

# BetterBoss – Wertschöpfung dank Wertschätzung



Regina Regenass

Wertschätzung, Anerkennung, Retention, Innovations- und Wissensträger, Mitarbeitermotivation, Vertrauenskultur

*Recognition, retention, employee empowerment, employee motivation, innovation, value creation, culture of trust and confidence*

Anhand von Fallbeispielen wird aufgezeigt, wie entscheidend ein wertschätzender Führungsstil sich auf das Retention Management auswirkt. Wertschöpfung durch Wertschätzung bedingt eine gelebte Leadership Kultur, in welcher die Bedürfnisse der Mitarbeitenden

sowie der Unternehmen im Vordergrund stehen und in Einklang gebracht werden. Dabei wird die Entwicklung aller Mitarbeiterpotenziale anerkennt, wertgeschätzt und gefördert. Die Menschen werden nicht als "austausch- und ersetzbare Ressource" betrachtet; sie sind Bestandteil einer langfristigen Investition in das Firmenvermögen.

*Various case examples show how decisive a value-estimating leadership style affects the retention management. A leadership culture in which both, the needs of the employees as well as the employer companies are recognized lead to higher productivity and thus more value creation. All employee potentials are recognized and value-appreciated. Employees are no longer considered as "replaceable resource" they become the most valuable assets of the company.*

## 1. Einleitung

Menschen sind einzigartige Individuen und ihre Handlungen sind oft nicht rational erklärbar. Die emotionalen Aspekte bei der Ausübung einer Tätigkeit sind deshalb viel höher einzustufen, als dies in der Arbeitswelt allgemein angenommen wird. Um den Anforderungen der heutigen „wissensbasierten Ökonomie“ standzuhalten, braucht es Führungskräfte, welche verstehen, dass Mitarbeitende Freiräume brauchen und Innovation in einem interdisziplinären Prozess sozusagen als „Kopf- und Bauch Spagat“ entsteht. Rein rational betrachtet wären sonst die meisten grossen Erfindungen nämlich zunächst als völlig unvernünftige der Phantasiewelt angehörige Ideen durchgefallen.

Das Bestreben eines jeden Managers ist es, die maximale Wertschöpfung für sein Unternehmen zu erzielen. Wie gut ihm das gelingt, zeigt sich am Shareholder Value. Dieser Wert ist aber keinesfalls ein Garant für einen langfristig erfolgreichen Kurs. Auf dieser Fahrt verbergen sich mehr Risiken und Gefahren als uns lieb ist. Das Erreichen von zu aggressiven und ambitiösen Zielen verbunden mit Incentivierungs-Systemen, welche sich auf kurzfristige Gewinne ausrichten, haben uns in den vergangenen Jahren schmerzhaft gezeigt, wohin diese unheilvolle Strategie führen kann. So entwickelten sich die erfolgreichsten Unternehmen zu „Gewinnmaximierungs-Maschinen“; die CEOs wurden und werden für dieses Verhalten belohnt und bejubelt respektive bei Fehlverhalten zuwenig bis gar nicht abgestraft. Die jüngsten Wirtschaftskrisen haben uns das vor Augen geführt, dass Voraussa-

gen zu Marktentwicklungen in einer globalen, komplexen und sich rasch veränderten Ökonomie weder verlässlich noch sicher sind. Trotzdem glauben immer noch viele Leaders, dass das Überleben in einem hart umkämpften globalen Markt nur mit sehr hohem Leistungsdruck und entsprechender Leistungs-Incentivierung möglich ist. Dabei gehen sie davon aus, dass die Mitarbeitenden sich an diese aggressive Leistungskultur anpassen. Ganz nach dem Motto: Je grösser der Input, desto grösser der Output. Diese Formel kann kurzfristig funktionieren, sich aber längerfristig als Bumerang erweisen.

In der Praxis entpuppt sich die Wirkung dieser vermeintlichen Leistungskultur nämlich als verkappte Energieräuber, welche sich nicht nur negativ auf die *Gesundheit* der Mitarbeitenden, sondern auch auf deren *Motivation*, *Leistungs-* und *Innovationsfähigkeit* ausüben.

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie eine wertschätzende Vertrauens- und Führungskultur den Unternehmenserfolg nachhaltig positiv beeinflussen kann. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob es sich in einer wissensbasierten Ökonomie überhaupt noch lohnt, die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden und falls ja, welche Faktoren denn entscheidend sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Anhand von Praxisbeispielen werden Stolpersteine und Risiken aufgedeckt, die durch das Ausblenden von individuellen Mitarbeiterbedürfnissen entstehen können.

## 2. Wertschätzung als Führungskatalysator

Eine grundlegend wertschätzende Führungskultur ist massgeblich entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung. Dabei spielt das Erkennen und Eingehen auf die Bedürfnisse des Einzelnen eine zentrale Rolle. Diese wertschätzende Haltung führt zu intakten Beziehungen, welche eine produktive und langfristige Zusammenarbeit überhaupt erst ermöglichen. Ein integrierter Denkansatz, welcher auf dieser Führungsphilosophie aufbaut, ist die BetterBoss<sup>1</sup> Pyramide. In diesem mehrstufigen Ansatz führt der Erfolg der Mitarbeitenden zu mehr Produktivität und Wertschöpfung.

Auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen bedeutet für die Führungskräfte, bereit zu sein, die Mitarbeitenden in ihrer „Ganzheit als Mensch“ anzunehmen. Denn ein erfolgreiches Arbeitsverhältnis ist weit mehr als eine vertragliche Abmachung. Dabei spielt eine wertschätzende Vertrauenskultur eine entscheidende Rolle. Diese Aspekte und Wechselwirkungen werden in den später folgenden Praxisbeispielen noch weiter veranschaulicht.

Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens ist somit das Resultat eines sorgsam Umgangs mit dem wertvollsten Besitz – seinen Mitarbeitenden. Die Menschen werden nicht als „austausch- und ersetzbare Ressource“ betrachtet; sie sind Bestandteil einer langfristigen Investition in das Firmenvermögen.

Die wesentliche Frage auf dem langfristigen und nachhaltigen Erfolgskurs eines Unternehmens lautet somit: „Wie sorgsam geht das Management mit ihrem Firmenbesitz um?“

1 Siehe unter [www.betterboss.ch](http://www.betterboss.ch).



## BetterBoss Pyramide

### *Wertschätzung*

Nur gesunde und motivierte Mitarbeitende sind leistungsfähig. Dabei bildet Wertschätzung das Fundament

### *Intakte Beziehungen*

Wer auf die Bedürfnisse des Einzelnen eingeht, schafft starke Beziehungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

### *Zusammenarbeit*

Die ganzheitliche Betrachtung zeigt, dass die Zusammenarbeit nur dann langfristig erfolgreich ist, wenn ein wertschätzender Führungsstil vorherrscht.

### *Erfolg*

Wertschätzung, Freude und Spass sind die Auslöser zu nachhaltigen Mitarbeiterleistungen und führen zum Unternehmenserfolg.

### 3. Mitarbeitende ans Unternehmen binden

#### 3.1 Warum eigentlich?

Die Kreativökonomie funktioniert nach neuen Spielregeln. In den heutigen „wissensbasierten Wirtschaftsunternehmen“ bleibt der entscheidende Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor, mehr denn je, der Mensch. Die Mitarbeitenden gelten somit als die Innovations- und Wissensträger der Unternehmen und entscheiden folglich massgebend über deren Zukunft. Daher erscheint es logisch und absolut prioritär, dass dieses wertvolle Firmenvermögen die besten Voraussetzungen für ein gutes „Gedeihen“ erhält. Ein wertschätzender Management-Ansatz – unabhängig von wirtschaftlichen Hypes oder Talfahrten – bildet hierzu die Grundlage für einen langfristigen und erfolgreichen Lebenszyklus, in welchem die Bedürfnisse von Arbeitgeber wie Arbeitnehmer erfüllt werden.

Die meisten Manager und Führungskräfte – geschüttelt von den letzten Krisenjahren – gehen jedoch davon aus, dass es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten keine besonderen Anstrengungen braucht, um ihre Mitarbeitenden bei Laune zu halten. Die Angst vor einem drohenden Arbeitsplatzverlust, macht die Belegschaft „zahn“. Diese Annahme ist jedoch trügerisch und längerfristig betrachtet fatal.

Nicht nur bei Hochkonjunktur, sondern gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten müssen Unternehmen in der Lage sein, Höchstleistungen zu erbringen. Dies gelingt Ihnen aber nur, mit gut ausgebildeten, motivierten und gesunden Mitarbeitenden. Gut ausgebildete, flexible Fachkräfte sind jedoch Mangelware und finden auch auf einem „trockenen Arbeitsmarkt“ neue und interessante Herausforderungen.

#### 3.2 Erfolgsfaktor Leadership

Ein umfassendes Retention-Programm ist deshalb – unabhängig von der konjunkturellen Wirtschaftslage – immer wichtig. Doch es bedeutet weit mehr als strategisch aufeinander abgestimmte Massnahmen und HR-Tools, welche zur Erhaltung und Steigerung der Produktivität der Mitarbeitenden führen.

Eine im Jahr 2012 durchgeführte Analyse von Boston Consulting Group (BCG) in Zusammenarbeit mit der World Federation of People Management (WFPMA) hat aufgezeigt, dass

- Talent Management
- Leadership Development

als die zwei wichtigsten People Management Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie gelten. Dieses Resultat entstand in einer globalen Befragung von 4.288 Führungskräften in 102 Ländern in unterschiedlichen Industrien und Branchen.

In einer erfolgreichen Umsetzung der strategischen Mitarbeiter-Entwicklungsmassnahmen spielen somit die Führungskräfte eine absolut entscheidende Rolle, denn diese sind verantwortlich für intakte Beziehungsebenen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Als wichtige "Retention Actions" werden im Creating People Advantage 2012 Report u.a. erwähnt:

- Offer clearly defined career paths
- Ensure that stated values are practiced
- Track and improve employee satisfaction

- Introduce a culture of meritocracy
- Support new hires through early and frequent career discussions
- Introduce nonmonetary recognition programs
- Offer rapid career progression
- Provide mentoring
- Offer more responsibility
- Manage health and security

Diese Auflistung zeigt, dass der Einfluss einer Kultur der Wertschätzung grundsätzlich als Erfolgsfaktor anerkannt wird und dabei Anerkennung viel breiter verstanden ist und über rein monetäre Abfindungen hinausgeht.

Kein Lob und Anerkennung zu erhalten, löst Frustration aus und kann die persönliche Motivation stark beeinträchtigen. Führungskräfte sind sich in der Hektik des Alltags oft nicht bewusst, wie wichtig es ist, auf die Mitarbeitenden einzugehen und ihnen mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen.

#### 4. Wertschätzung in der Praxis

Dass dieser Wertschätzungsweg manchmal sehr mühsam, holprig und steinig sein kann, zeigt sich in der Praxis, wenn Leaders ihre eigene Wirkung unterschätzen und insbesondere der emotionalen Beziehungssache zu wenig Wichtigkeit schenken.

Anhand der nachfolgenden sechs Praxisfälle soll deshalb aufgezeigt werden wie elementar und ausschlaggebend der Faktor Leadership für eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung ist.

