

«Wir wollen Menschen dahin führen, Entscheide selbstverantwortlich zu treffen»

Hochkonjunktur in der Schweiz einerseits – Höchststand an Outplacement-Aufträgen andererseits: Wie passt das zusammen? Fordert der rasche Wandel trotz Hochkonjunktur seine «Opfer»? Wie ist es zu erklären, dass gemäss einer – allerdings in den Jahren 2004 und 2005 gemachten – grossen Studie nur eine Minderheit der Arbeitnehmenden das Potenzial voll ausschöpft? Welche Rolle spielen dabei Führung und Kommunikation? Mehr dazu im folgenden Gespräch mit Riet Grass und Andrea Mutzner.

«Schweizer Arbeitgeber»: Sie sind mit Ihrem Unternehmen seit zehn Jahren am Arbeitsmarkt an vorderster Front mit dabei. Wie erleben Sie derzeit den Arbeitsplatz Schweiz in Ihrem Tätigkeitsbereich?

Riet Grass: Einerseits ist er ausgetrocknet, man sucht Leute für verschiedene Funktionen und Branchen. Auf der anderen Seite – und das ist das Paradoxe – baut man gleichzeitig auch wieder Stellen ab. Die richtige Bezeichnung wäre: Ein Markt, der in Bewegung ist. Wir stehen in einem unheimlich dynamischen Prozess der Veränderung, auch die Organisationen verändern sich laufend – ganz im Gegensatz zu den Menschen, die ändern sich nicht gleich schnell.

Es werden deshalb nicht nur zusätzliche Mitarbeitende gesucht, sondern auch andere Profile, andere Persönlichkeiten, andere Schwergewichte.

Herr Mutzner, im Vorfeld sagten Sie, dass Sie im Moment sehr viele Outplacement-Aktivitäten verzeichnen. Sie sprechen sogar von einem Rekordjahr, obwohl Hochkonjunktur herrscht. Wie passt das zusammen?

Andrea Mutzner: Im ersten Moment klingt das ziemlich widersprüchlich, aber es ist wirklich so. Die Wirtschaft boomt, im Markt ist eine extreme Dynamik zu spüren. Das Tempo der Veränderung durch Reorganisationen, Mergers und Akquisitionen löst Verunsicherung aus. Dies führt oft

zu Überforderung und mittelfristig zur Trennung. Ein weiterer Punkt kommt noch dazu: Die Verweildauer auf der Management- und Kaderstufe hat sich auf zwei, drei, vielleicht vier Jahre verringert, Wechsel auf der Führungsstufe führen automatisch – fast zwingend – zu Wechseln in den Private-Reports. Plötzlich stimmt die Chemie nicht mehr, werden neue Mitarbeitende mitgebracht. All das führt zu zusätzlichen Veränderungen.

Beobachten Sie das eben Gesagte in allen Branchen oder nur in Einzelnen?

Riet Grass: Wir sind weniger im Massenbereich tätig, wo ganze Abteilungen aufgehoben oder sogar Firmen geschlossen werden. Wir behandeln vor allem den individuellen Outplacement-Bereich auf Kaderebene, wo wir diese Veränderungen auf der ganzen Bandbreite beobachten. Natürlich gibt es einzelne Branchen, die stärker betroffen sind, z. B. die Telekommunikation, die traditionellen Medien, in letzter Zeit vermehrt auch der Tourismus. Diese Branchen stehen in einem grossen Veränderungsprozess, ebenso steht der Detailhandel ganz stark unter Druck. Auch in der Versicherungs- und Finanzbranche hat sich dieses Jahr mehr bewegt. Auffällig ist ein Rückgang in der Industrie, da verzeichneten wir eher weniger Aufträge.

In einer Untersuchung, welche 2004 und 2005 bei über 50 Firmen in 27 Ländern

durchgeführt wurde und wobei über 50 000 Mitarbeitende befragt wurden, hat man festgestellt, dass nur etwa 11 % wirklich ein hohes Engagement erbringen, ein Grossteil im Mittelfeld liegt, und einige aufgrund mangelnder Einsatzbereitschaft gar nicht an ihren Arbeitsplatz gehörten. Welches sind die Gründe für dieses eigentlich bedenkliche Resultat?

