haben Unternehmen begonnen, «Demut» als zentrale Voraussetzung für Führungsarbeit zu fordern. Nicht Demut als Unterwürfigkeit, sondern Demut als persönliche Veränderungsvoraussetzung. Nochmals erstaunlich, aber «nobody is perfect». Die bisher viel zitierte Flexibilität war da zu wenig nachhaltig. Die Eigenschaft der Dynamik im Führungsverhalten wurde zur Ausrede für selbstproduziertes Chaos.

In der transformationalen Führung stellen sich also die Fragen: «Wie transformiere ich die Beziehung zur geführten Person?» und «Wie transformiere ich die Unternehmenskultur um uns herum?» Vor allem aber: «Wie transformiere ich mich selbst?» Empirisch

* **Generation Y** – Charakterisierung nach Wikipedia: Die Generation Y arbeitet lieber in virtuellen Teams als in tiefen Hierarchien. Anstelle von Status und Prestige rücken die Freude an der Arbeit und die Sinnsuche ins Zentrum. Mehr Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung sowie mehr Zeit für Familie und Freizeit sind zentrale Forderungen der Generation Y (...). Nicht erst nach der Arbeit beginnt für sie der Spass, sondern sie möchte schon während der Arbeit glücklich sein: durch einen Job, der ihnen einen Sinn bietet. Sie verkörpert einen Wertewandel, der auf gesellschaftlicher Ebene bereits stattfindet, den die jungen Beschäftigten nun aber auch in die Berufswelt tragen.

haben sich die Auswirkungen aus den Antworten durchwegs in einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und grösseren Leistungsfähigkeit der Organisation gezeigt. Ein Idiot, wer dies nicht beides gleichzeitig wollte.

Wirkungsvolle Taten statt schöner Worte

Eines gilt als gesichert: Engagierte, denkende Mitarbeiter werden nur dann engagiert und mitdenkend bleiben, wenn sie das Ziel der Reise nicht nur kennen, sondern auch mitgestalten dürfen. Die Führungsperson sollte dabei nicht nur vermitteln, sondern es vorleben. Und damit ist die Verfolgung des eigenen Massstabs und nicht die Erledigung der gleichen Arbeit gemeint. Ihre Aufgabe ist ja, zu führen! Hierzu ein paar wichtige ungemütliche Kontrollfragen, so schön aus dem Berufsalltag heraus:

Setzen Sie weniger als die Hälfte Ihrer persönlichen Arbeitszeit für die Ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden ein? Wenn ja, dann sollten Sie sich fragen, wie Sie diese entwickeln, fördern und fordern, individualisierte Beziehungen pflegen und inspirierende Zusammenhänge aufzeigen können, wenn Sie sich als Führungskraft dafür zu wenig eigene Zeit nehmen?

Kontrollieren Sie Ihre E-Mails täglich als Erstes bei Arbeitsantritt im Büro? Wenn ja, dann sollten Sie sich angewöhnen, Ihre Mail-Inbox nie vor 10 Uhr zu öffnen. Sonst werden Sie von wichtigen Denkarbeiten und persönlicher Kommunikation abgelenkt. E-Mails können in der Regel ein paar Stunden warten. Wehe, wenn man diese zum Chatten missbraucht – da wäre das Telefon schneller.

Gehört das Schreiben von E-Mails zu Ihrer «Königsdisziplin»? Wenn ja, dann hinterfragen Sie, ob Sie richtig organisiert sind. Sonst muss Ihre Gehaltsstufe einer Sachbearbeitung gleichgesetzt werden. Denn genau diese Tätigkeit führen Sie aus. Es ist Aufgabe einer Sachbearbeitung, das wachsende E-Mail-Volumen abzuwickeln, nicht Ihre. Überdies werden heutzutage viele E-Mails als Rechtfertigung der eigenen Existenz im Büro oder aus Angst vor Kontrollverlust geboren. Trifft dies auch auf Sie zu?

Verfügen Sie über einen Parkplatz für Ihren Geschäftswagen direkt vor dem Eingang zum Bürogebäude? Wenn ja, haben Sie schon daran gedacht, dass Ihre Mitarbeitenden Ihre internen Kunden sind und Sie deren Dienstleister? Die Vorbildfunktion in Sachen interne und externe Kundenorientierung ist vollkommen unglaublich, wenn das Management sie nicht vorlebt. Das beginnt beim Parkplatz. Direktionsparkplätze sollten, als kleines Zeichen an die Mitarbeitenden, ganz hinten und nicht vorne sein. Überdies sind ein paar zusätzliche Gehmeter eher gesund als eine Last.

Sitzen sie abgeschottet in einem eigenen Einzelbüro, während Ihr Team daneben in einem Grossraumbüro arbeitet? Wenn ja, dann ist Ihre Stellung wegen offenkundigen Desinteresses an der betrieblichen Realität sehr gefährdet. Zudem lässt sich die Flut von internen Besprechungen etwas mindern, wenn das Management direkt mitbekommt, was in der Organisation läuft. Und zwar nicht im Sinne von «Big brother is watching you», sondern von «Big brother or sister is helping you». Alle vertraulichen Gespräche lassen sich auch in Kleinsitzungszimmern abhalten. In einem Umfeld stetigen Wandels ist die Sichtbarkeit und Erreichbarkeit der Führungskraft eine zentrale Voraussetzung für Erfolg.

Führen Sie periodische «Team-Strategie-Sitzungen» durch, an welchen Sie über die Zukunftsperspektiven und Ziele Ihres Teams und Unternehmens diskutieren? Wenn nein, dann wäre es jetzt höchste Zeit, diese ganz hoch auf Ihre To-do-Liste zu setzen. Auch jede Sportmannschaft führt regelmässige Trainingslager durch. Echte Leistung entsteht aus der Sinnerkenntnis, die aber gemeinsam erarbeitet und geteilt werden sollte.

Anerkenne, wem Anerkennung gebührt

Falls Sie diese Fragen ungünstig beantworten mussten, dann gibt es bei Ihnen vermutlich noch brachliegendes Entwicklungspotenzial in Ihrer Rolle als Führungsperson im Sinne der transformationalen Führung. Ein erfolgreicher moderner Leader fungiert als informierter Lehrer, engagierter Troubleshooter, gekonnter Coach und inspirierender Visionär und vor allem als glaubwürdiges Vorbild. Flächendeckende, eindeutige Taten sind gefragt – alles andere greift zu kurz.

Auch Führungskräfte streben, genau wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nach Anerkennung. Das ist nicht verwerflich. Programmieren Sie dazu aber, falls notwendig, Ihr Ego um, sonst wird es die neue Generation an Mitarbeitenden tun. Wir wagen hier die These, dass die zukünftige Anerkennung der Vorgesetzten vor allem der Erfolg der direkt rapportierenden Mitarbeiter sein wird. Nicht der Ideen- und Leistungsklau durch die Führungskraft in Form von «Das war aber ursprünglich meine Idee oder mein Verdienst». Gerade wenn es Ihre eigene Idee war, die andere zum Erfolg geführt hat, und jene die Anerkennung dafür ernten, haben Sie einen guten Grund, sehr zufrieden zu sein. Als stille Selbstanerkennung und Verzicht aufs Rampenlicht. Das Resultat? Ihre Mitarbeitenden werden Ihnen hoch motiviert und begeistert folgen, weil sie in Ihnen einen echten Förderer und Ermöglicher sehen.

Als ein praxiserprobtes, einfaches Beispiel für eine Förderung der Motivation und des Engagements der Teammitglieder kann eine rotierende Leitung regelmässiger Meetings genannt werden. Jedes Teammitglied ist einmal dran, die Sitzung vorzubereiten und zu leiten. Dies fordert von der Führungsperson zwar Verzicht auf einen Teil der Kontrolle, wird aber mit einem verstärkten Engagement der Mitarbeitenden und einem Gefühl des Teamgeistes belohnt. Jede Sitzungsleitung ist eine Führungsarbeit, und die Führung temporär aus Ihrer Hand zu geben, ist für alle Seiten eine lehrreiche Erfahrung: für den Vorgesetzten, den Sitzungsleiter und die teilnehmenden Personen.

Bei der Unternehmenskultur ansetzen

Der englische Schriftsteller Kingsley Amis hat einmal gesagt: «Wenn du keinen ärgern kannst, dann gibt es wenig Grund zu schreiben.» Unsere Motivation war nicht, Sie vielleicht zu ärgern, sondern Sie zur Selbstreflexion herauszufordern.

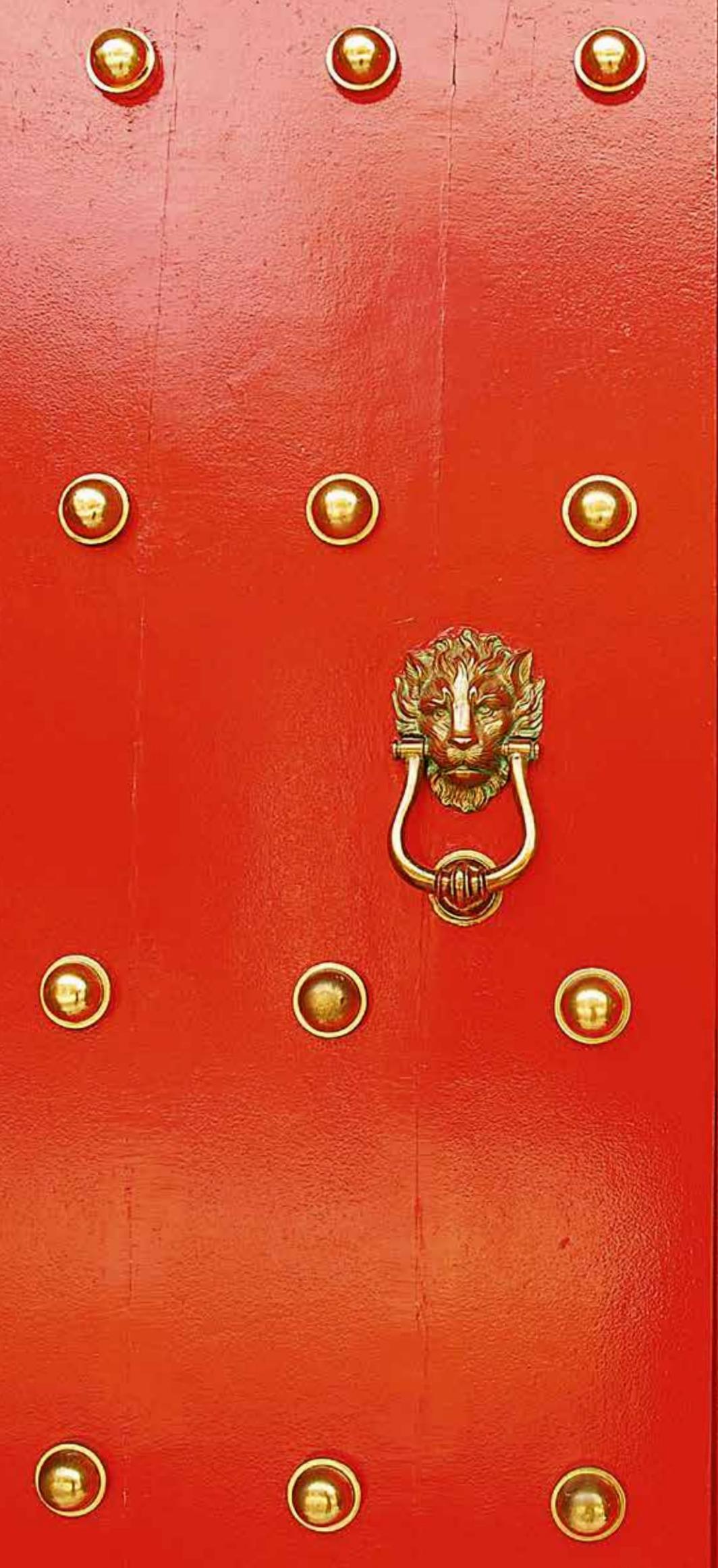
Der transformationale Führungsstil bedeutet für Sie als Führungskraft zwar wesentlich mehr Einsatz und Hingabe, als nur Aufgaben und Ziele mit den Mitarbeitenden zu vereinbaren. Es muss eine unternehmerische Kultur geschaffen werden, die durch eine offene Kommunikation und das Beispiel der Führungsperson geprägt ist. Doch der Aufwand lohnt sich für alle Beteiligten, was auch auf eine Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolgs des Unter-