##### 4.1 Praxis # 1 – Der "strenge Chef" hat ausgedient?

Ein Trend in der Dienstleistungsbranche – insbesondere in der Finanzindustrie – ist die Zertifizierung ihrer Kundenberater. Diese Branche hat erkannt, dass ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im hochqualifizierten Personal liegt. Dabei durchlaufen die Frontmitarbeitenden spezifische interne Ausbildungsmodule, die mit einer Prüfung und staatlich anerkanntem Zertifikat (Swiss Association for Quality) abgeschlossen werden.

Im vorliegenden Fall hat die Unternehmensleitung eines Finanzinstituts entschieden, dass alle Kundenberater diese Ausbildung absolvieren müssen, unabhängig von Erfahrung und Dienstalter. Diese Massnahme wurde von den betroffenen Mitarbeitenden grundsätzlich sehr positiv aufgenommen; obwohl die Vorbereitung und das Lernen auf die Prüfung mit viel persönlichem Einsatz verbunden sind.

In einem Team von insgesamt sechs Beratern hat der erste Kollege „Kundenberater N.N.“ den Lehrgang mit einem Glanzresultat abgeschlossen. Er erreichte 98 von maximal 100 Punkten. Damit die Prüfung als bestanden gilt, müssen mindestens 80 Punkte erreicht werden.

Sein Teamleiter und die Arbeitskollegen haben ihm zu diesem Erfolg gratuliert. Dieses Resultat wurde von allen im Team mit viel Lob und Respekt anerkannt.

An einer folgenden Teamsitzung nahm auch der neue Abteilungsleiter teil. Er trat vor vier Monaten in das Unternehmen ein und besuchte dieses Team zum ersten Mal. Nebst dem Kennenlernen der Teammitglieder diente der Anlass zur Präsentation und Erläuterung der Quartalszahlen.

Der Teamleiter benutzte die Gelegenheit und hat mit Stolz den ausgezeichneten Zertifikatsabschluss von Kundenberater N.N. erwähnt. Darauf reagiert der Abteilungsleiter sehr

sachlich: „Das Bestehen der Prüfung wird von mir erwartet. Dieses Resultat ist mit etwas Fleiss und Auswendiglernen für jeden von Ihnen einfach zu erreichen!“ Dabei zeigte er keinerlei Freude über die hervorragende Punktezahl; noch folgten sonstige verbale oder non-verbale Signale der Würdigung.

Dieses Verhalten und der gesprochene Satz trafen wie ein Hieb. Alle am Tisch waren so überrascht, dass niemand – auch nicht er Teamleiter – die „richtigen Worte“ fand.

#### Fazit – Lessons learnt?

Obwohl auf der strategischen Ebene konkrete Massnahmen eingeleitet wurden, welche einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung hinsichtlich Kundengewinnung und -betreuung erzielen sollten, litt die Wertschöpfungskette auf der Mitarbeiterebene in der Umsetzung.

Die Mitarbeitenden waren motiviert und gewillt, ihren Beitrag für die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu leisten. Die unsensiblen Aussagen des Abteilungsleiters führten jedoch dazu, dass sich ihre ursprüngliche Motivation in Frustration umwandelte.

Der Kundenberater N.N. empfand das Verhalten des Abteilungsleiters als so unprofessionell, taktlos und abwertend, dass er sich entschloss, noch im gleichen Monat seine Kündigung einzureichen. Er hatte sich mit grosser Motivation und viel Energie den Lernstoff erarbeitet und dabei auch viel gelernt; er betrachtete die Zertifizierung als sicheres Investment in seine berufliche Zukunft, welches ihm weitere interne Karrieremöglichkeiten öffnen sollte. Dieser Weg war für ihn mit dieser abschätzigen Bemerkung des Abteilungsleiters wie ausgelöscht. Sein Kündigungsentscheid konnte auch nicht durch das gute Verhältnis zum Teamleiter und seinen Teamkollegen wettgemacht werden.

Auch der Teamleiter von Kundenberater N.N. war enttäuscht. Er war Stolz auf seinen besten Kundenberater und erwartete von seinem Chef, dem Abteilungsleiter, eine würdige Haltung. So suchte er das Gespräch und spiegelte dem Abteilungsleiter seine Enttäuschung und die seiner Mitarbeitenden. Der Abteilungsleiter begründete sein Verhalten wie folgt: "Es kommen harte Zeiten auf uns zu, wenn wir die Leute für alles Loben, was von ihnen erwartet wird, werden wir die Herausforderungen nicht meistern. Mehr Druck führt zu mehr Leistung."

Die Aussage vom Abteilungsleiter löste auch bei den Teamkollegen völliges Unverständnis aus. Sie fühlten sich nicht Ernst genommen. Einige hatten grossen Respekt vor der Prüfung und waren sich insgeheim nicht sicher, ob sie die Tests auch alle bestehen werden. Das Vertrauen in die Integrität des Abteilungsleiters war nicht mehr intakt. Sie fühlten sich hintergangen. Diese Aussage empfanden sie schlicht als zynisch und unakzeptabel. Die Folge waren zwei weitere Kündigungen von N.N.'s Teamkollegen.

Viele Führungskräfte glauben immer noch, dass ihre Mitarbeitenden sich noch stärker engagieren, wenn die Vorgesetzten mehr Druck ausüben. Loben als respektvolle Form von Anerkennung wird als unnötig empfunden.

#### 4.2 Praxis # 2 – Grenzen anerkennen

Dieser Fall ereignete sich in einem KMU in der Informatikbranche. Das Unternehmen war seit zwei Jahren als Spin-Off eines multinationalen Versicherungskonzerns erfolgreich gestartet. Ein junges und dynamisches Management war mit ambitionierten Zielen im hart umkämpften Markt tätig.

