

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

UNTERNEHMEN STÄRKEN DURCH MUTIGE FÜHRUNG

Mutmacher statt Manager

Das Hamsterrad der Wirtschaft dreht immer schneller. Das Problem: Von innen sieht jedes Hamsterrad wie eine Karriereleiter aus. Und so drehen wir uns, um zu wachsen, beständig im Kreis, erschliessen neue Märkte, optimieren unsere Bereiche, restrukturieren und innovieren, was das Zeug hält. Daran ist nichts falsch. Aber die Zahl der Menschen, die bei all diesem Aktivismus auf der Strecke bleibt, nimmt zu. *Von Michael Kres (*)*



Michael Kres: «Wenn wir etwas verändern wollen, müssen wir paradoxerweise nichts verändern.»

Bereits heute ist der Anteil des Wachstums in den westlichen Industrienationen, den wir durch Stress vernichten, mit etwa 2 Prozent jährlich grösser als das Wachstum selbst. Wir bremsen uns also zunehmend selbst aus. Wie sinnvoll ist das? Was können wir anders tun? Eine Reflexion des Bestehenden drängt sich auf.

Die Erfolgsfalle

Wenn wir mit etwas Erfolg haben, neigen wir dazu, es zu erhalten. Damit werden wir zu Verwaltern. Und wenn das zum eigentlichen Hauptmotiv für unsere Gesellschaft wird, dann wird es zum Problem. Wir blenden andere, weitreichendere Lösungsformen aus. Geht es heute nicht vermehrt darum, mit Überfluss richtig umgehen zu können und aus der Vielfalt die für uns besten Entscheidungen zu treffen? Das ist eine Kunst, die nirgends gelehrt wird. Sie verändert alles. Jede Transformation besteht darin, dass sich nicht nur die technischen und methodischen Rahmenbedingungen ändern, an denen sich Menschen orientieren, sondern unsere Standpunkte, Sichtweisen und Einstellungen. Und die Sichtweise, die uns am meisten einschränkt, ist unsere verklärte Sicht auf Wachstum.

Wir investieren massiv in unser Wachstum, verkennen jedoch, dass wir bereits mehr Energie dafür verpuffen, als wir neu zu schaffen imstande sind. Sei es durch die zunehmende Abstimmung in multinationalen Teams, durch zunehmende Kontrolle und Reportings oder durch den jährlichen Wahnsinn der Zielerarbeitung: Experten schätzen, dass bis zu 30 Prozent unserer Produktivität in Unternehmen verpuffen. Eine unerhörte Ressourcenverschwendung, die sich auch durch einschneidende Optimierungsmassnahmen nicht kompensieren lassen. Wie können wir diesem Irrsinn entkommen? Als erstes sollten wir damit aufhören, auf der einen Seite weiterhin diejenigen Ressourcen zu vernichten, die wir auf der anderen Seite einsparen wollen. Wir sollten innehalten und darauf fokussieren, was wir in jedem Unternehmen haben: jede Menge kreatives Potenzial in Menschen, das darauf wartet, gehoben zu werden.

Es ist gut, wie es ist

Aber in der Regel tun wir das Gegenteil: Wir wollen immer mehr. Es genügt nicht, was wir leisten. Immer sind unsere Gedanken im Soll, in einem besseren Zustand –

als wenn sich die Menschen im Hier und Jetzt nicht schon genug einsetzen würden. Wenn man seinen Mitarbeitenden permanent weismacht, dass sie sich verändern müssen, haben sie irgendwann genug davon und resignieren. Wenn wir immer irgendwelchen Zielen nachrennen, können wir nie innehalten. Wir sollten aufhören, vom konstanten Change zu sprechen und lieber darüber diskutieren, was wir denn

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

Lohngrafik	S. 00
ksdxh ushdudh asud dsidha iusdh a	
Carte Blanche	S. 00
Dialog als Basis der Zusammenarbeit: Neben Best Practices, Erfahrungen und Know-how braucht es im Bereich Human Resources oft einfach ein «offenes Ohr», eine neutrale Meinung.	
Business Travel	S. 00
Airline-Markt: Der gläserne Kunde	
Aktuelle Bildungsangebote	S. 00
Alpha-Seminare	

(Fortsetzung Leitartikel)

eigentlich von Veränderung lernen können. So kommt der Fokus auf die Veränderungskompetenz des heute existierenden Systems zu sprechen, ohne dieses selbst verändern zu wollen. Wenn wir etwas verändern wollen, müssen wir eben paradoxerweise nichts verändern.