Andrea Mutzner: Wenn man den deutlichen Zusammenhang zwischen Engagement der einzelnen Mitarbeitenden und der Unternehmensperformance sieht, ist dieses Resultat wirklich bedenklich. Es ist nicht nur das Können, das Potenzial allein. Es geht mindestens so sehr um das Wollen und insbesondere um das Dürfen. Das Umfeld spielt ganz klar eine Rolle. Jemand muss optimal positioniert sein, um seine Stärken einbringen zu können und überhaupt die Bereitschaft zu haben, wirklich erfolgreich zu sein.

Zu einer stimmigen Positionierung – und das ist ein sehr breiter Begriff – gehören auch Hygienefaktoren, die das Engagement in hohem Masse beeinflussen: mein Vorgesetzter, mein soziales Umfeld und viele Faktoren bis hin zur Farbe meiner Büromöbel. Da sind die Führungskräfte ganz klar gefordert, damit Mitarbeitende ihr Können nicht nur voll einsetzen wollen, sondern auch dürfen. Längst nicht alle Führungskräfte haben erkannt, dass ihr Erfolg entscheidend vom nachhaltigen Erfolg ihrer Mitarbeitenden abhängt. Kommunikation ist entscheidend: Wie wird kommuniziert? Werden für den Mitarbeitenden relevante Themen angesprochen? Solches wird leider häufig tunlichst vermieden.

Kann ich daraus schliessen, dass Führungs- und Kommunikationsdefizite die Hauptgründe für diese schlechte Verteilung sind?

Riet Grass: Das kann man so sagen. Andererseits gibt es auch oft den Fall, dass man Leute sucht und irgendwo einsetzt, ohne sich Mühe zu geben, sie ihren individuellen Stärken entsprechend zu positionieren. Es sind etwa vier Aspekte, die zu einem verbesserten Engagement und höherer Leistung führen. Wir nennen das bei Grass eine Vision mit BISS: «B» steht für Begeisterung für die Aufgabe, «I» für Identifikation mit der Firma, der Kultur und der Philosophie, den Vorgesetzten sowie den Produkten und dem Stil – das wird selten hinterfragt. Das erste «S» steht für Sinn der Aufgabe und das zweite «S» für Spass.

Wenn das gegeben ist, stellen sich meistens auch Erfolg und Leistung ein. Mit Feuer und Leidenschaft bei der Arbeit bin ich leistungsfähiger, engagierter und erfolgreicher. In dieser Hinsicht müssen sich die Führungskräfte eindeutig mehr Mühe geben.

Ist der Anteil derer, die nicht am richtigen Ort sind, in den letzten zehn Jahren gestiegen?

Andrea Mutzner: Er hat definitiv zugenommen, insbesondere vor dem Hintergrund der bereits erwähnten wirtschaftlichen Entwicklung. Die Menschen halten mit den rasanten Veränderungen ganz einfach nicht mehr mit. Das führt zu Verunsicherung, Angst, letztlich zu Kommunikationsproblemen.

Ein weiterer Faktor kommt hinzu: Das Personalreservoir ist heute auf einem absolut knappen Niveau. Ein Ausfall kann problematisch werden, ein nicht voll engagierter Mitarbeitender wirkt sich dabei negativ aus. Auf der anderen Seite könnten wir – auch weil wir korrigierend einwirken – mit gleich viel Personal sehr viel mehr erreichen. Das ist die positive Konsequenz dieser ganzen Geschichte und bil-

Bilder: André Springer



Die Gesprächspartner

Riet Grass (links)

Nach dem Studium an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV St. Gallen (1974: Betriebsökonom HWV) bildete sich Riet Grass zuerst im Bereich HR und Management weiter, später kamen Diplome als Seminarleiter und als Mental-Trainer der Akademie für Geistige Wissenschaften dazu. Seine berufliche Karriere begann er 1975 als Personalassistent/Bereichsleiter; es folgten Positionen als Personalchef und als Leiter Personal, Ausbildung und Organisation. 1985 wurde er Geschäftsführer der Interway AG, danach leitete er das Generalsekretariat, Personal und Public Relations der Solvay (Schweiz) AG. Von 1991 bis 1993 arbeitete er als Leiter Human Resources und Kommunikation bei der Studer Revox AG, anschliessend als Outplacement-Berater bei der Econova AG. 1997 gründete Riet Grass die Grass & Partner AG, wo er seither Geschäftsführender Partner ist.

