

Team-Coaching und Mitarbeiter-Sponsoring

Oder was einen guten Chef ausmacht

ANALYSE

Viele Inhaber, die meisten Geschäftsführer, so unsere Beobachtung, hängen einem Selbstbild an, das nicht mehr dem Wesen der heutigen Wirtschafts-, Organisations- und Lebens-Wirklichkeit entspricht. Sie sehen sich als »primus inter pares«. Oder, was eine noch absurdere Variante darstellt, als Beste(r) von allen. Sie sind, glauben sie, das Maß aller Dinge, quasi die oberste Instanz, in der jeder die Freiheit hat zu tun, zu reden, zu denken und zu handeln, das ganz in ihrem eigenen Sinne ist.

Nur exemplarisch: Die zahlreichen, in allen Ländern stattfindenden Eklats, Gerichtsverhandlungen, Skandale und Affären um Abfindungen von so genannten Spitzenmanagern machen deutlich, wie sehr sich deren Selbstbild von der Lebensrealität entfernt hat.

Sie glauben allen Ernstes, und darauf begründen sie ihre unter sozialen Gesichtspunkten raubzug-gleich zu wertenden Abfindungen oder Einkommens-Additive, sie alleine seien es, die Werte schaffen, sichern, vermehren und letztendlich nach Belieben darüber verfügen, sie veräußern und verteilen zu können.

Nicht alleine, dass es faktisch eine Beleidigung und erpresserische Bevormundung der gesamten Belegschaft eines Unternehmens ist, es ist ein Gemenge aus Lug und Trug, das an die geistigen Verwirrungen sich gottgleich wählender Potentaten anknüpft. »L'etat c'est moi«: Sonnenkönigtum in den Vorständen, Machtkriege auf dem Börsenparkett, Fiktionen ersetzen Fakten.

Das Kapital der KMUs

Wie im Großen, so auch im Kleinen. Wenn es in den KMUs auch weniger, eher selten, um's Geldverteilen geht, so doch nicht selten um Geldsparen. Sparen an der falschen Stelle. Vereinfacht gesagt: Für Maschinen ist (fast) immer Geld da. Für Mitarbeiter kaum noch bis gar nichts mehr.

Seit Jahren widerspricht keiner mehr Thesen wie »Das Kapital der Zukunft sind die Mitarbeiter« oder »Unternehmen unterscheiden sich durch ihre Intelligenz, weniger durch ihre Produkte«. Die Belastbarkeit und Flexibilität der Crew ist ein Pfund, mit dem man wuchern kann. Maschinen sind gut, Menschen sind besser. Wer auf dem Markt bestehen

will, wer sich der urknall-ähnlichen Mutationsgeschwindigkeit der sich verändernden Märkte anpassen will, braucht Menschen, die von einer Sekunde zur anderen im Kopf umschalten können, die sich auch außergewöhnlichen Kundenwünschen anpassen, die in der Lage sind, sich auf gegebene Aufgaben zu konzentrieren, in Teams zu arbeiten und ihre individuelle Leistungsfähigkeit voll einzusetzen.

Der Beruf als Start, die Qualifizierung als Prozess

Diese Eigenschaften und Fähigkeiten kommen nicht von ungefähr. Weder ist so etwas »angeboren« oder nur Talent. Es wird nicht bereits mit der beruflichen Lehre, schon gar nicht in der Schule oder im universitären Bereich vermittelt und trainiert. Und erst recht bietet die nicht selten stressbelastete Arbeitszeit wirklich Gelegenheit, diese wahrlich nicht einfache Quadratur des Kreises einzuüben.

Was bleibt, was sein muss, was der richtige Weg ist:

1. berufsbegleitende Qualifizierung,
2. Coaching,
3. »Learning on demand«.