Beispiel gefällig? Ein Unternehmen entscheidet sich, nach einer grossangelegten Analysephase durch eine angesehene Unternehmensberatung, für eine umfassende Restrukturierung. Schon bei der Ankündigung entsprechender Massnahmen geht ein Raunen durch die Menge – die Menschen fühlen sich nicht ernst genommen, sie unterstützen den Prozess nicht. Die ersten kündigen, bei den anderen macht sich Resignation breit. Irgendwann kommt der Geschäftsleitung die Idee, dass sie das Thema anders angehen kann. Sie stellt sich vor die versammelte Mannschaft und meint: «Es tut uns leid, wir haben einen Fehler gemacht. Wir dachten, dass es für unser Unternehmen zielführend sei, Kosten zu sparen. Das war es nicht. Und nun stehen wir hier. Wir haben keine Ahnung, was es braucht, um wieder auf die Erfolgsschiene zu gelangen. Was wir aber wissen, ist, dass wir gute Leute haben, mit denen wir es schaffen möchten. Was sollen wir Eurer Meinung nach tun?» Ungläubiges Staunen. Bis irgendeiner den Bann bricht und sagt:

«Ihr seid ja doch nicht so blöd, wie wir dachten.»

Gelächter folgt. Die Geschäftsleitung lässt es zu. Es folgt ein intensiver Gedankenaustausch mit der Belegschaft. Ein Jahr später ist die Wende geschafft: der Umsatz ist um 18 Prozent gestiegen, die Marge um deren 22. Eine Restrukturierung hat nie stattgefunden und ganz nebenbei haben die Führungskräfte zu einer nie gekannten Autorität gefunden.

Ermöglicher gefragt

Führungskräfte, die sich eingestehen, dass sie eigentlich nichts wissen, sind unüblich. Wir haben gelernt, dass wir als Manager wissen, Strategien erarbeiten, Problemlösungen entwickeln und in die Umsetzung gelangen müssen. Wir müssen entscheiden, wir sind diejenigen, die von allem eine Ahnung haben. Nicht zu wissen heisst, Schwäche zu zeigen. Und das gehört sich nicht für Führungskräfte. Dabei ist es doch sonnenklar: Nicht zu wissen bedeutet nichts anderes als zu akzeptieren, dass die Welt zu komplex geworden ist, als dass wir sie kontrollieren könnten. Sich von der Last des Wissens zu befreien, bedeutet, den Kopf frei zu haben für die Gesamtsicht, für das, was wirklich zählt: die Gesamtsicht auf das Unternehmen und die Mitarbeitenden, die sehr wohl wissen, was sie zu tun haben, wenn sie eine entsprechende Richtung erkennen und ihnen das nötige Vertrauen geschenkt wird.

Die Zeiten des Managers als Macher sind vorbei. Viel eher gefragt sind Ermöglicher und Mutmacher, die die Erfahrung des Systems nutzen. Sie leiten ihre Mitarbeitenden dazu an, eigene Lösungen zu entwickeln. Im Wissenszeitalter geht es darum, die vorhandenen Talente und Interessen optimal zu nutzen. Das klappt nur, wenn man Widersprüche sichtbar macht und nicht nur versteht, sondern als gemeinsames Entwicklungspotenzial nutzt. Dazu

Das Buch zum Thema



Mutige Ansätze, die Unternehmen produktiver und menschlicher machen. Das Buch ist gleichzeitig Anleitung und Erfahrungsbericht: von Unternehmern für Unternehmer, Manager, Leader und Organisationsentwickler. «Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung», Springer Gabler 2013, CHF 35.–, ISBN 978-3-658-02144-3