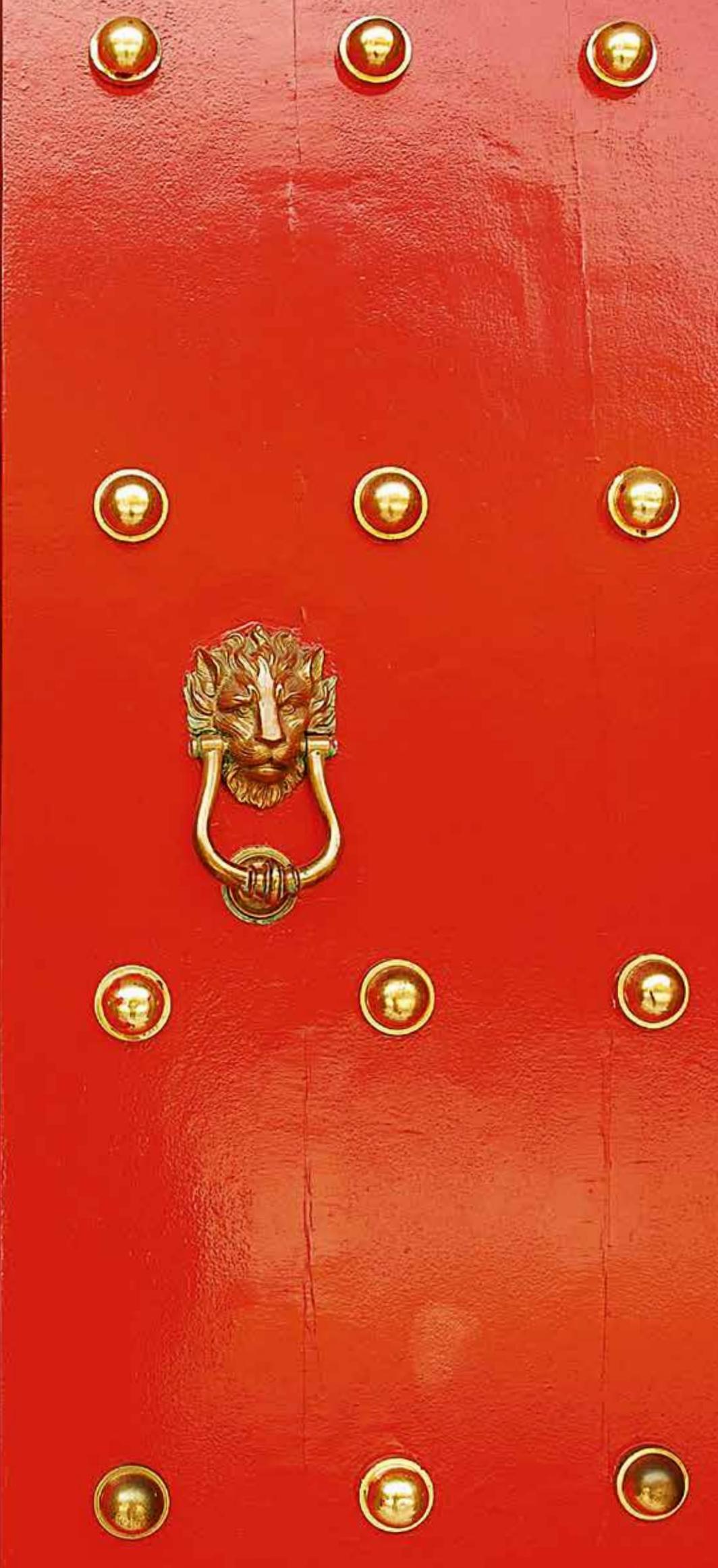
nehmens hoffen lässt, wie die empirischen Studien voraussagen. Gibt es eine bessere stille Anerkennung der Führungskraft?

Die Autoren

Ivana Reiss ist als Mitglied der Geschäftsleitung der Avadis Vorsorge AG für den Bereich Vermögensanlagen verantwortlich und ist Geschäftsführerin der Avadis Anlagestiftung, der grössten unabhängigen Anlagestiftung in der Schweiz. Avadis als Anbieterin von umfassenden Dienstleistungen für Schweizer Vorsorgeeinrichtungen beschäftigt 90 Vermögens- und Vorsorgespezialisten. Ivana Reiss studierte Wirtschaftswissenschaften an der volkswirtschaftlichen Fakultät der Universität Bratislava und ist CFA Charterholder.

Dr. René Marchand hat an der Universität St.Gallen über das Thema der menschlichen Werte in der Unternehmensführung dissertiert und begleitet seit 15 Jahren Unternehmen rund um den Globus erfolgreich in seinem Schwerpunkt: der glaubwürdigen Führung. Seit 1992 hat René Marchand ergänzende Studien in Soziologie und Psychologie durchgeführt. Er gehört zu den führenden Köpfen der Management School St.Gallen, wo er sich im Führung coaching engagiert und verantwortlich zeichnet für die Entwicklung von internationaler Management Education, die sich durch ihre Multikulturalität auszeichnet. Dr. René Marchand hat mit Komponisten, Jazzmusikern und einem Sinfonieorchesterdirigenten zusammengearbeitet, um Führungskräften positive Entwicklungssprünge als persönliches Erlebnis zu ermöglichen. Kontakt zum Autor: r.marchand@mssg.ch







Kompass für dauerhaften Erfolg

Dauerhaft erfolgreich sind nur stabile Persönlichkeiten mit einem klaren inneren Kompass und authentischem Verhalten. Deshalb ist die eigene Entwicklung unablässig im Auge zu behalten und nicht zu vernachlässigen. Selbstmanagement ist ein zentrales Thema für High Performer.

Doris Kappe

Erfolg versteht sich nicht nur als Karriere, Verdienst, Anerkennung und Macht. Erfolg hat auch, wer gesund ist, gute Beziehungen zu anderen Menschen unterhält, Kinder zu glücklichen und selbstbewussten Persönlichkeiten erzieht und trotz Verantwortung in Beruf und Familie seine eigene Entwicklung nicht vernachlässigt. Wer auf der Top-Ebene auf Dauer erfolgreich sein will, stellt gerade deshalb höchste Ansprüche an sich: an die fachlichen Fähigkeiten, die eigene Persönlichkeit und auch an den Umgang mit anderen. Erfolgreiche tun letztlich, was unter erfolgreichem Selbstmanagement zu verstehen ist.

Der High-Performance-Leader arbeitet lebenslang an der eigenen Entwicklung, weiss, worauf es hier ankommt, und findet Lösungen für sich und sein Umfeld. In jeder Lebensphase gibt es persönliche Themen zur Weiterentwicklung, bis am Schluss noch das Loslassen zu lernen ist. Der Selbstmanager stellt sich dem und verhindert damit eine unbewusste Wiederholung von einmal gelernten Mustern, die sich unterstützend bis zerstörerisch auswirken können. «Wer sich seinen eigenen Wunden nicht stellt, wird ständig andere kränken oder verletzt sich selbst», erklärt der Benediktinerpater und Management-Berater Anselm Grün. «Sich mit seiner Lebensgeschichte zu beschäftigen, ist die Voraussetzung, um

andere richtig zu führen. Sonst vermischt sich die unaufgearbeitete Lebensgeschichte mit den eigentlichen Aufgaben.»

Der werden, der man ist

Selbstverständlich gibt es auf der Top-Ebene niemanden, der keine Schwächen hat. Menschen gehen durch Lebenskrisen, laufen Gefahr zu scheitern und zahlen ihren Preis für falsche Entscheidungen. Persönliche Stärken, Authentizität und Glaubwürdigkeit bilden sich aber gerade durch besondere Herausforderungen in Krisen. Persönlichkeiten mit grosser Ausstrahlung weisen ein gemeinsames Merkmal auf. Sie alle sind ganz sie selbst geworden. Das klingt banal, ist jedoch gar nicht so einfach: nämlich der zu werden, der man ist, bzw. die zu werden, die man sein kann.

Je anspruchsvoller die Herausforderungen, desto wichtiger ist eine ausgeglichene innere Basis. Niemand könne sich entfalten, bevor er oder sie gelernt habe, sich als Menschen zu akzeptieren, schrieb einmal ein Autor. Sei dies aber gelungen, stellten sich Veränderungen mit der Zeit fast wie von selbst ein. Die Beziehungen zu anderen Menschen würden echt und lebendig, man fühle sich sicherer und ruhiger. Damit halte in der Führung die spontane Kreativität wieder Einzug, erklärte er. Deshalb müsse man alle Führungskräfte ermutigen, ganz sie selbst zu sein, mehr auf innere Impulse und Gefühle zu hören und sich weniger nach fremden Meinungen und Theorien zu richten, schreibt der Psychologe Karl Blöchliger.

Enormer Druck auf der Top-Ebene

Beim heute zunehmenden Druck von aussen erhöhen sich die Anforderungen an die Führungskräfte. Gelingt es nicht, die täglichen Herausforderungen mit seiner Persönlichkeit in Einklang zu bringen, wächst das Risiko des Scheiterns:

- Michel Demaré gab mit 56 Jahren seinen Job als Finanzchef beim Stromversorger ABB auf und ist jetzt Präsident des Agrochemiekonzerns Syngenta. Im Wirtschaftsmagazin «Bilanz» erklärte er: «Das Tempo hat sich erschreckend beschleunigt. Weil die ständige Erreichbarkeit die Möglichkeit bietet, Probleme sofort zur Sprache zu bringen, steigt gleichzeitig die Erwartung schneller Lösungen.»
- «Ich war völlig absorbiert von der Menge an Arbeit, von Reisen und Meetings. Es hat mich zunehmend frustriert, dass ich kein Thema mehr tiefgehend angehen konnte», stellt der frühere ABB-Finanzchef fest. Als VR-Präsident von Syngenta, Vizepräsident der UBS und Stiftungsratsmitglied der IMD Business School habe er nun «eine neue Karriere» mit mehr Raum.
- In Deutschland wechselte der Telekom-Vorstandsvorsitzende René Obermann zu einem viel kleineren Kabelnetzbetreiber. In der Schweiz zog sich 2012 Swiss-Re-Lenker Stefan Lippe mit 56 Jahren ins Privatleben zurück.

Peter Drucker, einer der bedeutendsten Management-Autoren, macht deutlich, dass die Wissensgesellschaft in einer noch nie da gewesenen Fülle von persönlichen und beruflichen Möglichkeiten und Anforderungen lebt. Dies mache es noch zwingender, die Verantwortung für die eigene Entwicklung und persönliche Reifung zu übernehmen. Drucker bezeichnet dies als «Sein eigener CEO sein»: «Knowledge workers must, effectively, be their own chief execu-

tive officers. It's up to you to carve out your place, to know when to change course, and to keep yourself engaged and productive during a work life...To do these things well, you'll need to cultivate a deep understanding of yourself...how you learn, how you work with others, what your values are, and where you can make the greatest contribution».