Bilden Schule, Studium und Lehre so etwas wie das Fundament der beruflichen Einsatzfähigkeit und Leistungsbandbreite von Mitarbeitern, so ist die berufsbegleitende Qualifizierung symbolisch gesehen der

»Hochbau«, die jeweils nächste Etage der Karriere- und Berufspyramide. Ein Lehr- oder Studienabschluss in jungen Jahren ist nicht das Ende der Ausbildung, sondern erst deren Anfang.

Alles im Betrieb und Beruf wird sich auf absehbare Zeit ständig ändern, neu- und hinzulernen, umlernen und ein Vertiefen der Kenntnisse und des Könnens werden zu unumgänglichen Voraussetzung werden (beziehungsweise sind es schon), um das eigene, persönliche Einkommen zu sichern und darüber hinaus dem Unternehmen einen wirklichen Mehrwert erarbeiten zu können. Die Aufgabe von Unternehmern und Geschäftsführern ist es, konkret und permanent dafür zu sorgen, dass diese Möglichkeiten den Mitarbeitenden offen gehalten werden. Chefs müssen Mitarbeitende zum permanenten Lernen motivieren. Legal ist, dies auch mit finanziellen oder Karriere-Anreizen zu verbinden.

Coaching macht bereit

Coaching ist ein vielleicht sperriges Wort, aber über Vokabeln wie Rationalisierung, Qualitätsmanagement, kontinuierlicher Verbesserungsprozess etc. wundert sich ja auch niemand mehr. Oder Fehler- und Produktkultur ist in etlichen Fällen geläufig und mal mehr, mal weniger praktiziert.

In Betrieben, in denen nicht permanent und gewollt über Verbesserun-

gen gesprochen wird, in denen Optimierungen organisiert und auch kontrolliert werden, sinkt das Leistungsniveau unaufhörlich bis zur Vermarktungsunfähigkeit. Konkurse sind selten primär auf Auftragsmangel zurückzuführen, sie sind aber meist durch Leistungsminderung bedingt (denn nicht selten schliedern Firmen auch »mit vollen Auftragsbüchern« in die Pleite).

Coaching, das Trainieren im Team, verbunden mit der Verbesserung der individuellen Fähigkeiten, liegt in der Verantwortung der obersten Führungsebene. Die mit dem Tun oder Unterlassen solcher Maßnahmen im übrigen ihr eigenes Schicksal besiegt.

Lernen hält fit

»Learning on demand« lässt sich frei übersetzen als »tägliche geistige Verpflegung«. Ebenso wie man regelmäßig Nahrung zu sich nimmt, um den Körper fit zu halten, ist »Lernen« (auch wenn es wie ein altmodischer Begriff klingt) unerlässlich, um das Gehirn vor der »Verkrustung« zu bewahren. Wobei diese Metapher wörtlich genommen werden darf.

Denn was viele behaupten, ist schlichtweg falsch. Es geht um den Irrtum, dass ein turbulentes tägliches Berufsleben schon ganz alleine dafür Sorge, dass man geistig fit bleibe und ständig Neues lerne.

Das Gegenteil ist oft der Fall. Je hek-

tischer und komplizierter die Anforderungen und Konditionen werden, desto »beschränkter« im wahrsten Sinne des Wortes werden die Lösungswege und Handlungsmechanismen. Forscher haben längst unwiderlegbar bewiesen, dass Stress auf Kreativität und Souveränität hemmend wirkt, dass Überforderung zu einer Reduktion der Flexibilität führt.

Wer lernen will, muss daher das Gegenteil tun, wie es Büros und Betriebe heutzutage als Kondition bieten. Man muss Ruhe und Entspannung suchen, um dem kreativen geistigen Potential eine Chance einzuräumen. Wer dies versäumt, fällt eher zurück als dass er zulegen kann.

Doch solche Konditionen zu ermöglichen, bedarf es einer organisatorischen wie letztendlich auch finanziellen Investition, nämlich dem temporären Freistellen von Mitarbeitern für diese Lern- und Trainingsprozesse. Sie müssen so gesehen gesponsert werden. Das ist die klügste Investition, die Chefs und chefgleiche Geschäftsführer tätigen können.

