



Das Rugby-Team «All Blacks» aus Neuseeland ist bereit für Leistung und Sieg. Ein solcher Mannschaftsgeist kann sich auch im Geschäftsleben entfalten und trägt mehr zum Geschäftserfolg bei als straffe Führung. Foto: Paolo Bona/Shutterstock

«Engagement, Bereitschaft und Loyalität stecken in jedem Mitarbeiter»

Erfolgreiche Unternehmensführung setzt auf selbstentschiedene Mitarbeiter. Mit Entfaltungsmöglichkeit und Wertschätzung wird die Effizienz im Betrieb mehr gesteigert als mit übertriebenen Vorgaben von oben und straffem Führungsstil. Zuvor müssen aber die Kompetenz geschult und der Rahmen klar gesteckt werden. Das sagten Experten an der «G21 on stage». Text: Urs Rüttimann

Unternehmen wünschen sich Mitarbeiter, die kompetent sind, Einsatzbereitschaft an den Tag legen und sich loyal gegenüber der Geschäftsleitung und den Vorgesetzten verhalten. Im Gegenzug müssten die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter so ausgestaltet sein, dass Beruf und Freizeit miteinander vereinbar sind. Mit diesen Gedanken führte Carlo Vercelli an das Thema «Erfolgsfaktor Mensch» der «G21 on stage» im Kongresshotel Sempachersee, Notwil (LU), heran. Für den Geschäftsführer von JardinSuisse ist klar: Phasen hoher Belastung sind in der Ge-

schäftswelt unvermeidbar, doch dürfen sie nicht permanent andauern. Ebenso müssen sachliche Auseinandersetzungen stattfinden können. Doch sollen sie so ausgetragen werden, dass weiterhin eine verlässliche Zusammenarbeit möglich ist. Im Zeitalter von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz ruft Vercelli zudem in Erinnerung: Anders als Maschine und Computer kann sich der Mensch flexibel neuen Aufgaben stellen. Darüber hinaus trägt er mit Visionen und Kreativität zum Geschäftserfolg bei und löst hochkomplexe Aufgaben.

Was heisst «führen»?

Der Schlüssel zum Erfolg liegt im klaren Denken und Handeln sowie im bewussten Umgang mit seinen Gefühlen. Unser Denken und Empfinden beeinflussen die Motivation, mit der wir eine Aufgabe anpacken, uns in ein Arbeitsteam integrieren und Beruf und Privatleben aufeinander abstimmen. Eine hochkomplexe Welt, wie die Referentinnen und Referenten der «G21 on stage» veranschaulicht haben. Strategieberaterin Kerstin Friedrich verweist dazu zuerst auf den Arbeitsmarkt, der einem zunehmenden



von Friedrich heute nicht mehr. Auch Führung nach Vorbild sei nur noch bedingt erfolgreich. «Engagement, Bereitschaft und Loyalität stecken in jedem Mitarbeiter bereits. Die Möglichkeit, diese Eigenschaften zuallererst zu leben, ist weit wichtiger, als eine Arbeitshaltung vorexerziert zu bekommen. Dafür müssen im Betrieb die Rahmenbedingungen geschaffen werden!» Theorien, die sich nach den Grundsätzen dieser sogenannten transformationalen Führung richten, schwingt immer auch die Annahme von angeborenen Führungsqualitäten mit. Diese Lehren behaupten, ein fähiger Chef motiviert mit attraktiven Visionen, geht mit voller Kraft voran, vermittelt kluges Wissen und treibt massgeblich die Entwicklung strategischer Lösungen voran. Dieser Vorstellung widerspricht die Strategieberaterin: «Man kann ein Unternehmen beispielsweise als extrovertierter oder introvertierter CEO an die Wand fahren oder zum Erfolg führen. Mit Führungspersönlichkeit hat dies wenig zu tun. Führung ist nach heutigem Wissensstand vielmehr erlernbar.»

