

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 9

Management School St.Gallen

Denkpausen



Seite 8

Tiger Woods als Vorbild?

Mac J. Rohrbach



Seite 14

*Wenn Führungswechsel
mehr kosten als bewirken*

Andrea Mutzner



Seite 22

*Den Scheinwerfer aufs
Publikum richten*

Michael Kres



Seite 28

*Der Ethik verpflichtet:
Kleine setzen Beispiele*

Dr. oec. HSG Leonhard Fopp



Seite 36

*Die tickende
Demografie-Bombe*

Urs von Schroeder



Seite 44

*Bauchgefühle sind gut –
Intelligence ist besser*

Dr. Marc Tenbücken



Seite 48

*Ein Plädoyer
für das Staunen*

Mathias Forster



Editorial

Noch immer beherrschen die Ursachen und Folgen der Wirtschaftskrise das Gespräch. Vom verloren gegangenen Vertrauen in die Manager ist dabei oft die Rede. Und von der Notwendigkeit, es rasch wiederherzustellen. So einfach ist das aber nicht, wie den Schaden eines missglückten Produktes durch ein paar beherzte Massnahmen zu beheben. *Mac Rohrbach* kommt in seinem Leitartikel zum Schluss, dass die Vertrauenskrise tiefere Ursachen hat als die Wirrnisse in der Finanzbranche. Als verhängnisvoll diagnostiziert er vor allem weitverbreiteten Grössenwahn und mangelnde Sorgfalt bei den wichtigsten Führungsaufgaben.

In den letzten Jahren gab es im Schnitt fünf Führungswechsel im Top-Management multinationaler Grossunternehmen in der Schweiz. Ist das gesund? Erfüllen die Mutationen an der Spitze die Erwartungen? Oder ist die zunehmende Hire-and-fire-Mentalität gar kontraproduktiv? *Andrea Mutzner* kommt in seinem lesenswerten Beitrag zum Schluss, dass Führungswechsel oft mehr Kosten als bewirken.

Von Kulturwandel ist in dieser Nummer oft die Rede. Was tun, damit Veränderungen im Unternehmen mitgestaltet werden und sich Aufbruchstimmung bemerkbar macht? Die Macht komme – so ganz anders, als wir uns klassische Change-Prozesse vorstellen – von unten, stellt *Michael Kres* in den Raum. Er zeigt auf, wie sich die «Macht von unten» in konstruktive Veränderungsenergie umwandeln lässt.

Falsche Einstellungen von Top-Managern und mangelnde persönliche Ethik: Hier ortet *Leonhard Fopp* vor allem die Ursachen der Wirtschaftskrise. Er rät dazu, einmal einen Blick auf Familienunternehmen zu werfen, die wesentliche Werte erhalten haben, damit gut gefahren sind und deshalb als Vorbilder dienen könnten. Unter anderem hebt er hervor, dass Ablösungsprozesse sorgfältig durchzuziehen sind.

Einem ganz anderen Thema wendet sich *Urs von Schroeder* zu: der tickenden Demografie-Bombe. Er spricht von einem Wandel historischer Dimension, stellt jedoch fest, dass dies in der Wirtschaft die Köpfe der meisten noch nicht erreicht habe. Phantasie sei dringend gefordert, um sich den sich rasch verändernden Märkten anzupassen. Vor allem Marketing- und Human-Resources-Strategen sollten schleunigst aus ihrem Dornröschenschlaf erwachen!



Man kann auf verschiedenartige Weise planen. Alexander von Humboldt überliess bei der Vorbereitung seiner Expeditionen auch nicht das winzigste Detail dem Zufall. *Marc Tenbücken* widmet sich der Bedeutung der «Intelligence», welche auch im modernen Management Basis für alle strategischen Unternehmensentscheide sein soll.

Wie manchem ist in unserer durchtechnisierten Welt das Staunen abhandengekommen! Wo fast lückenloses Wissen besteht und beinahe alles machbar scheint, sorgen überraschende Phänomene höchstens für Irritation. *Mathias Forster* plädiert in diesen «Denkpausen» für das Staunen und erklärt, weshalb Phantasie dem Wissen überlegen ist.

Heidi Bohren
Head of Corporate Communications

Ein Mensch. Tausend Gesichter.

Nach den *visages* von Pablo Picasso (Denkpausen No. 8) die *gouaches découpées* von Henri Matisse: Das Bildkonzept zur 9. Edition unserer Schriftenreihe zeigt Scherenschnitte aus dem Spätwerk des südfranzösischen Künstlers, der mit Picasso zu den bedeutendsten Repräsentanten der Moderne zählt.







Les extrêmes se touchent: In den Scherenschnitten, welchen Matisse seine letzten Lebensjahre widmete, stecken die Erfahrungen des gereiften Künstlers, aber auch die Frische und Farbenfreude einer kindlichen Kunstform. Eine Verbindung, die sie erst recht zur Inspirationsquelle für Manager macht.



«Es wäre ein grosser Gewinn, wenn man nach einer Krise sagen könnte: *«We have learnt something.»*»

Tiger Woods als Vorbild? Soll das ein Witz sein!

Tiger Woods war fast ein Halbgott. Zumindest unter Golfern. Dann stürzte er ab. Das Vertrauen, das Sponsoren und Millionen von Fans in ihn gehabt hatten, war im Eimer. Doch dann kehrte er zurück und tat Busse: geläutert und um Jahre gereift. Sein Wandel steht für das, worauf wir im Management vielerorts vergeblich warten.

Mac Rohrbach

Sie kennen die Geschichte. Tiger Woods, die Nummer 1, Aushängeschild einer der angesehensten Sportarten der Welt und Top-Verdiener aller Athleten, stolpert über Sexaffären, wird als Halodrio enttarnt und im puritanischen Amerika gnadenlos durch den Wolf gedreht. Über Nacht stürzt der Wunderknabe vom hohen Sockel und verschwindet aus der Öffentlichkeit. Dann, nach einigen Monaten intensiver Seelentherapien, ein aufsehenerregender Medienauftritt: Mit einem Gesicht wie nach einem 10-über-Par-Resultat stellt er sich quälenden Fragen und geht dabei hart mit sich selber ins Gericht. Kann dieser Schatten seiner selbst je wieder brillante Bälle schlagen?, fragt sich da manch einer. Ja, er kann! Beim folgenden US Open liefert er wortkarg den Beweis dafür. Er hat sich mit einer soliden Leistung zurückgemeldet. Und langsam regen sich auch die Sponsoren wieder.

Parallelen zwischen dem Fall Tiger Woods und einigen Top-Managern, die in der gleichen Zeit Skandale verursachten, angesehenen Unternehmen an den Rand des Untergangs führten und für eine verheerende Vertrauenskrise sorgten, sind unverkennbar. Auch sie gehörten zu den Angesehensten ihrer Branche und zu den Bestbezahlten. Auch sie wurden fast über Nacht vom Teppich geworfen. Und auch in ihrem Fall war der Skandal auf Untreue zurückzuführen: vor allem gegenüber Kunden und Geldgebern. Bei allen Parallelen gibt es jedoch einen eklatanten Unterschied: Im Gegensatz zum berühmten Golf-Champion scheinen sie kaum aus der Erfahrung ihres Desasters gelernt zu haben. Von Läuterung und Gesinnungswandel ist jedenfalls noch wenig zu spüren. Lauthals beklagen sie das angeschlagene Vertrauen bei Kunden, Aktionären und Öffentlichkeit, doch die Gründe, die dazu führten, negieren sie noch immer. Mit beschlagenen Brillen wursteln viele weiter, als ob nichts gewesen wäre.

Eine explosive Mischung

Zur Vertrauenskrise hat zwar vor allem das Fehlverhalten eines Teils der Finanzindustrie geführt, doch nicht nur. In der zurzeit herrschenden Unruhe erkenne ich als kritischer Beobachter Management-Fehlentwicklungen, die in den letzten Jahren branchenübergreifend Schule machten. «Have you learnt anything?» ist eine Frage, die mich als Experten für Executive Education vor allem beschäftigt.

Ich bin überzeugt, dass die Krise nicht primär auf fachliche Defizite, sondern auf Schwächen in Management und Leadership zurückzuführen ist. Diese sind keineswegs nur bei Banken virulent, sondern bei vielen anderen Grossunternehmen aller Branchen.

Zahlreiche Ursachen des Malaise entspringen der Unruhe in den Märkten, den strukturellen Veränderungen, dem entfesselten Grössenwahn und dem Kulturwandel in den letzten Jahrzehnten. Unter geschlossenen Deckeln brodelte eine explosive Mischung, die sich jetzt – nach offenkundigem Versagen kaum hinterfragter Philosophien und Verhaltensweisen – plötzlich entlud.

Fehlende Talente? Mumpitz!

Etlche Fehlentwicklungen in der Führung haben wir schon in früheren «Denkpausen» thematisiert. Einige Sünden seien nochmals kurz in Erinnerung gerufen:

- Die in einem langen Prozess gewachsene partizipative Führung wurde vielerorts verdrängt durch einen rückkehrenden autoritären Führungsstil. Engagierte und mitdenkende Mitarbeiter wurden entmündigt und kritische Geister aus dem System ausgeschlossen. Folgen: Demotivation, mangelnde Identifikation und schwindende Leistungsbereitschaft.
- Die sorgfältige Pflege und Wertschätzung des Humankapitals, die Erhaltung von Know-how und Arbeitsplätzen verloren ihre Priorität. Man macht den Mitarbeitern verständlich, dass sie austauschbar sind. Folgen: Verunsicherung und schwindende Loyalität. Dass bei grossen Banken sogenannte «gute Mitarbeiter» angeblich nur noch durch masslose Entschädigungen bei der Stange zu halten sind, stellt Arbeitgebern kein berauschendes Zeugnis aus!
- Wir verfügen über ein beispielhaftes mehrstufiges Berufsbildungssystem. Früher ermöglichte auch dieses den Aufstieg. In den letzten Jahren fand aber eine Akademisierung im Management statt. Folgen: Das grosse Potenzial talentierter Fachkräfte wird missachtet, mangelhaft gefördert und auf dem Weg nach oben blockiert (mit der gleichzeitigen Behauptung, es fehle an «guten» Leuten!). Wo früher eine gesunde Durchmischung von Theoretikern und Praktikern bestand, ist heute eine ungesunde neue Klassengesellschaft mit unsichtbaren Gräben entstanden.

Foulspiel mit grossen Flurschäden

Ein Symptom der ungesunden Entwicklung ist die sich immer weiter öffnende Lohnschere mit ihren Extremen in der Finanzbranche. Wir alle wissen, wie Entscheidungsprozesse in einem Unternehmen laufen. Entscheide entstehen in viel Kleinarbeit durch Arbeitsgruppen, Spezialisten und Fachkräfte. Sie sind ein ausgeprägtes Produkt von Teamarbeit in der Linie und im Führungsstab. Deshalb ist die Frage berechtigt, weshalb Spitzenmanager mit unverhältnismässigen Entschädigungen honoriert werden müssen. Da werden gerne Spitzensportler ins Feld geführt. Dieser Vergleich hinkt gewaltig. Denn im Gegensatz zu Managern muss sich zum Beispiel ein Roger Federer seine Stellung als Nummer 1 in seiner Branche gegen die gesamte Weltkonkurrenz mutterseelenallein erkämpfen und bestätigen. Manager sind jedoch weder Individualsportler noch Stars, sondern Teamspieler. Sie sollten es zumindest sein.

Die gesellschaftliche Stabilität und der wirtschaftliche Erfolg Deutschlands und der Schweiz in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg basierten nicht zuletzt auf einem starken Mittelstand. Der heutige Trend nach amerikanischen Mustern – immer grössere Lohnunterschiede mit einem Mittelstand, der den Gürtel laufend

enger schnallen muss, und einer wachsenden Zahl von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern – ist eine unheilvolle Entwicklung.

Gefangen im Führungsbunker

Weitere Sünden, welche die Unternehmenskulturen vergiften und bei uns schon öfter thematisiert wurden, bekommen wir auch an unseren Seminaren immer wieder zu hören. Einige Beispiele:

- Heutige Chefs von Grossunternehmen, Ausnahmen immer vorbehalten, scheinen kaum mehr zu wissen, wie ihre Büros und Werkstätten von innen aussehen. Das hat weniger mit der Grösse der Organisationen zu tun, sondern mehr mit ihrer Einstellung. In den Augen vieler sind die Mitarbeiter nichts als malochende Termiten. Sie persönlich zu kennen, sie ernst zu nehmen und sich mit ihnen auszutauschen, empfinden sie weder als notwendig noch als ihre Aufgabe. Derweil wissen wir, welche positive Wirkung es haben kann, wenn Verantwortungsträger als menschlich greifbar und vor allem als Vorbild wahrgenommen werden.
- Viele Top-Manager haben sich in hermetisch abgeriegelte Bunker zurückgezogen, verkehren nur noch unter ihresgleichen und fällen in der keimfreien Luft einsame Entscheide. Abgenabelt von der wirklichen Welt, besteht bei ihnen die Gefahr zunehmenden Realitätsverlustes. Für ihr Umfeld bestehen sie nur noch virtuell und haben keine menschlichen Konturen mehr.
- Statt Offenheit, Wachsamkeit und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu fördern, passiert vielerorts das Gegenteil. So wächst die Gefahr von Fehlentscheiden und Fehlleistungen. Statt kritische Geister zu kultivieren, werden Duckmäuser und Anpasser gefördert, die sich auch in entscheidenden Momenten um ein klares Nein drücken. Wo Erfahrung und Widerspruch ausgeschaltet werden, wo es an gesunden Korrekturmechanismen fehlt, kommt es zwangsläufig zu (oft sehr teuren) Irrläufen.
- Vieles, was zu Unverständnis und schwindendem Vertrauen gegenüber Managern führt, hat mit Kommunikation zu tun. Was aus den abgeschotteten Führungsetagen grosser Unternehmen verlautet, wirkt oft nicht nur phrasenhaft und unverständlich, sondern widersprüchlich und wenig kongruent. Das erschwert es der Personalbasis, allen anderen Stakeholders und der Öffentlichkeit, die Intentionen eines manchmal sprunghaften Managements zu erkennen und dessen Entscheide nachzuvollziehen.

In den letzten Jahren schienen manche Manager viel zu sehr mit sich selber und ihren Karrieren beschäftigt, um sich Gedanken über ihre Kernaufgabe – die gute Führung ihrer Organisation – zu machen. Zwar wurde inzwischen vielerorts bewusst, dass die sogenannten «weichen Elemente» vernachlässigt wurden und an der Unternehmenskultur zu arbeiten wäre, doch sind das oft nur Worthülsen. Gefragt wäre mehr Ernsthaftigkeit statt hohler Worte!