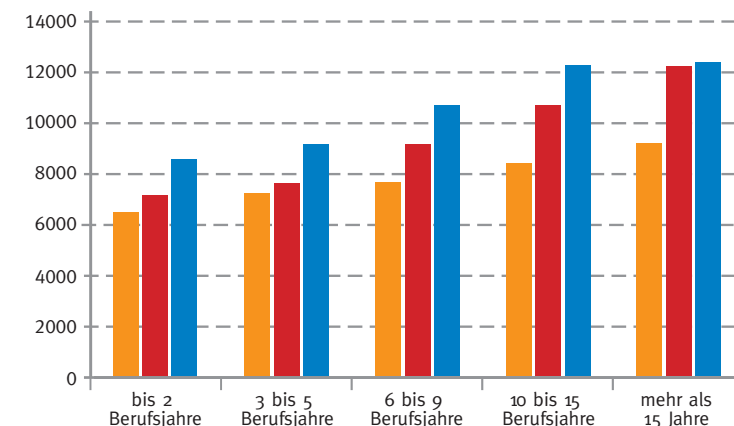
muss man andere Positionen akzeptieren und seine eigenen Ideen daran stärken. Diese Art der Führung braucht Mut: zum guten Streit, zum offenen Diskurs, um einen Konsens im Unternehmen zu finden. Führungskräfte, die den Mut haben, nicht wissen zu müssen, öffnen den Raum für Neues, Unerwartetes. Wenn wir unsere Erwartungen in diese Hinsicht verändern, werden wir zu Mutmachern, die Potenzial da nutzen können, wo es betriebswirtschaftlich nicht ersichtlich ist.

Ein solches Umdenken braucht Gemeinsamkeit. Niemand exponiert sich, wenn er Angst haben muss, blossgestellt zu werden. Wir brauchen vermehrt geschützte Räume, sei es in der Führung oder in der täglichen Arbeit, in der wir reflektieren und uns unserer eigenen Grenzen bewusst werden können, um daran zu wachsen. Wir brauchen den Austausch mit Gleichgesinnten, mit anderen Mutmachern, die erfahren haben, dass das Eingestehen der eigenen Ohnmacht, das Überwinden eigener Ängste, ungeheure Produktivität freisetzt. Wir müssen uns selbst immer wieder zu diesem Denken und Handeln ermutigen. Diesen erweiterten Fokus auf die Führung zu schärfen, ist Sinn der Plattform www.mutmacher.org. Unternehmen wie Swisscom, Hoffmann La-Roche, BMW oder die Migros zeigen mit dieser Bewegung, dass es sich lohnt, neue Wege in der Führung zu gehen und einen anderen Zugang zum Thema Wachstum zu erhalten.

(* Dr. oec. HSG Michael Kres ist Professional Certified Coach ICF, Vorstandsmitglied der www.employability.ch und Mitinitiant der www.mutmacher.org. Langjährige Führungserfahrung in den Branchen Luftfahrt, Telecom, Dienstleistung, Aus- und Weiterbildung. Schwerpunkte: Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen und Executive Coaching. Verschiedene Publikationen zu «Demografische Verschiebung», «Employability» sowie «Mut und Management.» (michael.kres@mutmacher.org)

LOHNGRAFIK

Grossbanken: Verantwortliche Funktionen im Finanzwesen



- Credit Controller
- Credit Manager
- Finance Manager

Die Hauptaufgaben des Kreditmanagements bestehen in der Erstellung und Pflege einer Vergaberichtlinie, der Prüfung und Überwachung der Kreditwürdigkeit des Kunden sowie dem Einzug fälliger Forderungen unter Beachtung der Zahlungsausfallrisiken. Unter Finanzmanagement wird die gesamte Ablaufplanung und -steuerung bezüglich des Einsatzes finanzieller Mittel verstanden. Die Hauptaufgabe besteht darin, Einnahmen und Ausgaben nach Möglichkeit so ins Lot zu bringen, dass auf den Einsatz von Fremdmitteln verzichtet werden kann.

Die Löhne wurden statistisch erhoben und entsprechen dem durchschnittlich erzielbaren Einkommen.



> Quelle: Das Lohnbuch 2013, Kapitelziffer 64.19. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.