Wenn der Sprung nach oben zum Prüfstein wird

Der Weg eines erfolgreichen High Performer erfordert Reflexion, die ihm erlaubt, seine Lebensumstände klar einzuschätzen und zu gestalten. Selbstmanagement ist die bewusste Steuerung des Ichs in Bezug auf die vier Lebensbereiche Arbeit/Beruf, Gesundheit, soziale Bindungen/Kontakte, Lebenssinn/Kultur. Dazu braucht es Mut, besonders wenn man auf der Top-Ebene angekommen ist und eine Neuausrichtung in der Rollenwahrnehmung notwendig wird. Denn es sind unterschiedliche Fähigkeiten, die jemanden nach oben bringen und ihn oder sie dort halten. Ein Top-Manager, der mit Ichbezogenheit, erfolgreichem Self-Selling, enormem Leistungsanspruch und Krisenresistenz den Sprung auf die Führungsebene geschafft hat, wird sich nicht plötzlich zurücknehmen können. Er wird wahrscheinlich keine besondere Aufmerksamkeit auf die «weak signals» richten: zuhören oder Fragen stellen, anderen gegenüber Wertschätzung und Dankbarkeit ausdrücken oder das eigene Anliegen immer wieder freundlich ansprechen. Fragen, die für Führungskräfte auf der Top-Ebene von besonderer Bedeutung sind:

- Wie kann ich eine gemeinsam getragene strategische Ausrichtung schaffen?
- Wie kann ich Störungen in der Zusammenarbeit minimieren?
- Wer gehört zu dem Kreis von Menschen, denen ich vertraue, mit denen ich offen reden kann?
- Wie kann ich ein realistisches Zukunftsbild für mich, mein Team und für das Unternehmen entwickeln und glaubhaft kommunizieren?
- Welche persönlichen Entwicklungsthemen sind zu lösen, und wie gehe ich damit um?
- Welche Führungskultur braucht es, um effektiv und gemeinsam ausgerichtet voranzugehen und die Unternehmenszukunft zu gestalten?

Der innere Kompass für den dauerhaften Erfolg

Menschen streben danach, ihre individuellen Stärken zu zeigen und Spuren zu hinterlassen. Sie möchten erfüllt und beseelt von ihrer Aufgabe sein. Um dies zu erreichen, bedarf es der Selbstmanagement-Disziplin, das heisst der Reflexion der eigenen Person und Lebensumstände. Allerdings gibt es erstaunlich wenige Erwachsene, die sich dieser Aufgabe stellen. Vor allem bei Top-Managern, die Verantwortung für Mitarbeitende und das Unternehmen tragen, sollte dies selbstverständlich sein. Peter Senge, Senior Lecturer of Behavioral and Policy Sciences am MIT und Vorsitzender der 1997 gegründeten Society for Organizational Learning (SoL), beschäftigt sich damit auch in seinem Buch «Die Fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation». «Menschen mit einem hohen Grad an «Personal Mastery» erweitern beständig ihre Fähig-

keiten, um die wahrhaft angestrebten Ergebnisse zu erzielen. Sie klären immer wieder aufs Neue, was wirklich wichtig ist, und lernen die gegenwärtige Realität deutlicher wahrzunehmen», schreibt er. Nach Senge ist «Personal Mastery» – neben Systemdenken, mentalen Modellen, dem Aufbau einer gemeinsamen Vision und Team-Lernen – eine der für eine zukunftsfähige Organisation entscheidenden Führungs- und Lerndisziplinen.

Wird nicht reflektiert, besteht eine starke Tendenz, einmal gelernte Denk- und Verhaltensmuster beizubehalten, die persönliche und berufliche Welt entsprechend zu interpretieren und die eigenen mentalen Modelle und Vorgehensweisen nicht zu hinterfragen und neu auszurichten. Dafür braucht es Feedback. Man muss sich auf andere Vorgehensweisen einlassen, die eigene Sicht der Dinge zurücknehmen und andere Perspektiven prüfen und zulassen. Die einseitige Sicht auf die eigene Person und die Unternehmenssituation verstärkt die Hybris. Alltägliche Dinge werden uninteressant und als Zeitvergeudung wahrgenommen. «So entsteht ein Tunnelblick dessen, der sich den Imperativen des ›Immer mehr‹ und ›Immer schneller‹ unterworfen hat. Derart abgeschnitten von der Normalität, berauben sich Menschen der Chance echter Begegnung, anregender Gespräche und liefern sich einer emotionalen Ödnis aus», schreibt Dorothee Echter in ihrem Buch «Ambition». Einsamen Helden gelingt die Reflexion, der offene Austausch und die klare Einschätzung einer Situation nicht mehr. Sie verlieren stattdessen den Bezug zu ihren Nächsten und ihrer Umwelt.

Das Leben in Balance halten!

Auf ihrem Weg in die Top-Etage ist einerseits die klare Einschätzung der strategischen Situation und der damit verbundenen Herausforderungen von entscheidender Bedeutung. Andererseits sind die sozialen Netzwerke neu zu definieren und bewusst zu gestalten. Um das Leben in Balance zu halten, ist es wichtig, die Beziehungen zur Familie, zu Freunden, Kollegen, Mitarbeitenden zu pflegen und das Vertrauen zu stärken. So ist und bleibt man am Boden und auf gesunde Weise im beruflichen und privaten Kontext vererdet. Ebenso kommt es darauf an, eine kritische innere Distanz zu entwickeln, in bestimmten Abständen die eigene Lebenssituation sozusagen von aussen zu betrachten, realistisch einzuschätzen und sich eben nicht in den Ereignissen des täglichen Lebens zu verlieren.

Dauerhaft erfolgreiche Leader laufen nicht der Macht oder der Aufmerksamkeitsdosis hinterher. Sie wissen um ihren Beitrag, den sie leisten, kennen ihre Schwächen und Limitierungen, haben gelernt, diese anzunehmen, damit umzugehen, und «lebbare» Lösungen für sich gefunden. Sie sind sich ihrer Werte bewusst und bereit, ihre Grundhaltungen immer wieder zu überprüfen. Sie zeigen höchste Aufmerksamkeit für andere, stehen im Einklang mit ihrer Umwelt und bringen die eigenen Anliegen konstruktiv und konsequent ein.

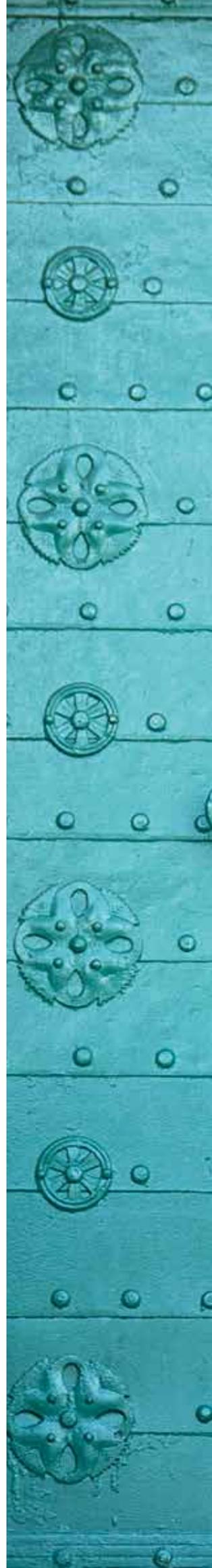
Balancierte Lebenskunst entwickeln

Erhöhte Selbstwahrnehmung in allen Phasen und in Bezug auf die vier Kernbereiche des Lebens führt zu einem klaren Bewusstsein des eigenen Potenzials, der tatsächlichen Motivation für grosse Leistungen. Man erkennt Verhaltensmuster, die den Erfolg bremsen, und

kann sie neu ausrichten. Der High-Performance-Leader entwickelt so ein bedachtes Selbstbewusstsein und einen geschärften Blick für die Realität, trifft bewusst seine (Lebens-)Entscheidungen und richtet sich innerlich entsprechend seinen Zielen und Möglichkeiten aus. Mit anderen Worten: Er ist eine disziplinierte und willensstarke Persönlichkeit mit klaren Werten, einem inneren Anliegen und kann einen sinnvollen Beitrag für die Welt leisten. Er überwindet selbstbegrenzende Einstellungen und ermöglicht somit dauerhaften Erfolg für sich und andere. Ein balanciertes Leben ist das Ergebnis gesammelter Erfahrungen, von Lernbereitschaft, Willen und der Selbstverpflichtung für ein ressourcenorientiertes, kraftvolles und beitragendes Wirken.

Die Autorin

Dr. Doris Kappe ist Dozentin, Projektleiterin und Coach an der Management School St.Gallen. In ihrer Trainings- und Beratungspraxis baut sie auf 20 Jahre Erfahrung im Bereich Organisationsentwicklung, Change Management, Management Training und Executive Coaching. Frau Dr. Kappe ist zertifizierter Coach für internationale Industrieunternehmen und erfahren in der strategieorientierten Steuerung von Führungsteams.





Was Manager und Dieter Bohlen gemeinsam haben

In seinem Buch «Die kaputte Elite» spricht Benedikt Herles Klartext. Er zieht schonungslos über die von Angst gelähmten Chefetagen, die Beraterzunft und die Business Schools mit ihrer «Bullshit-Rhetorik» her und zeigt die von diesen hinterlassenen Flurschäden auf. Was brachte den jungen Autor dazu? Was muss sich verändern? Die «Denkpausen» unterhielten sich mit dem unbequemen Systemkritiker.

Interview: Stefanie Uhlenbrok, Head of Inhouse Programs

Dr. Benedikt Herles, Sie blicken auf eine akademische Turbo-Karriere mit Promotion zurück und haben zuletzt als junger Berater gearbeitet. Ihre Erfahrungen sowohl an Business Schools als auch in der Beratung haben Sie dazu veranlasst, unseren ökonomischen Eliten in Ihrem Buch «Die kaputte Elite. Ein Schadensbericht aus unseren Chefetagen» ein mangelhaftes Zeugnis auszustellen. Nun haben Sie das schillernd beschriebene Hamsterrad, in dem Sie als Consultant eifrig liefen, verlassen. Was war der Grund Ihres Absprungs?

Ich sehe mich eigentlich nicht als Aussteiger – sonst würde ich heute vermutlich eine Strandbar in der Karibik betreiben. Mittlerweile arbeite ich für einen globalen Venture-Capital-Fonds und erlebe jetzt die Welt der Unternehmer, Querdenker und Kreativen, die ich vorher stark vermisst habe. Es stimmt allerdings schon, dass ich die Sphäre der Business Schools, Investmentbanken und Unternehmensberatungen verlassen habe. Der Power-Point-Krieg und Excel-Wahnsinn der sogenannten High Potentials findet nun ohne mich statt.

Aus welchem Antrieb? Was hat Sie dazu bewogen?

Immer öfter musste ich mir die Fragen stellen: «Ist das, was ich Tag und Nacht mache, eigentlich gut für mich? Bringt es Unternehmen, unsere Wirtschaft und schliesslich auch unsere Gesellschaft weiter?» Immer häufiger lautete die Antwort leider: «Nein.» Irgendwann habe ich dann meine Gedanken aufgeschrieben. Daraus ist schliesslich ein Buch entstanden.

Gab es denn ein einschneidendes Erlebnis, das Sie zum Umstieg bewogen hat?