Kurzsichtigkeit mit Konsequenzen

Von jeder Hausfrau erwartet man, dass sie weiter denkt als nur bis zum nächsten Tag. Ein guter Sonntagsbraten macht sie noch nicht zur umsichtigen Hausfrau. Nur in Teilen der heutigen Wirtschaft, vor allem in börsenkotierten Gesellschaften, ist das anders. Was führte dazu, dass Unternehmen nur noch an ihrem kurzfristigen Erfolg gemessen werden? Dass Semester- und Jahresergebnisse sogar über Sein oder Nichtsein von Managern entscheiden können? Ist es die Börse, sind es die Medien oder gar die Manager selber, die nur ihre eigene Karriere und fette Bonusse im Auge haben? Fest steht, dass der Wandel vom langfristig denkenden Unternehmer zur Unter-

nehmensführung mit Kurzzeitfokus einen enormen Verschleiss an Ressourcen mit sich brachte. Die sich in kurzen Zyklen folgenden Managementwechsel und die hektische Umbau- und Änderungsmanie führten vor allem zu Unruhe, Unsicherheit und Demotivation bei den Belegschaften sowie zur Verschleuderung von Unsummen von Geld. Wie kann jemand ernsthaft erwarten, dass Manager Vertrauen geniessen sollen, die grossspurig von einem Unternehmen zum nächsten surfen, Feuerwerke anzetteln, alles auf den Kopf stellen, oft nur ein Chaos hinterlassen und sich dabei in vielen Fällen erst noch schamlos bereichern! Es ist Zeit, endlich wieder einmal für Ruhe und – im Rahmen des Möglichen – auch Kontinuität zu sorgen.

Enge Denkschemen oder Selbsttäuschung

Mit der Globalisierung verschob sich der Fokus vor allem auf das Wachstum, die Positionierung auf den internationalen Märkten und, eben, den kurzfristigen Erfolg. Alles andere scheint in den Hintergrund gerückt zu sein. Konzerne verstehen sich als «Weltbürger» und nicht mehr als Wohlfaktoren ihres Landes. Sind sie zum Selbstzweck geworden? Welchen Sinn erfüllen sie noch für eine Volkswirtschaft, wenn die Arbeitskraft im eigenen Land auf eine Rumpfororganisation ausgedünnt und ein Grossteil der Arbeit exportiert wird? Wenn sie, statt Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten, Heerscharen von Leuten auf die Strasse schicken, also die Arbeitslosigkeit erhöhen, und die Verantwortung dem sonst geschmähten Staat überbürden? Wenn sie dazu beitragen, die soziale Unrast zu verschärfen und die Stabilität des Landes zu gefährden?

Dass das Vertrauen in Managements schwindet, die den Blick fürs Ganze verloren haben, liegt auf der Hand. Die Bevölkerung hat begriffen, dass auch solide Unternehmen keine verlässlichen Garanten mehr für den Wohlstand und die Weiterentwicklung ihres Umfeldes sind. Man traut ihnen nicht mehr über den Weg. Provokativ könnte das Fazit lauten: Angesichts ihrer oft engen Denkhorizonte und begrenzten Fokussierung auf ihre Zahlen wirken heutige Führungskräfte manchmal verblüffend eindimensional.

Wir leben heute mit gefährlichen Interdependenzen und damit auch Intransparenzen. Schon die geringste Störung kann vordergründig gut funktionierende und mehrfach abgesicherte Systeme zum Erliegen bringen. Je komplexer die Strukturen, Prozesse und Tools der Finanz- und Versicherungsbranche in den letzten Jahren wurden, desto grösser wurden auch die Risiken im Falle von Störungen. Das haben wir eindrücklich demonstriert bekommen. Lange Zeit funktionierte auch unser globales Just-in-time-System wie geschmiert. Die Produktkomponenten, ob in Korea, Guatemala oder Finnland produziert, trafen perfekt «getimt» am richtigen Ort ein, um zu einer Anlage zusammengebaut zu werden. Bis in diesem Frühling – böseartig unangekündigt – der Eyjafjallajökull ausbrach und das globale Logistiknetz kurzzeitig ins Chaos stürzte.

Ethik und Moral: verlorene Leitplanken

Sucht man die negativen Auswüchse des Kulturwandels im Management zu deuten, gelangt man zum Schluss, dass auch hier offenkundig ein Verlust von Leitplanken zu einem Werteverfall – oft sogar einer Verwilderung – führte, bei dem vielerorts Ethik und Moral auf der Strecke blieben. Im entstandenen Vakuum beginnt man glücklicherweise da und dort zu erkennen, dass es ohne ein Minimum an Ethik und Moral nicht geht.

Auffallend für mich sind vor allem zwei Tendenzen: einerseits der Grössenwahn mit einem weitverbreiteten Verlust an Boden-

haftung bei vielen Managern und andererseits die Vernachlässigung des Humankapitals und der wichtigsten Führungsaufgaben in den Unternehmen. Beides führte zu einer Entfremdung zwischen den Sozialpartnern und zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Bei vielen Aussenstehenden ist das Bild von Top-Managern verankert, die Unternehmen wie Brötchen kaufen, verscherbeln, stilllegen und dabei mit Milliarden um sich werfen, die nicht ihnen gehören. Dieses Bild mag auf wenige zutreffen, verstärkt sich aber täglich durch die Zuspitzung in den Medien.

Je höher das Ross, desto tiefer der Fall

Viele Spitzenmanager, vor allem in grossen Konzernen, verloren im unruhigen, umtriebigen Umfeld des Expansionswahns ihren Sinn für gesunde Proportionen und verfielen sich im Dauerrausch des vermeintlich grenzenlos Machbaren und Erlaubten. Dass sich dabei auch ihre Wahrnehmung für das Kleine, das Detail, das Menschliche trübte, fiel allen auf – nur ihnen selber nicht. Sie leben ja in ihrer eigenen künstlichen Welt und lassen die reale möglichst gar nicht an sich heran. Ist das vielleicht der Grund, weshalb sie heute die Empörung der Gesellschaft über ihre jedem gesunden Empfinden zuwiderlaufenden Entschädigungen nicht nachvollziehen können? Tragisch ist dabei, dass eine relativ kleine Zahl, auf welche das zutrifft, eine ganze Berufsgilde mit in Verruf bringt.

Ein Wort scheint mir vergessen worden zu sein: das Wort Demut. Die Einsicht, dass wir als Menschen – als Team in einem Unternehmen, als Bürger eines Staates, als Teil eines Ganzen – alle in einem Boot sitzen. Möglicherweise auch morgen aufeinander angewiesen sind, vielleicht besonders nach der nächsten Krise, die wir hätten vermeiden sollen. Hochmut und Arroganz sind gefährlich. Nur ein kleines unglückliches Ereignis, eine Unachtsamkeit, ein dummer Fehler kann genügen, um zum Skandal zu eskalieren und uns von heute auf morgen vom hohen Ross herunterzureissen. Etwas mehr Demut würde uns allen guttun. Ab und zu auch nur ein Gedanke an die Relativität unseres Seins und das dünne Häutchen, auf dem wir sitzen.

Militär: Man höre und staune!

Jahrelang haben wir mit gerümpfter Nase vom militärischen Führungsstil geschnödet. Nein, das war in den Augen der meisten nicht die Art, die einen zu inspirieren vermochte. Doch Achtung! Es mag etliche erstaunen, dass es heute Armeen gibt, die in Sachen Menschenführung gewaltige Schritte in die Moderne gemacht und dabei mancherorts die Praxis privater Führungskulturen längst überholt haben. Natürlich lassen sich Militär und zivile Unternehmen schwer vergleichen, doch bin ich überzeugt, dass sich heute viele junge Milizsoldaten nicht mehr bieten liessen, was Mitarbeiter in Büros oftmals zu ertragen haben. «Ein positives Menschenbild und die Art und Weise, wie man mit Macht umgeht, sind entscheidende Faktoren erfolgreichen Führens», erklärte kürzlich Hans-Lothar Domröse, der Kommandant des Eurokorps in Afghanistan, in einem Interview. Oder: «Gegenseitiges Vertrauen ist unerlässlich. Genau so, wie ich meinen Soldatinnen und Soldaten vertraue, genau so können sie auf meine Führungsleistung, meine Ehrlichkeit und meinen Anstand vertrauen.» Man bemerke: Vertrauen ist hier ein zentraler Begriff.

Management, das kann nicht genug wiederholt werden, ist primär Menschenführung. Das erfordert Empathie gegenüber anderen. Wer Menschen nicht grundsätzlich gerne hat, ist im Management fehl am Platz. Oder in den Worten des deutschen Generals: «Nur wer ein positives Menschenbild hat und sorgfältig

mit der ihm verliehenen Macht umgeht, wird langfristig erfolgreich sein.» Nicht ohne Schmunzeln nahmen wir zur Kenntnis, dass – man höre und staune! – grosse Schweizer Versicherungsgesellschaften damit begonnen haben, Führungskräfte in Ausbildungskurse der Armee zu schicken, um sie dort das nötige Wissen zu Themen wie Pflichtbewusstsein, Ehrlichkeit, Loyalität und Bescheidenheit einverleiben zu lassen! So viel zum viel geschmähten Militär.

Gefragt ist mehr als Ebits

Auf Werte wie diese müssen wir uns also besinnen, wollen wir das verlorene Vertrauen wieder gewinnen: etwas mehr Demut statt Hochmut, selbstkritische Reflexion über das, was wir wirklich sind und nicht das, was wir uns und anderen vormachen oder glauben, vormachen zu müssen. Mehr Respekt und Wertschätzung gegenüber denen, die all die Leistungen erbringen, die unseren Aufstieg und unseren Ruhm überhaupt ermöglichen. Nicht zu vergessen das Umfeld, in dem wir uns bewegen.

Vielleicht lohnt es sich, wieder einmal darüber nachzudenken, ob vielleicht auch ein paar andere Erfolgsrechnungen und Bilanzen zu erstellen wären als die rein finanziellen. Denn seit der Finanzkrise ist kaum mehr jemand so naiv, Finanzgewaltigen nur aufgrund von Ebits zu vertrauen. Dazu braucht es mehr! Haben Sie den Mut, die Regeln Ihrer Branche und Ihres Unternehmens zu hinterfragen! Denken Sie auch einmal seriös über den Sinn und Zweck Ihres unternehmerischen Tuns für die grössere Gemeinschaft nach! Wagen Sie es, zum Vorbild einer neuen Kultur zu werden!

Warum Tiger Woods (trotzdem) Vorbild ist

Tiger Woods hat einiges falsch gemacht und dafür bitter gebüsst. Beispielhaft ist die Art, wie er sich aus dem tiefen Loch heraus aufrappelte und einiges wieder ins Lot brachte. Weder hat er sein Versagen verrationalisiert noch schöneredet, sondern versucht, es demütig zu lösen. In seinen Auftritten wandte er sich nicht mit gummigen Ausflüchten an anonyme «Stakeholder», sondern appellierte an die Emotionen von Menschen. Er bewies damit eine Qualität, die im Spitzensport ebenso selten ist wie in der Wirtschaft: Anstand. Er brachte die Courage auf, sich seinen Problemen zu stellen, und kehrte mit tadelloser Haltung auf das Feld zurück, in dem er an echten Leistungen gemessen wird. Er bewies in seiner Krise Einsicht, vollzog einen Reifeprozess und gewann so zumindest einen Teil des verlorenen Vertrauens zurück.

Es wäre ein grosser Gewinn, wären einige der Wirtschaftsführer so demütig, die richtigen Konsequenzen aus Fehlleistungen zu ziehen, so dass sie nachher sagen könnten: «Yes, we *have* learnt something!»



Der Autor

Mac J. Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education bei der Management School St.Gallen. Die Beratung in Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten. Seine vielfältige Erfahrung basiert auf einer langjährigen Beratungs- und Schulungsaktivität für international tätige Unternehmen und Organisationen. Aktuelles Wissen zu vermitteln, positive Erfahrungen weiterzugeben und Management-Laufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft. Kontakt zum Autor: m.rohrbach@mssg.ch



«Wo Menschen einfach austauschbar werden, bedeutet dies das Ende der Individualität!»

Wenn Führungswechsel mehr kosten als bewirken

Welche menschlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen haben Führungswechsel im Top-Management? Dieser Frage ging eine Studie zweier Outplacement-Spezialisten, Grass & Partner AG und Von Rohr & Associates, in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz nach. Abgehobenes Top-Management und Mittelmass im Unternehmen springen als Symptome einer Zeit zunehmender Uniformität und Standardisierung ins Auge.

Andrea Mutzner

In den letzten Jahren, zwischen 2005 und 2008, gab es im Schnitt rund fünf Führungswechsel im Top-Management der befragten multinationalen Grossunternehmen in der Schweiz. Diese Zahl ist beachtlich, da Führungswechsel in der Regel mit Kosten und auch mit Risiken verbunden sind. Die häufigsten Gründe für Führungswechsel waren bei multinationalen Grossunternehmen Restrukturierungen (26%) und Entlassungen (20%), bei der öffentlichen Verwaltung bzw. Non-Profit-Organisationen hingegen Pensionierungen. Die Umfrage ergab auch, dass ein Trend zu einer Hire-and-fire-Kultur festzustellen ist, etwas deutlicher bei Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland.

Bemerkenswert ist, dass trotz dem Trend zu mehr Führungswechseln daraus kaum ein positiver Effekt zu beobachten ist: Die Führungswechsel der vergangenen Jahre hatten im Durchschnitt weder einen positiven noch einen negativen Einfluss auf monetäre und nichtmonetäre Unternehmens-Eckwerte wie Branding, Arbeitgeber-Image, Business-Performance, Arbeitsklima und Arbeitsmotivation. Der Einfluss auf die Business-Performance wurde im Durchschnitt als leicht positiv, der Einfluss auf das Arbeitsklima hingegen als leicht negativ eingeschätzt. Dieses Ergebnis ist enttäuschend, wenn man davon ausgeht, dass sich die Unternehmen von Führungswechseln in der Regel einen klar positiven Einfluss auf die Unternehmens-Eckwerte versprechen.

Erwartungen, Fakten und Fragen

Es haben sich repräsentative und teilweise auch überraschende Resultate ergeben. Noch mehr aber wirft die Studie eine ganze Reihe neuer Fragen auf, insbesondere wenn wir die beiden zentralen Aussagen betrachten, die aus der Studie hervorgehen:

- In der Schweiz ist eine klare Tendenz zu einer Hire-and-fire-Kultur zu erkennen.
- Die Wechsel auf Stufe Top-Management scheinen nur geringen Einfluss auf die Unternehmen zu haben.

Unsere Erwartungen, dass sich Wechsel in Grossfirmen anders auswirken würden als in kleinen und mittelgrossen Unternehmen

(KMU), wurden überraschenderweise nicht zuverlässig bestätigt. Einzig in multinationalen Firmen ist der Wechsel deutlich häufiger, gegeben wohl in erster Linie durch die grösseren Möglichkeiten für interne Wechsel, Promotionen und internationale Transfers.

