

# «Abschwören ist selten ein guter Weg»

**Michael Kres** Der Partner der Beratungsfirma ProMove TM über die Passion und Hingabe von Führungskräften, die wichtiger sind als ein talentfreies Fähigkeitszeugnis.

INTERVIEW: ALICE BAUMANN

*Sie sind als Berater und Coach einutmacher. Sind Sie auch ein erfolgreicher Leader?*

**Michael Kres:** Was heisst für Sie erfolgreich? Wenn es darum geht, Menschen zu befähigen, die Dinge gut zu tun, die sie gerne tun, über sich selbst hinauszuwachsen und damit auch noch Geld zu verdienen, dann sind wir wahrscheinlich erfolgreich.

*Sie begleiten Führungskräfte und sind spezialisiert auf Organisationsentwicklung, Executive Coaching und Laufbahnberatung. Was verstehen Sie unter Leadership? Die beste Umschreibung von Leadership, die ich bis heute gefunden habe, stammt vom amerikanischen Ökonomen Peter Drucker: «Leadership ist nicht, Leute dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht tun wollen, sondern Leute dazu zu befähigen, Dinge zu leisten, von denen sie niemals glaubten, sie erzielen zu können.»*

*Wie weit ist Leadership denn lern- und trainierbar? Indem wir täglich zuhören, uns auf das Unsteuerbare einlassen und unsere eigenen Grenzen anerkennen.*

*Obwohl Absolvent der HSG provozieren Sie gern mit der Bemerkung, der gesunde Menschenverstand sei wichtiger als jedes Universitätsstudium. In welchen Situationen beobachten Sie diesen fehlenden Nutzen?*

Wenn es darum geht, sich von den Zahlen zu lösen und Realitäten anzuerkennen. Ein Beispiel: Eine Firma setzt sich hohe Wachstumsziele – und erkennt, dass die Belegschaft diese gar nicht erreichen kann, weil zu viel korrosive Energie im Getriebe ist. Da braucht es den Mut, die Ängste und Verhaltensmuster von sich und der Belegschaft ernst zu nehmen und

als Teil des Geschehens zu verstehen, um von Widerständen zu lernen. Da nützen weder Excel-Tabellen noch Hochschulabschlüsse etwas.

*Lebensläufe strotzen jedoch vor Leistungen und Titel. Wie viel ist die Erfahrung wert – wie wichtig ist dabei die richtige Einstellung?*

Was wir beobachten ist effektiv oft: Einbildung gleich Ausbildung. Ich meine, dass



## Der Mutmacher

**Name:** Michael Kres  
**Funktion:** Berater und Partner, ProMove TM, Schaffhausen  
**Alter:** 46  
**Wohnort:** Laufen-Uhwiesen ZH  
**Ausbildung:** Dr. oec. HSG, Executive Leadership Coach AoEC, Professional Certified Coach ICF

**Das Unternehmen** ProMove TM mit Sitz in Schaffhausen wird von drei beteiligten Partnern geleitet: Viktor Beyfuss, Ulrich Neuhaus und Michael Kres. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Organisationsentwicklung, Executive Coaching und Laufbahnberatung. Kunden von ProMove TM sind Geschäftsleitungsmitglieder, Personalverantwortliche und Führungskräfte, die einen Sparringspartner für persönliche sowie organisatorische Veränderungen suchen.

die richtige Einstellung, die Passion und die Hingabe für eine Aufgabe wichtiger sind als ein Fähigkeitszeugnis. Lernen kann man prinzipiell alles, wenn man will und über ein Mindestmass an Talent verfügt.

*Wenn nicht nur die Leistung zählt, dann sind Loyalität und Erfahrung sicher Gold wert. Sorgen diese zwei Werte für eine gewisse Sicherheit und Verbindlichkeit? Sicherheit und Verbindlichkeit für wen – für die Kunden, für das Unternehmen, für die Mitarbeitenden? Wir beobachten, dass Sicherheit und Verbindlichkeit in vielen Märkten abnehmen. In Zukunft wird sich die Orientierungslosigkeit noch verstärken. Wer hier mit Loyalität und Erfahrung zu punkten versucht, der verliert. Gefragt sind viel eher Anpassungsfähigkeit oder Resilienz.*

*Der Mensch stirbt heute im Durchschnitt mit über 80 Jahren. Wie alt wird eigentlich ein Unternehmen? Im Durchschnitt zwölf Jahre. Also können wir in der Regel auch nicht lebenslang für die gleiche Firma arbeiten.*

*Sie raten den Mitarbeitenden Ihrer Beratungsfirma ProMove TM, sich jährlich einmal anderswo zu bewerben. So verlieren Sie immer wieder Know-how. Was soll diese Kamikazestrategie? Das ist keine Kamikazestrategie, sondern bewusstes Lernen. Wie sollen wir denn wissen, was auf dem Markt passiert, wenn*

wir nicht Teil dieses Markts sind? Wenn wir unseren Mitarbeitenden nicht das bieten können, was ihrem Potenzial entspricht, ist es doch sinnvoll, dass sie gehen. Ganz nebenbei entstehen dadurch hervorragende Kundenbeziehungen.

