

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.

SAMSTAG/SONNTAG, 16./17. OKTOBER 2010.

AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

## Funktionaler Analphabetismus im Management

# Oder: lebensstauglich

**Das Topmanagement fällt weitreichende Entscheide für das Leben von vielen. Nur das Alltägliche im Leben geht vielen Topmanagern nicht so leicht von der Hand. Wer sich von der «Strasse» entfernt, dem droht der Druck der Strasse.**

von Betty Zucker (\*)

Beiläufig erzählte mir neulich Max, ein Topmanager eines internationalen Telekomunternehmens, dass kürzlich bei der Ankunft am frühen Morgen am Flughafen in Stockholm sein Fahrer nicht wie üblich wartete. In der SMS seines Assistenten stand, er möge sich doch bitte einen Wagen mieten. Er stellte sich bei rent a car in die Schlange und in der ungewohnten Solitude des Wartens fuhr es ihm durch den Kopf: Wie mache ich das nur? Habe ich alles Notwendige dabei? Seit Jahren war er nicht mehr in dieser Situation, und privat erledigt das immer seine Frau. Er kam sich plötzlich ziemlich «lebensuntauglich» vor und meinte «seine Resozialisierung» fände jeweils in der Familie statt.

Diese Stichworte liessen mich aufhorchen. Automieten ist ja keine Hexerei. Ist Max ein Einzelfall? Beim nächsten Geschäftsessen mit einem seiner «Kollegen» einer internationalen Versicherung lenkte ich das Gespräch zwischen den Shrimps und dem Sorbet auf dieses Thema und siehe da, Max bekommt Gesellschaft. «Ja, das ist das Schlimmste, ich hätte noch nicht mal die notwendigen Euros in der Tasche. Alles, was nicht mit Karte bezahlbar ist, geht gar nicht.»

### Konzentrationsschredder

Der persönliche Assistent kann ein persönlicher Leistungsverstärker sein. Er kümmert sich neben den Projekten um fast alles, rund um die Uhr, um die Welt und um das Leben. Ob es um das Geburtstagsfest für die Frau in London, das Mitbringensel von Sprüngli für die Einladung am Abend oder ums Zähmen widerpenstiger Computer und Handys



Betty Zucker

geht. Im Laufe der Zeit wird dies für Manager verständlicherweise zur gefühlten Normalität. Dabei ist es nur eine Gewohnheit. Mit dem «normalen» Leben, dem Leben der Mehrheit der Mitarbeiter oder Kunden und seinen Anforderungen, hat das kaum noch etwas zu tun. Mit ihrer eigenen familiären Herkunft oft ebenso wenig. «Ich darf meiner Familie gar nicht erzählen, wie viel ich verdiene, und für alte Schulfreunde wohne ich am oberen Zürichsee (statt in Wollerau)», meinte ein anderer Kollege. Der Aufstieg bringt eine doppelte Distanzierung – mit oft gleichzeitig erlebter Einsamkeit und einem Suchen nach Perspektiven.

Doch der normale Wahnsinn «da oben» mit seinem nervtötenden Geprassel muss verkraftet werden. Der Seelenverschleiss, die Müdigkeit und die Gefahr im Feuer der Gefechte gebrutzelt zu werden, sind hoch: Blackberry, zwei bis drei grössere Jetlags im Monat; hohe, oft widersprüchliche Ziele, die ein Dilemmamanagement erfordern; kurz-sichtige Investoren; endlose ermüdende «conf calls»; auf Wellen reitend, die jeden Moment zusammenschlagen können. Dabei sollten sie nach aussen stets ein reputierli-

ches Gesicht zeigen, auch wenn sich gerade etwa die Frau mit den Kindern auf und davon macht. Das alles summiert sich zum managerialen Konzentrationsschredder. Um in dieser Gemengelage die Schärfe des Geistes zu erhalten braucht es «Fokus, denn es geht gar nicht anders. Das System schwitzt einen sonst gnadenlos raus», grantelt Max.