Trotzdem ist die Wechselrate auch bei KMU auf hohem Niveau. Ein wichtiger Grund dafür ist hier, neben Entlassungen und Restrukturierungen, auch das Abwerben durch Headhunter. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muss aber der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Antworten aus Kreisen der nationalen und multinationalen Grossunternehmen übervertreten sind im Vergleich mit der KMU-lastigen Unternehmenslandschaft der Schweiz.

Hire and fire: ein Kulturwandel

Hire and fire ist Ausdruck einer veränderten Wertschätzung des Humankapitals. Arbeitskräfte sind/werden austauschbar. Genauso wie Führungskräfte sogar auf Top-Niveau immer mehr austauschbar werden. Sicher sind die marktwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Gesetzmässigkeiten wie auch die unternehmerischen Herausforderungen vergleichbar. Dies bedeutet aber, dass Führungskräfte einfach von Firma zu Firma weitergereicht werden können. Dass dabei dann oft noch ein paar bewährte Mitstreiter mitgenommen werden und in der neuen Firma eine Kettenreaktion mit Tiefenwirkung auslösen, ist ein Nebeneffekt.

Hire and fire wird in unserem Arbeitsmarktumfeld – und das trifft durchaus auch auf Deutschland zu – grundsätzlich als negativ besetzter Begriff empfunden. Der aus dem US-Jargon entnommene Begriff steht für eine Mitarbeiter verachtende, sozial unverträgliche Haltung der Unternehmensführung und der Führungskräfte, die sich durch ein situativ und nur auf momentanen, einseitigen Nutzen fokussiertes Rekrutierungs- und Trennungsverhalten beschreibt. Die aktuelle Situation in der Wirtschaft spiegelt sich in Aussagen der Personalfachleute, die innert weniger Monate einen radikalen Wechsel von «Massenrekrutierern» zu Trennungs- und Austrittsgesprächsspezialisten vollziehen mussten.

Unsicherheit lähmt das Getriebe

Hire and fire könnte durchaus ein sinnvolles und für alle Seiten interessantes Arbeitsmodell sein, wo hohe Spezialisierung und projektorientiertes Arbeiten im Vordergrund steht. Insbesondere basiert das Modell auf einer klaren Fokussierung auf die spezifischen Stärken und Talente und damit auf die Einzigartigkeit der zielorientierten Auswahl wertvoller Arbeitskräfte.

Schnelle Wechsel als Karriereantrieb, dafür ist aber der Schweizer Arbeitsmarkt bzw. die Arbeitskultur noch nicht bereit – und wahrscheinlich ist das auch gut so! Entsprechend vorsichtig sollte mit der schleichenden Infiltration dieser Unternehmenskultur umgegangen werden. Flexiblere Jobdefinitionen, regelmässiges Überprüfen der eigenen Positionierung (Passt mein Job noch zu mir? Bin ich erfolgreich?) und ein durchlässigerer, transparenterer firmeninterner Stellenmarkt sind passendere Massnahmen. Die aktuellen Grenzen dieser Orientierung in der heutigen Schweiz zeigen sich deutlich in Unternehmen, zumeist internationalen Konzernen, die ihre Organisation zunehmend als Matrix aufstellen.

Unsere Beobachtungen als Dienstleister im Personalmanagement (Out- und Bestplacement) in einer grossen Zahl von Unternehmen zeigen, dass Matrixorganisationen stark zur Verunsicherung der Mitarbeitenden führen. Es widerspricht dem grundlegenden

Streben nach Sicherheit, wenn man sich in einem unüberschaubaren und oft unpersönlichen Netz von fachlichen und organisatorischen Unterstellungen verliert. Vielleicht findet aber genau hier der Wandel statt, der Menschen hervorbringt und bevorzugt, die sich in diesen Strukturen wohlfühlen und sich behaupten können. Hier findet ein evolutiver Selektionsprozess statt, der die Arbeitswelt nachhaltig verändern kann. Aber das ist gleichzeitig die Krux der Sache, einmal abgesehen von der Diskussion, ob diese Entwicklungsrichtung erwünscht ist oder nicht. Tatsache ist, dass diese Unsicherheiten heute in Unternehmen lähmend wirken, dass wertvolle Zeit, Energie und Engagement in die Bewältigung organisatorischer und kommunikativer Hindernisse investiert wird und für produktive Tätigkeit verloren geht.

Viel Wechsel – wenig Auswirkungen!

Ähnliches findet man bei den Wechseln auf der Führungsstufe von Unternehmen. Überblickt man die über 300 Antworten, davon rund zwei Drittel aus Geschäftsleitungs- bzw. CEO- und vor allem HR-Kreisen, überwiegt die Meinung, dass die Auswirkungen der häufigen Wechsel einen recht geringen Einfluss auf die Organisationen haben. Dies überrascht sehr, müsste man doch zumindest einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg erwarten dürfen.

Die gute Nachricht ist, dass die Organisationen offenbar «gelernt» haben, mit Veränderungen an der Spitze umzugehen. Aber auf welchem Niveau läuft eine Organisation, die permanent mit sich selbst beschäftigt ist und viel Energie und (Human-)Ressourcen ins «Management of Change» steckt, Energie, die vom Geschäft abgezogen wird? Kann eine solche Organisation Spitzenleistungen erbringen, oder ist die vorherrschende Überlebensstrategie ein Verharren im Mittelmaß, wenn sie solche Wechsel einfach schluckt?

Abgehoben ... über den Wolken?

Wenn Veränderungen an der Führungsspitze wenig Wirkung zeigen, entsteht auch der Eindruck, dass diese Ebene führungsmässig in der internen Wahrnehmung von der Basis entkoppelt – eben abgehoben – ist. Diese Entkoppelung ist eine Tendenz, die sich auch im Extrem in der Diskussion über Managerlöhne und Gewinnbeteiligungen manifestiert.

Wie ist es aber möglich, dass die Hire-and-fire-Mentalität trotz dieser Tatsache und den geringen Auswirkungen zunimmt? Wenn Menschen einfach austauschbar werden, bedeutet dies das Ende der Individualität! Mittelmaß scheint gefragt zu sein! Müssen wir in Zukunft herausragende Leistungen einfach vergessen, weil





«outstanding People», die in standardisierten Umgebungen mit starren Messlatten anecken, durch passende «Typen» ersetzt werden? Solche Unternehmen sind zwar oft hoch organisiert und rühmen sich einer gepflegten inneren Kultur, aber einer ohne Gesicht – viele sind einfach nur gross und überorganisiert.

Deutlich sichtbar wird dies, wenn man die immer populärer werdenden «Recruiting Centers» betrachtet oder wie die elektronischen Bewerbungsplattformen auch immer genannt werden. Diese erlauben zwar, grosse Zahlen von Bewerbern zu bearbeiten – und dies ist in der heutigen Arbeitsmarktsituation real –, haben aber auch zur Folge, dass oftmals jegliche Individualität der Bewerbung verloren geht. Tendenziell wird aus Opportunitäts- und Sicherheitsüberlegungen altem Wein in neuen Schläuchen der Vorzug gegeben. Chancen, die im Querdenker oder Quereinsteiger liegen, bleiben nicht genutzt, der Bewerber, der bei vergleichbaren Unternehmen die gleiche Aufgabe schon gemacht hat, wird bevorzugt.

Oder bedeutet die Austauschbarkeit, dass Organisationen so agil sind, dass sie auf jeweils neue Herausforderungen mit blitzschnellem Austausch der Zahnräder reagieren können? Und damit sind wir gedanklich wieder bei der Hire-and-fire-Denkweise angelangt, mit den Ansprüchen, die sie an die Führung stellt. Sind solche Firmen führbar? Sind sie überhaupt geführt? Oder aber sind die Ergebnisse dieser und ähnlicher vergleichbarer Studien – und gerade die erstaunliche Tatsache, dass die vielen Wechsel an der Spitze bedeutungsarm sind – ein Indiz dafür, dass die Manager nicht die Führungsqualitäten haben, die benötigt würden, um engagierte, selbstmotivierte, zielstrebige Mitarbeitende erfolgreich werden zu lassen? Sind sie Bestätigung dafür, dass kurzfristiges, eigennütziges Denken vor der unternehmerischen und der Führungsverantwortung stehen, dass nachhaltiges, langfristig orientiertes Qualitätsdenken und Wertschätzung von individuellen (Spitzen-)Leistungen an Bedeutung verlieren?

Erfolgreiche Mitarbeiter: der Schlüssel zum eigenen Erfolg

Dabei wäre es eigentlich ja ganz einfach: Über die gute Organisation der Personal- und Kaderentwicklungsprozesse und die seriöse Implementierung von Nachfolge- und Entwicklungsplanungs-Tools und die strukturierten Tools für die jährlichen Mitarbeitergespräche hinaus braucht es die Mitarbeitenden, die fähig sind, ihre eigenen Stärken und die für den Erfolg wesentlichen Tugenden zu kennen, anzuerkennen und zielgerichtet zu kommunizieren. Und es braucht Vorgesetzte, die befähigt sind, mit den hohen Erwartungen engagierter Mitarbeiter umzugehen, die individuellen Stärken geschickt

zu nutzen, nachhaltig fordernd zu fördern, anzuerkennen, dass nur der Erfolg der Mitarbeitenden zählt. Es erfordert das Bewusstsein, dass die Summe der Erfolge von Mitarbeitenden den wesentlichen Teil des eigenen Erfolgs ausmacht. Es geht darum, Grösse zu haben, Mitarbeitende an sich vorbei zum Erfolg zu führen, daran teilzuhaben und so nachhaltig selbst erfolgreich zu werden.

Verschiedene gross angelegte Untersuchungen, wie z.B. die des Corporate Leadership Council von 2004 (Employee Engagement Survey), belegen: Es schlummert ungeahntes Potenzial in der vorhandenen Belegschaft! Die wenigsten Mitarbeitenden arbeiten nachhaltig mit vollem Engagement. Bis zu 80 Prozent der Mitarbeitenden geben an, dass sie durchaus mehr leisten könnten. Wie ist dies möglich? Warum versagen die ausgeklügelten HR-Tools zum Abgleichen der Anforderungen der Stelle mit den Qualifikationen von Mitarbeitenden? Warum finden sich in jeder Organisation Mitarbeitende, die «mit angezogener Handbremse fahren», «die Kraft nicht auf den Boden bringen», «mehr leisten könnten, wenn sie nur wollten»?

Engagement und das Prinzip Selbstverantwortung

Organisationen tendieren dazu, sich schneller zu verändern, als die davon betroffenen Menschen in der Lage sind, sich selbst zu verändern. Es besteht die Gefahr, dass Stellen und Stelleninhaber irgendwann nicht mehr wirklich zueinander passen. Diese individuelle «Stimmigkeit» müsste deshalb laufend überprüft werden. Aber wer soll das tun? Sind nicht gerade mit dem Begriff «individuelle Stimmigkeit» grundsätzlich Organisation, Linie und Human Resources überfordert?

Engagierte Mitarbeiter übernehmen diese Verantwortung selbst. Sie betreiben ein individuelles «Bestplacement» und sind selbst für die Stimmigkeit des Arbeitsumfeldes besorgt, machen sich stark für ein Arbeitsumfeld, das individuelle Höchstleistungen zulässt. Engagierte Mitarbeiter wissen: Ich bin selbst für meinen Erfolg verantwortlich! Ich bin selbst für meine Entwicklung zuständig.

Leistung = Können x Wollen x Dürfen!

Mit Wollen allein ist es aber nicht getan. Unsere langjährigen Erfahrungen mit hochqualifizierten, kompetenten Menschen, die trotz ihren Fähigkeiten durch die Maschen des Netzes gefallen sind, zeigen deutlich auf, dass neben dem Wollen noch eine wichtige Komponente, eine entscheidende Einflussgrösse, in dieser Gleichung fehlt: Auch wenn ich an einer Stelle bin, die – gemäss Job Description – optimal zu mir passt, einer Stelle, an der alle von mir selbst direkt bedienten Kontrolllampen auf Grün stehen, wird die Leistung doch von Dritten beeinflusst. Teammitglieder und insbesondere Vorgesetzte bestimmen mit, wie weit ich Potenzial und Engagement auch wirklich wirksam einbringen darf, denn: Leistung = Können x Wollen x Dürfen.

Alle wollen engagierte Mitarbeiter. Wirklich?

Jede Führungskraft wünscht sich – selbstverständlich! – ausschliesslich voll engagierte Mitarbeiter. In Tat und Wahrheit sind diesbezüglich Zweifel angebracht. Hochengagierte Mitarbeiter (und damit sind alle gemeint, auch Führungskräfte) sind anspruchsvolle, manchmal auch unbequeme Mitarbeiter. Sie denken nicht nur mit, sie stellen manches auch in Frage. Sie äussern sich kritisch, schlagen proaktiv vor, haben eigene Ideen und wissen diese auch zu vertreten. Und sie haben hohe Erwartungen: Erwartungen an sich selbst,

aber auch an die Organisation und insbesondere an die Leadership von Vorgesetzten. Hochengagierte Mitarbeitende sind aber auch treuer. Der Wunsch, dem Unternehmen treu zu bleiben (Intent to stay) ist direkt vom Engagement abhängig und bis zu 80 Prozent höher als bei nicht voll engagierten Arbeitskräften.

Die Identifikation, Selektion und Weiterentwicklung von Führungskräften muss sich vermehrt auf Inhalte fokussieren. Es geht darum, Mitarbeitende zu befähigen, ihre Stärken zu erkennen und nutzbar zu machen, und es geht darum, Vorgesetzte zu befähigen, engagierte Mitarbeiter zu führen und deren volles Potenzial nachhaltig zu aktivieren. Die Führungsziele sind so gesehen immer die gleichen. Führungskräfte sind aber so individuell, wie Führungsstile letztlich sein werden. Individuelle Begleitung und Förderung von Führungskräften, insbesondere auf der ersten und mittleren Führungsstufe, geht über das Erlernen der Führungsinstrumente hinaus in die konkrete, situationsbezogene Umsetzung im Führungsalltag. Auf diese Weise kann – bottom-up – eine Kraft entwickelt werden, die eine neue Generation von Leadern hervorbringt. Verantwortungsvolle, engagierte Persönlichkeiten, die ihren Weg im Unternehmen gehen, die Vorgesetzte fordern und kritisch beobachten und konstruktiv «führen» werden. Es sind nicht zwingend die «charismatischen Leadertypen», die herausragenden



Ausnahmeerscheinungen, die Jack Welchs oder – ja eben, davon gibt's gar nicht so viele! Darauf können wir nicht warten. Es sind Menschen, die über spezielle Qualitäten verfügen, die aufgrund eines identifizierten Führungspotenzials für eine Kaderposition rekrutiert oder promoviert werden, die aber insbesondere das Handwerk des Führens erlernt haben müssen und diese Werkzeuge in ihrer eigenen, individuellen Art zielgerichtet einzusetzen wissen.