**«Jeder möchte, dass es ihm selbst gut geht. Nur sind die Machtspiele dafür nicht gleich lang.»**

*Bergführer und Bergsteiger wollen gemeinsam auf Gipfel, ohne abzustürzen. Warum verfolgen eigentlich Manager und Angestellte unterschiedliche Ziele? Wir sehen das anders. Menschen verfolgen recht oft dieselben Ziele. Ob Angestellter oder Manager: Jeder möchte, dass es ihm selbst gut geht. Nur sind die Machtspiele dafür manchmal nicht gleich lang.*

*Braucht der Mensch in der Regel ein negatives Erlebnis als Triggerpunkt, damit er eine sichere Struktur aufbaut und zu neuen Horizonten aufbricht? Das kann ein Anlass sein, ja. Wir beobachten jedoch zunehmend Fach- und Führungskräfte, die sich ganz bewusst reflektieren und dann eine Richtungsänderung vornehmen. Diese Menschen haben in ihrem Umfeld Beispiele gesehen, die sie nicht imitieren wollen. So werden durch*

Beobachtung des Umfelds die Gesundheit und damit die Prävention wichtiger.

*Ein Manager, der versagt oder zu Unrecht seine Stelle verliert, fürchtet nichts so sehr wie den Verlust seiner Anerkennung im Beruf, im Sport, in den Netzwerken und Serviceklubs sowie in der Familie. Was raten Sie ihm? Dass er lernt, sich selbst anzuerkennen. Er hat einen langen und beschwerlichen Weg hinter sich. Er hat nicht versagt. Die Rahmenbedingungen haben sich verändert. Durch diesen Wechsel der Perspektive spielt es auch keine Rolle, ob jemand zu Recht oder zu Unrecht die Stelle verliert. Fakt ist: Es ist jetzt der Moment, auf seinem wirklichen Potenzial aufzubauen und sich die folgenden Fragen zu stellen: Woran glaube ich und was möchte ich wirklich erreichen in meinem Leben?*

*Anders gefragt: Was macht den Sinn eines Lebens aus, selbst in schwierigen Zeiten? Ich bin wahrscheinlich die falsche Person, um über den Sinn des Lebens zu berichten. Für mich bedeutet Sinn immer eine positive Selbstwirksamkeit. Ich tue etwas, das mir und anderen Freude bereitet. Aber Sinn ist zum Glück für jeden Menschen anders.*

*In Ihren Vorträgen zitieren Sie den Schweizer Schriftsteller John Knauff mit «Alt ist man, wenn man an der Vergangenheit mehr Freude hat als an der Zukunft». Ist*

*es nicht menschlich, dass wir über Verluste und Verschlechterungen trauern? Menschlich ist vieles. Die Frage ist, ob es uns weiterbringt.*

*Oft haben Trauer und Frustration mit fehlendem oder nicht sichtbarem Potenzial zu tun. Gehen Frauen und Männer anders um mit Erfolg und Misserfolg? Da sehen wir wenige Unterschiede. Entscheidend ist eher das Umfeld, in dem wir aufgewachsen sind und uns bewegen.*

*Sie sehen ein Gleichgewicht darin, dass Organisationen Menschen bewegen und Menschen Organisationen. Wie meinen Sie das? Unternehmen sind soziale Systeme, die von Menschen bewegt werden. Um etwas zu bewegen, braucht es eine gemeinsame Idee, eine kollektive Vision in einem Unternehmen – es braucht aber vor allem die Menschen, die sie umsetzen.*

*Die klassische Führungskarriere sieht immer mehr Wachstum in Form von Geld, Ruhm und Ehre vor, so wie es auch Firmen anstreben. Wieweit macht es Sinn, immer mehr zu wollen oder dieser Doktrin abzuschwören? Abschwören ist selten ein guter Weg. Ich bin eher für ein Umdeuten und ein Aufzeigen: Es gibt immer mehr alternative Karrieren, die nicht nur zufriedensetzender, sondern auch individuell und volkswirtschaftlich nützlich sind.*