Motivation entsteht im Team

Aus diesem Grund kehrte Friedrich mit dem Referatstitel «Vom Fussball statt von Trainern lernen» gängige Vorstellung von Führung um und karikiert die Flut von Fachbüchern mit dem sinngemässen Titel: «Das kann die Geschäftsleitung vom Fussballtrainer lernen». Statt der Trainer ist für sie die Fussballmannschaft, die den Ball spielt, beziehungsweise das Team eines Unternehmens zentral: «Ein Team von Spezialisten, die alle unterschiedliche Stärken haben, muss für ein gemeinsames

gestellt. Sie arbeitet auf das Ziel hin, den Sieg zu erringen. Wenn die Motivation stimmt, tun sie dies mit enormem Engagement und viel Können, wie im Geschäftsleben ein gut aufgestelltes Arbeitsteam. «Der Trainer oder der Vorgesetzte gibt dann allenfalls noch inspirierende Impulse und die grosse Richtung vor», so Friedrich. «Aber kein Chef muss ihnen sagen, was sie zu tun haben.»

Im Vergleich zum Team in einem Unternehmen funktionieren der Zusammenhalt und das Engagement in der Fussballmannschaft oftmals besser. Die Strategieberaterin nennt folgende Gründe:

- Jeder kennt die Spielregeln und wie das Spiel zu gewinnen ist.
- Jeder kennt den Spielstand.
- Jeder sieht, was die anderen machen.
- Jeder weiss, wer das Spielergebnis entscheidend beeinflussen kann.
- Jeder bekommt sofort eine Rückmeldung, ob das eigene Handeln produktiv oder unproduktiv war.
- Erfolge werden gemeinsam erkannt und gefeiert.

Dieses Wissen kann nicht nur in einer Fussballmannschaft enorme Kräfte entfalten. Ebenso kann es für ein Team in der Geschäftswelt nutzbar gemacht werden.

Der Homo oeconomicus ist auch sozial

«Die Menschen sind nicht durch Egoismus geprägt, sondern zeichnen sich als soziale Wesen aus», nimmt Friedrich Bezug auf die neuere Forschung der Neurobiologie. «Sie sind, über den Art- und Selbsterhalt hinaus, programmiert auf Anerkennung, Wertschätzung und soziales Miteinander.» Was dies im Unternehmertum bewirken kann, beschreibt

Wettbewerb zwischen den Unternehmen einer Branche und dem Kampf um die besten Mitarbeiter ausgesetzt ist. Um von der Konkurrenz nicht ausgebootet zu werden, ist eine starke Unternehmenskultur wichtig, also stimmige Art der Zusammenarbeit in einem Betrieb. Die studierte Ökonomin und Psychologin stellt dazu die zentralen Fragen: Wie schaffe ich es, meine Mitarbeiter zu motivieren? Und: Wie tickt die nachrückende Generation im Vergleich zu den älteren Generationen? «Früher waren Arbeitskräfte oft schon damit zufrieden, dass sie sich mit Lohnarbeit Konsumwünsche erfüllen und einen guten Lebensstil leisten können.» Die junge Generation ist ihrer Einschätzung nach aber weit weniger materialistisch eingestellt und will nicht mehr von einem Chef nur Befehle erhalten. «Ausserdem hat sie weitgehend keine Angst vor Arbeitsplatzverlust, sondern vertraut vielmehr auf die heutzutage zumeist ordentliche bis gute Ausbildung.»

Der hierarchische Führungsstil, wie er früher in der Familie und Schule vorgeherrscht hat und in Führungsseminaren unterrichtet worden ist, funktioniert nach Einschätzung



«Man kann ein Unternehmen beispielsweise als extrovertierter oder introvertierter CEO an die Wand fahren oder zum Erfolg führen. Mit Führungspersönlichkeit hat dies wenig zu tun.»