Erfolg: Frucht individueller Übereinkunft

Führungsstärke manifestiert sich im Engagement und in den Resultaten, aber auch in der Haltung und Stimmung der Mitarbeitenden. Nachhaltiges Engagement entsteht nur in einem Umfeld von Sicherheit und Vertrauen: Sicherheit durch Klarheit der Konzepte und Ziele, Vertrauen in die eigenen Stärken und in die des/der Vorgesetzten. Damit in Zukunft Führungswechsel – wenn sie denn erfolgen müssen – eine Wirkung haben, und zwar eine in die richtige Richtung!

Wir brauchen demnach beides: hochengagierte, optimal positionierte und durch wirksame Erfolgsanreize nachhaltig motivierte Mitarbeitende und auch fähige, für die anspruchsvolle Aufgabe selektierte und ausgebildete Führungskräfte (die ja meist selbst auch «Mitarbeitende» sind), die in der Lage sind, ihrerseits auch unbequeme, fordernde, erfolgreiche Mitarbeitende zielorientiert zu führen. Denn da sind wir uns alle einig: Nur wenn die Erwartungen übereinstimmen, kann Leistung als Erfolg anerkannt werden. Erfolg ist somit keine feste Grösse, sondern die Folge individueller Übereinkunft. Erfolg ist sozial anerkannte Leistung. Dementsprechend sind auch Förderungsmassnahmen nur bedingt in Gruppen wirksam. Individuelle Standortbestimmungen, individuelle Erfolgs- und Karrierestrategien, individuelle Umsetzungsmassnahmen im Tagesgeschehen im Führungs- wie auch im operativen Bereich sind nötig, um auch in der Summe aller Mitarbeitenden ein wirklich erfolgreiches und anpassungsfähiges Unternehmen zu sein, das auf arbeitskulturelle Veränderungen vorbereitet ist – egal ob patriarchalisch hierarchisch oder matriziert und schnelllebig!

Die erwähnten Studien können unter www.grassgroup.ch oder direkt beim Autor unter andrea.mutzner@grassgroup.ch abgerufen werden.

Der Autor

Andrea Mutzner, dipl. phil. II, ist Partner und Senior-Berater bei Grass & Partner AG Zürich sowie Leiter des Bestplacement-Dienstleisters Grass Consulting in Zug. Grass Bestplacement® umfasst strukturierte Programme zur firmeninternen Verbesserung der individuellen (Leadership) Performance und des Engagements von Key Employees mittels individueller Begleitmassnahmen zur optimalen Positionierung am aktuellen oder an einem neuen Arbeitsplatz innerhalb der Firma.



Henri Matisse





«Nicht was grossartig strahlt, wirkt,
sondern was bewegt.»

Den Scheinwerfer aufs Publikum richten

Was tun, damit Veränderungen in Unternehmen mitgestaltet werden? Was, damit sich Aufbruchsstimmung bemerkbar macht? Die Macht kommt – so ganz anders, als wir uns klassische Change-Prozesse vorstellen – von unten. Wie konkrete Taten die Macht von unten in konstruktive Veränderungsenergie umwandeln lassen.

Michael Kres

Manager überschätzen ihre Macht: Sie glauben, ihre Mitarbeiter verändern zu können. Sie denken, Menschen funktionieren nach dem Kausalitätsprinzip: «Wenn ich A sage, dann werden sie A tun.» Damit sie ihren Kausalitätsanspruch abstützen können, denken sich Manager neue Strukturen oder Reorganisationen aus. Die Menschen werden sich schon an diese neuen Gegebenheiten anpassen. Das funktioniert nicht, wie wir alle wissen. Kausal ausgeübte Macht führt im besten Fall zu Gegenmacht. Menschen sind extrem kreativ, wenn es um das Aushöhlen von Macht geht. Sie bilden so lange Widerstände, bis sie ein Gegengewicht zur Macht aufgebaut haben. So blockiert jeder gut gemeinte Ansatz. Bewegung ist so unmöglich. Durch Macht lässt sich keine Veränderung gestalten. Macht schafft im besten Fall Abhängigkeiten, keine Veränderung.

Von der Macht zum Einfluss

Menschen lassen sich nicht verändern, sie können das nur selbst tun. Insofern lautet die Frage für Führungskräfte nicht: «Was muss ich denken, um zu verändern?», sondern: «Wie muss ich anders denken, um Veränderung zu ermöglichen?» Veränderungen beruhen nicht auf Kausalzusammenhängen, sondern auf zirkulären Relationen. Mitarbeitende sehen genau zu, wie sich eine Führungskraft im Wandel verhält. In Veränderungsprozessen geben Führungskräfte dem Aufbruch ein Gesicht, im guten wie im schlechten Sinne. Sie üben also nicht Macht aus, sondern Einfluss. Einfluss ist das freiwillige Pendant zu Macht.

Verändern können nur Führungskräfte, die sich bewusst sind, dass jeder Prozess zirkulär ist. Führungskräfte, die sich bewusst sind, dass sie durch ihr Wirken Einfluss auf Menschen ausüben: Leader, die Menschen für sich gewinnen, um sie zu einer freiwilligen Veränderung zu bewegen.

Veränderung kommt von unten

Ein Gebäude steht auf seinem Fundament. Tragfähige Veränderungen brauchen die Unterstützung der Mitarbeitenden. Klassische Veränderungsprozesse kommen jedoch von oben. Wir bauen also erst das Dach des Gebäudes und kümmern uns dann, weil zwischen dem Individuum und dem Management immer die Gruppe steht, um die Teams als Einheit. Nach dem Dach sind also die Mauern dran, das Fundament ist immer noch nicht gegossen. Wir meinen, das ist falsch. Die Bewegungsenergie einer kleinen Einheit, also eines Einzelnen, ist einfacher zu aktivieren als die einer grossen Masse, also einer Gruppe. Die Gegenmacht einer Gruppe ist grösser als die eines Individuums. Ursprüngliche Veränderungsenergie kommt nie von einer Gruppe, sondern von überzeugten, passionierten Individuen, die sich in einer Gruppe durchsetzen und Einfluss geltend machen können.

Insofern ist es lobenswert, Veränderungsprozesse in Grossgruppen-Settings wie Real Time Strategic Change, Appreciative Inquiry Summits oder Zukunftskonferenzen zu initiieren. Viel fruchtbarer ist es jedoch, bestehende Widerstände bei einzelnen Menschen zu thematisieren und in Bewegungsenergie umzuwandeln. Eine schöne Allegorie findet sich hier in den Kampfsportarten: Wer die Kraft des Gegners in den eigenen Schwung umsetzen kann, der gewinnt. Auch wenn martialische Techniken in Unternehmen nicht angewendet werden müssen, deren Logik in persönlichen Coachings umzusetzen, ist erfolgversprechend.

Coaching ermöglicht Veränderung

Der effektivste Weg, Bewegungsenergie sinnvoll umzusetzen, ist es, zuzuhören und das Gespräch mit allen Beteiligten zu suchen. Solange die Gespräche professionell – in einer unterstützenden und wertschätzenden Art – durchgeführt werden, ist es unerheblich, ob sie durch die Führungskräfte anhand von jährlichen Beurteilungsgesprächen, die Personalabteilung oder durch externe Coaches erfolgen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter ihre persönliche Situation schildern können, dass sie gehört werden. Das heisst nicht, dass dabei individuelle Zielsetzungen wichtiger zu gewichten sind als das kollektive Ziel der Veränderung. Aber es heisst, dass jedes Individuum die Chance haben muss, sich zur Veränderung zu äussern und die anvisierten Ziele mit den eigenen Perspektiven zu verorten. In Veränderungsprozessen treten jeweils vier Gruppen von Menschen auf:

- a) die motivierten und unterstützenden Mitarbeitenden
- b) die unmotivierten und unterstützenden Mitarbeitenden
- c) die motivierten und nicht unterstützenden Mitarbeitenden
- d) die unmotivierten und nicht unterstützenden Mitarbeitenden

Die Gruppe A sind die, die sich auf jede Neuerung stürzen, sei es aus Enthusiasmus, sei es aus Hierarchyglauben. Hier gilt es, Erwartungen an rasche Wirksamkeit der Neuerungen zu dämpfen. Die Gruppe B sind die Mitläufer. Sie betrachten Veränderung als etwas von oben Verordnetes. Hier gilt es, in den Gesprächen die Menschen dahin gehend zu begleiten, die eigene Vision sichtbar zu machen, die Hierarchygläubigkeit zu hinterfragen und die Eigenverantwortung für den eigenen Karriereweg zu steigern. Die Gruppe C sind die, welche sich von der Veränderung eine persönliche Verbesserung erhoffen, ohne sich zu sehr exponieren zu wollen. Freiheit ohne Verantwortung gibt es nicht. Es gilt also hier zu

thematisieren, dass Veränderung Eigenverantwortung einschliesst. Die Gruppe D schliesslich zeichnet sich durch passiven oder aktiven Widerstand aus. Hier ist zu klären, ob sich die persönliche Vision mit der angestrebten Veränderung vereinbaren lässt. Ist dies nicht der Fall, so sind die Leute bei der Veränderung aus der Verantwortung zu nehmen.

Budgets überdenken

Nicht was grossartig strahlt, wirkt, sondern was bewegt. Und bewegen können im Endeffekt nur Menschen. Insofern lohnt es sich, die Budgets für Veränderungsprozesse zu überdenken, sie nicht in grosse Shows zu investieren, sondern den Scheinwerfer aufs Publikum zu lenken, in Zeit für Coachings für die Menschen an der Basis. Die Gesamtinvestitionen werden dadurch nicht grösser. Aber die Menschen danken es durch engagiertes Gestalten der Veränderung.

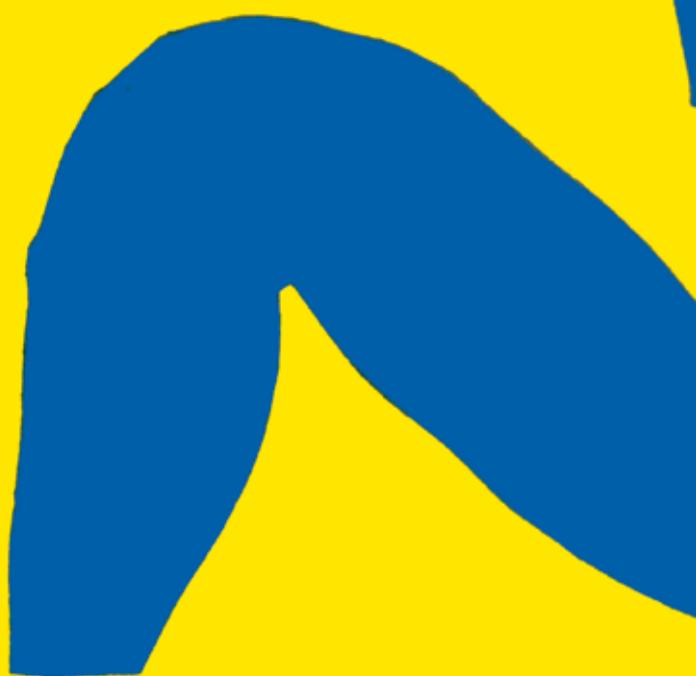


Der Autor

Dr. oec. Michael Kres hat an der Universität St.Gallen über das Thema der demografischen Entwicklung in Unternehmen dissertiert. Im Zuge seiner vielfältigen Führungs- und Begleiterfahrung in Ausbildungs-, IT-, Telekom-Institutionen und in der internationalen Luftfahrt hat er sich mit Erfolgsorientierung im Management auseinandergesetzt und das Konzept des integrierten Employability-Managements entworfen, das heute vielen Unternehmen als Orientierungsrahmen dient. 2004 hat er die Schweizerische Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz gegründet und einen international anerkannten Lehrgang für Employability-Coaches aufgebaut. Er ist an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen in Fragen des zukunftsorientierten Personalmanagements engagiert. Kontakt zum Autor: office@mssg.ch



Flowers de l'Égypte Kana Katsuki
1985





HM



«Gefragt ist eine von familiären Werthaltungen bestimmte Unternehmensethik, bei der nicht <Gewinne um jeden Preis> gefragt sind, sondern eine nachhaltige Wertschöpfung.»

Der Ethik verpflichtet: Kleine setzen Beispiele

Unsere Wirtschaftskrise ist grösstenteils auf falsche Einstellungen von Top-Managern und mangelnde persönliche Ethik zurückzuführen. Keine Exzesse gab es dagegen bei von emotionaler Intelligenz geprägten Familienunternehmen. Sie sind heute die Gewinner. Was leben sie uns vor? Wie ordnet man den Übergang von einer Führungsgeneration zur nächsten? Wie sorgt man für Kontinuität? Hier sieben konzeptionelle Anforderungen für nachhaltigen Erfolg.

Dr. oec. HSG Leonhard Fopp

Die heutige wirtschaftliche Misere ist das Resultat des egoistischen Treibens ihrer obersten Führungskräfte und mangelhafter Kontrollsysteme bei börsenkotierten Konzernen. Zu gross ist bei deren Spitzenmanagern noch vielerorts die Versuchung, das eigene Einkommen zu maximieren und innert weniger Jahre beträchtliche Vermögen anzuhäufen. Dieser Mangel an ethisch akzeptierbaren Massstäben war möglich, weil der Gier der obersten Führungskräfte keine wirkungsvollen Barrieren gesetzt wurden, trotz «Remuneration Committees» in den Aufsichts- und Verwaltungsräten.

Viele Unternehmen, welche von einer Familie geführt und beherrscht werden, sind nie in ein solch falsches Fahrwasser geraten. Sie haben gute Leistung immer gut honoriert, dabei aber dank ihrer hohen sozialen Verantwortung und einem gesunden Augeness nur sozialverträgliche Gehälter bezahlt. Familienunternehmer sind dank ihrem traditionellen Ethos – der Summe ihrer Normen, Wertvorstellungen und Prinzipien – heute die Gewinner im Wirtschaftsumfeld. Sie sind mit ihrer hohen emotionalen Intelligenz und ihrer Ausrichtung auf die Werte des ehrbaren Kaufmanns pragmatisch geblieben und haben auf Phantasielöhne verzichtet. Weil sie noch wissen, was Leistung ist und dass auch die stärksten Bäume nicht in den Himmel wachsen.

Familienwerte im Zentrum

Ob Bühler, Hilti oder Franke, ob Swatch, Amag oder Schulthess, ob Sigvaris, Ricola, Pestalozzi oder Lenzlinger, allen gemeinsam ist der prägende Einfluss einer Familie. Wesentliche Werthaltungen in

der Familie drehen sich um Einstellungen wie Vertrauen, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Gerechtigkeit, Bodenständigkeit und Hilfsbereitschaft. Patrons reden nicht nur davon, sondern sie handeln entsprechend und sind für die heutige Wirtschaft wertvolle Vorbilder. Hier die wesentlichen Werthaltungen von Familienunternehmen:

Werthaltungen und Einstellungen

Familiäre Werte	Unternehmerische Werte
Vertrauen	Wachstum
Ehrlichkeit	Gewinn
Verlässlichkeit	Marktposition
Gerechtigkeit	Globale Präsenz
Bodenständigkeit	Exzellenz
Hilfsbereitschaft	Kundenzufriedenheit

Solche Unternehmen setzen auf andere Werte als beispielsweise hohes Wachstum und maximalen Gewinn, die Nummer-1-Position im Markt oder globale Präsenz. Dafür setzen sie auf Exzellenz in allen betrieblichen Prozessen und Abläufen und auf hohe Kundenzufriedenheit. Ähnlich wie Yin und Yang ist das Zusammenwirken der familiären und unternehmerischen Wertewelten entscheidend. Denn im Wirtschaftsleben braucht es beides. Nur wo beides zusammentrifft und sich harmonisch ergänzt, ist eine nachhaltige Existenz gewährleistet.