Die Firmenstrategie für die ersten fünf Geschäftsjahre war es, die Kundenbasis rasch zu diversifizieren und neben dem ehemaligen Mutterkonzern neue Kunden zu gewinnen. Diese Strategie verlangte von allen Mitarbeitenden ein flexibles und äusserst leistungsbereites Verhalten. Die ausgeprägte Performance Kultur äusserte sich insbesondere in langen Arbeitszeiten und vielen Überstunden. Nebst den harten Arbeitseinsätzen war kaum noch Zeit für einen sinnvollen Ausgleich für Hobbys, Familie und private Interessen. Die Vorgesetzten lebten den 70 Stunden Wochen Takt vor und erwarteten von den Mitarbeitenden den gleichen Einsatz. Probleme mit dem Arbeitsgesetz aufgrund der zu hohen Überstundensaldi wurden mit raschen Beförderungen in das Direktionskader umgangen. Der Arbeitsvertrag auf dieser Stufe sah eine Bonuszahlung vor, mit welcher allfällige Überzeit abgegolten war.

Diese dynamische Firma galt insbesondere für junge gut ausgebildete Hochschulabgänger als idealer Einstieg. Das Unternehmen genoss auf dem Arbeitsmarkt einen guten Ruf; anspruchsvolle Technologie-Projekte mit der Möglichkeit, bei überdurchschnittlichem Einsatz rasch die Karriereleiter hochzuklettern lockten interessierte BewerberInnen an. Das Unternehmen wuchs in der Folge sehr rasch. Der notwendigen Anpassung der organisatorischen Strukturen und insbesondere der Ausbildung der Führungskräfte wurde jedoch wenig Beachtung geschenkt.

In diesem Umfeld arbeitete ein junger Projektleiter. Nach einem ersten sechsmonatigen erfolgreichen Arbeitseinsatz als Teilprojektleiter in Singapore kehrte er in die Schweiz zurück und erhielt nun eine neue Aufgabe als Gesamtprojektleiter für einen neuen Kunden. Erste Erfahrungen im Projektmanagement konnte er sich im Ausland aneignen, doch war er bei weitem noch nicht so fundiert, dass er sich die Verantwortung für die Leitung eines Grossprojekts zumutete. Diese Bedenken hat er auch seinem Vorgesetzten mitgeteilt. Dieser erklärte ihm, dass die Zeiten des Einstiegs vorbei sind und er nun in der Lage sein muss, Grossprojekte zu bearbeiten. Er hat ihm jederzeit seine volle Unterstützung zugesichert und betont, dass er bei einem erfolgreichen Abschluss als Belohnung in die Direktion befördert wird. Diese Worte waren in der Tat eine verlockende Ausgangslage und schliesslich obsiegte sein Ehrgeiz und er nahm die Verantwortung an.

Rasch merkte er, dass diese Aufgabe eindeutig eine Nummer zu gross für ihn war; er fühlte sich oft überfordert, hatte Mühe in der Führung des Projektteams und verzettelte sich in Details. Die Kontakte zu seinem Vorgesetzten und mit dem Kunden verliefen dank regelmässiger Interaktion und Kommunikation gut. Sein Vorgesetzter merkte lange nicht, dass wichtige Milestones im Projekt gefährdet sind. Die Projekt-Mitarbeiter – ebenfalls beruflich noch recht unerfahren und vom gleichen Karrieredrang getrieben – verhielten sich ihm gegenüber loyal und wollten auf keinen Fall ihre gute Performance Ratings gefährden, welche die Richtgrösse für ihren Bonus waren.

Nach ungefähr sechs Monaten war der junge Projektleiter psychisch und physisch am Ende. Es gab kaum noch Nächte, an denen er durchschlafen konnte. Regelmässig um zwei Uhr erwachte er zuckend aus dem Schlaf und konnte dann nicht mehr einschlafen. Tagelang plagte er sich von Stress getrieben – suchte nach Erklärungen und fand immer wieder Ausreden, weshalb er durchhalten musste und weshalb er irgendwie das alles schon noch schaffen würde. „Mein Vorgesetzter sieht ja, wie viel ich leiste und wird mich sicher entsprechend honorieren und anerkennen“ redete er sich ein. Das direkte Gespräch zum Vorgesetzten fand jedoch kaum statt; in der Tat hatte dieser mit ihm keine regelmässigen Treffen vereinbart. Er litt ja selber unter zu viel Arbeit und war froh, wenn er nicht noch zu-



sätzliche Zeit für die Führung des jungen Projektleiters aufwenden musste. So hatten denn auch die beiden vereinbart, dass der junge Projektleiter sich nur in dringenden Ausnahmefällen bei ihm melden soll. Aber, was war eine dringende Ausnahme? Der junge Projektleiter wollte nicht als Versager da stehen und vertuschte seine Fehler, indem er den Projektstatus nicht korrekt rapportierte.

Der Eklat passierte, als er bei der Fahrt zur Arbeit verunglückte. Er hatte bei einer Stopp-Strasse nicht angehalten und sein Wagen kollidierte mit einem anderen Auto. „Gott-sei-Dank nur Blechschaden“ dachte er, doch dem war nicht so. Der behandelnde Arzt am Unfallort merkte, dass er völlig übernachtigt war und seine Reaktionen auf einen nicht intakten Gesundheitszustand zurückzuschliessen sind. Die nachfolgenden ärztlichen Abklärungen ergaben eine ernüchternde Diagnose: Nervliche Erschöpfung. Er wurde in eine mehrmonatige Rehabilitation überführt.

Nach der Genesung hat er sich externe Hilfe bei einem Laufbahnberater geholt; sich neu orientiert und in einem anderen Unternehmen als Projektmitarbeiter eine interessante Herausforderung gefunden.