*Sind Sie zufrieden, wenn Ihre Firma den Markt verkleinert und weniger Umsatz macht, aber immerhin die Marge hält? Wir sind unglücklich, wenn unser Wachstum die Margen wegrisst. Und wir sind auch unglücklich, wenn eine Rückintegration Menschen von ihrer Potenzialentfaltung abbringt. Jeder Mitarbeitende, der bei uns ausgeschieden ist, hat für sich eine neue Ausrichtung erarbeitet – das ist ja eine unserer Kernkompetenzen.*

*Optimieren statt Maximieren: Gilt dies ebenfalls für das Unternehmen Schweiz? Sehen Sie einen Weg, wie sich unser Land erfolgreicher positionieren könnte? Wir denken doch bereits, dass wir sehr erfolgreich positioniert sind. Das empfinde ich als enormen Trugschluss, da er uns davon abhält, unser wirkliches Potenzial zu nutzen. Heute definieren wir Erfolg prinzipiell als Wachstum von Umsatz oder Bruttosozialprodukt. Wer schrumpft, dem geht es schlecht. Das stimmt aber gar nicht. Es gibt genügend Firmen, die trotz Umsatzrückgang und Verzicht auf Wachstumsmöglichkeiten äusserst profitabel sind. Wenn wir einen gesellschaftlichen Diskurs darüber führen würden, was Erfolg für uns bedeutet, könnten wir uns positionieren als das Land, wo Zufriedenheit und Glück ebenso Reichtum sind wie ein gefülltes Portemonnaie.*

*Zurück zu den Bürgern: Viele Manager, die es gewohnt waren, immer bekannter*

*und begehrt zu werden, erleiden einen Schock, wenn sie mit 50plus oder 60plus von ihrer Karriereleiter gestossen werden. Welchem Plan sollen alternde Menschen folgen? Es gibt keinen planbaren Weg. Es gibt nur einen unsicheren Neubeginn. Und der erfolgt stets auf Basis einer tiefen Reflexion: Worin bin ich wirklich gut? Was will*

**«Es gibt genügend Firmen, die trotz Umsatzrückgang und Wachstumsverzicht äusserst profitabel sind.»**

*ich noch erreichen? Wo braucht es das? Welche Arbeitsform eignet sich für mich in dieser Situation?*

*Bei einer Anhäufung von Stress, Erschöpfung, Langeweile oder mangelndem Willen zur Eingliederung ins Team raten Sie zu einem Wechsel in die Fach- oder Projektkarriere und beschwören das innere Wachstum im Beruf. Wie lang kann diese zweite Karriere dauern – bis über das heutige Pensionsalter hinaus? Natürlich, solange die Menschen Freude haben, im Erwerbsprozess zu stehen und solange die Unternehmen darin einen Nutzen erkennen.*

*Demografischer Wandel ist eine Tatsache. Weshalb ist das Altern ein so unangeneh-*

*mes Thema? Nur schon darüber zu diskutieren tut offensichtlich weh ... Tut es das? Ich empfinde es als sehr befreiend. Je älter ich werde, desto mehr lebe ich in der Gegenwart.*

*Wie unterstützen Sie Ihre Klienten am effektivsten und wie lange dauert ein solcher Prozess? Standortbestimmungen bei ProMove TM sind sehr kompakt. In der Regel dauern sie vier bis fünf Meetings à zwei Stunden und sind nach drei Monaten abgeschlossen.*

*Sie haben auch in China und Russland Menschen und Unternehmen beraten. Hat das ferne Ausland die gleichen Probleme mit Führung und Ressourcen wie wir? Nein. Diese Menschen sind weniger sinnverliebt als wir. In China und Russland dreht sich im Wesentlichen alles ums Geld. Wenn das stimmt, dann ist man bereit, enorme persönliche Abstriche zu machen. Die Frage nach persönlicher Entfaltung der eigenen Ressourcen ist da oft zweitrangig.*

*Sie reisen oft, halten viele Vorträge und sind für viele Kunden in mehreren Beratungsfirmen engagiert: Wie sorgen Sie für Ihre eigene Work-Life-Balance? Das täuscht. Ich reise viel weniger als früher. Ich tue heute immer mehr das, woran ich glaube und was mir Spass macht.*

*Sie sind jetzt 46 Jahre alt. Beraten Sie sich bereits selbst? Sprich: Haben Sie für sich einen Plan, wie es bei Ihnen beruflich weiter gehen soll? Wir sind als akkreditierte ICF-Coaches verpflichtet, uns regelmässig supervisionieren zu lassen. Das ist weniger Beratung als Beobachtung. Und ja, ich habe einen Plan. Es gären gerade einige prickelnde Ideen bei mir und in unserer Firma. Klar ist: Wenn wir Lust haben, werden wir sie realisieren. Wir müssen nicht – wir können die Dinge tun.*

# Mehr Mut und mehr Dynamik

**KMU-Tagung** Das 11. «Swiss Leadership Forum» findet am 6. November 2014 im Zürcher Kongresshaus statt. Erwartet werden über 800 Teilnehmer.