Schweiz nur Mittelmaß: Tod auf Raten?

Die Schweiz ist zur Zeit weit von diesem Ideal entfernt. Sie ist, sagen internationale Studien, im weltweiten Vergleich auf einen bedenklichen Mittelplatz zurückgefallen. Der Wirtschaftsstandort schafft sich also seine Probleme selbst. Vor allem der

Mittelstand ist längst durch eine substantielle Vernachlässigung der Investitionen in Intelligenz und Interaktionsfähigkeit der Mitarbeitenden enorm gefährdet. Dabei ist die Krise in manchen Betrieben längst real. Die Folgen sind zwar noch nicht in ihrem ganzen desaströsen Ausmaß abzusehen, aber kein Fachmann zweifelt daran, dass sie zur wirtschaftlichen Destabilisierung führen. Betriebliches Können und Wissen als Mittel der Wettbewerbsdifferenzierung, Zukunftssicherung und Marktpositionierung werden kaum erkannt und zu selten genutzt. Mit anderen Worten, Chefs und Spitzenkader sind in der Mehrzahl gerade dabei, die eigene Zukunft zu verschenken. Der Tod auf Raten wird billigend in Kauf genommen. Aus Hilflosigkeit – oder weil die eigene Überforderung längst den Entscheidungswillen gelähmt und den Blick auf klare Perspektiven getrübt hat. Warum das so ist, werden Psychologen oder Philosophen klären müssen. Dass es so ist, kann jeder beobachten, der sich die notwendige Distanz zur eigenen Betroffenheit verschafft.

Doch Lösungen und Wege, einer drohenden oder bereits um sich greifenden Krise zu entkommen, sind eher einfach, sie sind verfügbar, und sie sind alles andere als kompliziert. Jedoch erfordern sie, was zur Mangelware geworden ist: Konsequenz und Kollegialität, Vertrauen und Lauterkeit, Perspektive und Persönlichkeit.

Nagelprobe. Selbsterkenntnis. Neubeginn.

Deshalb wird der Faktor »Betriebliche Qualifikation und personelle Förderung« zum Qualitätsmerkmal leistungsstarker Betriebe. Und ebenso zum Prüfkriterium für Zukunftspotential. Testen Sie selbst: Wie viel Prozent der Summe für maschinelle Investitionen bringen sie für Investitionen in Qualifikation auf? Oder: Für wie viel kaufen Sie jährlich Eisen und Platinen und wie viel ist Ihnen die geistige Leistungskraft ihrer Mitarbeitenden wert? Wie viel Prozent der jährlichen Verbrauchskosten an Material wenden Sie für »Wissensmaterial« auf, für Literatur, Kurse, Seminare, Berater, Trainer etc? Und, wem dieser Einblick möglich ist: Wie viel Prozent des Gehaltes oder der Gewinnentnahme eines einzelnen Menschen, des Chefs oder des Geschäftsführers, steht für die Gesamtheit der Qualifizierungsmaßnahmen der gesamten Belegschaft zur Verfügung? Erschrecken Sie sich nicht über die Zahlen, sie werden in aller Regel klein sein, oft sehr klein.

Ob Sie sich dafür schämen sollten, müssen Sie als Verantwortlicher mit ihrem eigenen Gewissen ausmachen. Wenn die Zahlen aber relativ hoch sind, dann sollte das ein klares Signal sein: Sie sind noch nicht hoch genug, gleichwohl sind sie auf dem richtigen Wege.

Hans-Georg Wenke
Jean-Paul Thalman



ACHTEN SIE AUF DEN PREIS ?

Unser Preis-Leistungs-Verhältnis ist ausgezeichnet und hält jedem Vergleich stand. Wer rechnet, zählt auf Baumgartner Papier!