Andrea Mutzner

Im Anschluss an die Ausbildung zum Primarschullehrer unterrichtete Andrea Mutzner einige Jahre im Bündnerland. Darauf studierte er Biologie an der Universität Zürich (1987: lic. rer. nat.) und war dann Zoo Educator im Zoo Zürich. Von 1992 bis 1996 arbeitete er als Unternehmensberater und später als Geschäftsführer der Filiale Zürich bei der Steag, anschliessend zwei Jahre als selbstständiger Berater. Daneben absolvierte er zahlreiche Weiterbildungen so u.a. in den Bereichen Train the Trainer, Kommunikation und Succession Management. 1998 wechselte er an die Schweizer Schule in Bogota (Kolumbien), wo er als Pädagogischer Leiter und Vizerektor tätig war. Von 2000 bis 2005 arbeitete er im Corporate HR bei Holcim als Lateinamerika-Verantwortlicher für die Kaderentwicklung (MD). Seit 2006 ist Andrea Mutzner Partner bei der Grass & Partner AG und Verantwortlicher für Bestplacement bei der Grass Consulting AG.

det die Grundphilosophie von Bestplacement.

Neben dem Outplacement werden Sie auch beauftragt, das Potenzial von Mitarbeitenden – Gruppen wie Individuen – zu identifizieren und zu fördern. Wie gehen sie konkret vor, wenn ein solcher Bestplacement-Auftrag kommt?

Andrea Mutzner: Teams sind letztlich die Summe von Individuen und deren Performance, kombiniert mit professioneller Führung. Deshalb steht auch das Individuum im Fokus unserer Arbeit.

Ein Beispiel aus unserer Praxis: Wir haben eine Frau – es könnte selbstverständlich auch ein Mann sein –, deren Leistung nicht den Wünschen der Vorgesetzten entspricht. Diese Frau hat zwar mit Erfolg ein Produkt entwickelt und auf die Beine gestellt. In ihrer Führungsfunktion wird sie von ihren Teams und ihrer Geschäftsleitung jedoch nicht als professionell wahrgenommen.

Die Ausgangslage und die Zielsetzung waren ganz klar: Entweder gibt es eine Verhaltensänderung oder es müssen personelle Konsequenzen gezogen werden. Es gilt nun, die Ausgangslage gemeinsam zu analysieren. Die Situationen und Schwierigkeiten werden dann dargestellt, aber vor allem wird auch eruiert, wo ihre Stärken und die Erfolgsfaktoren liegen. Das Produkt dieser ersten Phase ist eine Zielvereinbarung, welche alle beteiligten Parteien (Coach, gecoachte Person, Führungsperson und HR) gemeinsam unterschreiben. Ein wesentlicher Punkt ist, dass die Person auf freiwilliger Basis mit uns arbeitet.

Sie haben gerade die Ausgangslage und die Zielvereinbarung geschildert. Erlauben Sie mir eine Zwischenfrage: Erfolgt das mittels Gesprächen mit der Führungsperson?



Andrea Mutzner: «Führungsarbeit ist individuell. Man sollte Teams als eine Summe von Individuen wahrnehmen, mit den Individuen arbeiten und sie zu Teams zusammenwachsen lassen.»

Andrea Mutzner: Das Gespräch ist das wichtigste Instrument dieses ganzen Prozesses. Wir wenden in dieser Analysephase aber auch Tools an, bei denen es darum geht, Stärken und Profile herauszuarbeiten. Das sind Fremdbild- und Selbstbild-Instrumente. Diese benützen wir als Gesprächsgrundlage, um danach die spezifischen Stärken und Schwächen zu klären.