Selbstverständlich gehört eine effektive Zeitznutzung dazu. Zeit ist Geld und es wird als schlichte «make or buy»-Entscheidung bzw. als funktionale Arbeitsteilung betrachtet. Vielleicht ist es auch ökonomisch legitimes Statusverhalten im Prestigewettbewerb. Telefonieren oder Aktenstudium erscheinen jedenfalls wertvoller als selber seinen Wagen zu steuern, und als Businessclass Passagier steigt man zehn Minuten früher aus.

### Street smartness

Fokus halten. Bloss nicht ablenken, keine Ineffizienzen. Das Geheimnis der persönlichen Wirksamkeit liege in der Delegation und der «rationalen Ignoranz». So nennen es die Kosten-Nutzen-Rechner. Zur Beruhigung.

Doch wie wirkt diese Beruhigung? Sind Manager deswegen wirklich effektiver? Wann wird der Fokus zum Tunnelblick? Unterstützt dieser funktionale Analphabetismus das Vertrauen in das Management? Welche Signale senden sie, wenn sie eine Verbindung am Festtelefon nicht weiterverbinden können oder wenn die Extra-Kosten des betrieblichen Garagenservice, für extra breite Reifen, kolportiert werden?

«Kann der den Karren aus dem Dreck ziehen?», fragen sich viele «und denkt der an sich oder an die Firma?» Niemand wird so intensiv beobachtet wie diese Damen und Herren und die Wahrnehmung ist zentral für das prekäre Pendeln zwischen Wirken und Verwirken. Glaubwürdigkeit und Vertrauen zerfallen leicht. Die Macht wird ausgeschüttet statt ausgeschöpft.

Darüber hinaus schöpfen neue Geschäftsmodelle, Strategien, Produkte, kurz, neue Ideen nur Werte wenn «it hits the road». Um An-

(Fortsetzung auf Seite 4)

### Aufgeschnappt

## Corporate Volunteering

Seit einigen Jahren bestimmt Corporate Social Responsibility (CSR) die öffentliche Debatte. Dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung auch tatsächlich ernst nehmen, zeigen sie durch handfestes Engagement, indem sie Mitarbeiter für gemeinnützige Tätigkeiten freistellen.

**Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)**

*Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit*

**:zukunfts|institut**

(Fortsetzung von Seite 1)

liegen und Realitäten von Kunden, Mitarbeitern und dem «Mann auf der Strasse» auch nur annähernd zu verstehen und eine «roadmap» erfolgreich umzusetzen, braucht es Strassenkenntnisse – bevor der Druck der Strasse droht. Die Angelsachsen reden von «street smartness», wenn sie gewitzt und gewieft sein und Köpfchen haben meinen. Zu glauben, solches Wissen gewinne man auch mit dreifarbigem Excel-Tabellen oder animierten Power-Point-Präsentationen in abgedunkelten Sitzungszimmern, führt zur Selbstüberschätzung. Selbstüberschätzung aus Ignoranz.

### Effizienzbalancen

Für das Neue braucht es ab und zu etwas ganz anderes. «Musterunterbrechung» nennen es die Fachleute. Um das Stammhirn anzuregen, den Geist für neue Gedanken zu lockern. Es ist wichtig für Kreativität und Produktivität, und diese gehören auch zu den Mantras der Effizienz. Es braucht sozusagen einen flexiblen Fixtermin für die «Effizienzbalance». Einen Schnitt für neue Schnittmuster, einen Bruch für den so ersehnten Durchbruch. Das gilt für «die da oben» ebenso, wie es im vermeintlich Banalen anfängt. Einfach mal einen kleinen Abstecher ins normale Leben unternehmen. Frische Luft schnappen um zu wittern, was in der Luft liegt. Flüge suchen oder buchen, morgens um 7.30 Uhr Tram fahren oder seinen BMW selber steuern – aus Freude am Fahren. Das Managerleben ist schon ernst genug und andere Genüsse führen zu anderen Gedanken.

Gehört «Lebenstauglichkeit» zum neuen Anforderungsprofil für Topmanager? Erkennbar an: fährt sein Auto selber in die Waschstrasse; kümmert sich um kleine Reparaturen im Haus; bringt den Hund zum Tierarzt und kauft Brot und Butter ein.

(\*) Betty Zucker berät seit 20 Jahren das Topmanagement in Führungs- und Changemanagement Fragen. ([www.bettyzucker.ch](http://www.bettyzucker.ch))

## Balanced Valuecard (BVC)

# Sinn als Leistungsquelle

**Das Prinzip der Eigennutzenmaximierung ist veraltet: Die erfolgreichen Unternehmen leben eine sinn- und leistungszentrierte Kultur. Einen Weg dazu weist die Balanced Valuecard.**

von Dr.rer.pol. Heinrich Anker (\*)

China und Indien erzielen Wirtschaftswachstumsraten im zweistelligen Prozentbereich, zur gleichen Zeit herrscht in vielen unserer Unternehmen der Blues: Gemäss Gallup (2008) fühlen sich in der Schweiz 80% der Mitarbeitenden nur schwach oder gar nicht an ihr Unternehmen gebunden. Motto: «Arbeiten geht man, um Geld zu verdienen, das Leben beginnt danach!» Wer Arbeit nur als Pflicht versteht, wirft täglich acht Stunden seines Lebens zum Fenster hinaus, und leistungsmässig sind viele Unternehmen längst nicht dort, wo sie sein könnten.

Wo klemmt es? Gemäss Kelly-Services (2009) wären in der Schweiz 54% der Mitarbeitenden bereit, auf einen Teil ihres Salärs und beruflichen Status zu verzichten, könnten sie sinnvollere Arbeit leisten. Und 88% wünschen sich von ihrem Unternehmen, dass es für bestimmte Werte steht – dann würde es «Sinn machen», sich für dieses einzusetzen.



Heinrich Anker

Sinn ist eine urmenschliche Motivation. Albert Einstein: «Wer sein eigenes Leben als sinnlos empfindet, ist nicht nur unglücklich, sondern auch kaum lebensfähig».

### Sinn ist Motivation

Sinn ist einmal die Einsicht in das «Wozu» und «Für wen» unseres Handelns. Als sinnvoll erfahren wir es, wenn wir uns in den Dienst einer Aufgabe (Wozu) stellen, die nicht nur Selbstzweck ist, sondern über uns hinaus weist. Ebenso erfahren wir unser Handeln als sinnvoll, wenn wir es an anderen Menschen orientieren (Für wen). Durch ein «Wozu» oder «Für wen» wird unser Handeln für andere bedeutungsvoll – es ist wichtig, dass es mich gibt! Diese Erfahrung ist die Quelle von Wertschätzung und Selbstwert; die zweite fundamentale Sinndimension.

Wer bei seiner Arbeit ein «Wozu» oder «Für wen» hat und Wertschätzung erfährt, hat das Gefühl, «einen guten Job zu machen», und erlebt seine Arbeit als Weg der Selbstverwirklichung.

Sinn und menschliche Wertschätzung sind die nachhaltigsten Katalysatoren unserer Leistungsbereitschaft. Ein Pfeiler der BVC lautet deshalb: Wer Leistung fordert, muss Sinn und Anerkennung bieten! Diese durch die Neurobiologie gestützte Motivationstheorie umfasst auch das Intrinsische. Sie mobilisiert Energien, die über das bloss Extrinsische der Theorie der Eigennutzenmaximierung hinaus gehen. Sie ist die Quelle jener Leistung, jener Kundennähe, Kreativität und Innovationskraft, welche es Unternehmen reifer Volkswirtschaften erlauben, im globalen Wettbewerb weiterhin Massstäbe zu setzen.

### Legitimation für Unternehmen

Sinn als Quelle der Leistung gilt für das Individuum, aber auch für das Unternehmen. Peter Drucker: «Unternehmen existieren nicht um ihrer selbst willen, sondern, um bestimmte gesellschaftliche Funktionen wahr-

zunehmen, ein bestimmtes Bedürfnis der Gesellschaft, von Gruppen oder Individuen zu erfüllen. Sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel.» Auch Unternehmen finden ihre Daseinsberechtigung, ihren «Sinn», indem sie über sich selber hinausschauen und sich durch ihre Leistung für Kunden und Gesellschaft nützlich machen.

Wenn sich Unternehmen an P. Drucker halten, werden sie zu «Sinn-Agenturen», zu wichtigen Motivationsfaktoren ihrer Mitarbeitenden. G. Höhler: «Meine Ziele, deine Ziele, Firmenziele. Endlich stimmt die Gleichung» – dies ein weiterer Pfeiler der BVC.

### Unternehmen mit Sinn laden

Es gibt drei Hauptquellen von Sinn im Unternehmen: eine gelebte Mission, eine klare Vision und Werte. Die Mission muss die Frage beantworten, weshalb es gut ist, dass es unser Unternehmen gibt, d.h., wofür es steht. Die Antwort ist nicht die Produktpalette, sondern der aus der Geschäftstätigkeit folgende Nutzen: Die Mission «unlimited Communication!» eines Schweizer IT-Unternehmens spricht den Nutzen für die Kunden an, aber im gleichen Atemzug auch einen solchen für unsere Gesellschaft.

Die Vision eines Schweizer Mediums: «Wir sind die BBC der Schweiz!» weist den Weg in die Zukunft und ist eine hochgesteckte, sinnstiftende Herausforderung. Die Mission und die Vision verkörpern das sinnstiftende und motivierende «Wozu» und «Für wen»; Werte sichern die Anerkennung intern und extern. Die sinn- und leistungszentrierte Motivationstheorie der BVC steht derjenigen der Eigennutzenmaximierung gegenüber. Beide wirken sich auf die Menschenführung aus, aber auch auf die Struktur und Organisation

des Unternehmens. «Eigennützige» Unternehmen sind von Misstrauen geprägt und kontroll- und binnenorientiert, sinn- und leistungszentrierte dagegen sind aussen-, d.h. kundenorientiert; statt Kontrolle gilt Vertrauen bzw. Selbstverantwortung. Diese Unternehmen sind kreativ, innovativ und wandlungsfähig: Durch die gelebte Mission, Vision und Werte haben Mitarbeitende einen Fixstern, an den sie sich halten können. Und weil sie ihre Ideen einbringen können (Wertschätzung), klammern sie sich in Changephasen nicht wie Ertrinkende an Produkte, Strukturen und Prozesse, um Halt zu finden, sondern ziehen mit.

Wenn ein Unternehmen eine sinn- und leistungszentrierte Mission, eine Vision und Werte lebt, sind nicht nur diese selber Sinnquellen: auch die Kunden, die Qualität der Erzeugnisse, der gute Ruf in Markt und Gesellschaft, die Haltung der Unternehmensführung und der Anteilseigner sowie die interne Kommunikation werden zu wichtigen Sinn-, Leistungs- und Zufriedenheitsfaktoren der Mitarbeitenden.

### Die BVC in der Praxis

Der Praxisteil der BVC beginnt mit Mitarbeitenden-Befragungen nach der Mission, der Vision und den Werten sowie den anderen Sinn-Quellen im Unternehmen, d.h. mit der Frage, ob und in welchem Ausmass die Mitarbeitenden diese wahrnehmen und wie sie diese beurteilen. Es folgen statistische Analysen, welche dieser Sinnquellen die Leistungsbereitschaft wie stark beeinflussen.

Diese Befunde lassen sich vom Gesamtunternehmen bis zu einzelnen Teams hinunterbrechen. So werden die richtigen Massnahmen für eine höhere Leistungsbereitschaft am richtigen Ort angesetzt. Wesentliche Aspekte davon lassen sich in einen Soll-Ist-Regelkreis einbringen – der Erfolg von Massnahmen wird so messbar und steuerbar.

(\*) Heinrich Anker, Management Zentrum Zug GmbH ([www.mzzg.ch](http://www.mzzg.ch)). Sein aktuelles Buch: «Balanced Valuecard. Leistung statt Egoismus», Haupt-Verlag, Bern.