#### Fazit – Lessons learnt?

Dieses Beispiel zeigt, wie weit eine Arbeitssituation führen kann, wenn Mitarbeitende und die Vorgesetzten die Grenzen der Leistungsfähigkeit nicht anerkennen. Niemand kann mit hoher Verantwortung im Arbeits- und oder Privatleben auf Dauer bestehen, wenn die persönlichen Grenzen der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit ignoriert werden. Der Leistungsdruck wird aber nicht nur durch die Verbesserung der fachlichen Fähigkeiten und Perfektionierung des Zeitmanagements bewältigt.

Selbstverantwortung und das Erlernen eines persönlichen Energiemanagements sind dabei genau so wichtig. Hier können verantwortungsvolle Arbeitgeber viel dazu beitragen. Das Erlernen im Umgang mit Stress ist eine Kompetenz, die nicht nur für Berufseinsteiger zentral sein kann. Der Aufbau eines Stresspräventionsnetzwerkes, die Förderung der Eigenverantwortung, die Anerkennung der Lebensbalance all das sind mögliche Massnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Senkung der Krankheitsabsenzen.

Ein Arbeitgeber, der verlangt, dass die Mitarbeitenden 14 Stunden am Tag für die Firma da sind, handelt ohne Sorgspflicht und Wertschätzung.

#### 4.3 Praxis # 3 – Konflikte sind Chancen

Im vorliegenden Fall hat sich der Abteilungsleiter einer Softwareentwicklungseinheit vorgenommen, das Innovationspotenzial jedes einzelnen Mitarbeitenden voll auszuschöpfen. Diese Erwartung wurde in den Zielvereinbarungen mit jedem Mitarbeitenden besprochen. Dabei wurde festgehalten, dass entsprechende Massnahmen von den Teams erarbeitet und erfolgreich (sprich messbar) umgesetzt werden.

Ein junger Software-Ingenieur, welcher seit einem halben Jahr in die Firma eingetreten ist, war von dieser Idee besonders begeistert. Er erlebte bei seinem früheren Arbeitgeber eine offene Diskussionskultur, in welcher auch mal kontroverse Ansichten heftig diskutiert wurden, ohne dass dabei negative Konsequenzen befürchtet werden mussten.

Seit seinem Antritt hatte er schon ein paar Mal versucht, bestehende Abläufe und Prozesse zu hinterfragen und neue Ideen einzubringen. Dabei wurde er aber in den Sitzungen meistens vom Chef und den anderen Teamkollegen wenig beachtet. Der Chef hatte die



Tendenz, die Grundrichtung vorzugeben und andere Lösungswege vom Team und insbesondere dem neuen Mitarbeitenden blockierte er aus Zeitgründen ab. Dieses Verhalten war offensichtlich ein Teil seines Führungsstils.

Als nun der Chef die Innovationszielvorgabe besprach, teilte der neue Mitarbeitende ihm mit, dass er von seinem früheren Arbeitgeber eine Innovationsmethode „Constructive Controversy for Innovation“ kenne, bei welcher kontroverse Ansichten letztlich zu neuen Erkenntnissen und Lösungen führen können. Der Vorgesetzte reagierte zunächst mit einer gewissen Skepsis; schenkte ihm aber das Vertrauen und bat ihn, seine Erfahrungen und Ideen anlässlich eines Team-Meetings zu präsentieren.

Seine Teamkollegen haben aus seinen Vorschlägen für die Erhöhung der Innovationsfähigkeit entnommen, dass Innovationen oftmals aus der interdisziplinären Kreativität von verschiedenen Beteiligten hervorgehen. Dabei sind Interessenskonflikte untereinander kein Hinderungsgrund neue Lösungen zu erarbeiten.

Diese Präsentation löste bei allen Neugier und Lust zum Ausprobieren aus. Das Team setzte sich das Ziel, jede fachlich kontroverse Diskussion als Chance zur Innovation zu nutzen.

Dieses Team hat dank dem gegenseitigen Vertrauen und der Wertschätzung in die unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen mehr brachliegende Potenziale erkannt und genutzt, als die anderen Teams. Sie gingen als Sieger der Abteilung hervor.

#### Fazit – Lessons learnt?

Dieses Beispiel zeigt, dass nur mit einer veränderungsbereiten und wertschätzenden Haltung Vorschläge für die Erhöhung der Innovationsfähigkeit entstehen. Es ist nicht schwierig, sich vorzustellen, was alles hätte passieren können, wenn der Chef stur in seinem alten Verhaltensmuster verharret hätte. Dieser Vorgesetzte hat jedoch erkannt, dass für die künftigen Herausforderungen, neue Wege beschritten werden müssen und er durch eine offene Haltung seine Mitarbeitenden dabei fördern und unterstützen kann.

Solange der Vorgesetzte, keine Fehler zulässt und kontroverse Diskussionen abblockt, entstehen keine Lernprozesse. Voraussetzung für Kreativität und Innovation sind offene Gespräche über Schwierigkeiten, ein vertrauensvoller Austausch von Ideen unter den Mitarbeitenden und die Anerkennung, dass Innovation auch sozialen Prozessen unterliegen und die vorgefasste Meinung des Chefs nicht immer die kreativste Lösung ist.

#### 4.4 Praxis # 4 – Ich will fliegen!

Dieser Fall hat sich in einer regionalen Generalvertretung einer Versicherung zugetragen. Vom Junior Controller zum Abteilungsleiter: diesen Karriereweg hat der ambitionierte Kadermann in den letzten 6 Jahren erfolgreich zurückgelegt. Sein ausdauernder Elan, sein sportlicher und dynamischer Führungsstil und seine inspirierende Ausstrahlung wurden zu seinem Markenzeichen. Dafür war er sowohl von seinen Mitarbeitenden wie auch seinen Vorgesetzten sehr geschätzt. Die Karrierepläne aus Sicht des Mitarbeitenden sowie des Unternehmens scheinen in bester Ordnung und die Karriereleiter nach oben lockt mit weiteren Herausforderungen.

