

Kraft tanken

# Damit die Linie nicht Leine zieht: Besinnung für neue Perspektiven

KMU-Chefs und Führungskräfte gehören zu den modernen Helden des Alltags. Der Erwartungsdruck, der auf ihnen lastet, ist gross. Nebst fachlichem Know-how verlangt das Anforderungsprofil für Manager auch soziale Kompetenz, Durchsetzungsvermögen, Führungs- und Charakterstärke. Was nun, wenn im Führungsalltag schwierige Situationen auftreten, die ohne Hilfe nicht zu bewältigen sind?

Johannes Ermatinger  
Roland Schoch

Was ist, wenn Selbstzweifel auftauchen, wenn Beruf und Privatleben einfach nicht mehr zu vereinbaren sind oder wenn sich kein Partner zum beruflichen Austausch findet? Dann genügt die in den vielen Ausbildungen erworbene Management-Theorie oft nicht mehr. Eine Auszeit ist nötig, um wieder Kraft zu schöpfen. Dabei sollte sich nach dem Kräftetanken Substanzielles verändern. Die Globalisierung macht ja nicht Halt, ebenso wenig Kostendruck, Produktivitätssteigerung und gesättigte Märkte. Etwas muss geschehen, fragt sich nur, was. Diese bekannte Situation treibt Chefs und Kader die Wände hoch. Hilfe wird gesucht und Sofortmassnahmen sollen Remedur schaffen.

## Blick in die Praxis

Aktuelle Bedürfnisse und Problemstellungen: Diese leiten sich in der Regel aus einem wahrgenommenen Defizit innerhalb des Unternehmens ab. Häufige Szenarien sind:

- Die Verkaufsmannschaft bringt nicht die erwarteten Resultate und eine genauere Analyse bringt Schwächen in der Akquisition

und in der Verhandlungsführung an den Tag. Die ganze Vertriebsorganisation wird mit internen oder externen Trainern geschult. Auch Innendienst und Sachbearbeiter werden einbezogen.

- Innere Kündigung und allgemeine Unzufriedenheit der Mitarbeiter wird als Defizit in der Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden geortet. Das Unternehmen führt Mitarbeitergespräche ein, die Verantwortungsträger erhalten einen Leitfaden zum Beurteilungsbogen und werden in dessen Handhabung geschult.
- Die Kundenzufriedenheit ist in den letzten Monaten abgesackt. Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt, von der Telefonistin bis zum Auslieferungsschauffeur, werden in einem Programm auf Kundenfreundlichkeit getrimmt. Es gibt Aufkleber und Aufsteller für den Arbeitsplatz, Plakate hängen in den Betriebsräumen und verkünden die Regeln der Kundenorientierung. Besonders engagierte Mitarbeiter werden ausgezeichnet und in der Mitarbeiterzeitung werden Briefe von zufriedenen Kunden publiziert. Eine Informationskampagne appelliert an den Berufsstolz der Mitarbeiter und erinnert sie daran, dass Freundlichkeit zur Pflicht erhoben wurde.

## Tüchtige Portion Ernüchterung

Diese drei Fälle sind nur beispielhaft für viele andere und nicht ganz frei erfunden, wie jeder Berufstätige bestätigen kann. Alle haben sie in den vergangenen Jahren ihre Dosis abbekommen. Doch Hand aufs Herz: Hat sich wirklich etwas verändert? Lässt sich aus Überzeugung sagen, «bei uns ist es besser geworden», sprechen die Resultate und die erhobenen Daten eine deutliche Sprache? Für die meisten Unternehmen enden diese Aktivitäten in einer gehörigen Portion Ernüchterung. Die Folge ist Abbruch der Übung und Mittelkürzung.

## Das zentrale Problem

Ein immer wieder gehörter Vorwurf in Richtung Personalentwicklung ist: zu teuer, zu theoretisch, bringt nichts. Geradezu gebetsmühlenhaft wird dies wiederholt, und dem kritischen Beobachter stellt sich natürlich die Frage, ob die Fingerzeiger nicht einen wesentlichen Anteil zu dieser beklagten Praxisferne beitragen. Tatsächlich ist die Hauptschwierigkeit in diesem Geschäft, eine nachhaltige, messbare oder beobachtbare Wirkung zu erreichen. Der Transfer aus der «heilen» Seminar- und Schulungswelt in den beruflichen



Alltag ist und bleibt der «Acid-Test» aller PE-Massnahmen (Persönlichkeitsentwicklung). Viele Instrumente des Transfers wie Entscheidungs- und Rückkehrgespräche, Umsetzungs-Commitments, Log- oder Lerntagebücher, Transfer-Workshops, Transfergruppen und Network-Transfergroups sind hinlänglich bekannt. Zu selten unterstützt von den Programmverantwortlichen (weil sehr arbeitsintensiv) und zu wenig gefordert und in Leistungsbeurteilungen besprochen durch die Vorgesetzten, frönen sie ein Mauerblümchen-Dasein.