Kerstin Friedrich, Ökonomin, Psychologin & Strategieberaterin

Ziel zusammenarbeiten.» Deshalb: Bevor ein Vorgesetzter Know-how, Einsatzbereitschaft und Loyalität stärken will, soll er für Rahmenbedingungen sorgen, in denen diese Eigenschaften entfaltet werden können. Im Fussball sind diese Bedingungen natürlich ganz anders als im Geschäft. Eine Gemeinsamkeit findet sich aber doch: Eine Fussballmannschaft ist im Feld allein auf sich

sie am Beispiel einer Firma, die transparent mitteilt, dass der Betrieb in zwei, drei Jahren keinen Gewinn mehr erwirtschaftet: Die Angestellten kündigen in einem solchen Fall nicht überstürzt das Arbeitsverhältnis. Sie legen vielmehr sofort mehr Engagement an den Tag und suchen nach Wegen, wie Ressourcen eingespart werden können. Werden Zahlen offengelegt, beginnen Ar-

beitsteams zu rechnen, wie viel Gewinn pro Arbeitsstunde anfällt und überlegen, wie sie die Produktivität steigern können.

«In dem Moment, in dem ein Mitarbeiter klar erkannt hat, dass der Gewinn der Abteilung oder des Unternehmens weg ist, ändert er über Nacht sein Verhalten», sagt Friedrich. Den Führungskräften dieses Unternehmens empfiehlt sie: Sie sollen dann klarstellen, dass sie an ihre Mitarbeiter glauben, um die Ideen und das Potenzial in den Teams und den einzelnen Mitarbeitern zu wecken. Sie müssen dazu Plattformen bauen, auf denen die Mitarbeiter, die ihre Aufgaben ja bestens kennen, gute Ideen einbringen können. Transparenz muss aber auch geschaffen werden, wer welchen Beitrag tatsächlich leistet. Das baut Druck auf, auch unter Kollegen.

In einem kleinen Unternehmen mit nur zehn Angestellten ist dies einfacher zu realisieren als in einem grossen. Je mehr Abteilungen vorliegen, desto schwieriger wird es, Resultate insgesamt offenzulegen und den einzelnen Mitarbeiter anzusprechen und zu motivieren, dass auch sein Verhalten innerhalb der grossen Belegschaft für Gewinn und Verlust ausschlaggebend ist. Neben der offenen Information werden dann gemeinsame Aktionen und Rückmeldungen zum Handeln jedes Einzelnen wichtig. Die Vorgesetzten müssen, damit diese Fitnesskur auch gelingen kann, sich dieser Sachverhalte klar bewusst sein. Friedrich formuliert dies so: «Die Menschen sind auf Wertschätzung und Anerkennung getrimmt – sie brauchen das wie die Luft zum Atmen.» Wichtig dabei ist beispielsweise das Lob in einer Situation, in der jemand eine Aufgabe gut ausführt. Und auf lange Sicht wirksam ist eine Personalentwicklung, die hauptsächlich auf positiven statt negativen Rückmeldungen aufbaut.

Belastung – nur hausgemacht?

Der Leistungsdruck auf die Unternehmen ist hoch. Insbesondere in der Chefetage wird ständig gefordert, schneller, flexibler und kostengünstiger zu produzieren. Dieser Druck wird dann weitergegeben an die Mitarbeiter der Firma. Und wer fühlt sich am meisten gestresst? Umfragen zeigen, dass junge Mitarbeiter, die noch wenig Routine sammeln konnten, sich am meisten am Arbeitsplatz überfordert fühlen. Danach kommen Frauen und Männer, die mit Familie und Kindern Verpflichtungen eingegangen sind, sowie Alleinerziehende. Ältere Mitarbeiter zeigen sich aufgrund langer Berufserfahrung am stressresistentesten. Am Arbeitsplatz als besonders störend empfunden werden Unterbrechungen, beispielsweise durch E-Mail Telefon, Arbeitskollegen

und soziale Medien. Arbeitsintensivierung können ebenfalls ältere Mitarbeiter wiederum aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung gelassener hinnehmen als die Jungen. Doch fast 30 Prozent der Arbeitnehmenden fühlen sich emotional erschöpft. Führungskräfte sind davon aber weniger betroffen. Sie haben mehr Handlungsspielraum und erhalten in ihrer Funktion im Betrieb oft mehr Wertschätzung.