Mehr Schein als Sein

Familienunternehmen haben seit Generationen gelernt, in diesem Wertedualismus zu leben und vertretbares Denken und gangbares Handeln zu vereinen. Der Unternehmer demonstriert über sein Wesen eine hohe emotionale Intelligenz. Er macht seit langem deutlich, dass eindimensionales Maximieren von finanziellen Werten nicht die Existenzgrundlage von wertschaffenden sozialen Systemen sein kann. Demgegenüber haben börsennotierte Konzerne sehr selten diese familiäre Werteprägung. Sie werden von ihren Kapitänen auf die klassischen betriebswirtschaftlichen Aspekte fokussiert und richten alle Ressourcen entsprechend aus. «Survival of the best» ist die Maxime. Bei einigen dominiert eine pompöse Inszenierung, bei der die eigene «Greatness» gefeiert wird. CEOs lassen sich als Macher darstellen, die jede Hürde überspringen können. Dank ihrer analytischen Intelligenz finden sie für jedes Problem eine Lösung und wollen gezielt vermehren. «Mehr scheinen als sein» ist dann leider oft das Ergebnis.

Ethisches Fehlverhalten von Managern springt auch heute noch täglich ins Auge. Mangelndes Unrechtsbewusstsein, Ausnützung von rechtlichen Grauzonen und eine schamlose Selbstbedienungsmentalität haben sich breitgemacht. Solche Fehlentwicklungen ermöglichen oft nicht funktionstüchtige Kontrollgremien, bei denen Aufsicht und Durchführung gelegentlich in Personalunion wahrgenommen werden.

Dringend nötig: mehr familiäre Ethik

«Good Citizenship» verlangt moralisch sensible oberste Führungskräfte, die mit hoher emotionaler Intelligenz die Interessen der unterschiedlichsten Stakeholder wahrnehmen, ehrlich kommunizieren und entsprechend handeln. Wir brauchen auch in kotierten Unternehmensgruppen eine ethische Orientierung, die alle Mitarbeiter prägt. Denn nach wie vor sind die Mitarbeiter (das Humanpotenzial) die wertvollste Ressource. Gefragt ist eine situationsgerechte

Mischung der erwähnten familiären und unternehmerischen Werthaltungen. Werden grosse Konzerne wie Familienunternehmen in führungsbare kleinere Einheiten ausgestaltet, dann erlangt unsere Welt wieder mehr Glaubwürdigkeit. Dann werden «Corporate Social Responsibility»-Initiativen nicht nur auf dem Papier existieren.

Dabei bleibt die primäre Verantwortung von allen Unternehmen, einen angemessenen Gewinn zu erzielen, der es erlaubt, die berechtigten Ansprüche ihrer wesentlichen Bezugsgruppen zu befriedigen. Dies bedeutet eine soziale und moralische Mitverantwortung und Disziplinierung der obersten Führungskräfte. Gefragt ist eine von familiären Werthaltungen bestimmte Unternehmensethik, bei der nicht «Gewinne um jeden Preis» gefragt sind, sondern eine nachhaltige Wertschöpfung. Firmen müssten somit «Selbstverständlichkeiten» – die aktuellen Gesetze und Verordnungen – einhalten und ethische Prinzipien wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, soziale Gerechtigkeit im ganzen Unternehmen umsetzen. Erst wenn «Compliance», «Familienwerte» und Nachhaltigkeit zusammenkommen und eine konsequente Umsetzung erfahren, lassen sich zukünftige wirtschaftliche Exzesse vermeiden.

Schnittstellen zwischen Eigner und Management

Welches sind die Anforderungen an ethisch korrekt geführte Unternehmen? Solide Grundwerte des ehrbaren Kaufmanns allein sorgen nicht für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Denn die Schnittstellen zwischen dem Unternehmensleiter (ob Eigner oder angestellter Manager), seiner Familie, seinen Bezügen bzw. seinem Vermögen und dem Unternehmen (Management und Mitarbeiter) sind vielfältig und meistens recht anspruchsvoll. Dies spürt jeder, der Veränderungen innerhalb dieses vernetzten Vierecks aktiv gestalten darf oder muss. Dabei gilt es, wenn möglich, sukzessive folgende vier Themenfelder zu priorisieren, wobei es wichtig ist, dass diese vier Konzeptionen inhaltlich und zeitlich harmonisieren:

- Personen (Lebenskonzept des Unternehmensleiters)
- Familie (Credo)
- Vermögen (Einkommen, Bonus, Anlagen)
- Unternehmen (Strategie, Corporate Governance)

Die Erfolgsregel bei der Ausgestaltung der sieben folgenden Anforderungen lautet: Aktiv informieren und gezielt Feedback geben. Und klare Präferenzen entwickeln für primär konzeptionelle Weichenstellungen (strategische Ebene) und die anschliessende Gestaltung des Tagesgeschäftes (operative Ebene).

1: Work-Life-Balance ordnen

Auch der beste Unternehmer bzw. Unternehmensführer kommt in die Jahre. Er wird erleben, dass seine Kräfte nachlassen und dass er nicht mehr gleich mutig wichtige unternehmerische Weichenstellungen trifft. Vorteilhaft ist, wenn er schon Mitte seiner Vierzigerjahre beginnt, seine Lebensprioritäten zu ordnen und sich darum zu kümmern, seine Tätigkeiten neben der Firma zu gestalten. Welche Aktivitäten machen ihm besonders Spass? Wo kann er sich optimal einbringen? Welche «Spielwiesen» könnten auch in späteren Jahren eine Herausforderung darstellen?

Work-Life-Balance steht nicht für das überkommene Motto «Erst die Arbeit, dann das Vergnügen». Eines schönen Tages, später mal im Ruhestand, sei ja noch genug Zeit, sich anderen Beschäftigungen zu widmen und allenfalls ein paar Dinge nachzuholen, auf die man im Dienste der Firma jahrzehntelang verzichtet hat.

Work-Life-Balance bedeutet folglich nicht das Nacheinander, sondern das Nebeneinander von Beruf und Privatleben – als Schlüssel zu einem erfüllten Leben. Es ist keine Altersvorsorge, bei der man das Angesparte später ausgezahlt bekommt. Sie ist nicht auf die ferne Zukunft gerichtet, sondern auf die unmittelbare Gegenwart und beginnt hier und jetzt.

2: Die Familie beachten

Wie schon vorher betont, beginnt der Wandlungsprozess mit all seinen Instrumenten immer beim Unternehmenslenker selbst, ob Inhaber oder CEO. Es ist somit einleuchtend, dass eine Karriere nicht ohne vorgängige Klärung der individuellen Lebensplanungen in der ganzen Familie stattfinden muss. Eine intensive Rollendiskussion und Klärung der unterschiedlichen Erwartungen von Ehepartner und Kindern soll die Interessen des Chefs mit denen der Familie in Einklang bringen. Denn die Familienmitglieder verfolgen unter Umständen eigene Ziele und haben ein legitimes Interesse daran, dass sich bevorstehende Wechsel nicht nachteilig auf die persönlichen Beziehungen und die Vermögensverhältnisse innerhalb der Familie auswirken.

Die Werte, Verhaltensmuster und Präferenzen der Familie entwickeln sich stetig. Je nach Konstellation des Unternehmens und der Familie empfiehlt es sich, schriftlich ein kurzes Familienleitbild abzufassen. Es enthält die Grundsatzentscheide der Familie im Hinblick auf die Weiterentwicklung der gemeinsamen Werte und die individuellen Entwicklungspfade.

3: Strategie auf den Profit fokussieren

Die Firma und der Eigner bzw. CEO stehen in einem sehr engen wechselseitigen Verhältnis. Veränderung in der persönlichen und familiären Dimension bewirken Anpassungen auf der unternehmerischen Seite. Wie bei zwei Hälften eines Apfels braucht es daher unbedingt einen entsprechenden Fit. Entscheidend ist, dass



die Firma auch morgen und übermorgen die gewünschte finanzielle Performance aufweist. Dies ist dann besonders kritisch, wenn für einen Generationenwechsel oder wegen eines neuen Managementteams, welches sich für einen Aktienkauf (Management-Buy-in) extern verschuldet hat, genügend Ertragskraft erwirtschaftet werden muss. Ausreichend frei verfügbare Erträge (Free Cashflow) aus dem Unternehmen sind dann erforderlich, um allfällige Erbansprüche oder einzugehende Zinslasten aus Neufinanzierungen bedienen zu können, die das Betriebsergebnis zumindest vorübergehend zusätzlich belasten.

Im Idealfall beruht die prospektive Darstellung der zukünftigen Ergebnisverbesserungspotenziale auf einer systematischen Unternehmensstrategie, in der die Neuausrichtung des Unternehmens und seiner relevanten Funktionen am Markt bereits definiert ist. Wo sie noch nicht vorliegt, liefert eine Eckwerte-Analyse sinnvolle Impulse für die Strategiediskussion und dient als Auslöser zur Überarbeitung der unternehmerischen Vision und Stossrichtung. In gesättigten und demzufolge in der Regel stark kompetitiven Branchen ergeben sich die verbleibenden Wachstumsmöglichkeiten dabei häufig mehr aus der Pflege bestehender Kundenbeziehungen und weniger aus einer verbesserten Systematik der Neukundengewinnung.

4: Gezielte Wachstumsfinanzierung

Im Gegensatz zum Unternehmer und zu seiner Familie engagieren sich Manager und potenzielle Investoren nur finanziell, aber selten emotional. Sie orientieren sich ausschliesslich an den Rendite- und Risikoerwartungen der Firma im Vergleich zu alternativen Anlagemöglichkeiten. Damit ein finanzielles Engagement in der Firma für den Investor ausreichend attraktiv ist, muss sichergestellt sein, dass die Rendite die Risikoprämie mit abdeckt. Eine geforderte Verzinsung des zur Verfügung gestellten Kapitals (Eigen- und Fremdkapital) von bis zu 10 Prozent gilt als durchaus «übliche» Grösse, auch wenn der Unternehmer und seine Familie, weil emotional gebunden, sich unter Umständen jahrelang mit weitaus weniger begnügt haben.

Damit die simulierte Vervielfachung der unternehmerischen Wertschöpfung Realität wird, ist es notwendig, jeden Stellhebel der Ergebnisverbesserung systematisch zu hinterfragen. Umsatz- und Kostenseite werden hierzu getrennt betrachtet.

5: Zweckmässige Governance schafft Vertrauen

Eigner- und CEO-geführte Unternehmen brauchen eine funktionsfähige Corporate Governance (CG). Diese wird zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen einen Generationenwechsel zu vollziehen hat und eine tragfähige Nachfolgelösung und die Ablösung der sehr personengebundenen Führung durch ein eher instrumentelles Management noch aussteht.

Die Erfahrungen aus Generationenwechseln zeigen, dass der Eigner oder auch ein CEO – der Letztere vielleicht mit weniger Schwierigkeiten – mit der Sicherung seines Lebenswerkes inhaltlich, zeitlich und emotional an seine Grenzen stösst und von einer kompetenten Unterstützung durch eine handlungsfähige CG enorm profitiert. Sie bietet Gewähr, dass der Nachfolgeprozess in einem adäquaten zeitlichen Rahmen abläuft und eine für das Unternehmen optimale Nachfolgeplanung umgesetzt wird. Generelles Ziel einer guten CG ist eine ausgewogene Unternehmensführung, die neben den Interessen der Eigentümer die Anliegen weiterer Stake-

holder aktiv wahrnimmt. Dreh- und Angelpunkt der CG ist der Verwaltungsrat. Ein aus seinen Aufgaben unmittelbar ableitbares, klares und einheitliches Anforderungsprofil für Mitglieder eines Aufsichtsgremiums gibt es in Theorie und Praxis kaum. Entscheidend ist, dass das oberste Team als Ganzes kompetent und stark ist. Die CG sorgt für strategische und finanzielle Transparenz über die aktuelle Unternehmenssituation und die Zukunftsaussichten im Interesse des Unternehmers, seiner Familie, der Mitarbeiter, Geschäftspartner und potenziellen Investoren und Nachfolger. Transparenz schafft Vertrauen.

6: Managementsysteme optimieren Entscheide

Ein Managementwechsel bietet eine sehr gute Gelegenheit, zeitgleich mit einer neuen Vision und Unternehmensstrategie mit tradierten, aber ineffizienten Führungsroutinen aufzuräumen und die zukünftigen Managementwerkzeuge zu definieren. Denn mit dem Ausscheiden des bisherigen Unternehmenslenkers geht enormes Wissen verloren: über interne Strukturen und Prozesse, Eigentums- und Beteiligungsverhältnisse, die Performance und nicht zuletzt über den finanziellen Status der Firma.



Erfolgreiches Veränderungsmanagement bedingt somit nicht nur die solitäre Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen, sondern ebenso deren intensive Kommunikation. «Gezielte Vermarktung der genutzten Instrumente» und «Weniger ist mehr» lauten die Forderungen angesichts des heutigen Tool-Dschungels. Klare Erläuterungen von Sinn und Zweck des Werkzeuges und wie es anzuwenden ist, ermöglichen den Betroffenen, die neue Stossrichtung zu verstehen und engagiert mitzugehen. Banal ausgedrückt: Zuerst den Kopf ansprechen und das Herz überzeugen, damit die Hand die gewollte Handlung auch ausführt.

7: Systematische Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung bildet die logische Fortsetzung der Trilogie «Work-Life-Balance – Familienleitbild – Unternehmensstrategie», die durchaus verschiedene Lösungen zur Ausgestaltung des Generationen- bzw. Managementwechsels zulässt. Dieses Durchdenken unterschiedlicher Lösungsvarianten bedingt einen grösseren Zeithorizont, da ja insbesondere Gespräche mit potenziellen Nachfolgern aus der Familie, dem Betrieb oder allenfalls sogar mit Drittpersonen zu führen sind. Oder eben auch dann, wenn Verhandlungen mit Bankenvertretern und spezialisierten Finanzierungsprofis anstehen. Für jede Nachfolgelösung ist eine systematische Analyse möglicher Störungen und Problemquellen zu entwickeln. Nur dadurch

bekommt der abgebende Unternehmenschef das Gefühl für die optimale Variante.