In der Wahrnehmung der Autoren dieses Artikels ist der Hauptgrund für die Umsetzungspleite in den Einstellungen und Erwartungen der Führungskräfte zu suchen. Viele Unternehmen geben sich fehlertolerant: «Man darf bei uns Fehler machen, allerdings nur einmal denselben, denn schliesslich müssen ja daraus auch Konsequenzen gezogen werden.» Diese Aussage widerspricht allem Wissen um das Lernen. Kaum eine Erfindung hätte je die Serienreife erreicht, wenn nach dieser Methode vorgegangen worden wäre und kaum ein Erfolg, der diesen Ausspruch nicht Lügen straft.

Lernen entsteht durch wiederholtes Fehlermachen, und Erfolg ist nur durch Misserfolg möglich.

## Ein Prozess, keine Massnahme

Golf ist unter Führungskräften ein populärer Sport geworden und unsere Frage nach dem persönlichen Handicap löst Unbehagen aus. Wer gibt denn gerne zu, dass er golferisch immer noch in den Anfängen steckt und sich mit Handicap 28 oder so über den Platz quält. Wenn wir hier insistieren, wird es manchmal konkreter. «Sie wollen mir also sagen, dass Sie in Ihrer Golfaufbahn einige tausend Bälle geschlagen, einige hundert Stunden auf dem Platz verbracht und ein paar Dutzend Stunden mit Golflehrern verbracht haben und immer noch mit einem so hohen Handicap spielen?» Wir ernten einen entrüsteten, manchmal auch resignierten Blick und doppelten nach, «und gleichwohl erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern nach ein paar Tagen Training, dass sie eine signifikante Leistungssteigerung an den Tag legen. Wie ist denn das mit Ihrem Lernerlebnis vereinbar?»

Damit ist der Einstieg, über realistische Erwartungshaltungen zu sprechen, in der Regel geschafft. Dass es sich mit Training wie mit Duschen verhält und nicht ewig hält, löst dann noch ein schmunzelndes Nicken aus. Doch gerade darin liegt ein wesentlicher Kern der Wahrheit: Personalentwicklung ist ein Prozess und nicht eine Massnahme.

▲ Um den Blick auf das Wesentliche nicht zu verlieren, sollten Führungskräfte explizit auch auf ihre innere Ruhe und Ausgeglichenheit achten. Foto: Blick in das Hallenbad im Schloss Marbach.

## Sündenfall wider Nachhaltigkeit

Zwei weitere Faktoren beeinflussen diese Nachhaltigkeit erheblich: zum einen das Kulturelement der Schuldzuweisung, das unternehmerisches Handeln und offene Kommunikation im Keime erstickt, und zum anderen die grassierende Seuche der Abmahnung. Kaum eine Massnahme widerspricht dem Geist der Personalentwicklung und des Unternehmertums so sehr wie die Abmahnung. Sie ist die Bankrotterklärung der Führungskompetenz. Wenn ihnen nichts mehr einfällt im Umgang mit «schwierigen» Mitarbeitern, neigen Führungskräfte zu alten Rezepten: nehmen die Keule und mahnen ab. Die Abmahnung unterläuft Eigeninitiative und Unternehmertum. Warum sollen Mitarbeiter in einer Abmahnkultur etwas wagen? Als letzter Punkt, der Nachhaltigkeit erschwert, seien von aussen induzierte Programme und Massnahmen angesprochen. Die Managementliteratur ist voll von Konzepten, die unternehmerischen Erfolg versprechen. Eine unendlich lange Liste von Managementpraktiken, von «Reengineering»



über «Supply Chain Management» bis zu «Management by objectives», füllt ganze Bücherwände und hält Führungskräfte auf Trab.