Nein, diesen einen grossen Moment der Erleuchtung gab es nicht. Seit dem ersten Semester an der Business School und später als Berater erlebte ich immer wieder Situationen, die mich zunehmend skeptisch machten. Gerade das Leben als junger Consultant ist ziemlich ernüchternd. Wenn man nachts die Power-Point-Folien formatieren oder ohne Branchenkenntnisse innerhalb weniger Stunden Detailmärkte analysieren muss, wird einem schnell klar, dass Beratung nicht viel mit unternehmerischem Handeln zu tun hat. Meist geht es um die Bedienung von blinder Zahlengläubigkeit und die Rechtfertigung und Scheinrationalisierung von ängstlichen Management-Entscheidungen.

Das tönt ziemlich erschütternd. Gab es nicht auch befriedigende Momente?

Das Beste, was einem als Berater passieren kann, ist, so zu wirken, als wäre man kein Berater. Consultants sind ja gewissermassen stigmatisiert mit Vorurteilen. Kommt man in ein neues Unternehmen, denken nicht wenige Angestellte, man wäre nur da, um grosse Entlassungswellen anzuschieben. Wenn man dann in Gesprächen mit Mitarbeitern als ganz bescheidener Mensch überkommt – nicht als abgehoben, egoistisch oder arrogant –, ist das sehr befriedigend.

Sie gehen mit der Beraterzunft wenig schmeichelhaft um. In Ihrem Buch stellen Sie unter anderem fest, das Fatale sei, dass Unternehmensberater nicht unternehmerisch denken. Statt echten Visionen zu folgen, verlören sie sich im «Klein-Klein der kurzfristigen Optimierung». Wer auf sie höre, wage nichts mehr und schaffe es so kaum, sich von der Konkurrenz abzuheben. Wie liessen sich denn die Geschäftsmodelle der Unternehmensberatung in Zukunft sinnstiftend erweitern?

Eine gute Frage, die mir so noch niemand gestellt hat. Die goldenen Zeiten sind für McKinsey, Berger und Co. definitiv vorbei. Die grossen Strategieberatungen müssen sich dringend neu erfinden. Es wundert mich offen gesagt, dass eine Branche, deren einziges Produkt Power-Point-Folien sind, so lange profitabel sein konnte. Für mich gibt es nur dann eine Existenzberechtigung für externe Consultants, wenn sie ganz spezifisches Expertenwissen in Unternehmen bringen, welches dort nicht vorhanden ist, zum Beispiel im Bereich der IT. Ich sehe dann schwarz für die Branche, wenn 26-Jährige «Jugend forscht»-Gewinner weiterhin glauben, mit schönen Präsentationen erfahrene Top-Manager beraten zu können. Eine Strategie für ein Unternehmen zu entwickeln, ist doch die ultimative Kernkompetenz eines Managers. Dazu braucht es nun wirklich keine weltfremden Berater!

Die Branche müsste sich also selber transformieren...

Ich glaube, dass das klassische «Bain-McKinsey-Boston-Consulting-Strategie-Geschäft» langfristig tot ist. Wollen diese Firmen überleben, müssen sie wirkliche Experten-Organisationen in ganz spezifischen Bereichen werden, aber das ist dann für viele Beteiligte natürlich nicht mehr so attraktiv.

Wo könnten die Aktivitätsfelder liegen, wenn dieses klassische Geschäft wegbricht?

Ich finde: Am Ende jedes Beratungsprojektes sollte ein Produkt stehen, das greif- und anwendbar ist, beispielsweise ein IT-System oder sogar eine fertige Fabrik. Das klassische Beratungsgeschäft – «Hier sind tausend Folien, wir haben umfangreiche Excel-Tabellen erstellt, den Markt vorhergesagt und alle Zahlen auf die fünfte Nachkommastelle hin genau ausgerechnet» – ist doch Quatsch, Selbstbetrug und Scheinrationalisierung. Mit konstruktivem und Werte schaffendem Unternehmertum hat das gar nichts zu tun.

Bereits Mitte der neunziger Jahre sah der Publizist Günter Ogger in seinem Bestseller «Nieten in Nadelstreifen» deutsche Manager, die sorglos mit Mensch und Kapital umgehen, im Zwielficht. Seither scheint sich nicht viel geändert zu haben. Ist Ihr Buch eine Neuauflage?

Auf keinen Fall. Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen beiden Büchern: Herr Ogger ist Journalist, der als Aussenstehender gut recherchiert hat. Ich bin hingegen nicht an die Business School gegangen, um Autor zu werden. Im Gegenteil. Ich wollte selbst Manager und Teil des Systems werden. «Die kaputte Elite» ist aber tatsächlich nicht die erste Kritik an der ökonomischen Elite. Das legt den Schluss nahe, dass schon länger einiges schief läuft.

Das überrascht ja auch nicht, weil die heutigen Probleme so alt sind wie Sie...

Genau. In den achtziger Jahren setzte sich der Shareholder-Value als falsches Dogma durch, die moderne Managementlehre entwickelte sich zu einem Fach der angewandten Mathematik, und die Unternehmensberatungen feierten weltweit ihren grossen Durchbruch. Jetzt ernten wir die Früchte davon: die grösste Glaubwürdigkeits- und Stabilitätskrise der freien Ökonomie seit der Grossen Depression. Und so wundert es mich nicht, dass bereits in den neunziger Jahren kritische Bücher geschrieben wurden.

Sie schreiben in Ihrem Buch, das System bringe Manager hervor, die so wenig Unternehmer seien wie Dieter Bohlen Diplomat. Statt von Mut und Ideen beflügelt seien viele deutsche Führungskräfte vor allem durch eines getrieben: Angst und die Tendenz, Fehler vermeiden zu wollen. Wo orten Sie die grössten Führungsdefizite bei unserer Wirtschaftselite?

In einem Satz gesagt: Viele Chefetagen werden von den falschen Mentalitäten, Motiven und Methoden geleitet. Die heutige Karriere- und Aufstiegslogik selektiert Manager, die sich vor allem durch Anpassung auszeichnen müssen. Das führt zu einer sehr einheitlichen Führungsriege und bedingt unter anderem, dass die gegenwärtige Managergeneration extrem risikoavers ist. Nicht Mut und neue Ideen treiben sie an, sondern eben vor allem ihre Angst. Sie verwaltet, ohne dabei Neues zu entdecken. Ihre wichtigste Maxime: Bloss keine Fehler machen. Viele Manager sind Hüter des Status quo, und das obwohl sie sich selbst am liebsten als sogenannte Change Agents sehen ...

... was in den meisten Fällen aber ein Lippenbekenntnis ist!

Absolut. Die Angst des Managements bedingt eine extreme Zahlengläubigkeit und vor allem den Irrglauben bzw. die Hoffnung, man könne mit Statistiken und Tabellen die betriebliche Welt beherrschen. Das führt dazu, dass sich viele Unternehmen schlicht zu Tode analysieren und so jede Art von Kreativität oder Andersartigkeit im Keim ersticken. Am Ende erschaffen wir so eine Wirtschaft, die weder innovativ noch sonderlich menschlich ist.

Welches sind die fünf wichtigsten Führungsqualitäten und -kompetenzen, die Sie für die Zukunft als erfolgskritisch betrachten?

Intuition, Vorstellungskraft, Mut, die Fähigkeit zur Empathie und zur Reflexion. Sie merken, es sind alles keine Werte, die etwas mit mathematisch-betriebswirtschaftlicher Logik zu tun haben. Das sind echte unternehmerische Werte.

Gibt es Welten und Settings, wo diese Werte gelebt werden und spürbar sind?

Auf jeden Fall. Zum Beispiel im berühmten deutschen Mittelstand. Es ist ja fast schon eine Plattitüde, dass wir dort Firmen sehen, in denen wirkliche Unternehmer, Familien und produktverliebte Ingenieure das Sagen haben. Dort bedeutet «langfristig» nicht zwei Quartale, sondern eben zwei Generationen. Echte Wertorientierung entsteht immer dann, wenn persönlich haftende Unternehmer am Ruder stehen und nicht angestellte Manager, die extrem gut entlohnt werden, aber kein Risiko tragen.



Was muss sich verändern, um Ihren genannten Werten zum Durchbruch zu verhelfen und die «Standardmanager» und «gefilterten Kandidaten» abzulösen?

Ganz einfach: Wir brauchen eine andere Managerausbildung und eine andere Aufstiegs- und Führungslogik. Heutzutage schreibt sich doch jedes Unternehmen auf der Jagd nach High Potentials «Vielfalt» und den Wert der «unterschiedlichen Perspektiven» auf die Fahne. Aber Anspruch und Wirklichkeit klaffen in dieser kaputten Elite auseinander. Das muss sich ändern! Wer immer nur auf den Standardmanager setzt, bekommt ganz sicher keinen zweiten Steve Jobs...

Sind von der «Generation Y» neue Impulse zu erwarten?

Die berüchtigte Generation Y könnte tatsächlich viel verändern. Für mich ist aber die entscheidende Frage: Was ist überhaupt diese Generation Y? Ist sie am Ende eine Generation, der es vor allem um die richtige Work-Life-Balance geht und in der viele überhaupt keine Verantwortung mehr übernehmen wollen? Eine Generation, die zwar Karriere machen, aber um 17 Uhr nach Hause gehen will, um das Beachvolleyball-Training ja nicht zu verpassen? Oder ist die Generation Y eine, die mehr in Frage stellt, kritischer und auch politischer ist?

Als «Brutstätte der kaputten Elite» bezeichnen Sie die Vorlesungssäle der Business Schools. Keine besonders schmeichelhafte Zensur!

Eine falsche Ausbildung ist Kern des Problems. Viele renommierte Schulen produzieren jene geklonten Nachwuchs-Technokraten, die später zu Chefs und CEOs werden. Die sogenannten High Potentials haben alle denselben Lebenslauf, das Gleiche gelernt, sind stromlinienförmig bis zum Gehnichts mehr. Diese Business Schools liefern im Prinzip die idealen Bedingungen, um in möglichst kurzer Zeit zum perfekten Produkt für die Personalabteilungen zu werden. Für grosse Reflexion bleibt in den vollgepackten Curricula aber gar kein Platz. Oft wirken Business Schools als Durchlauferhitzer. Dort werden junge, extrem ehrgeizige Abiturienten in Rekordzeit gar gekocht für die grossen Mühlen der Investmentbanken und Unternehmensberatungen. Das hat mit universitärer Ausbildung nichts zu tun und liefert unserer Gesellschaft keinen Führungsnachwuchs, wie sie ihn eigentlich gebrauchen könnte.

Business Schools und Universitäten verfolgen schon seit längerem integrative Ansätze, die Wirtschafts-, Rechts- und Sozial- und Kulturwissenschaften verbinden und auch die internationale Diversität der Studierenden forcieren. Alles nur Show und lästige Pflichtübung?

Es gibt durchaus Schulen, die tatsächlich alternative Ansätze verfolgen. Dort wird Betriebswirtschaftslehre oder eine ökonomische Ausbildung effektiv als Geisteswissenschaft verstanden. Das ist grossartig. In diese Richtung muss es gehen. In vielen anderen Fakultäten gibt es jedoch mehr Schein als Sein. Besonders Wirtschaftsethik ist meistens ein Alibifach, das nicht viel verändert, wenn die Lehrpläne nicht substanziell in ihrer Struktur verändert werden. Insofern finde ich es natürlich grossartig, wenn beispielsweise in St.Gallen das «Studium generale» so wichtig ist. Die Welt der Business Schools ist nicht schwarz-weiss, sie ist zum grossen Teil grau. An vielen Orten wurde bis jetzt deutlich zu wenig getan.

Welchen konkreten Beitrag zur Schadenregulierung erwarten Sie von Institutionen wie der Management School St.Gallen?

