

(Fortsetzung von Seite 1)

externen Fachperson moderieren zu lassen. Diese ist nicht mit den Hierarchien des Unternehmens verhängt, kann Fragen tabufrei angehen, klare Antworten einfordern und Brücken bauen. Der Moderator nimmt den aggressiven Gehalt heisser Fragen auf sich und ermöglicht den Unternehmensverantwortlichen eine direkte und klare Antwort.

Gelegenheit, echte Stärke zu zeigen

Der Moderator wird sich von der Geschäftsleitung im Voraus orientieren lassen, aber auch mit Mitarbeitenden in Kontakt treten und die Veröffentlichungen in Medien lesen. Er kann die Mitarbeitenden auffordern, ihre Fragen ihm direkt einzureichen. Am Jahresend-Event richtet der Moderator die Fragen an die zuständigen Mitglieder der Firmenleitung. Vielleicht wird dem einen oder andern bange, sich vor dem Publikum «ausziehen» zu müssen. Man bedenke: Die Fähigkeit, Verständnis und zwischendurch auch einmal Schwäche zeigen zu können sowie Fehler einzugestehen, zeichnet starke Persönlichkeiten aus. Zudem wird ein guter Moderator immer stark auf die Punkte zu sprechen kommen, die der Unternehmensleitung am Herz liegen. Dazu gehört auch die Frage nach den Erwartungen der Führungskräfte an die Mitarbeitenden. Für einmal würden also nicht der Samichlaus und der Schmutzli die Leistungen der Mitarbeitenden beurteilen und dann Äpfel, Nüsse und Birnen oder Fitzen verteilen. Dieses Ausbrechen aus traditionellen Schemata wirkt aufs Betriebsklima ungeheuer befreiend und anregend. Die Erfahrung zeigt, dass es die Mitarbeitenden nach einer Anwärmphase wagen, sich in die Diskussion einzubringen. Das schönste Weihnachtsgeschenk, das man ihnen machen kann, ist, sie ernst zu nehmen.

(*) Pierre Freimüller arbeitet als Moderator und Kommunikationsspezialist in den Bereichen interne Kommunikation und Krisenkommunikation. Er ist Geschäftsführer von appunto communications in Glattbrugg.
(www.appunto.ch, info@appunto.ch)

Outplacement in stürmischen Zeiten

Neue Chancen erkennen

Führungskräfte entlassen ist ein alltäglicher Vorgang. Für die Betroffenen ist dies nicht einfach zu akzeptieren. Outplacement ermöglicht eine objektive Standortbestimmung.

Interview mit Werner Troxler (*)

Josef Meier: Herr Troxler, sind die fetten Jahre vorbei?

Werner Troxler: Wenn Sie die Bezeichnung «fette Jahre» mit «bequeme Jahre» gleichsetzen, dann ist die Antwort eindeutig: «Ja.» Wenn Sie aber die Charakterisierung für die fetten Jahre mit einem Mangel an Chancen und Marktpotenzialen verbinden, dann sage ich genau so deutlich: «Nein.» Wer sich im heutigen Markt behaupten will, muss entschieden mehr leisten als früher. Aber es ist nach wie vor möglich, ausgezeichnete Resultate zu erwirtschaften, wie die vielen guten Halbjahresabschlüsse beweisen.

Mehr zu leisten wäre an sich noch nicht bedrohlich. Warum sind bei Mitarbeitenden und Führungskräften die Ängste so gross?

Der Hauptgrund liegt aus meiner Sicht im raschen Wandel, den wir seit längerer Zeit erleben. Durch den dynamischen Beschleunigungsfaktor «Globalisierung» ist dieser Wandel zu einer eigentlichen Revolution mutiert. Es trifft jetzt nicht nur einzelne Geschäftszweige oder Branchen, sondern die gesamte Volkswirtschaft. Auch wenn wir es in der Schweiz nicht gerne hören, aber es wird auch unsere Strukturen in den nächsten Jahren mächtig durcheinander rütteln.

Was braucht es, dass ein Unternehmen diese Revolution, wie Sie es nennen, erfolgreich durchstehen kann?

In erster Linie braucht es die Bereitschaft, diese stürmischen Zeiten als Chance und als spannende Herausforderung zu sehen und aufzuhören, den «guten alten Zeiten» nachzutruern. Um sich nicht durch pessimistische Prognosen entmutigen zu lassen, ist zudem eine nüchterne und realitätsbezogene Lagebeurteilung eine wirkungsvolle Massnahme: Sie hilft die Veränderung des Marktes in Relation zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens transparent zu machen und öffnet den Blick für die zu nutzenden Chancen.