Die berufliche Karriere ist ein Ziel in seinem Leben des noch jungen Abteilungsleiters; ein weiteres Ziel, welches er erreichen möchte, ist die Verwirklichung seines Jungendtraums Pilot zu werden. Diesen leidenschaftlichen Wunsch wollte er in die Tat umsetzen

und er hat für sich beschlossen, den Privat-Pilotenschein für leichte Motorflugzeuge zu erwerben. Nach fundierter Auseinandersetzung mit Ausbildungsoptionen hat er sich einen realisierbaren Plan zurechtgelegt. Für die Umsetzungsphase (Absolvierung der Flugunterricht Blockzeiten und Absolvierung des theoretischen Prüfungsvorbereitungskurses) benötigte er neben seinem fünfwöchigen Jahresurlaub noch weitere fünf Wochen unbezahlten Urlaub. Nach erfolgreichem Abschluss der Prüfung beabsichtigte er, sein Arbeitspensum auf 80% reduzieren, damit ihm genügend Zeit für weitere Flugstunden und später das Fliegen als Hobby zur Verfügung stand.

Mit diesem Vorhaben traf er jedoch bei seinen Vorgesetzten und dem zuständigen Geschäftsleitungsmitglied auf keine gute Resonanz. Diese vertraten die Meinung, dass ein Abteilungsleiter nur mit einem 100% Pensum eingesetzt werden kann; die grosse Verantwortung und Führungsspanne liessen keine zeitlichen Freiräume zu. Im Weiteren sei dies ein Signal, dass ihm seine weitere Karriere offensichtlich nicht mehr wichtig war.

Der ambitionierte Kadermann konnte die Welt nicht mehr verstehen; auch nach mehreren Anläufen und Gesprächen, gelang es ihm nicht, eine Zusage für sein langgehegtes Vorhaben zu erhalten. Der zuständige Personalchef hatte zwar viel Verständnis für seine Wünsche und Pläne, sah jedoch keine Möglichkeit, gegen die zuständigen Vorgesetzten anzutreten und für eine einvernehmliche Lösung einzustehen.

Diese Situation führte dazu, dass er schliesslich das Arbeitsverhältnis kündigte und bei der Konkurrenz eine Kaderstelle antrat. Hier war er auch mit einem 80% Pensum willkommen.

#### Fazit – Lessons learnt?

Im Wettstreit um gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte ist es für Unternehmen relevant, wie offen sie für flexible Arbeitszeitmodelle sind. Die Furcht vor dem Karriereknick ist je länger je mehr kein Hinderungsgrund mehr und insbesondere bei den jüngeren Generationen X und Y ist ein Umdenken in Gange.

Gemäss einer Studie von Bain & Company (NZZ, 28.2.2013) wurde untersucht, wie Unternehmen ihre Führungskräfte halten und motivieren können. Dabei kam heraus, dass der jüngsten Generation von Berufstätigen flexible Arbeitszeiten und eine geregelte Work-Life-Balance noch wichtiger sind als der älteren.

Es lohnt sich – und zahlt sich letztlich aus – Strukturen zu schaffen, welche Teilzeitarbeit und längere Abwesenheiten von einzelnen Mitarbeitenden inklusive Führungskräfte auffangen können.

Solange Vorgesetzte Teilzeitarbeit – sowohl bei Frauen wie bei Männern – mit weniger Commitment und Engagement gleichsetzen, wird es für die Unternehmen sehr schwierig sein, sich mit einem Employer Branding als fortschrittlicher, fürsorglicher und wertschätzender Arbeitgeber zu positionieren.

#### 4.5 Praxis # 5 – Dienstjubiläum ade!

Seit 10 Jahren arbeitet Frau X als Sachbearbeiterin „Privates Vorsorgesparen – Säule 3a“ in der Finanzbranche. Sie ist gleich nach der Berufslehre in diesen anspruchsvollen und interessanten Bereich eingestiegen. Dabei hat sie sich konstant weiterentwickelt, ihr Fachwissen ständig erweitert und vertieft und sich als Fachexpertin in- und extern einen Namen gemacht. Die vielfältige Arbeit gefällt ihr sehr und sie liebt es, komplexe Fälle zu bearbei-

ten und individuelle Lösungen im Sinne der Bank sowie des Kunden zu erarbeiten. Die Leistungsbeurteilungen ihrer Vorgesetzten waren stets einwandfrei, meistens übertraf sie sogar die vorgegebenen Ziele.

Seit drei Monaten hat Frau X einen neuen Chef, dieser hat bei seinem Antritt Veränderungen angekündigt. Die bisherigen Arbeitsprozesse müssen effizienter gestaltet werden, ein möglicher Stellenabbau sei nicht auszuschließen. In dieser Stimmung der Verunsicherung haben Frau X und ihre ArbeitskollegInnen vorerst mal ihre Arbeit wie gewohnt weiter erledigt. Vom neuen Vorgesetzten erhielten sie aber keine konkrete Anweisungen, Informationen oder Rückfragen bezüglich ihrem Aufgabengebiet und ihrer Mitarbeit. Es erfolgte auch keine Anpassung an die jährlichen Leistungs-Zielvereinbarungen der betroffenen Mitarbeitenden. Persönliche Interaktionen und Gespräche mit dem Vorgesetzten waren selten und so war Frau X sehr überrascht, als sie vom neuen Vorgesetzten beim Leistungsbeurteilungsgespräch Ende Jahr erfuhr, dass er mit ihrer Arbeit nicht zufrieden sei. Er hätte halt eine höhere Messlatte als seine Vorgänger und würde grundsätzlich eher streng beurteilen.