Einen ganz grossen und konkreten Beitrag: Wir müssen weg von der Ökonomisierung der Bildung und zurück zum viel beschworenen Humboldtschen Bildungsideal. Wir brauchen reflektierte und kritische Gestalter an der Spitze. Diese bekommen wir nur dann, wenn wir den Leuten auch die Möglichkeit und den Rahmen geben, um über die entscheidenden Dinge nachzudenken. Hier stehen ökonomische Bildungseinrichtungen in der Verantwortung.

An welche Lernformate denken Sie da beispielsweise?

Ich denke zum Beispiel an ein klassisches geisteswissenschaftliches Seminar, in dem Diskussion und Diskurs im Zentrum stehen und die Prüfung am Ende in Form eines Aufsatzes erfolgt. Aber genau so etwas würden die meisten BildungsökonomInnen vermutlich gar nicht befürworten, weil Lernerfolge anschliessend nur schwer quantifizierbar sind.

Im letzten Kapitel Ihres Buches «Marktwirtschaft Reloaded» entwerfen Sie das Zukunftsbild eines kunden- und mitarbeiterorientierten Kapitalismus. In welcher Rolle dürfen wir auf Sie zählen?

Ich möchte weiter meinen kleinen Beitrag für eine menschlichere, kreativere und mutigere Volkswirtschaft leisten – sei es durch eigenes unternehmerisches Handeln oder auch durch Publikationen. Zurzeit ist es mein Job, innovative Gründer zu finden und ihnen dabei zu helfen, ihre unternehmerischen Träume zu verwirklichen. Und ich kann mir nichts Spannenderes vorstellen, als jeden Tag mit Querdenkern zu arbeiten, die sich eben nicht mit dem Status quo zufriedengeben.

Benedikt Herles ...

... Jahrgang 1984, studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität sowie der WHU Otto Beisheim School of Management und promovierte anschliessend an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht über die Entstehung ökonomischer Werte. Als Consultant arbeitete er für verschiedene Industriezweige. Seit 2013 ist er als Associate für einen globalen Venture-Capital-Fonds tätig.

In seinem Buch «Die kaputte Elite. Ein Schadensbericht aus unseren Chefetagen» schreibt Herles von verantwortungslosen Business Schools, der Standardisierung der Managerkaste und ängstlicher Bullshit-Rhetorik – eine aufrüttelnde Analyse und ein leidenschaftliches Plädoyer für mehr Menschlichkeit, Kreativität und Mut in der Wirtschaft.

Das Interview führte Stefanie Uhlenbrok

Stefanie Uhlenbrok, Head of Inhouse Programs an der Management School St.Gallen. Sie entwickelt innovative Education Konzepte, die den spezifischen Wissens- und Wandelbedarf von Unternehmen abdecken. Für die Denkpausen führt sie Interviews mit inspirierenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft.







Mitarbeitende sind die besten Strategen

Es gibt kaum ein Unternehmen, das sich nicht den «unternehmerisch denkenden Mitarbeiter» wünscht. Man begegnet ihm in Mission Statements genauso wie in Stelleninseraten und Fachartikeln. Dabei nutzen nur wenige Unternehmen das Potenzial, das in den Mitarbeitenden steckt. Damit untergraben sie auch deren Motivation.

Ignaz Furger

«Welche Ziele verfolgen wir – und wie können wir sie erreichen?» Diese strategische Frage stellt sich jedem Unternehmen. Doch obwohl niemand die Kunden, die eigenen Produkte und deren Einsatzgebiete besser kennt als die Mitarbeitenden, wird ihre Beantwortung nur allzu oft an hoch bezahlte Unternehmensberater ausgelagert. Dabei kommen dann oft junge Hochschulabsolventen zum Einsatz, die von der spezifischen Materie noch wenig bis keine Ahnung haben und unabhängig von der Branche, in der sie gerade tätig sind, dieselben Beratungstools anwenden. Den Inhalt müssen sie sich grösstenteils von den internen Mitarbeitern erfragen.

Die Folge ist, dass die extern erarbeiteten Strategien weitgehend austauschbar sind und von den Mitarbeitenden des Unternehmens mit entsprechend wenig Begeisterung umgesetzt werden. Oft verfliegt dann auch noch der letzte Rest an Motivation, weil die Mitarbeiter aufgrund ihrer fundierten Fach- und Marktkenntnisse intuitiv spüren, dass ein Versanden der vorgeschlagenen Strategie noch immer bessere Ergebnisse zeitigt als ihre Umsetzung. Was übrig bleibt, sind die vielen teuren Strategieordner, die in den Aktenschränken verstauben.

Das eigene Know-how nutzen!

Wie kann man es besser machen? Wie lässt sich ein Unternehmen mit der Kraft und der intrinsischen Motivation seiner Mannschaft neu ausrichten? Wie kann es sinnvolle Strategien entwickeln, diese star-

ten und erfolgreich umsetzen? Die Antworten liegen auf der Hand: Das Unternehmen findet zu einer erfolgsträchtigen Strategie, wenn es sich auf die Erfahrung und das Know-how seiner Mitarbeitenden stützt. Denn wer kennt, wie bereits festgestellt, die Märkte besser als die eigenen Vertriebsmitarbeiter? Wer weiss besser über die Kundenwünsche Bescheid als die eigenen Serviceleute? Und wer ist mit den Produkten intimer vertraut als die eigenen Techniker? Also: Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategie ist eine, die in den Köpfen – und in den Herzen – derer verankert ist, die sie umsetzen werden. Das sind, eben, die Mitarbeitenden.

An diesem Punkt mögen manche Unternehmensführer zu bedenken geben, dass ihre Mitarbeiter schliesslich über kein strategisches Denken verfügen. Und um diese Kompetenzlücke zu schliessen, werden Mitarbeitende für viel Geld in ein externes Strategieseminar geschickt, von dem sie auch mit viel Material und noch mehr Begeisterung zurückkehren. Aber meist verfliegen Euphorie und gute Vorsätze im Trott des Alltags. Dann wandern die Seminarunterlagen in die gleichen Schränke, in denen bereits die verstaubten Ordner der Unternehmensberater ihr Dasein fristen.

Die Strategie selber entwickeln

Es gibt eine nachhaltigere und einfachere Lösung: Die Unternehmensführung lässt die Strategie von den eigenen Mitarbeitern erarbeiten. In enger Abstimmung mit der Unternehmensführung durchlaufen sie einen strukturierten Prozess, erarbeiten strategische Aufgabenstellungen in selbständig durchgeführten Projekten und legen diese zur Entscheidung vor. Der Prozess folgt dem klassischen Muster: Analyse – Optionen – Grundstrategien – Massnahmen und Umsetzung.

Nach jeder Phase werden die Ergebnisse verabschiedet und gelangen zur weiteren Ausarbeitung wieder an das Team. Je nach Bedarf und Erfahrung begleiten und unterstützen interne oder externe Fachleute die Arbeitsgruppen. Die Unternehmensführung setzt so ein enormes Potenzial frei. Das folgende Praxisbeispiel soll dies verdeutlichen.

Wie man Mitarbeitende ins Boot holt

Nach einer Restrukturierung, die mit der Entlassung von 20 Prozent der Belegschaft verbunden war, sah sich eine Unternehmensleitung mit der Frage konfrontiert, wie es weitergehen sollte. Die Frage stellte sich nicht nur in Bezug auf Marktstrategien. Vielmehr ging es auch darum, die verbliebenen Mitarbeiter wieder ins Boot zu holen und von der Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu überzeugen. In dieser Situation entschloss sich die Führung, in der Belegschaft nach Schlüsselpersonen zu suchen, die in der Zukunftsplanung des Unternehmens eine aktive Rolle spielen sollten. Der Prozess war, so der Beschluss, professionell zu begleiten und die Mitarbeiter in strategischem Management zu schulen.

In mehreren Workshops wurden Ideen gesammelt, anschliessend systematisch nach Machbarkeit und strategischer Wichtigkeit sowie nach Potenzial und Aufwand bewertet und darauf die neue Strategie verabschiedet. Nach vier Monaten entstand aus zunächst kontroversen Meinungen eine gemeinsame Sicht der Dinge, die sich in einem Massnahmenplan konkretisierte. Mit dessen umgehender Umsetzung beauftragte das Unternehmen Projektleiter,

die aus dem Kreis der Schlüsselpersonen stammten. Jetzt war die Strategie mehr als ein blosses Stück Papier: Sie war ein Werk von Mitarbeitenden, die – jeder in seinem Bereich – die Neuausrichtung des Unternehmens vorantrieben. In halbjährlichem Abstand überprüft die Unternehmensleitung gemeinsam mit externen Beratern den Fortschritt und nimmt notwendige Anpassungen vor.

Nein, ohne Mitarbeiter geht es nicht

Voraussetzung für das Gelingen dieses nachhaltigen Vorgehens ist, dass die strategische Planung als eigenständiger Geschäftsprozess des Unternehmens unbedingt auch die Mitarbeit der Schlüsselpersonen einschliesst. Dabei muss es nicht immer um die unternehmensweite Gesamtstrategie gehen. Es können auch strategische Einzelaufgaben von interfunktionalen Teams erarbeitet und am strategischen Control Meeting der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt werden. Bei Annahme finden sie Eingang in die Mittelfristplanung. Mit diesem «integrierten» Ansatz der Strategieentwicklung verbringen die Schlüsselpersonen etwa 10 bis 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit strategischen Problemen und entwickeln sich zu den unternehmerisch denkenden und handelnden Personen, die sich ein gut geführtes und erfolgreiches Unternehmen wünscht.

Für die Geschäftsleitung und den Aufsichtsrat bedeutet das aber nicht Entlastung. Im Gegenteil. Sie beschäftigen sich weit mehr mit Strategie. Sie lesen Unterlagen durch und stellen sich intensiven – aufschlussreichen, anregenden, aber auch herausfordernden – Diskussionen. Und dies nicht nur während der Entwicklung, sondern auch bei der Umsetzung. Sie hinterfragen die Arbeit ihrer Mitarbeitenden – und oft auch ihre eigene – regelmässig. Es gilt, nachzuhaken, dranzubleiben und die Umsetzung unterstützend zu treiben. Fatal wäre es, sich zurückzulehnen und die Soldaten allein in die Schlacht zu schicken.

Gewinn auf der ganzen Linie

Bei einem Prozess dieser Art ergeben sich mannigfache Gewinne:

- Die gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelte Strategie ist leichter umsetzbar. Die Mitarbeitenden verwandeln sich von Kritikern zu Anwälten der Strategie. Sie sind überzeugt von deren Richtigkeit und werden damit zu aktiven Treibern der Umsetzung, statt nur als passive «Befehlsempfänger» zu agieren.
- Durch diese Integration von Schlüsselpersonen erübrigt sich auch Change Management weitgehend. Es entsteht eine Lust an Veränderung, womit Barrieren leichter zu überwinden sind.
- Das gesamte vorhandene Wissen der Organisation wird konsolidiert, verbreitert und nachhaltig in der Organisation verankert. Es bildet die Basis für eine eigenständige und sich kontinuierlich weiterentwickelnde Strategie.
- Fachwissen lässt sich gezielt extern einkaufen. Dabei kann heute ein grosser Teil des Marktwissens durch interne Trainees, Praktikanten oder Studenten unter Anleitung gesammelt werden.
- Die Mitarbeitenden schulen sich in strategischem Management und wenden dieses Wissen an. Strategisches Denken und Handeln wird zu einem integralen Teil der Mitarbeiterausbildung und der Management-Entwicklung.

- Es entsteht eine gemeinsame Sprache. Die Bedeutung von Begriffen wird geklärt und verstanden. Durch das gleiche Verständnis von Problemen und Lösungen entsteht Vertrauen.
- Die konstruktive Kontroverse wird zum zentralen Element der Unternehmenskultur. Sie stärkt das gegenseitige Vertrauen und schafft Transparenz bei der Zusammenarbeit.