Fazit: Reflexion, Konzeption, Aktion

Bekanntlich darf bei der Einführung von betrieblichen Neuheiten nicht vergessen werden, dass diese bei einer Person oder im Unternehmen nur dann wirklich etwas verbessern, wenn die neuen Managementhilfen Anwendung finden, auch bei «nicht spezialisierten» Führungskräften. Das Geheimnis besteht nicht darin, die Organisation mit möglichst vielen verschiedenen Instrumenten zu überziehen, sondern sicherzustellen, dass neue Managementwerkzeuge – wenn eingeführt – auch gelebt werden. Ein auf kurzfristige Erfolge ausgerichteter technokratischer Approach nach der amerikanischen Maxime des «Try it – do it – fix it» ist dabei nicht anzuraten. Der Schlüssel zum erfolgreichen Generationenwechsel liegt im Ansatz «Reflexion – Konzeption – Aktion», der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegt ist.

Bei der Verwirklichung der Nachfolgegestaltung ist der Beizug eines Experten sinnvoll. Der Vertraute des Unternehmers sollte ein Generalist sein, ausgestattet mit viel Empathie für den Firmenchef und sein Umfeld (inkl. Ehepartner). Er müsste konzeptionell stark sein und praktisch handeln können. Zudem wird erwartet, dass er die persönlichen und betrieblichen Herausforderungen des Eigners oder des CEO strukturiert. Dabei muss er wissen, wann im Vorgehensprozess die benötigten Spezialisten einzusetzen sind. Nicht zuletzt deshalb ist es extrem wichtig, dass er eine hohe Kommunikationsfähigkeit mitbringt. Alles das zeichnet einen «Trusted Advisor» aus, einen echten «Consilieri», der die Herausforderung «Nachfolge» zu bewältigen und die Unternehmenszukunft zu sichern hilft.

Der Autor

Der Bündner Leonhard Fopp stammt aus einer Unternehmerfamilie. Das Studium an der Universität St.Gallen schloss er mit dem Doktorat in Betriebswirtschaftslehre ab. Vorerst arbeitete er als Managementberater, baute dann als Mitbegründer die SCG St.Gallen Consulting Group auf und brachte diese im Jahre 2000 in die Mercer-Gruppe ein. Heute ist Leonhard Fopp Inhaber und CEO der Continuum AG in Zürich, die sich auf Familienunternehmen spezialisiert hat. Zudem ist er Präsident des Family Business Network Deutsche Schweiz und verantwortet als Jurypräsident den jährlich verliehenen ASCO-Award «Best Business Transformation».





«Eine Rache der Natur? Was sich zurzeit abspielt, hat es noch nie gegeben und wird unsere Gesellschaft mehr verändern als zwei Weltkriege.»

Die tickende Demografie-Bombe

Die ersten Babyboomer gehen in Pension. Hinter ihnen dünnt der Nachwuchs aus. Unsere Gesellschaft befindet sich in einem Wandel historischer Dimension. Betroffen davon werden alle, doch hat dies die Köpfe der meisten noch nicht erreicht. Vor allem in der Wirtschaft. Unternehmer, Marketing- und Human-Resources-Strategen sollten schleunigst aus ihrem seligen Dornröschenschlaf erwachen.

Urs von Schroeder

1880 betrug die durchschnittliche Lebenserwartung in der Schweiz weniger als 45 Jahre. Heute liegt sie für Männer bei 79 und für Frauen bei 84 Jahren. Und dank hoher Lebensqualität und anhaltenden Fortschritten in der Medizin steigt sie unaufhörlich weiter und wird sich in einigen Jahrzehnten der Marke von 100 nähern. Noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren 40 Prozent der Schweizer Bevölkerung jünger als 20 Jahre und nur noch 6 Prozent älter als 65. In Deutschland bewegen sich die Zahlen in ähnlichem Rahmen. Wie geht es weiter? Die Prognosen sind sehr unterschiedlich. Viele Annahmen gehen davon aus, dass schon bald 50 Prozent der Bevölkerung über 50 Jahre alt sein werden. In einigen Ländern ist diese Schwelle bereits erreicht.

Der zweite Grund, der zu einem dramatischen demografischen Wandel führt, ist der starke Geburtenrückgang in allen industrialisierten Ländern seit den 1960er Jahren, ausgelöst durch die neuen Kontrazeptiva, die damit freier gewordene Lebensbestimmung und den Wandel von Familie und Gesellschaft. Die Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau in der Schweiz – in Italien ist sie noch kleiner – genügt längst nicht mehr, um den Bevölkerungsanteil zu ersetzen, der jährlich aus dem Arbeitsleben entlassen wird. Die Pille und die moderne Medizin zeigen somit klare Wirkung: Unsere Gesellschaft altert und wird täglich ein wenig älter. Das hat es in der Geschichte der Menschheit bisher noch nie gegeben. Was das bedeutet, ist noch nicht ins Bewusstsein vieler gedrungen oder wird verdrängt. Vor allem in der Wirtschaft. Hier herrscht eine seltsame Unaufgeregtheit, die vage Meinung, dass sich alles schon irgendwie selber richten werde.

Verschobene Lebensmitte und neue Altersphasen

Die Angst um den Arbeitsplatz und die Sicherheit der Renten hat zugenommen. «Es geht um einen Krieg, den wir miteinander selber führen: um einen bevorstehenden Krieg der Generationen»,

prophezeit der deutsche Vordenker Frank Schirrmacher («Das Methusalem-Komplott»). Während die einen Horrorszenarien einer kalten Gerontokratie, brutale Verteilungskämpfe und letztlich den Niedergang der westlichen Kultur an die Wand malen, preisen andere die gewaltige Errungenschaft der neu gewonnenen Lebenszeit mit ihren mannigfaltigen Chancen, die es erst noch zu ergründen und mit Sinn zu füllen gilt.

In der Tat hat sich die Lebenspyramide bereits verändert. «Alter» ist nicht mehr nur ein einzelner Lebensabschnitt wie zu Grosselternzeiten. Zwischen die Lebensmitte und das Altersheim haben sich gleich zwei neue Lebensphasen geschoben: das «junge» oder «neue» Alter, in dem die Menschen nach wie vor aktiv, körperlich und vor allem geistig noch voll leistungsfähig sind, Beraterjobs übernehmen, den Kilimandscharo erklimmen oder sogar ein neues Studium absolvieren, und dann das «goldene Genussalter», in dem Rentner noch Verpasstes nachzuholen suchen, um den Globus reisen und sich kulturellen und anderen Genüssen hingeben. Das «hohe Alter» schliesslich, das der über 80-Jährigen, ist die Gruppe, die in den kommenden Jahren gemäss Demografie-Profilen am stärksten wachsen wird. Man geht von einer Verdoppelung dieses Segmentes bis 2030 aus. Der Alterungsprozess hat sich somit beträchtlich nach hinten verschoben. «Ein heutiger 70-Jähriger befindet sich auf einem geistigen, körperlichen und biologischen Stand eines 49-Jährigen im Jahre 1960», erklärt Frank Schirrmacher. Dazu kommt, Studien haben das immer wieder bestätigt, dass sich die älteren Menschen heute im Schnitt zehn Jahre jünger fühlen, als sie effektiv sind. Ja, wann ist man alt? Für einen Teenager ist man es bereits mit 30, für eine Frührentnerin wohl mit 80. Weil sich der Alterungsprozess unterschiedlich vollzieht und offensichtlich auch sehr subjektiv empfunden wird, kann diese Frage letztlich nur individuell beantwortet werden. Eines ist aber sicher: Einen solchen Zuwachs an gesunder Alterung gab es in der Menschheitsgeschichte noch nie!

Wandel zur «Hochstammgesellschaft»

Am sichtbarsten wandelt sich das Bild der Familien. Sie werden kleiner und wachsen in die Vertikale. Der britische Ökonom George Magnus («The Age of Aging») bezeichnet sie als «Bohnenstangen-Familien», der St.Galler Soziologe und Autor Peter Gross («Glücksfall Alter») nennt das neue Bild eine «Hochstammgesellschaft», in der so viele Generationen nebeneinander leben wie noch nie zuvor. Kinder haben weniger Gleichaltrige neben sich, dafür aber – Urgrosseltern eingeschlossen – bis zu sechs oder acht Grosseltern. Auch das eine historische Novität. Das verändert die Verantwortlichkeiten und die Netzwerke und bedeutet unter anderem, dass sich inskünftig die Jungen – das schliesst auch die «jungen Alten» ein – vermehrt um Ältere kümmern müssen. Für Peter Gross heisst das nicht zwangsläufig, dass die Jungen für die Alten aufzukommen haben. «Es sind die Arbeitstätigen, die sowohl für die Jungen als auch für die Alten zahlen müssen, wobei die Ausbildung mehr Mittel verschlingt als die «Bezuschussung» der Alten.» Die Rentner, die ihren Generationenvertrag durch lebenslange Alimentierung der Sozialwerke erfüllt haben, brauchen somit kein schlechtes Gewissen zu haben. Auch deshalb nicht, weil sie für den Grossteil ihrer Krankheitskosten selber aufkommen und mit ihren Steuern das Gemeinwesen stark mitfinanzieren. Kurz: Es geht also nicht mehr um ein generationenmässiges Hintereinander, sondern um ein möglichst harmonisches Miteinander.

Weil die Menschen immer älter werden und sogar die Pensionierung ihrer Kinder erleben, erben viele Nachkommen erst, wenn sie selber Grosseltern sind. In der Schweiz fliesst weniger als die Hälfte der gesamten Erbsumme an unter 60-Jährige. Damit wird das Erben zunehmend zu einem geschlossenen Kreislauf unter den älteren Generationen, wo sich ein beträchtlicher Teil des Volksvermögens befindet. Dass sich die bald dominierende Konsummacht im sich prozentual rasch vergrössernden und in der Mehrheit finanziell gut gepolsterten grau- und weisshaarigen Bevölkerungssegment der «Oldies», «Silverbacks» oder «Best Agers» ballt, scheint allerdings noch kaum ins Bewusstsein des Marketings gedrungen zu sein, wo Werbung und Produktgestaltung unbeeindruckt auf den Jugendkult ausgerichtet bleiben.



Immigration als Jungbrunnen

Weit stärker als in der Schweiz ist die gesellschaftliche Überalterung in anderen europäischen Ländern, aber auch in Japan, Südkorea oder Taiwan zu spüren, etwas weniger in den USA, wo die Geburtenrate 2,1 Kinder pro Frau beträgt. Längerfristig wird sie – im Zuge der Alphabetisierung und sich verbessernder sozialer Bedingungen – auch die anderen Teile der Erde erreichen, bald schon und besonders stark zum Beispiel China als Folge der Ein-Kind-Politik. Im Gegensatz dazu werden die Bevölkerungszahlen im arabischen Raum und in Afrika weiterhin steigen, was für uns gesellschaftlich besonders bedeutungsvoll ist. Ein Blick auf die Küsten Südeuropas und unsere Strassen lässt leicht erkennen, welche Folgen das nach sich zieht. Der Sog von Süd nach Nord wird somit anhalten.

Dass die Schweizer Bevölkerung nicht schrumpft, sondern in den letzten Jahren sogar massiv zulegte – im Jahre 2008 stärker als in den vierzig Jahren zuvor – und damit in Europa markant hervorsticht, hat allein mit der Immigration zu tun. Der Anteil der Migranten liegt mit 26 Prozent höher als in klassischen Einwanderungsländern und ist sogar doppelt so hoch wie in den USA. Anders als in anderen europäischen Ländern kommen die jungen Zuwanderer nicht nur aus der Dritten Welt, sondern in rasant zunehmender Zahl auch aus den umliegenden Ländern, wobei Deutschland mit aufsehenerregenden jährlichen Zuwachsraten hervorsticht.

Fremdenhass: ein Eigengoal

Eines muss uns aber klar sein: So wenig wie in Deutschland wird es auch in der Schweiz mit der geschrumpften Reproduktion nicht gelingen, die Sozialwerke und den hohen Lebensstandard auf dem heutigen Niveau zu halten, auch dann nicht, wenn die Geburtenraten ab heute plötzlich in die Höhe schnellen würden. Denn

damit könnten die bald schmerzhaft spürbaren Lücken der letzten vierzig Jahre nicht mehr geschlossen werden. Helfen können uns – und damit ist ganz Westeuropa gemeint – somit nur qualifizierte und integrationswillige Immigranten, die auch bereit sind, für den Nachwuchs zu sorgen, den unsere Frauen nicht mehr in genügendem Masse auf die Welt bringen. Auf den Punkt gebracht, geht es also darum, die richtigen Einwanderer zu finden. In diesem Lichte gesehen, ist flächendeckender Fremdenhass ein böser Angriff auf die Gesellschaft, jedenfalls ein Eigengol. Demgegenüber ist geglückte Integration ein Zauberwort, dem höchste Priorität zukommt.

Allen Vorbehalten und Irrungen zum Trotz scheint die Integration in der Schweiz etwas besser zu gelingen als in den Nachbarländern, Frankreich etwa und insbesondere Deutschland. Weil nördlich des Rheins noch das Problem dazukommt, dass jährlich Zehntausende von Universitätsabgängern und jungen gut ausgebildeten Berufsleuten dem eigenen Land den Rücken kehren, entstehen – neben dem Know-how-Drain – noch zusätzliche Lücken, die in der Zukunft schmerzhaft spürbar werden dürften. Steht also in Westeuropa wirklich der Weltuntergang bevor? Der St.Galler Peter Gross sieht keinen Grund zum Pessimismus und hebt die Chancen dieser grossen kulturellen Neuaufmischung hervor. «Wenn es uns gelingt, in Europa und Nordamerika politisch, wirtschaftlich und privat mit den neuen Herausforderungen fertig zu werden und Beispiele zu setzen, dann haben wir wieder eine Vorreiterrolle in der Welt», glaubt der Soziologieprofessor.

Neuverteilung der Lebensarbeitszeit

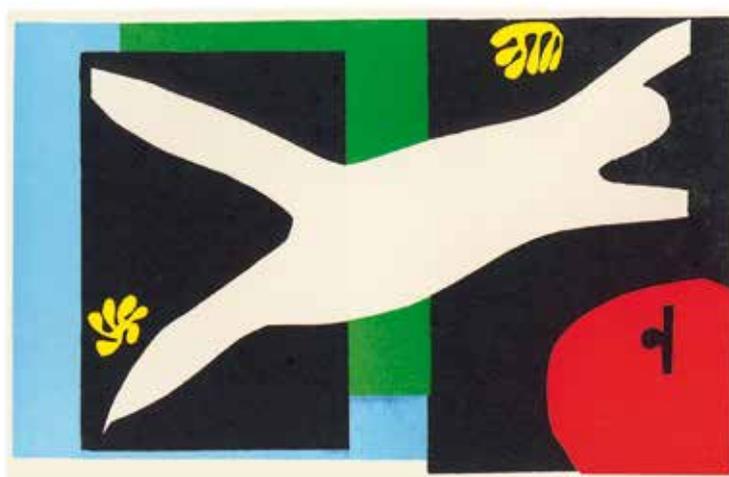
Wie bereits festgestellt, fühlt sich heute ein 60-Jähriger wie ein 50-Jähriger vor einigen Jahrzehnten, steht erst am Anfang einer noch mindestens zehn Jahre dauernden aktiven Frühaltersphase und ist in der Regel körperlich und geistig fit. Bis vor kurzem glaubte man, das menschliche Gehirn sei irgendwann ausgewachsen, ändere sich nicht mehr oder bilde sich gar zurück. Heute wissen Neurologen, dass es sich bis ins hohe Alter mit neuen Verbindungen ständig weiterentwickelt. Bei einem 60-Jährigen mag die körperliche Leistungskraft etwas abnehmen, doch wird das durch Erfahrungsfülle und geistige Potenz wettgemacht. Psychologen, Mediziner und Soziologen sind sich deshalb einig, dass es widernatürlich sei, Menschen zu einem künstlich festgesetzten Zeitpunkt, mit 60, 62 oder 65, aus dem Arbeitsleben auszustauben und zum alten Eisen zu werfen. Wenn schon, dann müsste diese willkürliche Altersgrenze der heute um Jahrzehnte verzögerten Alterung angepasst werden. Welchen Aufschrei allein schon dieser Gedanke in einigen politischen Lagern nach sich zieht, wissen wir zur Genüge ...