Zum ersten Mal in ihrer beruflichen Karriere hatte sie die Erwartung des Vorgesetzten nicht erfüllt. Das war für sie unbegreiflich und sie war enttäuscht und wütend auf ihren neuen Chef. Was sie jedoch genau hätte besser machen können, konnte er ihr nämlich nicht genau erklären; er verwies einfach auf die bevorstehenden Reorganisationen.

Während dieser Phase von Unsicherheit und Angst vor einem drohenden Arbeitsplatzverlust hatte Frau X ihr 10-jähriges Dienstjubiläum. In der Vergangenheit war es Usanz, dass der Chef die Jubilare zu einem Essen einlud. Im Team fand ausserdem jeweils ein kleiner Apéro statt, an dem der zuständige Vorgesetzte ein paar persönliche Worte der Anerkennung und Wertschätzung aussprach und den Jubilaren das offizielle Dankeschreiben mit Firmengeschenk in Form von zusätzlichen Ferientagen überreichte.

Der Jubiläumstag von Frau X fiel auf den Wochentag, wo die wöchentliche Teamsitzung stattfand. Der Vorgesetzte führte die Sitzung ordentlich durch. Mit keinem Wort oder Geste hat er das Dienstjubiläum von Frau X erwähnt. Nicht nur Frau X war enttäuscht vom Verhalten des Vorgesetzten; auch die TeamkollegInnen fragten sich, was der Grund für das Verhalten des Chefs war. Kurz vor Arbeitsschluss rief der Vorgesetzte Frau X in sein Büro und übergab ihr den offiziellen Brief. Seine Bemerkung war „Jetzt hätte ich vor lauter Hektik fast noch ihr Dienstjubiläum vergessen“. Das war alles; keine Entschuldigung, keine Einladung, keine angemessenen Worte. Frau X war so enttäuscht, dass sie beschloss, sich beruflich neu zu orientieren. Sie wollte und konnte nicht mehr für einen Vorgesetzten arbeiten, der offensichtlich nicht in der Lage war, ihre Arbeit wertzuschätzen.

Fazit: Lessons learnt?

In einem Klima von Angst gedeihen keine neuen Ideen. Zu einem erfolgreichen Change Management gehört eine transparente Kommunikation. Wer offen ist und auch über notwendige Herausforderungen spricht und einen regen, vertrauensvollen Austausch unter den Mitarbeitenden pflegt, wird auch bei schwierigen Führungsentscheidungen ein besseres Verständnis der betroffenen Mitarbeitenden erhalten.

Im vorliegenden Fall, war das respektlose Verhalten des Vorgesetzten im Zusammenhang mit dem Dienstjubiläum von Frau X „der berühmte Tropfen, der das Fass zum über-

laufen brach“. Die wirkliche Ursache für die Kündigung von Frau X war jedoch, das mangelnde Vertrauen in die Integrität ihres neuen Vorgesetzten.

#### 4.6 Praxis # 6 – Missglückter Start

Die Geschäftsleitung einer Privatbank in Zürich hat entschieden, ihre Geschäftstätigkeiten für südamerikanische Privatkunden auszudehnen. Dieses strategische Ziel konnte nur durch die Rekrutierung von zusätzlichen AnlageberaterInnen erreicht werden, welche mit diesem Markt vertraut sind und bereit sind, im Headquarter in der Schweiz zu arbeiten. Eine breit angelegte Rekrutierungskampagne mit Unterstützung eines Headhunters wurde lanciert. Aufgrund des eher ausgetrockneten Bewerbermarktes konnte erst nach einer mehrmonatigen und intensiven Suche eine erste Position für eine Senior-Kundenberaterin erfolgreich abgeschlossen werden.

Während des Rekrutierungsprozesses hatte die Kandidatin den potentiellen neuen Arbeitgeber informiert, dass sie – sollte sie das Rennen machen – bereits während der Probezeit zwei Wochen Ferien benötigt. Der Grund sei die Geburtstagsfeier ihrer Grossmutter in La Paz. Sie wird fünfundachtzig Jahre alt und ein grosses Fest im Kreise ihrer ganzen Familie ist geplant. Rund zweihundert Gäste aus der ganzen Welt sind dazu eingeladen und die Bewerberin würde sich jetzt schon riesig darauf freuen. Ihre potentielle Line Managerin hat ihren Wunsch notiert und diesem grundsätzlich mündlich zugestimmt.

Die Bewerbungsgespräche verliefen erfolgreich und die neue Kaderfrau startete motiviert und nahm zielstrebig und enthusiastisch die neuen Aufgaben in Angriff. Dabei handelte es sich in erster Linie um die Akquisition von Neukunden aus dem südamerikanischen Markt. Sie erhielt von ihrer Managerin, welche auch die Interviews mit ihr geführt hatte, ein Einführungsprogramm. In diesem Programm war jedoch der Termin der bevorstehenden Geburtstagsfeier der Grossmutter nicht eingeplant. In der Annahme, dass es sich um ein Versehen handelt, machte die neue Mitarbeiterin ihre Vorgesetzte darauf aufmerksam. Diese reagierte jedoch zurückhaltend und erklärte ihr, dass sie nicht mehr bereit ist, ihren privaten Wunsch aufgrund der ambitionierten Ziele der Geschäftsleitung und der aktuellen Teambelastung zu bewilligen. Die neue Mitarbeiterin war schockiert; wollte jedoch die Reise auf keinen Fall abzusagen. Sie fühlte sich von der neuen Chefin unfair behandelt, zweifelte an ihrer Verbindlichkeit und ihrem Vertrauen. Weitere Versuche von der neuen Kundenberaterin, Verständnis für ihre private Situation zu erhalten, scheiterten. Der einzige Ausweg für die neue Mitarbeiterin war schliesslich, die Kündigung während der Probezeit einzureichen.