Wenn diese Zielvereinbarung vorliegt, wie gehen Sie dann weiter vor?

Andrea Mutzner: Man erkennt damit sehr schnell, wo die Knackpunkte und die Differenzen sind. Dann fangen wir an, im Sinne eines Rollen- oder Situationscoachings zu eruiieren, wie man etwas verändern und welche Mittel – im kommunikativen, im Führungs- und Selbstmanagementbereich – man anwenden kann, um eine Verbesserung zu erzielen.

Welches sind solche Mittel?

Andrea Mutzner: Da sind einmal die klassischen Selbstmanagement-Tools. Es geht dabei um Zeitplanung, denn oft wird Zeitmangel vorgeschoben, um Führungsdefizite zu erklären. Das ist in sich schon paradox. Wir versuchen, wirklich Platz zu schaffen im gemeinsamen Gespräch. Auch Organisations- und Kommunikationsfragen können ein Bestandteil sein. Ich begleite die Personen zum Teil in konkreten Führungssituationen; ich trete vor Ort auf, sofern die Organisation und die gecoachte Person das wollen und erlauben.

In der Umsetzungsphase erarbeitet man korrigierende Massnahmen und setzt sie dann um. Man trifft sich regelmässig, etwa ein Mal pro Woche, zum Feedbackgespräch. Dabei bespricht man konkrete Situationen, definiert Veränderungsmassnahmen und prüft anschliessend die Effekte. Dies sind klassische Rückkoppelungsmechanismen wie sie im naturwissenschaftlichen Umfeld angewendet werden.

Und die Schlussfolgerung, die Lösung des Problems?

Andrea Mutzner: Das ist natürlich der Vergleich zwischen dem festgestellten Anfangszustand und den vereinbarten Zielen mit dem erreichten Ist-Zustand. Im angesprochenen Fall erfolgte dies als Präsentation der Dame vor ihrem Vorgesetzten, wo sie selbst dargestellt hat, welche Fortschritte sie erzielt hat. Das ist der wesentliche Punkt. Es geht schliesslich nicht darum, dass wir als externe Experten ihre Fortschritte erkennen und kommunizieren, sondern, dass sie sie selbst wahrnimmt und kommuniziert und am Schluss mit der Wahrnehmung der Auftraggeber vergleicht.

Es geht um Selbstverantwortung. Es geht darum, dass Menschen befähigt werden, ihre Situation zu analysieren, selbst zu ver-

ändern und auch zu kommunizieren. Das hat jeweils sehr gut funktioniert. In diesem Beispiel hat man uns danach geschrieben: «Ich hätte nicht gedacht, dass man in drei Monaten so weit kommen kann.»

Riet Grass: Es geht letztlich eigentlich um Verhaltens- und Wahrnehmungsveränderung. In diesem konkreten Fall gab es zwei Probleme. Einerseits war es die Kommunikation zwischen Chefin und Vorgesetztem. Offensichtlich war keine konstruktive Kommunikation möglich. Die Dame war sich gar nicht bewusst, wie sie auf andere wirkte, sie redete eine völlig andere Sprache. Nach unserem Engagement verstand man sich besser und versuchte, gemeinsam und konstruktiv den Erfolg zu suchen.

Dasselbe galt – andererseits – auch in die entgegengesetzte Richtung: Die Frau genoss wenig Akzeptanz in ihrem Team, weil sie eben gewisse Führungsschwächen hatte. Sie wurde wegen hervorragender Fachkompetenz und entsprechender Resultate in die Rolle gehievt, ohne über genügend Führungsfähigkeiten zu verfügen. Das ist dann eben nicht Bestplacement.

Und was geschah in dem Beispiel?

Riet Grass: Am Schluss hat die Frau erkannt, dass sie grösseren Erfolg feiern kann, wenn sie ihr Verhalten als Führungskraft ändert. Zu dieser Einsicht kam sie nur dank objektiver externer Hilfe, weil die Leute mit Internen nicht so offen sprechen können wie mit uns. Nun ist das Klima besser.