## Nabelschau dominiert

Im harten Takt bringen Beratergruppen neue Ansätze auf den Markt und über die Management-Zeitschriften an die Führungskraft. Schlag auf Schlag werden neue Konzepte eingeführt, Restrukturierungen folgen auf Neuorganisationen, die «alten» Konzepte werden über Bord geworfen und Neues wird eingeführt. Die Hierarchie strampelt sich ab, die Mitarbeiter fühlen sich überfordert, desorientiert, wehren sich mit Abstinenz und «Desengagement». Immer weniger wird umgesetzt und die Nabelschau der Organisation und das «Mit-sich-selbst-Beschäftigen» wird zum dominierenden Thema.

Die vergangenen Jahre waren geprägt von einem Aderlass sondergleichen seitens der Arbeitnehmer in Europa. Dieser geht unvermindert weiter und der Strukturanpassungs-Druck bleibt auf hohem Niveau. Über die Hintergründe ist genügend geschrieben worden und lässt sich in den Medien auch laufend nachverfolgen. Die zu stellende Frage ist jedoch: Was wird aus den verbliebenen Mitarbeitern? Dass in mitarbeiterabbauenden Unternehmen wenig dafür getan wird, ist hinreichend bekannt

(die sollen doch froh sein, dass sie überhaupt noch Arbeit haben) und dass die Mitarbeiterzufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen im Keller sind, wird als «Collateral Damage» hingenommen. Nur, der Tag wird kommen, an dem die Analysten den «Workforce Value» in ihre Überlegungen und in die Unternehmensbewertung einbeziehen werden. Bevor diese Dekade zu Ende ist, werden wir uns damit befassen. Über die renommierte «Harvard Business Review» finden diese Themen ihren Niederschlag in der restlichen Managementliteratur und in den Chefetagen.

## Jetzt ist die Linie gefragt

Wenn also Workforce-Management vom Computer-gesteuerten Personaleinsatzprogramm zum ganzheitlichen Asset-Management mutiert, zu einem Teil des Unternehmenswerts wird und sich damit im «Total Return to Shareholders» niederschlägt, dann werden die Linienverantwortlichen gefragt werden: Was sind Ihre Mitarbeiter wert? Diese Wertigkeit wird von der Art des Geschäfts abhängen, und doch zeichnen sich jetzt schon Grundelemente – nicht alle ganz neu – dazu ab:

- **Umsetzungskompetenz:** Die Fähigkeit, strategische Ziele zu operationalisieren.
- **Entbürokratisierung:** Die Organisationen schlank halten.

◀ Da Menschen die Strategie entwickeln, kommunizieren und umsetzen, gilt es auch, die Menschen dahingehend zu entwickeln, dass sie diese Aufgabe wahrnehmen können.

- **Globale Interaktion:** Fähigkeit, über Distanzen und sporadische Kontakte zu führen.
- **Multikulturelles Verständnis:** Über den eigenen kulturellen Horizont hinaus handeln.
- **Intellektuelles Kapital:** Als Asset pflegen und weiterentwickeln.
- **Veränderungskompetenz:** Die Fähigkeit, Veränderung zu normalisieren.
- **Lernen und Entlernen als Grundhaltung.**
- **Talente finden und behalten.**
- **Operative Exzellenz.**

## Auf dem falschen Fuss erwischt

Der Linienmanager wird unverhofft mit einer Frage konfrontiert werden, die bis dahin nicht zu seinem Kerngeschäft gehörte. Die Belegschaft ist doch das Thema für den Personalbereich und die Personalentwicklung erst recht. Linienführungskräfte sind in den meisten Fällen schlecht auf diese Aufgabe vorbereitet und wissen schlicht nicht, wie sie diese Aufgabe auch noch erfüllen sollen. Zudem sind Linienmanager vom operativen Geschäft geprägt und ihr Zeithorizont ist kurz, selten viel länger als drei Monate. Diese Taktung lässt sich schwer mit der langfristigen Auslegung von Entwicklungsprozessen vereinbaren und die «Ursache-Wirkung»-Doktrin des Tagesgeschäfts kommt erschwerend dazu.

## Befähigung der Linie

Rolf Th. Stiefel ist einer der vehementesten Verfechter der Strategie-umsetzenden Personalentwicklung im deutschsprachigen Raum. Seit mehr als 25 Jahren tritt er für eine fokussierte und unternehmensrelevante Personalarbeit ein. Strategie ist unternehmensrelevant und aus dieser strategischen Intension lässt sich auch Nachhaltigkeit ableiten. Nachhaltig ist demnach, was das Unternehmen in der Erreichung der strategischen Ziele unterstützt. Und da Menschen die Strategie entwickeln, kommunizieren und umsetzen, gilt es auch,