Die Rolle eines externen Unternehmensberaters besteht in diesem integrierten Ansatz nicht darin, eine Strategie für das Unternehmen zu entwickeln. Seine Aufgabe ist es vor allem, «Hilfe zur Selbsthilfe» zu leisten. Er unterstützt das Unternehmen dabei, das in den Köpfen der Mitarbeitenden vorhandene Know-how und ihre unternehmerische Phantasie strategisch zu nutzen. Zudem ist er natürlich auch unabhängiger Sparringspartner, um die richtigen Fragen zu stellen und die Ergebnisse zu plausibilisieren und für die Diskussion mit der Unternehmensführung vorzubereiten. Das Resultat dieses Vorgehens sind Strategien, die passgenau auf das Unternehmen zugeschnitten und von Mitbewerbern nur schwer nachzuahmen sind.

Der Autor

Ignaz Furger unterstützt seit zwanzig Jahren Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Strategien. Die Ausbildung der Mitarbeitenden in strategischem Management mit praktischen Aufgaben bildet dabei eine zentrale Rolle.

«Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategie ist eine, die in den Köpfen – und in den Herzen – derer verankert ist, die sie umsetzen werden.»



Hat der Mensch ausgedient?

In unserer modernen Welt definiert sich der Mensch über seine Arbeit. Sie dient nicht nur der Sicherung seiner Existenz – sie ist der zentrale Schlüssel zu seiner Identität. Doch was, wenn man ihm diese Sinnggebung entzieht und er überflüssig wird? Stehen wir vor einem Chaos oder vor einer paradiesischen Zukunft?

Urs von Schroeder

Es ist schon viele Jahre her, seit ich erstmals in Japan eine Autofabrik besuchte und dort eine gigantische Endmontagehalle erlebte, die praktisch menschenleer war. Nur am Ende der Fertigungslinie standen zwei Männer, die im Zweiminutentakt einen Schnelltest der ausgespuckten fertigen Wagen durchführten und diese dann mit einem Klaps – mit einem Gummihammer auf den Kühler – verabschiedeten. Die einen wurden, natürlich elektronisch gesteuert, in vorbestimmte Lagerpositionen verschoben, die anderen direkt in eines der Schiffe im firmeneigenen Hafen. Das war, wie gesagt, einst. Zweifellos sind auch die zwei Japaner mit ihren Gummihämmern in der Zwischenzeit durch Roboter ersetzt worden.

Um Fabrikationshallen und Dienstleistungszentren zu sehen, die mit immer weniger menschlichen Arbeitskräften auskommen, braucht man heute nicht nach Japan zu fliegen. Viele Prozesse sind auch bei uns inzwischen so organisiert, dass es die Spezies Mensch nur noch zur Systementwicklung, Planung und Kontrolle braucht. Das hat sich auch im Dienstleistungsbereich durchgesetzt, wo man den Kunden zunehmend sich selber überlässt. Persönliche Kundendienste, die sich früher vertrauensvoll unserer Wünsche und Probleme annahmen, sind stereotypen, anonymen und oft wenig

dienlichen Callcenters gewichen. Für die lästige Kleinarbeit bei Banktransaktionen geben sich die noblen Häuser nicht mehr her. Sie überwälzen sie grosszügig auf die Kunden, natürlich nicht, ohne diese auch mit entsprechenden Spesen dafür zu belasten und am Schluss für ihre Anstrengungen millionenschwere Boni zu kassieren. Desgleichen bei den Fluggesellschaften: Nachdem wir von der Buchung bis zum Check-in alle Arbeit selber gemacht haben, behält höchstens noch eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter am Gate die aufgereihten Passagiere im Auge, die vor der Schleuse zum Flugzeug brav ihre Barcodes in die Lesegeräte einfüttern. Selbstbedienung bildete im Detailhandel den ersten Schritt zur Elimination von Verkaufspersonal. Heute vollzieht sich, wie bei den Grossverteilern Migros oder Coop in der Schweiz, der zweite. Um sich von ihrer offenbar unliebsamen Aufgabe des Einkassierens ihrer Verkaufserlöse zu befreien, ermuntern sie die Kunden heute, ihre Einkäufe selber elektronisch zu registrieren und dann bargeldlos an einem Automaten abzurechnen. Menschen werden immer überflüssiger.

Wenn Maschinen empathisch werden

Die Robotertechnik, wohl eine der faszinierendsten unserer Zeit, entwickelt sich in rasantem Tempo weiter. Aus den dumpfen mechanisierten Industrieveteranen von einst sind inzwischen – dank «künstlicher Intelligenz» – so etwas wie denkende Wesen geworden, denen die Wissenschaftler nun auch noch eine emotionale Dimension einzuhauchen suchen. Vordenker schwärmen bereits davon, dass Roboter dereinst Pflegepersonal in Spitälern oder Altersheimen ersetzen könnten. Das wäre nun wirklich ein echter Fortschritt. Wie entzückend die Vorstellung, dass man dann als Patient nicht mehr den Launen einer raubeinigen oder unaufmerksamen Pflegerin ausgeliefert wäre und nicht mehr dem Risiko ausgesetzt wäre, die falschen Pillen verabreicht zu bekommen! Und was für eine Verheissung für vereinsamte und behinderte Menschen, dereinst einen verlässlichen empathischen Partner um sich haben zu können, der immer ansprechbar, stets hilfsbereit, freundlich und verfügbar für jede kleine Handreichung wäre! In Japan explodiert die Zahl der Singles. Von den 18- bis 34-Jährigen haben viele mit Sex nichts mehr am Hut. Sie verlustieren sich lieber mit perfekten Anime-Karikaturen als erotischen Sinnbildern der virtuellen Welt. Die Eltern und Grosse Eltern, die sich vergeblich nach Nachwuchs sehnen, trösten sich angesichts der Reproduktionsverweigerung mit Baby-Robotern, die über ein beachtliches Sprachvermögen verfügen. Roboter stellen sich nicht quer, haben kein Kopfweh, keine emotionalen Stürme, bleiben stets rational und machen keine Fehler. Wozu braucht es Menschen, wenn es Maschinen besser können?

Wir sind also voll damit beschäftigt, Arbeitsprozesse zu rationalisieren und «intelligenter» zu gestalten. Und das stets mit dem Ziel, Kosten zu minimieren, die Effizienz und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und letztlich die Gewinne zu maximieren. Wo immer man hinschaut, überall scheint sich das Streben auf eines zu fokussieren: den Abbau von (teuren) Arbeitsplätzen und von in ihrem Denken und Handeln unberechenbaren Menschen. Die Frage dabei ist nur: Wem dient das? Den Kunden? Der Gesellschaft? Oder vielleicht nur wenigen Nutzniessern von immer öderen Produktionsstätten und Organisationen? Aber auch: Was bleibt den zahllosen Menschen, denen ihr Lebenssinn und ihre Existenzberechtigung entzogen

wird? Den vielen zu jungen, zu alten, zu unerfahrenen, überqualifizierten, zu teuren Arbeitswilligen, die sich oft monate- oder gar jahrelang um eine Stelle bemühen und schliesslich resignieren?

Arbeit als Quelle der Identität

Früher, in der feudalistischen Klassengesellschaft Europas, war der Begriff «Arbeit» noch negativ behaftet. Während es der habenden Oberschicht vorbehalten war, den geistigen Sphären und schönen Seiten des Lebens zu frönen, blieb der Masse der Habenichtse die Rolle, im Schweisse ihres Angesichts für ihren bescheidenen Lebensunterhalt und das luxuriöse Dasein des Adels zu sorgen. Lange Zeit setzten auch Intellektuelle dem «Reich des Notwendigen» ein «Reich der Freiheit» entgegen. Noch bis zur Schwelle des 20. Jahrhunderts galt nur als Gentleman, wer keinen Beruf brauchte, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten. «Arbeiten Sie oder sind Sie jemand?» In der Schweiz ist dieser Ausspruch der Berner Aristokratin Madame de Meuron zum geflügelten Wort geworden. Das hat sich mit der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Demokratisierung radikal verändert. Heute leben wir in einer ausgeprägten Berufs- und Arbeitsgemeinschaft.

«Das Gleichheitsprinzip ist folgenreich, denn es verlangt, dass jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten zu seinem Lebensunterhalt beiträgt», schreibt der emeritierte Tübinger Philosophieprofessor Otfried Höffe zu diesem Thema. Die Erziehung und Schule sei vollständig darauf ausgerichtet, sich zum künftigen Mitglied der Arbeits- und Berufswelt zu entwickeln. Im Gegensatz zu früher bildet sich Reputation heute vor allem durch Arbeit und Leistung. Wer keiner beruflichen Tätigkeit nachgeht, erntet schiefe Blicke und landet rasch im sozialen Abseits. Im Wandel von der Agrar- und Handwerker-gesellschaft zur Industrie- und heutigen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft haben sich die Anforderungen erheblich erhöht. Das Selbstverständnis und Ansehen eines Menschen hängt von der Art und vom Rang der beruflichen Tätigkeit in der Arbeitswelt ab.

Somit hat Arbeit ihren Geruch als notwendige Plage verloren und sich zu einem zentralen sinnstiftenden Lebenselement gewandelt. Otfried Höffe: «Der Mensch ist nicht bloss das Tier, das arbeiten muss. Es ist auch das einzige Lebewesen, das sowohl arbeiten darf als auch arbeiten will.» Arbeit ist somit auch die Quelle der Selbstachtung. Ihr Sinn beschränkt sich längst nicht mehr auf den Lebenserhalt. «Da sie auch soziale Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten entfalten kann, trägt sie zur persönlichen und sozialen Identität bei», erklärt Otfried Höffe. Hat dieses Modell ausgedient? Wo findet sich Identität, wenn die Arbeit ausgeht und der Mensch ausgedient hat?

Wie Stabilität aus dem Ruder laufen kann

Gesellschaftlich gesehen ist Arbeit nicht nur der Motor, der wirtschaftliches Wachstum des Gemeinwesens, Wohlstand und damit ein gesundes Steueraufkommen generiert – sie ist der Nährstoff für Stabilität. Wo die Möglichkeiten zur Arbeit fehlen und sich zum Beispiel Massen von jungen Menschen vergeblich um einen beruflichen Einstieg und eine dauerhafte Beschäftigung bemühen, öffnen sich – dafür haben wir gegenwärtig genügend Anschauungsunterricht – gefährliche Gräben. Für den Soziologen Ralf Dahren-

dorf ist darum Arbeit auch ein Faktor der sozialen Kontrolle, eine Gegenkraft gegen den Müssiggang, der allen Lasters Anfang sei. Als besonders bedrohliches Element für moderne Gesellschaften sieht er arbeitslose junge Männer. Es ist nicht anzunehmen, dass Unternehmen wie die Migros oder Coop durch den Abbau ihrer weniger anspruchsvollen Arbeitsplätze darnach trachten, die Gesellschaft zu destabilisieren. Dennoch leisten sie ihren Beitrag dazu.