Sie sagten eben, man könne das nicht intern bewerkstelligen. Aber wäre das nicht eine eigentliche Kernaufgabe des HR?

Andrea Mutzner: Das werde ich oft gefragt. Die Antwort lautet Ja und Nein. Denn was wir in diesem Fall tun, ist ein strukturiertes Leadership-Coaching-Programm mit

einem Zeitraster von etwa drei Monaten und einer relativ hohen Intensität. Erfahrungsgemäss verfügt das HR gar nicht über die nötige Zeit, eine Einzelperson so intensiv zu betreuen. Die externe Sicht hat aber auch den Vorteil der Unvoreingenommenheit. Wir geniessen mehr Vertrauen, weil die Mitarbeitenden uns Sachen anvertrauen, die sie einem HR-Leiter nicht sagen werden oder würden. Das auszudrücken, ist ein Ziel des Coachings. Dabei ist es überhaupt keine Disqualifizierung des HR, sondern pures Anerkennen einer Tatsache. Auch aus eigener Erfahrung weiss ich, wie wenig Zeit letztlich für die individuelle Betreuung durch HR-Spezialisten zur Verfügung steht.

Riet Grass: Man kann schon sagen, dass wir das HR auch ergänzend unterstützen.

Andrea Mutzner: Das ist ein zentraler Punkt. Wir arbeiten in die firmeneigenen Performance-Management-Prozesse hinein. Punktuell können wir eingreifen, qualitativ hochstehende Informationen liefern. Entscheidend ist jedoch, dass man die Leute befähigen kann, den Input selber in die Gespräche einzugeben. Die Mitarbeitenden wie die Führungskräfte sind einfach besser vorbereitet, die Mitarbeitergespräche verlaufen befriedigend, produktiv und effizient.

Ihr Bestplacement-Angebot beinhaltet zwei Programme: Das generelle Bestplacement-Programm und das schon angesprochene fokussiertere Sustainable-Leadership-Coaching-Programm für Führungspersonen. Die Vorgehensweise ist aber nicht grundsätzlich verschieden. Trifft das zu?

Andrea Mutzner: Richtig, sie ist nicht identisch, aber ähnlich. Es sind strukturierte Programme, die auf einem Dreiphasen-Modell aufbauen. Auf eine intensive Analyse-

phase folgt der Blick nach vorn und die Definition von Strategien und Massnahmen für eine Veränderung. In der Coachingphase begleiten wir die Kandidaten über eine begrenzte Zeit in der Praxisumsetzung. Dieses Coaching ist dann aber hochgradig individualisiert.

Im generellen Bestplacement-Programm, einem strukturierten dreimonatigen Projekt, geht es darum zu erkennen, wo wir Mitarbeitende wirklich abholen können – wo ihre Stärken liegen, was ihr individuelles und spezifisches Potenzial ist. Wir beantworten Fragen, wie: Bin ich in meinem Job erfolgreich? Wie könnte ich erfolgreicher sein? Wie müsste mein Job sein, damit ich mein Potenzial wirklich voll in Leistung umsetzen kann? Wie kann ich das erreichen?

Ich kann dabei noch ein Führungsbeispiel anführen: Eine hochspezialisierte, wertvolle Person, die vor der Situation steht, dass sie nicht mehr ins Team passt. Sie wird

Riet Grass: «Mit Feuer und Leidenschaft bei der Arbeit bin ich leistungsfähiger, engagierter und erfolgreicher.»



durch jemand anders ersetzt. Falls möglich, soll eine interne, sonst eine externe Lösung gefunden werden.

Wie gehen Sie vor?