Nachdem sich die Lebensmitte stark nach oben verschoben hat, ist es in der Tat eine Absurdität, dass Arbeitnehmer heute nicht später, sondern sogar früher pensioniert werden: meist zwangsweise. Nur weil sich bei einigen 50- bis 60-Jährigen Symptome von Ausgebranntheit zeigten – weshalb wohl! –, beschlossen verirrte Geister, dass dies auf alle Menschen in dieser Alterskategorie zutreffen müsse. Selbstredend sich selber ausgeschlossen. Vollerorts ist offensichtlich vergessen gegangen, dass ein gesunder Alters- und Erfahrungsmix der harmonischen Entwicklung eines Unternehmens nur zuträglich sein kann. Angesichts der bevorstehenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wird es umso wichtiger sein, dass sich die «Hochstammgesellschaft» auch in den Unternehmensbelegschaften widerspiegelt, um den Know-how-

Erhalt und die Kontinuität zu sichern. Leider hat aber die Einsicht, dass die Lebensarbeitszeit den demografischen Veränderungen anzupassen sei, erst in wenigen Köpfen Eingang gefunden, sowohl auf Arbeitgeberseite als erstaunlicherweise auch bei den verkrusteten Gewerkschaften. Nach wie vor weit verbreitet ist die tief verankerte Vorstellung, dass die Menschen ab dem Tag X aufhörten, geistig und körperlich auf der Höhe zu sein.

Optionen statt absurde Zwangspension

Der Ruhestand ist eine Erfindung des 19. Jahrhunderts und aus der Sicht der damaligen sozialen Verhältnisse zweifellos eine Errungenschaft. «Gleichzeitig ist er ein tiefer Eingriff des Staates in die persönliche Lebensführung, eine rein sozialpolitische Erfindung und in der Natur des Menschen nicht vorgesehen», stellt der bekannte Buchautor Wolfgang Herles («Neurose D») fest. Der Ruhestand sei zwar eine materielle Absicherung, aber auch eine massive Zwangsmassnahme, wenn einer willkürlich ab einem bestimmten Alter nicht



mehr arbeiten dürfe. «Das Nicht-mehr-arbeiten-Müssen ist das eine, das Nicht-mehr-arbeiten-Dürfen das andere.» Sicherlich, den einen kommt eine Frühpension gelegen, viele andere würden liebend gerne weiterarbeiten, könnten sie das unter würdigen Umständen. Nicht wenige müssten es sogar, um nicht in die Armutsfalle zu geraten und zum Fürsorgefall zu werden.

Hat die Wirtschaft tatsächlich noch nicht erkannt, was auf sie zukommt? Dieser Schluss liegt nahe, wenn man sieht, wie schwer sie sich auch mit der Heranbildung des Nachwuchses tut. Mit Blick auf die demografische Entwicklung ist es besonders schwer nachvollziehbar, weshalb sie wertvolles Know-how und intakte Arbeitskraft immer früher entlässt, immer mehr Arbeit immer weniger Leuten und den Grossteil der beruflichen Last den Mittelalterlichen zwischen 30 und 45 aufbürdet. Ziel einer freiheitlichen, offenen Gesellschaft müsse eine vollständige Öffnung der Lebensarbeitszeit sein, fordert Peter Gross. Jeder solle so lange arbeiten dürfen, wie er wolle. Frank Schirmmacher ist da gleicher Meinung: «In der Arbeitswelt müssen radikale Veränderungen stattfinden. Arbeitsplätze der Zukunft müssen anders aussehen. Unter den richtigen Voraussetzungen sind viele Menschen bereit, bis siebzig oder länger zu arbeiten. Damit wandelt sich auch Konsumverzicht wieder in Konsumfreude.» Anstatt alle Möglichkeiten über ein künstliches Alter zu verbauen, sind also die Lebensoptionen gegen oben zu öffnen. Welchen Einfluss das auch auf die Sozialwerke haben würde, ist leicht auszumalen.

All dies erfordert Umdenken bei der Organisation der Arbeit. Es braucht eine Rückbesinnung auf ein respektvolles, genera-

tionenübergreifendes Miteinander und Flexibilität: die Abkehr von starren Pensionsaltern und senioritätsbestimmten Lohnsystemen, neue Ausbildungs- und Arbeitsmodelle. Wo es zum Beispiel keine berufliche Weiterbildung für über 40-Jährige mehr gibt, zeugt das von fehlender Voraussicht. Um nicht schon bald Opfer ihrer Kurzsichtigkeit zu werden, sind Unternehmen gut beraten, wenn sie ihren Generationencheck nicht auf die lange Bank schieben. Keine Frage, dass da auch Politik und Gewerkschaften gefordert sind.

Bauchfreie Teenies: der falsche Fokus

Ein Blick in die Werbung oder auf die Stelleninserate zeigt, dass den meisten Unternehmen noch nicht bewusst ist, wohin sich die stärkste Konsumgruppe verlagert. Zukünftige Märkte werden nicht mehr von bauchfreien Teenies und unflätig durch die Welt wirbelnden Freestylern bestimmt. «Die neuen Märkte gibt es noch gar nicht, weil sich die Vorstellungen noch an der Vergangenheit orientieren», erklärt Frank Schirrmacher. «Niemand wird das Jahr 2020 überleben, der die Grenze von 65 nicht durchbricht und Angebote für ältere Generationen auf den Markt bringt.»

Die Chancen, altersgerechte Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, sind tatsächlich noch weitgehend unausgeschöpft. Bedürfnisse und Angebote sind in vielen Bereichen nicht kongruent. Etwa, wenn die Modebranche der Jugendkultur nachhechelt und ausser Acht lässt, dass der weit potentere Zukunftsmarkt bei den Frauen über 50 liegt. Dienstleistungen sind dann nicht kundengerecht, wenn ein 20-Jähriger einem 60-Jährigen Informatikprodukte zu verkaufen sucht, die dieser weder braucht noch will. Und wenn der Verkäufer eine Sprache spricht, die der Kunde nicht versteht. Wenig kundengerecht ist es auch, wenn eine 30-Jährige eine Weisshaarige überzeugend in Versicherungs- oder Vermögensbelangen beraten soll und dabei von langfristigen Anlagehorizonten spricht. Andererseits gehen Versicherungen und Banken noch immer davon aus, dass die Menschen mit 70 sterben, wenn die Eröffnung eines Geschäftes oder Hypotheken zur Diskussion stehen.

Die Chancen liegen auf der Strasse

Bei all dem geht es also um fragwürdige und taugliche Dienstleistungen und Produkte. So sind zum Beispiel Banken auf dem richtigen Weg, die über altersmässig gestaffelte Beraterteams verfügen und diese dem Alter ihrer Kunden entsprechend einsetzen. Statt starrer Organisationen könnte man auch vermehrt über Freelance-Systeme nachdenken, in die – eben – erfahrene, ältere Mitarbeiter gut hineinpassen.

Auf der richtigen Spur sind Informatikanbieter, die ihr Augenmerk auf leicht bedienbare Produkte setzen, die auch körperlichen Beeinträchtigungen – zum Beispiel reduzierter Sehkraft – entgegenkommen, und Verkaufsstellen, die über das Nötige hinaus eine altersgerechte Beratung und Unterstützung grosschreiben. Denn wie viele, auch Jüngere, sind in der Lage, weltfremde Betriebsanleitungen in Fachchinesisch zu verstehen oder nur einen neuen Fernseher oder ein Mobiltelefon richtig zu konfigurieren!

Während sich jüngere Jahrgänge im täglichen Zweikampf mit hahnebüchernen Verpackungen und Flaschenverschlüssen grün und blau ärgern, strafen ältere Leute solch konsumentenfeindliche Produkte ab, indem sie ihnen konsequent den Laufpass geben. Bei meiner bald 90-Jährigen und noch im eigenen Haushalt lebenden Mutter entscheiden nicht mehr Preis oder Marke über die Wahl ihrer Produkte, sondern die Leichtigkeit, mit der sie damit zurecht-

kommt. So hat sie neu das Convenience-Food entdeckt, hat aber für Produkte mit Verpackungen, die Muskelstärke oder einen vollen Werkzeugschrank voraussetzen – und damit befindet sie sich im Mainstream der Senioren – nichts als Verachtung übrig. Die Möglichkeiten für neue und bessere Produkte, die sich an ein reifes Kundensegment richten und bei ihm gut ankommen würden, liegen auf der Strasse. Die «Best Agers» sind kritische Konsumenten, die nicht mehr jedem Modetrend hinterherrennen, dafür aber Wert auf Qualität und Bewährung in der Praxis legen und bereit sind, dafür auch den Preis zu zahlen.

Wer weiss: Vielleicht die Rache der Natur!

Neben politischen und ökonomischen Überlegungen stellt sich letztlich auch die philosophische Frage, ob denn eine Schrumpfung der Erdbevölkerung vielleicht eine Antwort der Natur sein könnte, ob weniger möglicherweise nicht auch mehr sei, ob mehr Lebensraum zu mehr Qualität, weniger Spannung und weniger Verteilungskämpfen führen würde. Ob wir also den demografischen Wandel tatsächlich unaufgeregt über uns ergehen lassen könnten, in der Hoffnung, dass am Ende des Tunnels eine bessere Welt auf uns warte. Damit würden sich allerdings die Wachstumstheorien zerschlagen, die unser bisheriges ökonomisches Denken beherrschten.

Sicher ist im Moment nur eines: dass unsere Gesellschaft schon in einem Vierteljahrhundert beträchtlich anders aussehen wird als heute – nicht nur weisshaariger, sondern auch vielfarbiger und multikultureller.



Der Autor

Urs von Schroeder hat Wurzeln in der Maschinenindustrie und bei internationalen Organisationen, stieg aber in jungen Jahren in den Journalismus um. Er wurde Redaktor bei verschiedenen Schweizer Zeitungen und Mitarbeiter ausländischer Blätter. Während vieler Jahre arbeitete er als Mediensprecher und Kommunikationsbeauftragter für die Swissair im In- und Ausland. Hautnah erlebte er die verhängnisvollen Entwicklungen bei der Schweizer Fluggesellschaft in ihren letzten Jahren und ihren kläglichen Untergang. Deshalb ist Krisenkommunikation für ihn alles andere als ein Fremdwort. Heute ist er, wohnhaft in Schaffhausen, freier Publizist und Autor von bisher elf Werken. Kontakt zum Autor: office@mssg.ch



matisee 52



«Der Mensch ist ein vernunftbegabtes Wesen, das immer dann die Ruhe verliert, wenn von ihm verlangt wird, dass es nach Vernunftgesetzen handeln soll.»
Oscar Wilde

Bauchgefühle sind gut – Intelligence ist besser

Alexander von Humboldt überliess nichts dem Zufall. Bevor er eine Expedition startete, lotete er die Rahmenbedingungen dafür akribisch aus. Er sammelte alle verfügbare «Intelligence», um Reibungsverluste zu vermeiden und den Erfolg zu begünstigen. Im modernen Unternehmen sollte Management Intelligence die Basis für die strategischen Unternehmensentscheide sein.

Dr. Marc Tenbücken

Spätestens seit Aristoteles den Menschen als vernunftbegabtes Individuum bezeichnet hat, sehen wir uns gerne als rational handelnde und entscheidende Wesen. Die Aufklärung erhob das Wissen über den Glauben. «Ich denke, also bin ich» wurde zum Leitspruch des modernen Menschen, der meint, wichtige Entscheide rational mit dem Kopf zu treffen. Aus dem Bauch heraus möchten wir höchstens in privaten Dingen handeln. Doch aus zahlreichen Studien wissen wir heute, dass wir dem Ideal der Aufklärung nur zu oft nicht genügen. Selbst bei Spitzenmanagern sind weitreichende strategische Entscheidungen in der Regel von persönlichen Präferenzen und Einschätzungen geprägt.

Wir interpretieren Informationen unterschiedlich, je nach eigenen Neigungen, Quellen und Informationskanälen. Beispielsweise mag ein Hinweis, der von einem langjährigen Kollegen stammt, weit höher bewertet werden als ein fundierter wissenschaftlicher Artikel. Wenn bei erfolgreichen Managern das Bauchgefühl, der richtige Riecher auch oft das letzte Quäntchen ist, das den Erfolg ausmacht, müssen Entscheider in der Wirtschaft dennoch darum bemüht sein, strategische Entscheide so rational wie möglich zu treffen: auf der Basis von gut aufbereitetem, relevantem Wissen rund um das Unternehmen.

Der Schlüssel: Management Intelligence

So weit, so gut, aber in der Praxis ist das oft leichter gesagt als getan. Wie soll bei komplexen Herausforderungen, die verschiedene Geschäftsbereiche betreffen, ausreichend und schnell Information gesammelt, analysiert und bewertet werden? Von der Kundenbefragung über die Marktforschung bis hin zur Wettbewerbsanalyse wurden verschiedene, oft sehr aufwendige Instrumente entwickelt, die einen Einblick in die aktuelle Lage und eine Einschätzung der kommenden Entwicklungen geben sollen. Doch meist greifen diese Instrumente zu kurz und führen so zu Fehlentscheiden. Gerade

wenn Unternehmen vor wichtigen Weichenstellungen stehen – wie dem Eintritt in einen neuen Markt, einer Übernahme oder einer aufwendigen Produktentwicklung –, gleicht der Entscheidungs- und Umsetzungsprozess oft ein Stück weit einer Reise in unbekanntes Terrain. Obwohl nie genau vorhersehbar ist, welche Fährnisse auf den Reisenden zukommen, sollte er sich so gut wie möglich vorbereiten. Um nochmals die Aufklärung zu bemühen, können wir uns an Alexander von Humboldt orientieren: Er hat seine Reisen sorgfältig geplant und ist nicht ohne die neuste technische Ausrüstung aufgebrochen. Ziel, Strategie und notwendiges Handwerkzeug wurden nicht dem Zufall überlassen. An dieser Sorgfalt muss sich auch ein Unternehmen orientieren, das in einem neuen Markt bestehen will: Managemententscheidungen sind auf einer soliden Basis sorgfältig gesammelter, analysierter und interpretierter Informationen zu treffen.