NORMAN C. BANDA

Internationale Studien zeigen: Drei von vier Mitarbeitern fühlen sich durch das eigene Top-Management ausgebremst. Unter dem Dachthema «Mut und Dynamik» setzen sich am nächsten «Swiss Leadership Forum» nationale Führungskräfte mit brennenden Fragestellungen auseinander. Zum Beispiel: Wie lauten die Geheimrezepte für unternehmerischen Erfolg in einer sich immer rascher verändernden Welt voller Unwägbarkeiten?

Mehr als 800 Führungskräfte werden am 6. November 2014 zur KMU-Tagung im Kongresshaus Zürich erwartet, die dieses Jahr bereits zum elften Mal durchgeführt wird. «Leader aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, die in eine erfolgversprechende Zukunft aufbrechen wollen, brauchen mehr Mut und Dynamik. Erfolgreiche Wege erfordern nebst persönlicher Orientierung den gezielten Informations- und Erfahrungsaustausch mit erfolgreichen Unternehmern, Strategen und Spitzenführern», erklärt Stephan Isenschmid, Veranstalter und Geschäftsführer des grössten Zürcher Wirtschaftsforums. «Denn die Anforderungen an Firmen und ihre Führungskräfte nehmen stetig zu.»

**Namhafte Akteure auf der Bühne**  
In Grundsatzreferaten und Diskussionsrunden sollen von 13.30 bis 19.00 Uhr – nach Stehlunch und vor Networking Lounge – Erfahrungswerte und Denkanstösse vermittelt werden. Zu den namhaften Akteuren auf der Bühne gehören:

- Jean-Claude Biver, Leiter Uhrengeschäft, LVMH (etwa Hublot oder TAG Heuer),
- Pierin Vincenz, CEO, Railfeisen Schweiz,
- Petra Jenner, CEO, Microsoft Schweiz,
- Christiane Leister, Inhaberin und Verwaltungsratspräsidentin, Leister Group,
- Michael Agoras, CEO, Adecco Schweiz,
- Hans-Ulrich Bigler, Direktor, Schweizerischer Gewerbeverband (sgv),
- Bruno Sauter, Leiter, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich,
- Boris Zürcher, Leiter Direktion für Arbeit, Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco).

Zu welchen Höchstleistungen Leader allen Widrigkeiten zum Trotz in der Lage sein können, veranschaulicht der blinde Extrembergsteiger Andy Holzer zum Ausdruck in seinem Impulsvortrag «Balance Act – Blend auf die Gipfel der Welt». Neben dem sgV neuer Co-Presenting-Partner des «Swiss Leadership Forum» ist der Swiss Venture Club (SVC). Aufgrund dieser Kooperation entfällt der bis dato jährlich verliehene «Swiss Leader Award».

www.swissleader.ch

ANZEIGE

**HTW Chur**  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

Das berufsbegleitende Studium hat einen sehr hohen Praxisbezug. Ergänzend zum Unterricht finden Firmenbesuche und Gastreferate statt.

Nebst einer Intensivwoche in Graubünden wird ein optionaler Study Trip ins Silicon Valley angeboten.

Weitere Details auf Anfrage.

**Executive MBA – Strategisches Marketing**  
Das EMBA-Programm für Marketing-Professionals

Weitere Management-Weiterbildungen:  
– Executive MBA – General Management  
– Executive MBA – New Business Development  
– DAS/MAS in Business Administration  
– MAS in Energiewirtschaft

**Studienort: Zürich (KLZ)**  
in unmittelbarer Nähe vom Zürich HB

www.htwchur.ch/  
management-weiterbildung

**HTW Chur**  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Pulvermühlestrasse 57  
CH-7004 Chur  
management-weiterbildung@htwchur.ch  
Telefon +41 (0)81 286 24 32

ANZEIGE

WEITERBILDUNG IN ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG

# Eine Tagung, bei der es um Sie geht

Am Bildungstag der 4A ACADEMY sind nicht die Thesen der Referenten auf der Bühne wichtig. Sondern Sie bringen Ihre eigenen Erfahrungen und Fragen zum Thema «Bestreiten. Wie komme ich aus diesem Kreis heraus?» ein und tauschen sich aktiv mit anderen Kadern und unseren Coaches aus. So gewinnen Sie Erkenntnisse, die nachhaltig wirken.

Der Bildungstag am 9. Dezember in Zürich. Mehr Informationen auf [www.4aa.ch](http://www.4aa.ch)

Belchenstrasse 7 · CH-4600 Olten  
T +41 62 511 49 00 · F +41 62 511 49 05 · info@4aa.ch · www.4aa.ch