Andrea Mutzner: Zuerst fragen wir, was diese Person kann und wer sie ist (Eigenkapitalbilanz). Zweitens, ob die spezifischen Stärken – fachlicher und sozialer Art – wirklich genutzt werden. Stimmt die Performance nicht, ist ein Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten anzustreben, sind Vorschläge anzubringen. Was müsste sich ändern, damit die Person ihre Stärken einbringen kann. Dann kommt der Prüfstein, ob die Organisation – sprich der Vorgesetzte – flexibel genug ist, mitzuarbeiten, oder ob die jetzige Situation auf eine höhere Stufe getragen werden muss. Jetzt ist es kommunizierbar, die Fakten liegen auf dem Tisch. Das ist die Grundvoraussetzung, damit man eine neue Position finden kann.

Riet Grass: Heute wählt man oft den völlig falschen Ansatz. Die vorgesetzte Stelle diktiert sozusagen die Möglichkeiten. Das Gespräch muss auch mit dem Mitarbeitenden gesucht und seine Bedürfnisse müssen bekannt gemacht werden. Erst dann muss entschieden werden, ob die Wünsche des Unternehmens und des Mitarbeitenden übereinstimmen. Meistens gibt es Lösungen, die für alle gewinnbringend sind. Meiner Meinung nach gibt man sich einfach zu wenig Mühe.

Wir haben jetzt über Individuen gesprochen. Sie arbeiten aber auch mit Teams. Sprechen sie dabei mit jedem Einzelnen oder haben Sie in der Regel das ganze Team vor sich?

Riet Grass: Die Teamoptimierung findet automatisch statt, indem man auf alle Meinungen eingeht und diese berücksichtigt.

Insofern ist dies «Einzelarbeit im Interesse des Teams».

Andrea Mutzner: Unser Anspruch ist die Erlangung der Selbstverantwortung. Die einzelnen Teammitglieder sollen ihre eigene Zukunft, aber auch die Teamperformance in die Hand nehmen und konkrete Vorschläge anbringen. Beides sind Themen, die heute noch ein bisschen verpönt sind. Oft wird bei der Frage der eigenen Entwicklung an das HR verwiesen – doch das ist nicht in Ordnung. Jeder ist für seine Entwicklung selbst verantwortlich.

Man nimmt Teams als eine Summe von Individuen wahr, arbeitet mit den Individuen und lässt sie zu Teams zusammenwachsen. Den umgekehrten Weg kennen wir aber auch. Da begleiten wir die Führungspersonen und brechen die Unternehmensvision und -strategie auch wieder auf die Teamebene hinunter.

Sie provozieren Entscheide, sagen Sie. Kann das auch heissen, dass Sie zum Schluss kommen, diese Person ist wirklich am falschen Ort?

Andrea Mutzner: Der wichtigste Entscheid ist – wie erwähnt – das Erreichen der Selbstverantwortung. Deshalb lautet die Erkenntnis nicht «Sie sind am falschen Ort», sondern «Ich bin am falschen Ort». Das ist vielleicht der wesentlichste Unterschied, auf den wir hinarbeiten. Dass die Mitarbeitenden die Verantwortung übernehmen, ihre eigenen Entscheide – wie auch immer die sein mögen – zu treffen.

Riet Grass: Ein konkreter Fall: Ich entscheide mich dafür, meine Führungsposition aufzugeben. Die Firma passt mir sehr gut, ich fühle mich eigentlich wohl, aber: Ich bin an der falschen Stelle. Die Führungsaufgabe entspricht nicht meinen Be-

dürfnissen und Stärken, vielleicht habe ich sie nur aus Imagegründen angenommen. Viel lieber arbeite ich an einem Projekt.

Das ist ein solcher Entscheid aus Selbstverantwortung. Wir führen die Leute in dieser sehr intensiven Phase von zwei, drei Monaten. In dieser Zeit sollen alle Probleme auf den Tisch kommen. Man muss nur die richtigen Fragen stellen und gut hinhören, dann ergeben sich alle Antworten. Wir ermutigen die Mitarbeitenden zur Offenlegung ihrer Bedürfnisse. Die Firma kann dies akzeptieren und auch schätzen – oder eben nicht, was dann aber gravierende Folgen haben kann. Insofern provozieren wir immer Entscheide!

Gesprächsleitung: Hans Reis