Hinzu kommt auch der Wandel der Arbeitswelt, der als belastend wahrgenommen wird. Rolf Stocker, Betriebsökonom und Personal- und Gesundheitsmanager, kann eine ganze Reihe solcher Veränderungen aufzählen, die verunsichern und damit auch belasten können: Der rasante technische Wandel, konkret die Digitalisierung, verändert die Welt und den Betrieb, in dem jemand arbeitet. Eindrücklich dokumentiert dies das Smartphone. Nachdem es sich vor wenigen Jahren etabliert hat, prüft es der Mensch der Industriegesellschaft täglich durchschnittlich 88 Mal, wie eine Studie vor drei Jahren zeigte. Parallel dazu klagen viele über Zeitnot, bemerkt Stocker. Nebst der Wirtschaft verändert sich auch die Politik, die Gesellschaft, die natürliche Umwelt; wiederum mit Auswirkungen auf den Arbeitsplatz und Verunsicherung im persönlichen Leben. Auf die neuen Rahmenbedingungen muss ein Unternehmer mit neuer Strategie und Organisation reagieren.



«Wir haben im Leben viel mehr selbst in der Hand, als wir vielleicht denken. Aber wir müssen es anpacken – just do it!»

Rolf Stocker, Betriebsökonom und Personal-/Gesundheitsmanager

Hinterfragen statt jammern

Der Mensch begegnet im Leben Themen und Sachverhalten, die er entweder nicht verändern kann oder dann beeinflussen oder sogar selbst bestimmen kann. Stocker empfiehlt, diese Unterscheidung klar vor Augen zu halten. In Geschäftssitzungen werde immer wieder mit viel Zeitaufwand und Energie beispielsweise über Abläufe oder IT-Betriebssysteme gejammert, die nicht ersetzt werden können. Eine Moderation mit exakten Traktanden und ein Zeitplan kann dies verhindern. Auch wird die Welt komplexer,

doch stellen muss man sich den neuen Anforderungen doch. Drei Hemmschuhe ortet der Ökonom, der auch als Coach Unternehmen berät:

- Der Stolz auf alte Erfahrungen führt zu Bequemlichkeit und Rechthaberei. Dies verhindert, dass man sich neuen Situationen anpasst.
- Ein starkes Ordnungsdenken stärkt zwar die Identität, gibt Sicherheit und sorgt für Gerechtigkeit. Doch die Wege zu einer Lösung können verschieden sein. Deshalb soll man nicht nur das Ziel in den Fokus rücken. «Führung heisst in diesem Zusammenhang: Wir wollen dorthin, also macht mal», so Stocker.
- Zu viel Anstand und Anpassung ist das Resultat eines kaum hinterfragten Gehorsams, insbesondere nach einer Beförderung, gegenüber Vorgesetzten. Demgegenüber soll man sich gemäss Stocker auch eine Portion unternehmerische Frechheit, Eigenständigkeit und Mut bewahren.

Die Welt von heute ist geprägt von Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. «Mit dem müssen wir als Führungskräfte umgehen können», sagt der Ökonom. «Führung ist anspruchsvoller geworden, gleichzeitig aber reizvoll geblieben.» Deshalb identifizieren sich Führungspersonen auch weit stärker mit dem Unternehmen als Mitarbeiter ohne Kaderposition. Sie erhalten aber auch dreimal mehr Feedback zu ihrer Leistung und kündigen fast viermal

weniger wegen eines schlechten Verhältnisses zu ihrem Chef. «Selbstreflexion am Arbeitsplatz ist für einen Vorgesetzten deshalb sehr wichtig. Auch soll er seine Mitarbeiter fragen, wie sie seinen Führungsstil finden.»