Politik und Wirtschaft müssten sich ergänzen, entfremden sich jedoch zunehmend. Wenn es zutrifft, dass Arbeit in unserer Gesellschaft zum wichtigsten Element des menschlichen Selbsterhalts, der persönlichen Sinngebung, Achtung, Entfaltung und Würde geworden ist und zugleich die Grundvoraussetzung für soziale Stabilität und ein gesundes, prosperierendes Gemeinwesen bildet, ist es absurd, immer mehr Tatkraft aus dem Arbeitsprozess auszusondern und der Barmherzigkeit des sonst verschmähten und masslos überforderten Staates zu überlassen. Laufen da nicht unterschiedliche Werte fundamental auseinander? Sind wir damit nicht auf dem Weg in eine Zweiklassengesellschaft wie zu vordemokratischen Zeiten, allerdings mit umgekehrten Vorzeichen: mit einer kleinen Kaste von arbeitenden hochtalentierten und gut bezahlten «Brains» und Machern auf der einen Seite und der Masse derer, die im elitären System keinen Platz mehr finden und damit keine Identität und keine sinnerfüllende Existenz mehr haben?

Neues Kastensystem: Zurück in die Vergangenheit

Natürlich möchten wir nicht auf den Segen der Informatik verzichten oder das Rad der Zeit zurückdrehen. Wem dient es jedoch, wenn wir Millionen von Menschen wegrationalisieren, denen auch «unqualifizierte» – genauer: «nicht intelligente» – Arbeit genügt, um ihnen zumindest die Würde einer sinnvollen Existenz zu geben? Die Ansprüche, um in der Berufswelt anzukommen und sich bewähren zu können, werden immer grösser. Nun besteht aber eine Gesellschaft nicht nur aus Champions und Supertalenten. Sehr viele sind nur spärlich begabt oder nicht zu einer höheren Bildung befähigt. Andere sind körperlich oder geistig behindert, aber durchaus willens und in der Lage, auch auf bescheidene Weise eine Rolle in unserem wirtschaftlichen System zu spielen. Dienen deshalb Unternehmen dem gesellschaftlichen Gesamtinteresse, wenn sie «einfache» Arbeit wegrationalisieren, nach Osteuropa oder Übersee exportieren oder «billige» ausländische Tagelöhner anheuern? Kann es im Interesse der Wirtschaft sein, in ihren Augen «überflüssiges Menschenmaterial» auszustauben und der staatlichen Fürsorge zu überlassen? Wäre es möglicherweise auch anständiger, die Gewinnziele im gesellschaftlichen Gesamtinteresse etwas zu drosseln und dafür eben doch nicht ganz überflüssige Arbeitsstellen zu schaffen und zu erhalten?

Natürlich ist der Gegenentwurf zur Abschaffung des Menschen kein Modell: Damit meine ich den indischen Staat mit seinem unsäglichen bürokratischen Moloch. Dieses Monster hat jedoch eine positive Seite: Es beschäftigt Millionen von kleinen Beamten zu lausigen Salären, die in ihrer Mehrzahl wenig bis nichts bewegen, aber zumindest das Gefühl einer Verantwortung haben, sichert ihnen die Existenz, gibt ihrem Leben einen Sinn und verleiht ihnen ein wenig Prestige. Sie helfen nicht zuletzt, eine gewisse Stabilität zu erhalten. Wäre das nicht so, würden sie vermutlich erbärmlich

in einem Ghetto dahinvegetieren. Wie gesagt: kein Modell, aber immerhin ein Denkanstoss.

Schöne neue Welt

Während wir über Sinn und Bedeutung der Arbeit nachdenken, sind weltweit Wissenschaftler und Ingenieure daran, die Robotertechnik weiter in bisher kaum denkbare Sphären voranzutreiben. Als Ergebnis davon werden immer mehr Menschen von ihren Arbeitsplätzen verdrängt werden. «Die meisten Arbeitnehmer in Transport- und Logistikberufen, dazu ein Grossteil der Arbeit in Produktions- und Bürotätigkeiten könnten betroffen sein», schreiben Carl Benedikt Frey und Michael Osborne von der Oxford University in einer Studie. Sie haben die Aussicht für gut 700 Berufe in der «zweiten Welle der Computerisierung» untersucht, die durch noch ausgeklügeltere Software und neue Roboter geprägt sein wird. 140 Millionen Vollzeitstellen könnten nach der Analyse der Forscher durch die digitale Konkurrenz weltweit verloren gehen, allein in den USA fast fünfzig Prozent. Dabei müssten nicht nur Beschäftigte in einfachen Tätigkeiten über die Klinge springen, sondern zunehmend auch hochqualifizierte Arbeitskräfte. Und das nicht in hundert Jahren, sondern schon in nicht allzu ferner Zukunft. Mit einer Mischung aus Faszination und Unbehagen verfolgen wir diese Entwicklung. Kurios ist dabei nur eines: dass sich bei all dem niemand ernsthaft Gedanken über die Rolle des nicht mehr gebrauchten Menschen zu machen scheint.

Vermutlich finden Sie das utopische Gespinnst eines «garantierten Grundeinkommens für alle» – vom Kleinkind bis zur Urgrossmutter – ebenso weltfremd wie ich. Doch falls Ihnen als Manager keine kreativeren Lösungen zufallen, als Ihre Organisationen von «teurer» menschlicher Arbeitskraft zu säubern, dann wird diese Utopie wohl irgendwann Wirklichkeit. Was bliebe uns sonst übrig? Dann hätten wir vielleicht den paradiesischen Zustand, der Ihnen als Arbeitsplatzvernichter vorschwebt: die gute neue Welt, in der – ausser Maschinen, Robotern und einigen wenigen menschlichen Steuerelementen, die grenzenlos neues Wachstum produzieren – kein Schwein mehr zu arbeiten braucht. Dann könnten wir uns endlich zurücklehnen und uns im von selbst generierten Wohlstand suhlen und ohne Anstrengung konsumieren. Und das auch verlässlich, denn dann wären nämlich auch Sie durch intelligente, empathisch fühlende und keine Fehler machende Roboter ersetzt, die mehrdimensional denken und bei ihren Entscheiden auch die langfristigen gesamtgesellschaftlichen Konsequenzen mit einbeziehen würden.

Der Autor

Urs von Schroeder begann seine berufliche Karriere in der Maschinenindustrie und bei einer internationalen Organisation, wechselte dann in den Journalismus, wurde Redaktor verschiedener Schweizer Zeitungen und langjähriger Medienbeauftragter bei der Swissair. Seit 1998 ist er freier Publizist und Autor von aviatischen Sachbüchern und belletristischen Werken. Er begleitet die «Denkpausen» seit ihren Anfängen als Redaktor. Kontakt zum Autor: office@mssg.ch





«In einem Jahr bin ich Abteilungsleiter!»

Immer schön positiv denken: Der beliebteste Rat von Motivationsgurus verhilft nicht jedem zum Erfolg. Manchmal ist es besser, sich Misserfolgsphantasien hinzugeben. Negativ denken also? Den einen oder die andere könnte das weiterbringen.

Eva Tenzer

Phantasie sei eine wunderbare Gabe, meinte Erich Kästner. Man müsse sie allerdings im Zaum halten können. Wer auf alte Dichter hört, kann gelegentlich viel Geld sparen, Seminargebühren für Motivationsgurus etwa, vor allem für solche, die ihren Kunden immer noch einreden, positives Denken führe automatisch zum Erfolg. Die psychologischen Halbwahrheiten der Gute-Laune-Branche sind mittlerweile ins allgemeine Bewusstsein gesickert und halten sich hartnäckig. «Du musst nur fest an den Erfolg glauben», schallt es einem entgegen, «dann klappt das schon.»

Kritiker zweifeln schon länger an der Wirksamkeit der Positivdenken-Strategie. Und es gibt Studien, die ihnen recht geben. Gelegentlich schadet positives Denken mehr, als es nützt. Erfolgsphantasien in der Art von «In einem Jahr bin ich Abteilungsleiter!» können bestimmte Persönlichkeitstypen sogar daran hindern, ihre Ziele zu erreichen. So verfallen viele Kritiker ins andere Extrem und behaupten, positives Denken mache generell krank und erfolglos. Viele Ratgeber versuchen vehement, die Alles-wird-gut-Manie wieder aus der Welt zu schaffen. Dabei ist die Sache eigentlich ganz einfach: Erfolgsphantasien müssen immer zum jeweiligen Typ passen.

Erfolgsphantasien sind gut, aber ...

Psychologen beobachten, dass positives Denken zwar bestimmte Persönlichkeitstypen weiterbringt. Doch manchmal trifft das Gegenteil zu, und es kann hilfreicher sein, in negativen Phantasien zu schwelgen. Viele Menschen lassen sich nämlich von blumigen Tagträumen einschüchtern, reagieren deprimiert und kassieren postwendend Misserfolge, je fester sie an den Triumph glauben.

«Positive Zielimaginationen können bei ihnen regelrechte Motivationskurzschlüsse hervorrufen», warnt Thomas Langens, Psychologe an der Universität Wuppertal. Er hat sich die Auswirkungen von Zielimaginationen näher angesehen. Studenten sollten die Wichtigkeit von Studienzielen einschätzen und protokollierten dann wochenlang Phantasien dazu. Das Ergebnis: Positive Zielimaginationen hellen die Stimmung auf, erlauben, alternative Realitäten zu simulieren sowie wichtige Ziele zu erreichen. Vor allem Teilnehmer mit einer hohen Leistungsmotivation profitierten davon, ebenso Studenten mit wenig Furcht vor Misserfolgen.

Sich in ruhigen Minuten grandiose Erfolge auszumalen, macht Spass. «Aber auch Lustgewinn kann dysfunktional sein», beobachtete Langens. Auf Geringmotivierte wirkten sich die Zielimaginationen hinderlich aus. Diese Gruppe schnitt besser ab, wenn sie sich nicht in Erfolgsphantasien erging. Langens erklärt das so: «Indem man bereits als erreicht vorwegnimmt, was erst noch durch Arbeit erreicht werden muss, kann die Motivation zum Verfolgen des Ziels gelähmt werden.» Die Folge: eine noch geringere Motivation bei künftigen Aufgaben.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Studie von Gabriele Oettingen. Die Psychologin forscht an den Universitäten Hamburg und New York und begleitete Studenten beim Übergang ins Arbeitsleben. Alle Teilnehmer protokollierten ihre positiven und negativen Phantasien über die Jobsuche: gutdotierte Angebote ebenso wie die über missglückte Vorstellungsgespräche. Das Resultat war eindeutig: Bewerber mit idealisierend positiven Erfolgsphantasien schrieben nach dem Examen weniger Bewerbungen, bekamen weniger Angebote, und nach zwei Jahren verdienten sie auch weniger als ihre Konkurrenten ohne ruhmreiche Tagträume. Offensichtlich hatten die Phantasieerfolge sie dazu verführt, die erwünschte Zukunft schon zu genießen, so dass sich keine Notwendigkeit ergab, den Erfolg durch mühsames Planen tatsächlich herbeizuführen.

Worst Case im Auge behalten

Die gerne propagierten «Mentaltricks der Spitzensportler» können also durchaus negative Konsequenzen haben, wenn sie den falschen Leuten aufgezwungen werden. «Es bringt nichts, sich zu früh mit zu stark aufgeladenen Phantasien zu beschäftigen, weil die Wirkung auf unsere Psyche dann als unglaublich verpufft», sagt auch Petra Bock, Coach in Berlin. Die Lösung besteht aus Sicht der Motivationsforschung in einem Mix aus positiven Zukunftspanasien und Reflexionen über die Realität: «Wer sich machbare Ziele stecken will, muss sich nicht nur die erwünschte Zukunft lebhaft vorstellen, sondern auch die Hindernisse vorwegnehmen. Dann drängen sich bereits im Vorfeld konkrete Lösungen auf, und man realisiert seine Wünsche am Ende erfolgreicher», rät Oettingen. Das heisst: Anstatt die rosarote Brille aufzusetzen, sollte man auch Fallgruben und Misserfolge im Blick behalten.