Der Schlüssel hierzu nennt sich Management Intelligence – frei übersetzt das Wissen des Managements bezüglich politischer und regulatorischer Rahmenbedingungen sowie des marktlichen, wettbewerblichen und medialen Umfeldes des Unternehmens. In diese vier Bereiche, die in enger Verbindung miteinander stehen und deren gemeinsame Essenz die Basis von strategischen Managemententscheidungen sein sollte, lässt sich Management Intelligence im Wesentlichen gliedern. Durch das Ineinandergreifen dieser Bereiche sind eine strategische, langfristige Herangehensweise an komplexe Fragestellungen und die Projektion verschiedener realistischer Szenarien möglich. Voraussetzung ist eine enge Zusammenarbeit zwischen strategisch handelndem Management und den jeweiligen Intelligence-Experten.

Rahmenbedingungen kennen: Political Intelligence

Alexander von Humboldt konnte nur erfolgreich sein, weil er nicht nur Weg und Ziel bedachte, sondern auch die Rahmenbedingungen seiner Reise. Er sicherte sich mit diplomatischem Geschick die Unterstützung der politischen Entscheidungsträger, zum Beispiel für seine grosse Amerika-Expedition die der Regierung in Madrid. Der spanische Forscherpass stellte das Entgegenkommen der Gouverneure im gesamten spanischen Kolonialgebiet sicher. Im Gegenzug erhoffte sich die spanische Krone nicht umsonst wirtschaftlich vielversprechende Erkenntnisse.

Genau so muss heute auch ein Unternehmen die politischen Rahmenbedingungen kennen und frühzeitig über Hintergrundentwicklungen und Gesetzesvorhaben informiert sein. Einflussmöglichkeiten auf Entscheider in Politik und Verwaltung sowie wichtige Stakeholder müssen systematisch genutzt werden. Ohne diese Political Intelligence können Forschung und Entwicklung nicht vernünftig geplant werden. So konnten sich in den letzten Jahren in der Energiebranche und ihrem Umfeld neue Firmen etablieren, weil sie die Chancen durch die staatliche Förderung erneuerbarer Energien frühzeitig erkannt haben. Umgekehrt hat beispielsweise die deutsche Automobilindustrie sowohl bei der Einführung des Katalysators als auch in den letzten Jahren im Zuge der Diskussion um den CO₂-Ausstoss zu lange gezögert und so den «first-mover advantage» verspielt. Dabei hätte man wissen können, welche regulatorischen Vorgaben seitens der EU und anderer Akteure auf die Branche zukommen würden. Autobauer aus anderen Ländern haben viel früher Katalysator und Russpartikelfilter serienmässig angeboten und sich um die Entwicklung alternativer Antriebe wie des Hybridmotors bemüht.

Zur Standortbestimmung: Market Intelligence

Besonders wichtig ist der Einsatz von Management Intelligence in Ausnahmesituationen wie Firmengründungen, Firmenkäufen, Fusionen oder Diversifizierungen, beispielsweise mit dem Ziel, einen neuen Markt zu erobern. Auch hier ist der Vergleich mit einer Forschungsreise dienlich. Humboldt hat über jedes fremde Gebiet, auf das er seinen Fuss setzte, akribisch Daten gesammelt; jeder Berg wurde vermessen, jede Höhle durchleuchtet. So konnte er immer gut die herrschenden Bedingungen einschätzen und eine genaue Standortbestimmung vornehmen.

Wirtschaftlich gesehen erfolgt diese Standortbestimmung am besten mittels Market Intelligence. Sie liefert durch Markt- und Umfeldanalysen fundierte Erkenntnisse über den Aufbau und die Besonderheiten des Marktes, analysiert die gegenwärtigen Marktkräfte und Potenziale und erlaubt die Projektion zukünftiger Entwicklungen. So lassen sich wesentliche Erkenntnisse darüber gewinnen,



wer mögliche Partner, wer die wichtigsten Wettbewerber sind und wie ein Produkt gestaltet wird, damit es ein Erfolg wird. Prominentes Beispiel ist die Einführung des iPod. Durch reine Marktforschung wäre Apple wohl zum Schluss gelangt, dass der Markt für MP3-Player weitgehend gesättigt ist. Doch durch sein herausragendes Design und seine gute Bedienbarkeit schlug der iPod dennoch voll ein – und das, obwohl die Nutzungsbedingungen in Sachen Kopierschutz nicht gerade verbraucherfreundlich waren. Apple hatte durch eine weitergehende Analyse den Imageeffekt richtig kalkuliert und sich so den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gesichert.

Risikoeinschätzung: Corporate Intelligence

Stichwort Wettbewerb: In welchem Unternehmensgremium wurde noch nicht die Frage gestellt: «Was machen eigentlich die anderen?» Ohne über Rentabilität, Strategien und Performance von Wettbewerbern oder auch Zielunternehmen informiert zu sein, verliert ein Unternehmen leicht den Anschluss an aktuelle Entwicklungen oder trifft Fehlentscheide über Investitionen.

Im Zentrum dieser Corporate Intelligence stehen die systematische und lückenlose Beleuchtung von Bilanz- und Ertragsdaten, der Beteiligungsstrategie und Reputation der handelnden Personen. So können eigene Optimierungspotenziale erkannt und die Rentabilität eines Unternehmens oder die Machbarkeit einer Investition bewertet werden. Die Folgen einer Vernachlässigung der Corporate Intelligence sehen wir derzeit nur zu gut im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise: Ganz offensichtlich wurden bei vielen Investitionen die Risiken falsch eingeschätzt, ignoriert oder einfach übersehen. Das kommt viele Unternehmen heute teuer zu stehen.

Öffentliche Wahrnehmung: Media & Web Intelligence

Was die anderen Wissenschaftler machen und zu welchen Erkenntnissen sie gelangen, war auch Alexander von Humboldt immer wichtig, und so pflegte er weitreichende Korrespondenzen, auch international. Dies und seine Publikationen waren auch Öffentlichkeitsarbeit im damaligen Sinne. Heute wird dieses Thema natürlich in ganz anderem Massstab angegangen. Media & Web Intelligence liefert eine Erfolgskontrolle der Marketing- und PR-Arbeit eines Unternehmens. Sie hilft, ein Meinungsbild von Kunden und Geschäftspartnern zu bekommen sowie die mediale und öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens einzuschätzen.

Zunehmend wichtig wird in diesem Zusammenhang die Beobachtung der sogenannten sozialen Medien (Web 2.0), die einen direkten Einblick in die Meinung der Endkunden zu Produkten, Image und Entscheidungsträgern liefert. So hat sich beispielsweise eine grosse deutsche Geschäftsbank zu einem umfassenden Web-2.0-Monitoring entschlossen, um zu erfahren, was ihre Kunden von neuen Produkten, Schlüsselpersonen und dem kurz zuvor umgesetzten Rebranding der Bank hielten. Dadurch war es möglich, den Fachabteilungen wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Produkte sowie des Kundenservice zu geben.

Entscheidend: die Synthese

Während sich ein Unternehmen bei sehr spezifischen Fragen auf eine der skizzierten Intelligence-Aufgaben konzentrieren kann, ist bei den meisten Managemententscheiden eine Synthese aus allen vier entscheidend. Der Intelligence-Experte muss Zusammenhänge erkennen können, die richtige Nase für Trends und eine gute Intuition haben, wenn er Informationen bewertet und Handlungsmöglichkeiten abwägt. Denn wie Humboldt feststellte: «Es sind nicht die Tatsachen selbst, die menschliches Verhalten steuern, sondern es ist die Meinung, die sich der Mensch über Tatsachen bildet.» Seine Fähigkeit zu vernetztem, fach- und grenzüberschreitendem Denken und Forschen kann uns gerade heute, da Entwicklungen durch globalisierte Märkte und supranationale Politikentscheidungen noch komplexer geworden sind, als Vorbild dienen.

Organisatorisch kann der Intelligence-Experte in das Unternehmen eingebunden sein oder als externer Dienstleister arbeiten. Entscheidend ist die enge Zusammenarbeit mit dem Top-Management, die sich bei einem Unternehmensmitarbeiter oft leichter garantieren lässt. Externe Experten haben hingegen andere Vorteile: Sie haben eine breit gefächerte Erfahrung in unterschiedlichen Branchen, ein gutes Netzwerk zur Beschaffung von Informationen, und vor allem haben sie einen neutralen Blick auf das Unternehmen und sein Umfeld. Alexander von Humboldt schätzte seine Unabhängigkeit und liess den Staatsdienst hinter sich, sobald es seine finanzielle Lage erlaubte. So konnte er ohne Scheuklappen seinem Forscherdrang nachgehen.



Der Autor

Dr. Marc Tenbücken, geboren 1976, ist Mitgründer und Vorstand der Content5 AG, eines der führenden Wissensdienstleister im deutschsprachigen Raum mit Büros in München, Berlin und Zürich. Studium in Konstanz, Genf und am MIT. Promotion 2002–2005 zum Thema «Regulative Reform von Infrastrukturen in der EU». Seitdem ist er spezialisiert auf den Energie-, Telekom- und Verkehrssektor. Er ist Autor mehrerer wissenschaftlicher Veröffentlichungen und zudem Mitglied im Bundesvorstand der Jungen Union Deutschlands mit dem Schwerpunkt «Gesundheitspolitik».



©Christian Kain

«Die frechste Ideologie ist die Anmassung der Realität, sich für wirklich zu erklären.» Cora Diamond

Ein Plädoyer für das Staunen

Gut für die Seele: Die Welt und sich selbst verstehen. Besser für die Seele: Im Leben aus dem Staunen nie herauskommen. Weshalb Phantasie dem Wissen überlegen ist.

Mathias Forster, VOGUE, Dezember 2009

«Schon oft war ich draussen im Weltraum», sagte der Kosmonaut, «und sah weder Gott noch Engel.» – «Ich habe schon so viele kluge Gehirne operiert», erwiderte der Neurologe, «jedoch nie einen einzigen Gedanken entdeckt.» Diese Parabel erzählt die amerikanische Philosophin Cora Diamond gern, wenn man ihr mit rein rationalistischen Argumenten kommt. «The Difficulty of Reality and the Difficulty of Philosophy» heisst ihr jüngster Text, der den heillos verkopften Menschen wieder für das Staunen begeistern will. «Die frechste Ideologie ist die Anmassung der Realität, sich für wirklich zu erklären», sagt die Apologetin des «Astonishment». Und tatsächlich gibt es bis heute keine gültige Theorie der Realität. Was ist wirklich: Was wir sehen? Was wir fühlen? Was wir denken? Was wir träumen? Laut Diamond sei so vieles unfassbar, etwa die grenzenlose Güte und Gehässigkeit, zu der wir gleichermaßen fähig sind, oder einfach die schiere Erfahrung von Schönheit.

Der gespaltene ganze Mensch

Auch namhafte Psychologen plädieren für das Staunen, was umso erstaunlicher ist, weil das genaue Gegenteil, das Verstehen, als zentrales Anliegen der Wissenschaft gilt. Aber eine grosse Weisheit berge der populäre Spruch «Nicht ärgern, nur wundern», meint zum Beispiel die kanadische Psychologin Tana Dineen. «Dass sich viele Therapien endlos hinziehen, um letztlich doch zu scheitern, liegt daran, dass Einsicht oft nicht weiterhilft. Wer sagt denn, dass es mir guttut, wenn mir klar wird, warum ich unglücklich bin?» Ein bemerkenswerter Einwand – aber wie soll Staunen weiterhelfen? «Indem es mir neue Ebenen der Realität erschliesst, hin zum Transzendenten, zum Transpersonalen», erklärt Dineen. So sah es auch Abraham Maslow, ein Pionier der Motivationsforschung. Für ihn war der Mensch generell eine «gespaltene Person», die im Gefängnis einer ichbezogenen Weltwahrnehmung feststeckt: «Ohne den Glauben an das unerwartet Gute, das von aussen kommt – nennen wir es ruhig: das Wunder, das uns wieder zu ganzen Menschen macht –, sind wir verloren.»

Ein Appell an die Zuflucht zur Religion?

Den Vertretern der «transpersonalen Psychologie» geht es nicht um den Versuch, die Bruchstelle des Menschen mit spirituellen Inhalten zu kitten, sondern schlicht darum, seine noch weitgehend unerforschte Fähigkeit zum Staunen für die seelische Gesundheit zu nutzen. Als besonders fruchtbare Felder des menschlichen Wundertriebs benennt Dineen die Liebe und die Inspiration – «nur dass wir verlernt haben, diese beiden Gäste in unserem Innenleben als wundervoll wahrzunehmen».

Kinder und andere Künstler

Die Welt mit neuen Augen zu betrachten, könnten uns vor allem Kinder und die Künstler lehren. «Die einen wie die anderen pflegen einen höchst produktiven Umgang mit der Realität», sagt Dineen, «weil sie sich nicht deren Zensurbestimmungen fügen.» Blaue Pferde? Schlösser in den Wolken? Zerfliessende Uhren? Auf den Kopf gestellte Welten? Solche Inszenierungen stimulieren die Kreativität. Je mehr nicht augenblicklich einzuordnende Eindrücke unser Gehirn empfängt, desto lebhafter mischt es die frischen Impulse mit bereits gespeicherten Erfahrungsinhalten. Anders gesagt: Es staunt – und erzeugt neue Daten. «Neue Gedanken!», präzisiert Diamond. Und fügt hinzu: «Es war Einstein, der gesagt hat, Phantasie sei dem Wissen überlegen – weil Letzteres begrenzt ist.»

Lässt sich Staunen trainieren? Ja, glaubt Dineen, mit «transpersonalen Übungen». Da biete sich der nächste Krach mit dem Partner an. Beide müssten kurz den Atem anhalten, sich in den anderen hineinversetzen – und dann vehement dessen Position verfechten. «Wenn sie das ernsthaft durchziehen, kommen sie aus dem Staunen nicht heraus.»

Der Autor

Mathias Forster studierte Geschichte, Psychologie und Philosophie. Seit den 1970ern arbeitet er als freier Journalist, seit 1985 als Redaktor, z.B. beim Magazin «Vogue», und ist Buchautor. Er realisierte eigene Theaterproduktionen mit namhaften Künstlern und entwickelte psychologische Coachings für Unternehmen.



Bitte weiterdenken.

Wir freuen uns darauf, Sie auch in der nächsten Ausgabe der «Denkpausen» mit erfrischenden Gedanken und Meinungen zu überraschen. Um frühere Ausgaben nachzubestellen – oder um ausgewählte Beiträge als Podcast zu geniessen –, empfehlen wir einen Besuch auf unserer Website: www.mssg.ch/denkpausen

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

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 9

Management School St.Gallen