Die Macht der Gedanken

Drei Einstellungen, die jeder beeinflussen kann, bestimmen die Einsatzbereitschaft: die Arbeitszufriedenheit, die Identifikation mit dem Job aufgrund von Wertschätzung und der Stolz, für eine bestimmte Firma zu arbeiten. Unsere Gedanken beeinflussen



JardinSuisse-Geschäftsführer Carlo Vercelli sucht mit den Teilnehmern der «G21 on stage» auf dem Balance-Kreisel das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben. Foto: Urs Rüttimann

unser Erleben stark. Stress oder Gelassenheit beginnen im Kopf, wie es bereits der antike Philosoph Epiktet (zirka 50-138 n. Chr.) erkannt hat: «Nicht die Dinge selbst beunruhigen den Menschen, sondern die Meinungen und die Beurteilungen über die Dinge.» Wer sich zudem dauernd einzureden versucht, dass er stark, perfekt und schnell sein muss und darüber hinaus es allen recht machen will, hat ein zusätzliches, selbst verursachtes Problem, wie Stocker ausführte. «Nicht nur den anderen, sondern auch sich selbst soll man es recht machen. Das ist Selbstwert. Die Frage dazu: Wer tut auch immer wieder Gutes für sich?»

Für das Selbstwertgefühl im Betrieb ist wichtig: Der einzelne Mitarbeiter wird beachtet und unterstützt. Die an ihn gestellten Anforderungen sind realistisch und auch, beispielsweise im Kontakt mit schwieriger Kundschaft, emotional verkraftbar. Ein angemessener Grad an Selbstbestimmung und Autonomie stärken das Empfinden, nicht bloss als Nummer wahrgenommen, son-

dern vielmehr als kompetente Person wertgeschätzt zu sein. Der jungen Generation könne nicht mehr nur befohlen werden, was zu tun sei, sagt auch der Unternehmenscoach. Will eine Führungskraft in seinem Team oder im Unternehmen die Ressourcen stärken, soll sie deshalb achten auf:

- Vertrauen, Fairness und Arbeitsklima
- Wertschätzung, Umgang mit Macht
- Handlungsspielraum, Entscheidungskompetenz
- Infrastruktur, Umgebungsbelastung

Bei sich selbst ansetzen

Jeder kann bei sich selbst beginnen: Zualtererst gehört dazu die Akzeptanz von Veränderungen. Auch eine Krise oder der Verlust eines Arbeitsplatzes kann verarbeitet und überwunden werden. Ebenso soll man Ziele realistisch setzen und die Dinge und auch das Erlebte aus sachlicher Distanz beurteilen. Darüber hinaus bieten sich gemäss Stocker dem Menschen folgendes Denken und Verhalten an, was ihn vor Belastung

und Missstimmung schützt und persönliche Ressourcen festigt. Er kann

- optimistisch in die Zukunft blicken,
- soziale Beziehungen pflegen,
- positiv auf sich selbst blicken und
- für sich gut sorgen.

«Wir haben im Leben viel mehr selbst in der Hand, als wir vielleicht denken», ist Stocker überzeugt. «Aber wir müssen es anpacken – just do it!»

Ein weiterer Bericht über die «G21on stage»

folgt in einer der nächsten Ausgaben von g'plus. Er befasst sich mit den neuesten Erkenntnissen der Neurowissenschaften und zeigt auf, wie das Unterbewusstsein mental beeinflusst werden kann. Ziel ist es, eine gute Work-Life-Balance zu finden.

Anzeige



Daepf GaLaBau Online-Shop

Das Pflanzen-Tool für Landschaftsgärtner

GARTENPFLANZEN
DAEPP
MÜNSINGEN

Seit 1875 www.daepf-pflanzen.ch