#### Fazit – Lessons learnt?

In diesem Fall hat die Vorgesetzte offensichtlich völlig unterschätzt, wie wichtig das Familienfest für die neue Mitarbeiterin war.

Internationale Teams zu führen bedeutet, unterschiedliche Wertesysteme zu erkennen sowie offen und dialogbereit auf die jeweiligen Bedürfnisse einzugehen. Interkultureller Kompetenz gehört in einer globalisierten Wirtschaft mehr und mehr zum Alltag. Dabei zeigt sich, dass ein Mangel an Empathie und Sensibilität in der Mitarbeiterführung ein Konfliktpotential bergen, welche manchmal bis zu einer Trennung führen.

Vertrauen ist die stärkste Form der Wertschätzung. In diesem Fall hat die neue Mitarbeiterin der neuen Chefin vertraut, deshalb war sie auch so sehr enttäuscht. Das Vertrau-

ensverhältnis für eine weitere erfolgreiche Zusammenarbeit war für sie nicht mehr gegeben. Für sie galt, dass nicht nur implizite vertragliche Abmachungen mit dem Arbeitgeber verbindlich sind, sondern genau so das ausgesprochene Wort.

Hinzu kommt, dass durch dieses unsensible Führungsverhalten für das Unternehmen erhebliche zusätzliche Rekrutierungskosten entstanden sind und das Employer Branding auf dem ausgetrockneten Arbeitsmarkt stark gelitten hat.

## 5. Schlussbemerkungen und Ausblick

Die ausgesuchten Praxisbeispiele stehen als Reflexion für das Talent Management und insbesondere das Führungsverhalten. Viele sogenannte altbewährte Führungsgrundsätze halten den Bedürfnissen des demografischen Wandels und den Bedürfnissen der Arbeitnehmer, insbesondere der Generation X und Y nicht mehr stand. Es gilt somit neue wirkungsvolle Wege zu beschreiten, um für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein. Dazu bedarf es in vielen Unternehmen ein Überdenken der gelebten Werte in Richtung Wertschätzung und Anerkennung. Diese emotionalen Katalysatoren spielen nicht nur bei der Gewinnung von Talenten eine wichtige Rolle, sondern gelten insbesondere bei der langfristigen und erfolgreichen Zusammenarbeit als Schlüsselkomponenten.

Eine Erkenntnis liegt allen Beispielen zugrunde: Die Zufriedenheit im Job hat einen direkten Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und die Produktivität der Mitarbeitenden (Wertschöpfung durch Wertschätzung). Alle strategischen Massnahmen (HR Prozessen und Tools, Onboarding Programme, Employer Branding, etc.) – und was sonst noch so in den Hochglanzbroschüren der Unternehmen angepriesen wird – verlieren an Wert und Wirkung, wenn die Wertschätzung im Führungsalltag untergeht. Dass das Gehalt in einem Beschäftigungsverhältnis ein elementarer Faktor ist, wird dabei nicht bestritten. Doch ohne einen respektvollen Umgang und „Perspektiven jenseits des Einkommens“ werden die hart umworbenen Fachkräfte nicht langfristig bereit sein, dem Arbeitgeber zu dienen.

Ein wertvoller Fundus für Führungskräfte, welche sich entschieden haben, in ihr wichtigstes Firmenvermögen langfristig zu investieren und sorgsam mit diesem Besitz umzugehen, bietet das Buch BetterBoss<sup>2</sup>. Dort werden 66 Ideen und Anregungen für mehr Wertschätzung und Freude am Arbeitsplatz in Form von kreativen Rezepten beschrieben. Viele dieser Rezepte hätten auch in den Praxisbeispielen erfolgreich eingesetzt werden können.

Der entscheidende Faktor für ein erfolgreiches Unternehmen ist das menschliche Kapital; Talente welche mit Ihren Erfahrungen und ihrem Wissen über die Zukunft mitentscheiden. Diese zu gewinnen und zu erhalten, gelingt nur, wenn die Unternehmen starke kulturelle Signale setzen und ihre wichtigsten Ressourcen auch wertschätzen. Loyalität, Respekt und Fairness werden dabei gepaart mit einer gelebten Anerkennungskultur langfristig über den Unternehmenserfolg entscheiden.

2 BetterBoss – Einfach nach Rezept (ISBN 978-3-03909-129-4) [www.betterboss.ch](http://www.betterboss.ch), 66 Ideen für mehr Wertschätzung und Freude am Arbeitsplatz.

## Literaturhinweise

- Gyomlay, K./Küffer, Ch./Regenass, R. (2012): Better Boss – Einfach nach Rezept. 66 Ideen für mehr Wertschätzung und Freude am Arbeitsplatz, Zürich.*
- Langer, M.-A. (2013): Flexible Arbeitszeit „Chef, ich bin dann mal auf Weltreise“, in Equity Nachrichten – NZZ.ch vom 28.2.2013.*
- Strack, R./Caye, J.-M./Bhalla, V./Tollman, P./Von der Linden, C./Haen, P./Quiros, H. (2012): The Boston Consulting Group / World Federation of People Management Associations – Creating People Advantage 2012, Mastering HR Challenges in a Two-Speed World, October 2012.*

**Regina Regenass**, Zertifizierte Wirtschaftsmediatorin SGO & Executive Coach ist Partner von Roth-The-Matchmakers und Co-Autorin von BetterBoss, einem Buch für mehr Wertschätzung und Freude am Arbeitsplatz. Seit 2011 ist sie Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Human Resources Management (HR Swiss).

*Anschrift:* Regina Regenass, Roth-The-Matchmakers, Hauptstrasse 11, CH-4102 Binningen, Tel.: +41 (0)61/423-15-50, Fax +41 61/423-15-51, Mobile: +41 (0)79/973-08-31