die Menschen dahingehend zu entwickeln, dass sie diese Aufgabe wahrnehmen können. Unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung können Mitarbeitende nämlich Schlüsselperson (z.B. Telefonistin, Garantiesachbearbeiter, CFO usw.) sein und/oder Schlüsselpositionen (z.B. Personaldisposition, Einkauf, Liquiditätssteuerung usw.) besetzen. Manche Positionen erhalten ihre Wichtigkeit dadurch, dass sie für

angestrebte, künftige strategische Erfolgspositionen entscheidend sind (Forschung, Entwicklung, Niederlassungen in definierten Ländern, Vertrieb usw.). Darum sind künftige Personalentwicklungs-Aktivitäten spezifisch, massgeschneidert für Person, Position und Organisation. Sie entstehen aus dem Unternehmen heraus und sind geprägt von der Unternehmensstrategie, -kultur und -struktur. ■

## Bildung



Die Marbacher Tage bieten eine ideale Plattform, mit einem unabhängigen Sparring-Partner über Anliegen zu sprechen, die aus der beruflichen Situation entstehen. Man trifft auf Führungskräfte in vergleichbaren Situationen, mit denen man sich austauschen kann. Erfahrene Coachs begleiten in diesem Austausch und unterstützen auf der Suche nach Ideen oder möglichen Lösungen. Der Rahmen für diese Veranstaltung bietet das Schloss Marbach am Bodensee. Ein einzigartiger Ort für Dialog und Reflexion. Die Marbacher Tage richten sich an Führungskräfte, die sich mit den Herausforderungen ihrer beruflichen Situation intensiv auseinandersetzen wollen und dafür Zeit und Raum brauchen, abseits vom Alltag. Es können Themen zu Fragen der Work-Life-Balance sein – wie vereinbare ich Familie, Partnerschaft und Beruf – oder Fragen über die berufliche Ausrichtung – soll ich mich weiter im Unternehmen einbringen oder mich neu orientieren – oder auch Fragen zur operativen Führung – wie führe ich Mitarbeitende in Krisensituationen? Durch die Begegnungen führen Jean-Pierre Kunz, Tricon AG, Stein am Rhein; Roland Schoch, Schoch & Partner, Buchs/AG; Johannes Ermatinger, Swissconsultants.ch-Mitglied, RBU Unternehmensberatung, Niederteufen. Alle Coachs sind langjährige, erfahrene Partner in Beratung, Schulung und Strategieentwicklung von Führungskräften und Teams in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Die Marbacher Tage finden regelmässig statt. Die nächsten Daten sind: 28. bis 30. Mai und 24. bis 26. September 2010.

## Porträt



Johannes Ermatinger ist geschäftsführender Partner der RBU Unternehmensberatung, einer Mitgliedsfirma des Beraterverbands Swissconsultants.ch. Er veranstaltet zusammen mit zwei Partnerunternehmen die Marbacher Tage. Strategische und operative Fragen der Unternehmens- und Gemeindeführung stehen in seiner Beratungstätigkeit im Vordergrund. Zu seinem Kundenkreis gehören Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen wie auch öffentliche Verwaltungen, NGO und Sozialinstitutionen.

Roland Schoch ist Geschäftsführer von Schoch & Partner GmbH in Buchs AG. Er spezialisiert sich auf die Umsetzung von Unternehmensstrategien und Fragen der Führungskräfte-Entwicklung. Seine Kunden kommen aus allen Branchen aus der Schweiz und Deutschland.

## Kontakt



**Johannes Ermatinger**  
Geschäftsführender Partner  
RBU Unternehmensberatung  
Rütihofstrasse 2, 9052 Niederteufen  
Tel. 071 333 48 80  
ermatinger@rbu.ch  
www.rbu.ch



**Roland Schoch**  
Geschäftsführer  
Schoch & Partner GmbH  
Rösslimattweg 171, 5033 Buchs  
Tel. 062 823 13 23  
info@schoch-partner.com  
www.schoch-partner.com



## «Reka-Checks und Reka-Card sind steuerfrei:\*

**Auf dem Lohnausweis müssen sie nicht deklariert werden.»**

Jürg Aemmer,  
Leiter Human Resources, Kambly SA

\* Max. Betrag CHF 3'000.– mit 20% Rabatt oder CHF 500.– mit 100% Rabatt (vgl. Wegleitung zum Ausfüllen des neuen Lohnausweises, Ziffer III «Nicht zu deklarierende Leistungen»).

**Smart gespart – mit Reka-Checks und Reka-Card.**

**reka:3**