Welche Rollen spielen die Führungskräfte in der heutigen Zeit?

Leadership ist heute gefragter denn je. Es braucht Führungskräfte mit grossem Stehvermögen, sie müssen nicht nur mit Veränderungsprozessen konstruktiv umgehen können, sondern die eigenen Ängste und Unsicherheiten, aber auch diejenigen der Mitarbeitenden, annehmen und auffangen können. Druck aushalten, Konzentration auf das Wesentliche und klare Zielorientierung heissen die Erfolgsfaktoren.

Das sind sehr hohe Ansprüche, die Sie an die Persönlichkeit der Führungskräfte stellen ...

Das ist nicht mein Anspruch, sondern die Herausforderung des Marktes. In vielen



Werner Troxler

Unternehmen besteht eine gut durchdachte Unternehmensstrategie, ebenso ist die Organisation schlank und sinnvoll konzipiert. Das ist schon sehr gut. Aber ich stelle fest, dass trotz diesen beiden posi-

ven Voraussetzungen das Leistungspotenzial in Unternehmen nicht genügend ausgeschöpft werden kann.

Aber gerade eine Führungskraft müsste erkennen, wie wichtig und nötig eine Anpassung an neue Umstände ist? Warum tut sich der eine oder andere so schwer damit?

Für erfahrene und gut ausgebildete Führungskräfte liegt die Dramatik in der Erkenntnis, dass alleine schon ihre fachliche Kompetenz nicht mehr genügt. Es sind starke, gefestigte Persönlichkeiten gefragt, die teamfähig sind und sich durchsetzen können.

Aber halten sich nicht die meisten Führungskräfte für starke Persönlichkeiten?

Wahrscheinlich ist das so. Nur besteht das Problem darin, dass wir Menschen dazu neigen, Wunsch und Wirklichkeit zu vermischen. Das, was wir als richtig erkennen, setzen wir nicht im selben Mass um. Die wahre Tragik liegt darin, dass eine Aufgabe und die damit verbundene Rolle oft nicht wirklich unserer Persönlichkeit entsprechen. Das wollen wir aber aus wirtschaftlichen oder persönlichen Gründen nicht wahrhaben. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld. Es schafft Stress, Ängste und lässt uns mit der Zeit innerlich ausbrennen.

Wie kann solchen Führungskräften geholfen werden?

Die Voraussetzung für eine echte Unterstützung besteht in einer ehrlichen Standortbestimmung, das heisst in einer ganzheitlichen Analyse der vorliegenden Situation. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen kann die Führungskraft im Unternehmen neu positioniert werden, so dass sie erfolgreich und effektiv arbeiten kann.

Was ist speziell zu klären?

Zentrale Fragen, die es zu klären gilt, sind: Entsprechen Stärken und Potenziale einer Führungskraft der zu erfüllenden Funktion im heutigen und zukünftigen Umfeld? Welche Schwächen gefährden den Erfolg? Wie füllt sie die Führungsrolle im zu leitenden Team aus? Dies sind einige Aspekte aus einer solchen Standortbestimmung.

Was geschieht, wenn der Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung an der Zukunftsfähigkeit einer Führungskraft zweifelt?

Es ist oft sehr schmerzlich, einer bestehenden Führungskraft mitzuteilen, dass sie nicht mehr genügt. Leider wird diese unangenehme Wahrheit oft (zu) lange hinausgezögert, weil zwischen dem «Was zu tun ist» – sich zu trennen – und dem «Wie es getan wird» – der Durchführung, zu wenig unterschieden wird. In der Sache soll man konsequent sein. In der Durchführung menschlich und fair. Gerade das Outplacement ist für den betroffenen Menschen in diesem Sinne ein sinnvoller, konstruktiver Weg, der ihm Mut macht. Es hilft ihm, seine Herauslösung aus dem Unternehmen als Chance und nicht als Demütigung zu verstehen.

Viele Betroffene empfinden aber eine Freistellung nicht als Chance, sondern als etwas Ungerechtes.

Wut, Trauer aber auch Resignation sind in einer solchen Situation verständliche Reaktionen. Es ist die Aufgabe des Betreuenden, die betroffene Führungskraft durch diesen Prozess zu führen. Gutes Outplacement zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht einfach zu einem neuen Job, sondern zur richtigen Aufgabe verhilft.

(*) Werner Troxler, Dr. phil., ist VR-Präsident der Grass & Partner AG Zürich. Grass & Partner ist ein selbständiges Outplacement-Unternehmen. Die Fragen stellte Josef Meier, Kommunikationsberater, Küssnacht.
(www.grass-partner.ch, info@grass-partner.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter
www.jobwinner.ch