Bewusst negatives Denken kann im Coaching in Form der sogenannten Reframing-Technik sehr wirkungsvoll sein, berichtet Petra Bock. Sie rät Klienten mit der Neigung, sich Dinge schönzureden, zu einer kritischen Denkweise. «Die Frage, was im schlimmsten Fall passieren kann, lässt einen oft erkennen, dass negative Konsequenzen einer Entscheidung durchaus tragbar wären, und das

wiederum erhöht die Fähigkeit, Risiken bewusst einzugehen.» Ein Anwalt, den sie beriet, wollte seine Kanzlei stark erweitern, fürchtete aber die damit verbundenen Risiken. Petra Bock: «Wir arbeiteten konsequent am Worst-Case-Szenario. Da er genau wusste, was schiefgehen konnte, und im Coaching einen Plan B erarbeitet hatte, konnte er die Entwicklung gut vorbereitet und entspannt angehen. Jeder Erfolg wog umso stärker. Heute führt er ein sehr erfolgreiches Team.»

Bock hat die Erfahrung gemacht, dass vor allem sachlich-problemorientierte Menschen eher von diesem skeptischen Blick profitieren: «Ihre Stärke liegt im analytisch-kritischen Denken, und sie haben das Gefühl, sich selbst auf den Arm zu nehmen, wenn sie auf Teufel komm raus positiv denken sollen.» Wer sich ausserdem schnell unter Druck setze oder setzen lasse, habe oft Schwierigkeiten mit starken Erfolgsphantasien. Solche Persönlichkeiten würden eher schwächer als stärker, wenn sie rigoros positiv denken sollten.

Eine Frage der Persönlichkeit

Dass auch der individuelle Hang zu Optimismus und Pessimismus eine Rolle spielt, zeigte die Psychologin Julie Norem vom Wellesley College in Boston mit einem Experiment. Pessimistische Studenten bringen demnach deutlich schlechtere Prüfungsleistungen, wenn ihnen vorher optimistische Denkstrategien aufgezwungen werden. Sie schneiden viel besser ab, wenn sie sich vorher intensiv einen Misserfolg ausmalen dürfen. Solche Persönlichkeiten brauchten im Grunde eher einen Demotivator als einen Motivationsguru.

Erfolgsdenken ist also nicht per se wirksam oder unwirksam. Phantasien allein machen noch keinen Karrieresprung, sie müssen zur psychischen Konstitution passen. Wie sehr sie bei zentralen Anliegen unterstützen, hängt von der Persönlichkeit ab. Langens legt vor allem Misserfolgsängstlichen ans Herz, «sich den Weg und nicht schon das Ziel vorzustellen und ihre Visionen immer wieder mit der Realität zu kontrastieren, um die reale Situation nicht aus den Augen zu verlieren». Anstatt sich auf dem Sofa schon als Sieger zu fühlen, sollten sie sich in Tagträumen besser intensiv die Schwierigkeiten vorstellen, die der Weg dorthin bringen wird. Der Psychologe nennt das die «Erdung» von Erfolgsvisionen. Gut geerdet, ist man dann gegen verpuffende Luftschlösser gefeit.

Die Autorin

Dr. Eva Tenzer studierte Geschichte sowie Sprach- und Literaturwissenschaften Osteuropas in Trier, Prag und Warschau und absolvierte Praktika in St.Petersburg und in Moskau. Sie promovierte an der Universität Oldenburg. Ihre Dissertation wurde mit dem Epstein-Forschungspreis ausgezeichnet. Nach einem Volontariat beim Campus-Verlag in Frankfurt wurde sie Journalistin und Autorin. Nach verschiedenen Stationen ist sie heute freie Wissenschaftsjournalistin. Kontakt zur Autorin: office@mssg.ch





Ein Abgesang auf das Smartphone

In diesem Jahr werden 1,2 Milliarden internetfähige Multimedia-Handys verkauft. Zukunftsforscher sagen dem Gerät das Ende voraus. Schon in nicht allzu ferner Zukunft könnten wir von Sensoren begleitet sein, die uns rund um die Uhr im Auge behalten und uns lückenlos miteinander verbinden.

Thimo Heeg

Der «Mobile World Congress» glänzte auch in diesem Jahr mit vielen neuen Handys. Und doch enttäuschte die grösste Mobilfunkmesse der Welt in Barcelona so manchen Beobachter. Selbst die HiWights sorgten allenfalls für gepflegte Langeweile. Marktführer Samsung etwa präsentierte stolz sein neues Spitzenmodell Galaxy S5, doch revolutionäre Änderungen im Vergleich zum aktuellen Top-Gerät S4 sucht man vergeblich. Ein Fingerabdrucksensor und ein Herzschlagmonitor müssen ausreichen, damit Tech-Herzen höherschlagen. Da passt es ins Bild, dass mancher bereits das Ende der Smartphone-Ära dämmern sieht. Die Media-Agentur-Gruppe Zenith-Optimedia, die zum Werbekonzern Publicis gehört, konfrontierte die Besucher mit dieser These: Künftig ist alles an das Internet angebunden. Wir sind jederzeit und überall von onlinefähigen Objekten umgeben. Ein spezielles Gerät wie das Smartphone braucht es da nicht mehr. Eine allzu steile These? In diesen schnell drehenden Zeiten ist die Prognose vielleicht gar nicht übermässig gewagt.

Das «Internet of Everything»

Smartphones gibt es zwar schon seit mehr als einem Jahrzehnt, aber erst mit dem komfortablen Modell iPhone hat das Geschäft richtig abgehoben. Sechs Jahre nach dem iPhone-Start wurden erstmals mehr als 1 Milliarde Smartphones verkauft. 2014 dürften es schon 1,2 Milliarden sein. Inzwischen hat das internetfähige Mobiltelefon mit Touchscreen das gewöhnliche Handy verdrängt. Ihm ist es zu verdanken, dass das Internet mobil und sozial geworden ist. Wer hätte vor sieben Jahren darauf gewettet?

Wenn schon in nicht einmal zehn Jahren die Entwicklung so rasant fortgeschritten ist, gehört zu einem Prognosezeitraum von 25 Jahren zwangsläufig ein wenig Science-Fiction dazu. Zenith-Optimedia hat für ein «Zukunftsprogramm 2038» sechs Schlüsseltrends ausgemacht. Das Internet, an das alles angeschlossen ist («Internet

of Everything»), ist einer davon. Für die Auguren heisst das: Künftig sind wir umringt von Sensoren. Schon 2020 sollen 50 Milliarden «Objekte» an das Internet angebunden sein, also im Schnitt 7 pro Mensch. Sensoren begleiten uns dabei von unserem Zuhause zur Arbeit und in die Freizeit. Sie sind im Auto, in der U-Bahn, in Supermärkten und am Arbeitsplatz zu finden. Diese Sensoren verbinden die Menschen untereinander, und sie sammeln Daten: Wie wir leben und was wir tun.

Vom Smartphone zur «Smart City»

Und was passiert mit den Daten, die diese Sensoren ermitteln? Heute noch ist alles konzentriert auf das kleine Gerät in unseren Taschen. Ob Online-Einkäufe, ob Trainingspläne, ob Navigationshilfen – alles läuft über das Smartphone. Bald angeblich nicht mehr. Das Smartphone, wie wir es kennen, wird einfach nicht mehr nötig sein. Es wird dann ersetzt von einer Vielzahl kleinerer Geräte, Bildschirmen und Verbindungspunkten. Vom Smartphone zur «Smart City»: So verläuft nach Ansicht von Zenith die Entwicklung. Im Jahr 2050 lebten 70 Prozent der Weltbevölkerung in Städten, in denen drahtlose Sensor-Netzwerke die Daten dafür liefern, die meisten Aspekte des Lebens effizient zu managen.

Sind diese Vorhersagen allzu fantastisch? Kann gut sein. Fakt ist jedoch, dass die technologische Basis grundsätzlich gelegt ist. Vom «Internet überall» ist die Welt zwar noch ein paar Schritte entfernt. Nach und nach umgesetzt wird dafür das «Internet der Dinge». Immer mehr Geräte – vom Kühlschrank bis zum Industrieroboter – gehen online. Und die grossen Smartphone-Unternehmen konzentrieren sich längst nicht mehr nur auf ihr vermeintliches Kerngeschäft, sondern gehen den Trend mit. Apple, Google, BlackBerry und Nokia setzen ihre Hoffnungen auf den grossen mobilen Computer. Jeder hat seine Handy-Software längst für den Einsatz im Auto angepasst. Diese werden zu Smartphones auf Rädern. Sie warnen sich gegenseitig vor Glatteis oder suchen im Parkhaus eine Parklücke. Die Technik dahinter bietet die Basis für dicke Geschäfte, und das in deutlich weniger als einem Vierteljahrhundert. Mit Services für das vernetzte Auto will Bosch binnen sechs bis acht Jahren ein «Milliardengeschäft» erzielen.

Warnung vor dem «Big Brother»

Allerdings könnte sich auch mancher Schritt auf dem Weg zur allumfassenden Vernetzung als Fehltritt entpuppen. Mit Nachdruck bewirbt Google derzeit seine Computerbrille «Glass». Doch gegen diese Datenbrillen, mit denen sich unter anderem überall fotografieren und filmen lässt und möglicherweise sogar das automatische Erkennen von Gesichtern kein Problem mehr darstellt, regt sich Widerstand.

Datenschützer warnen vor allgegenwärtiger Überwachung. Und selbst Tech-Fans glauben nicht an den Durchbruch: «Die Menschen wollen neue Techniken, aber sie sollen unsichtbar sein», sagt Mike Bell, der beim Chipkonzern Intel für die Zukunft zuständig ist, den Bereich neue Geräte. Vielleicht hemmt gerade dieser Wunsch das Zenith-Szenario. Vielleicht ist es auch die schon jetzt virulente Sorge vor einer allumfassenden Überwachung. Und vielleicht wünschen wir uns in 25 Jahren sogar unser Smartphone wieder zurück.

Der Autor

Thiemo Heeg studierte Volkswirtschaft an der Universität Würzburg. Seit 2009 ist er Mitglied der Wirtschaftsredaktion der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung». Zu seinen Themen gehören die neuen Bundesländer, die Umbrüche in der Konsumelektronik und in der Solarbranche sowie die Bahnindustrie.



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

Legen Sie überall und jederzeit eine Denkpause ein. Ab sofort stellen wir Ihnen ausgewählte Beiträge aus unserer Schriftenreihe als Podcast zur Verfügung: Einfach herunterladen, und Sie hören den Artikel auf PC, Handy oder MP3-Player. Sie möchten keinen Podcast verpassen? Abonnieren Sie unseren RSS-Feed. www.mssg.ch/podcast



Entdecken Sie die Management School St.Gallen in ihrer ganzen Tiefe: Unsere Internet-Plattform liefert Ihnen nicht nur detaillierte Informationen zu Institut, Leistungen und Mitarbeitenden. Sie eröffnet Ihnen auch den Zugang zu den verschiedenen Medien, mit welchen wir Sie in Ihrem Führungsalltag begleiten. www.mssg.ch/media

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 |

Fortsetzung folgt.

Wer regelmässig eine Denkpause einlegt, kommt schneller voran: Weitere Editionen unserer Schriftenreihe, die mit dem Swiss Media Award und dem Best of Corporate Publishing Award ausgezeichnet wurde, finden Sie auf der Internet-Plattform der Management School St.Gallen. Ausgewählte Essays und Berichte stellen wir Ihnen auch als Podcast zur Verfügung. Wir würden uns freuen, Sie auch weiterhin zu unserer Leserschaft zählen zu dürfen – und danken Ihnen für Ihre Meinungen und Anregungen.

www.mssg.ch/denkpausen

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. 15

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS