

Erfolg und Ethik

Strategien in verrückten Zeiten

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wo viele Menschen Angst vor dem Verlust ihrer Arbeitsplätze haben, Unternehmen auf Teufel komm raus sparen müssen und ein tiefgreifender Wertewandel in der Gesellschaft stattfindet, müssen auch Führungskräfte neue Fragen stellen und sinnerfüllte Antworten finden. Die Schweizer Bestsellerautorin und gefragte Managementberaterin Sonja A. Buholzer skizziert Ihnen in diesem Beitrag erfolgsversprechende Wege im Umgang mit der Krise.



Dr. Sonja A. Buholzer ist persönliche Beraterin namhafter Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik und gefragte Wirtschaftssprecherin im In- und Ausland. Als Gründerin und Inhaberin des Zürcher Wirtschaftsberatungunternehmens Vestalia Vision gehört sie heute zu den erfolgreichsten Frauen Europas in den Bereichen Karriere- und Management-Coaching, Management-Training und Public Speaking. www.vestalia.ch

Angst vor Arbeitsplatzverlust, Existenzbedrohung und tiefe Fragen zu Sein und Sinn beherrschen unsere Köpfe und Herzen. Eine Sinnkrise hat viele ergriffen, wir Menschen stehen vor neuen Fragen, die meisten sind unbeantwortet. Frauen sehen ihre Karriere zusammenbrechen, Frauenförderung ist zum Unwort geworden, wo Kostensenkung um jeden Preis angesagt ist. Männer sehen sich konfrontiert mit blitzschnellen Freistellungen, krankmachendem Damoklesschwert einer drohenden Kündigung, die Monat um Monat erwartet ist und alles, was bisher selbstverständlich war, auflöst. Wut, Panik, Reaktionen in der Bandbreite von Totallähmung und Verzweiflung bis hin zu blindem Hass auf Vorstände und Management, denen die Schuld für alles gegeben wird. Solche Negativgefühle blockieren alles, was aus der Spirale nach unten ausbrechen liesse. Gebt uns Orientierung, Antworten, stellt Euch unseren Ängsten – dies mag der stille Appell manches Mitarbeiters sein, der gelähmt und entscheidungsunfähig, verängstigt und in seiner Existenz bedroht ausharrt, ohne effektiv noch Leistung zu erbringen.

Wie schlecht beraten sind Vorstände und Geschäftsleitungen jetzt, welche die Psychologie der Angst ihrer Mitarbeitenden nicht erkennen und auf Tauchstation gehen, statt gerade jetzt volle Präsenz zu markieren. Jetzt heisst es: sich offenen Fragen stellen, spüren lassen, dass alle im gleichen Boot sitzen und die Erwartungen an Leistung und Verhalten an jeden im Klartext kommunizieren.

Erfolgsfaktor Sozialkompetenz: Die Sozialkompetenz Vorstand und Geschäftsleitung beginnt mit einem „Sehen, was ist“ und nicht „Sehen, was gesehen werden will.“ Realistisch präsentiert sich zur Zeit in den meisten Unternehmen wenig Erfreuliches, doch gerade das Wenige ist das, was offengelegt, Mut machend präsentiert und gefördert werden will. Sonderleistungen von Einzelnen, mutige Entscheide von andern, Loyalitätsverhalten oder mutige Thematisierung von gärenden Konflikten im Interesse des Unternehmens. Die Sozialkompetenz erstreckt sich auf das Begreifen der vorhandenen Stärken und deren Förderung, auf das Entschlüsseln von Konfliktherden und deren Lösung.

Mut zur Leadership: In Zeiten wie diesen brauchen wir weitsichtige Aufsichtsräte und starke, präzise, konfliktfähige und faire Leader, die Orientierung und Halt geben; die „hart in der Sache doch weich mit den Menschen“ führen, die mit klarem Verstand aber auch einem grossen Herzen für die Befindlichkeiten der ihnen anvertrauten Menschen agieren. Und das braucht Mut. Mut, Gefühle zu zeigen, mit Intuition beziehungsweise emotionaler Intelligenz zu führen, mit Fairness und ethischem Verhalten zu beweisen, dass auch Krisen ihre Chancen haben. Nämlich als starkes Team zusammenzuwachsen und wirtschaftlich stürmischen Winden nicht nur zu trotzen, sondern gemeinsam hart am Wind schneller zu segeln, als manche, die führerlos unterwegs sind.

Investieren in Mitarbeitende heisst somit konkret: Der Vorstand sucht und selektiert seine Mitglieder der Geschäftsleitung nach professionellen Kriterien und mittels ebensolchen Verfahren (öffentliche Ausschreibung, professionelles Search-Verfahren, transparente Assessment-Prozesse, nachvollziehbare Entscheidungswege).

Zu den Entscheidungskriterien gehören nebst Sach- und Fachkompetenz, Praxisausweis und Expertenwissen im gleichen Umfang Persönlichkeiten von menschlichem Format, Verantwortungsbewusstsein und ausgeprägten Leadership-Fähigkeiten und Sozialkompetenz. Ziel ist der Schulterschluss von Leistungsprimat und Ethik auch im Sinne einer gelebten Vorbildfunktion des Managements. Die gewählten Geschäftsleitungsmitglieder werden top down auf ihre Leadershipaufgaben hin geschult und professionell gecoacht; ihre regelmässige Leistungsbemessung umfasst sowohl Fach- als auch gleichermassen Leadershipqualität. Vorstand und oberstes Management sprechen dieselbe Sprache, vertreten eine „unité de doctrine“ in der Führung.

ETHIK UND LEADERSHIP LASSEN
SICH NICHT BEORDERN SONDERN
STELLEN EIN KAPITAL DAR, DAS GEZIELT
GEFÖRDERT WERDEN KANN



Der Vorstand stellt sicher/kontrolliert, dass Leadershipkompetenzen im Sinne einer Leadership-Kultur von der Geschäftsleitung top down geschult und gecoacht wird. Leadership im Sinn einer ganzheitlichen Führung ist ein Kernstück der Unternehmenskultur und –entwicklung und wird in diesem Sinne laufend ausgebaut. Leadershipqualifikationen sind tragender Bestandteil eines MbO-Führungsstils und durchziehen das gesamte Unternehmen.

Zu weiteren Möglichkeiten der Förderung von Leadership und Ethik gehören:

- Regelmässige „open spaces“ für Fragen, Anliegen, Gefühle der Mitarbeitenden.
- Verstärkte Kommunikation nach innen, Förderung einer Commitment-Sprache, die Verbindlichkeit und Klarheit von Sprache, Denken, Handeln im Unternehmen ermöglicht.
- Lückenlose Informationspolitik über Ziele, Zahlen und Erwartungen an jeden einzelnen.
- Verstärkte Präsenz zeigen, hinuntersteigen in das „daily work“ der Mitarbeitenden.
- Mentoring implementieren, um förderungswürdige Mitarbeitende nachzuziehen.
- Coaching einführen für ausgewählte Führungskräfte, die im Rahmen ihrer Schlüsselfunktionen gefördert oder auf Zeit verstärkt werden müssen, um nicht an Burn out zu erkranken.
- Investieren in Teambuilding-Prozesse, Empowerment-Workshops und Weiterbildung der Mitarbeitenden.
- Raum und Zeit geben für „Work Life Balance“, investieren in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auch durch gemeinsame Events.
- Kreative Impulsprogramme implementieren, die den Spass an der Arbeit, den gesunden Wettbewerb und das harmonische Zusammenarbeiten fördern.

COACHING UND ETHIK

Ethik und Leadership lassen sich aber nicht beordern sondern stellen ein Kapital dar, das durch eine ganzheitliche Unterstützung von Führungskräften gefördert werden kann. Ein professionelles Coaching gehört zu den effizientesten und nachhaltigsten Methoden. Wo früher ganze Ströme von Beratern durch die eleganten Pforten von Unternehmen schritten und ihr tunnelartiges Denken verschrieben, welches sich vornehmlich linksseitig auf der Shareholder Value Seite eingeloggt hatte, sind es heute Menschen, die den Schulterchluss von Performance Steigerung und Sozialkompetenz suchen. Wo früher so eindeutig Strategien, Strukturen und Systeme auf die Stirn gedrückt wurden, dass es schon nach wenigen Tagen schmerzte, wo zum profitablen „Management des knappen Kapitals“ ausgerufen wurde und wo man die Beerdigung von Motivation, Wissen, Erfahrung und Unternehmenskultur einleitete, ist man heute vorsichtiger im Umgang mit Expertenrat. Man hat gelernt von damals: Denn das sogenannte „human capital“ wurde grossspurig vernichtet und zurück blieben Blutspuren gekündigter Mitarbeitender und die Bankrotterklärung jeglicher Loyalität seitens (noch) verbleibender Belegschaft. Die vielen Beispiele von flächendeckenden Unternehmensschäden sind bekannt.

Es gibt aber auch die andere Form der „Beratung“. Nennen wir sie „Coaching“. Diese stellt den Menschen ins Zentrum, wissend, dass er als das „soziale Kapital“ (welch unzulänglicher Begriff!) jedes Unternehmens am wichtigsten ist. Hier aber werden Prozesse sehr anspruchsvoll. Menschen lassen sich nicht – und immer weniger – vorgelabelt und kategorisiert ändern, verschieben, verschwinden und auferstehen wie Organigramme. Und erst recht nicht auf kleine, vorgezeichnete Organigramm-Kästchen und Funktionsprofile eindämmen. Die Kunst, gemeinsam kreative Fragen und Antworten zu generieren, die taugliche Prozesse im Unternehmen ankurbeln, gehört zur Hauptmethodik von professionellem Coaching. Fragen, wie etwa:

- Welche fachlichen und menschlichen Anforderungen müssen vorhanden und gefördert sein, um unternehmerische Ziele zu erreichen?

FÜHRUNGSKRÄFTE SIND JETZT GEFORDERT,
NEUE WEGE ZU GEHEN, UM BETRIEBS-
WIRTSCHAFTLICHE ZIELE UND
ETHIK ZU VERBINDEN.



- Welche klimatischen und emotionalen „Räume“ müssen bereit gestellt werden, damit sich Mitarbeitende fachlich und menschlich entfalten können?
- Welche „Kommunikations- und Informationskultur“, welche „Unternehmenssprache“ bilden das Fundament für Vernetzung, Austausch und Interaktion?
- Wie können Führungskräfte Vorbild sein, an welchem man sich gerne orientiert und inspirieren lässt?
- Welche ethischen Werte bilden den Boden für ein solidarisches, loyales, wettbewerbsorientiertes Arbeiten an hochgesteckten Unternehmenszielen?
- Womit fördern wir Talente, Ambitionen, Ideen und Ziele der Mitarbeitenden?

Antworten „ent-decken“ Wer den Menschen ins Zentrum der „Beratung“ stellt, wird unweigerlich anders mit ihm arbeiten. Der ganzheitliche Ansatz des „Coaching“ arbeitet einerseits mit klaren Ziel-Commitments, andererseits mit dem, was „ist“. Im Rahmen eines Prozesses, bei dem man sich lediglich auf Zielerreichung, Mittel, Zeitraum und Messbarkeit einigt, bleiben die Wege zum Ziel bewusst offen. Geführt wird mit „Fragen“ und weitgehendem Weglassen von konservierten Rat-, „Schlägen“. Der Prozess des Coaching gelingt dann, wenn die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt vom Gegenüber eigene „Antworten“ hervorbringen. Coaching produziert nicht pfannenfertige Strategiepapiere, um sie alsdann dem Management zur Umsetzung zu überantworten. Es partizipiert vielmehr am Prozess, nimmt Verantwortung, teilweise mit operativen Teilaufgaben im Unternehmen selbst.

Wissen und fühlen: Diese andere Art der Beratung ist ein rationaler, messbarer, unternehmerischer und oftmals intellektueller Seiltanz. Sie ist aber immer auch – und das ist das entscheidende zusätzliche Element – ein Prozess, der auch stark von der Intuition (salonfähig unter dem Begriff EQ) mitgesteuert wird. Wissen, was gewollt wird einerseits, ahnend – spürend – fühlend, was „ist“ andererseits – dieser Schulterschluss ist die anspruchsvolle Kunst gelungener Coaching-Prozesse, die nur dann „stimmig“ sein können, wenn sie auf der Basis von ethischen Reflexionen und Handlungsparametern gedeihen.

Die Verantwortung der Vorstände und Ethik: Aufsichtsräte und Führungskräfte sind jetzt gefordert, neue Wege zu gehen, um betriebswirtschaftliche Ziele und Ethik zu verbinden. Zum Unternehmenserfolg gehören unabdingbar ein stimmiges Betriebsklima, vertrauensbildende Massnahmen und Unternehmenswerte wie Respekt, Toleranz und Herzlichkeit. So lässt sich der Beweis antreten, dass wir uns dem neuen Zeitgeist stellen, wo Leistung und Ethik Hand in Hand gehen. Dies sicherzustellen ist die entscheidende Aufgabe des Aufsichtsrats.

Ethik-Debatten sind im Aufwärtstrend: Die Sorge um den guten Ruf veranlasst Unternehmen, sich gar Ethik-Zertifizierungen zu stellen. Doch sogenanntes Ethikverhalten und Sozialkompetenz im Unternehmen zertifizieren zu lassen, ist ein Unterfangen, das Fragen aufwirft; ein Beispiel ist die sogenannte, aus den USA stammende SA 8000 – Zertifizierung, die mit einem Wertanalyse-Tool und anschließenden Massnahmenplänen auf ein strenges Audit vorbereiten soll. Rund 100 bis 120 „Ethik-Werte“ sollen damit messbar gemacht werden. Dies ist zweifellos ein öffentlichkeitswirksamer Bestandteil eines Total Quality Managements, dem droht, Ethik zu einem neuen Business zu reduzieren.

Ethik auf die Spur zu kommen, ist ein primär akademisches Unterfangen. Wertvoll ist es dann, wenn gezielt Fragen gestellt werden, die praktikable Antworten geben:

- Welche fachlichen und menschlichen Anforderungen haben Vorstände und ihr Management zu erfüllen, um gesellschaftlich wertgenerierende, verantwortliche und zukunfts bewegende Ergebnisse zu erzielen?
- Welche Fähigkeiten und Kernkompetenzen müssen in einem Unternehmen generell vorhanden sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben?
- Welche Kernkompetenzen sind die massgebenden Erfolgsfaktoren einer Unternehmenskultur, die zukunfts-tauglich ist und Menschen an sich bindet?

EINE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT
VERSTEHT ES, EIN VORBILD ZU SEIN,
VERTRAUEN UND ZUSAMMENHALT
ZU BILDEN UND ORIENTIERUNG
ZU GEBEN



Erfolgsfaktor Leadership: Dem atemberaubenden Wandel in Unternehmen begegnen wir am besten, indem wir die Zukunft zur Verbündeten machen. Das setzt voraus, dass wir ganz bestimmte Fähigkeiten entwickeln und lernen, die uns für diese Koalition tauglich machen. Wichtig ist die Bereitschaft, als Teil einer „Lernenden Organisation“ Fragen nach Lösungen zu stellen, in denen Aktionärsnutzen (Shareholder Value) mit der Nutzenstiftung für alle Anspruchsgruppen (Stakeholder Value) und gesellschaftspolitisch bestmögliches Wertmanagement mit globalen Wettbewerbsvorteilen verbunden werden. Das heute erfolgreiche Unternehmen erkennt, was ihm an Erfolgsstrategien fehlt, um die Schnelligkeit des Wandels auch morgen ebenso erfolgreich zu meistern: Leadership stellt hohe Anforderungen an die intellektuelle, charakterliche, geistige Reife einer Führungsperson. Sie versteht es,

- ▶ ein Vorbild zu sein, Vertrauen und Zusammenhalt zu bilden, Orientierung zu geben,
- ▶ excellent zu kommunizieren und eine begeisternde Kommunikationskultur/Commitment-Kultur zu generieren (Sapir Whorf-Hypothese),
- ▶ konsequent an der Umsetzung von Vision und Zielen zu arbeiten, hart an der Sache, weich mit den Menschen Win-win-Lösungen zu generieren,
- ▶ Verantwortung wahrzunehmen und weiterzudelegieren,
- ▶ Lösungen durchzusetzen mit Rückgrat und Integrität, Klarheit und Mut, sowohl im Team wie im Alleingang,
- ▶ Sinn-Management zu betreiben, das heißt Mitarbeitende so einzusetzen, dass sie fachlich und menschlich reifen
- ▶ Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und Shareholders zu überzeugen, das heißt persönliche Bindungen auf der Basis von Vertrauen und Wertschätzung werden mit einem konkurrenzfähigen Leistungsangebot gekoppelt. Hierin liegt - bei immer ähnlicheren Produkten und Dienstleistungen - ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.
- ▶ Smarte Teams zu bilden, in denen Mitarbeitende ihre Rolle auf dem Parkett der Unternehmensentwicklung kennen. Sie bilden so ein „Stärken-Portefeuille“.
- ▶ Freiräume für Denken, Entfaltung und Verdienst zu schaffen: Sie führen Mitarbeitende nach den Regeln des Fairplays. Sie schaffen Möglichkeiten für Incentives, Raum für die unternehmerische Einbindung ihrer Schlüssel-Mitarbeitenden, das Gleichgewicht von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenz und Lohnstruktur, Modelle von Erfolgs- und Unternehmensbeteiligungen.
- ▶ Spass, Kreativität, Innovation und Unternehmertum im Unternehmen zu implementieren.
- ▶ Ein interkulturelles Klima der Toleranz und Transparenz zu schaffen; Hier entstehen Lösungen von Menschen beider Geschlechter gleichermaßen, verschiedenster Kulturen und Denkweisen.
- ▶ Und schliesslich: Management- und Leadership-Fähigkeiten nachhaltig zu vereinen:

Der Schlagwortkatalog der Management-Fähigkeiten könnte in etwa so aussehen: Kenntnisse und Beherrschung der Management-Instrumente, fachspezifische Kompetenz, InformationsgeneratorIn, interdisziplinäres Know How, umfassende Sprachkenntnisse, technologisches User-Know-how

Der Schlagwortkatalog der Leadership-Fähigkeiten enthält demgegenüber folgende Begriffe: Unbestechlichkeit, Gerechtigkeit/Fairplay, Transparenz, Verantwortungsfähigkeit, emotionale Intelligenz/ Intuition, Denken in Prioritäten, Beziehungsfähigkeit, Ehrlichkeit/Offenheit, Lernfähigkeit, weibliches und männliches Denken, Durchsetzungsvermögen in der Sache, Sanftheit im Umgang mit Menschen, Sensibilität/ Finger-spitzengefühl, Selbstkritik/Selbsterkenntnis, Neugier/Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Commitment-Fähigkeit, Einfühlungsvermögen/Empathie, emotionale Stabilität, Integrität/Ehrlichkeit, Denken in Prioritäten, Vorurteilslosigkeit.