

SYMBIOTIC MAG

HERAUSGEGEBEN VON ERNST CHRISTIAN S.A.R.L.



MAGAZIN ZUR FÖRDERUNG VON SYMBIOTIK IN UNTERNEHMEN



Faszination Symbiose

Oder was wir von der Natur für ein
besseres Miteinander lernen können

Was zum Kuckuck?

Identifizierung von MitarbeiterInnen.
Welche Verhaltenstypen und Niveau-
stufen man kennen sollte.



Rechtzeitig ist viel zu spät!

Christian M. Ernst im Interview über
die Kunst zu handeln, bevor
gehandelt werden muss.



Autsch- Placement

Ab wann macht eine einseitig
motivierte Trennung Sinn?
Und warum?





St. Gallen
Zürich
Lugano
München
Liechtenstein
Schaffhausen
Bern

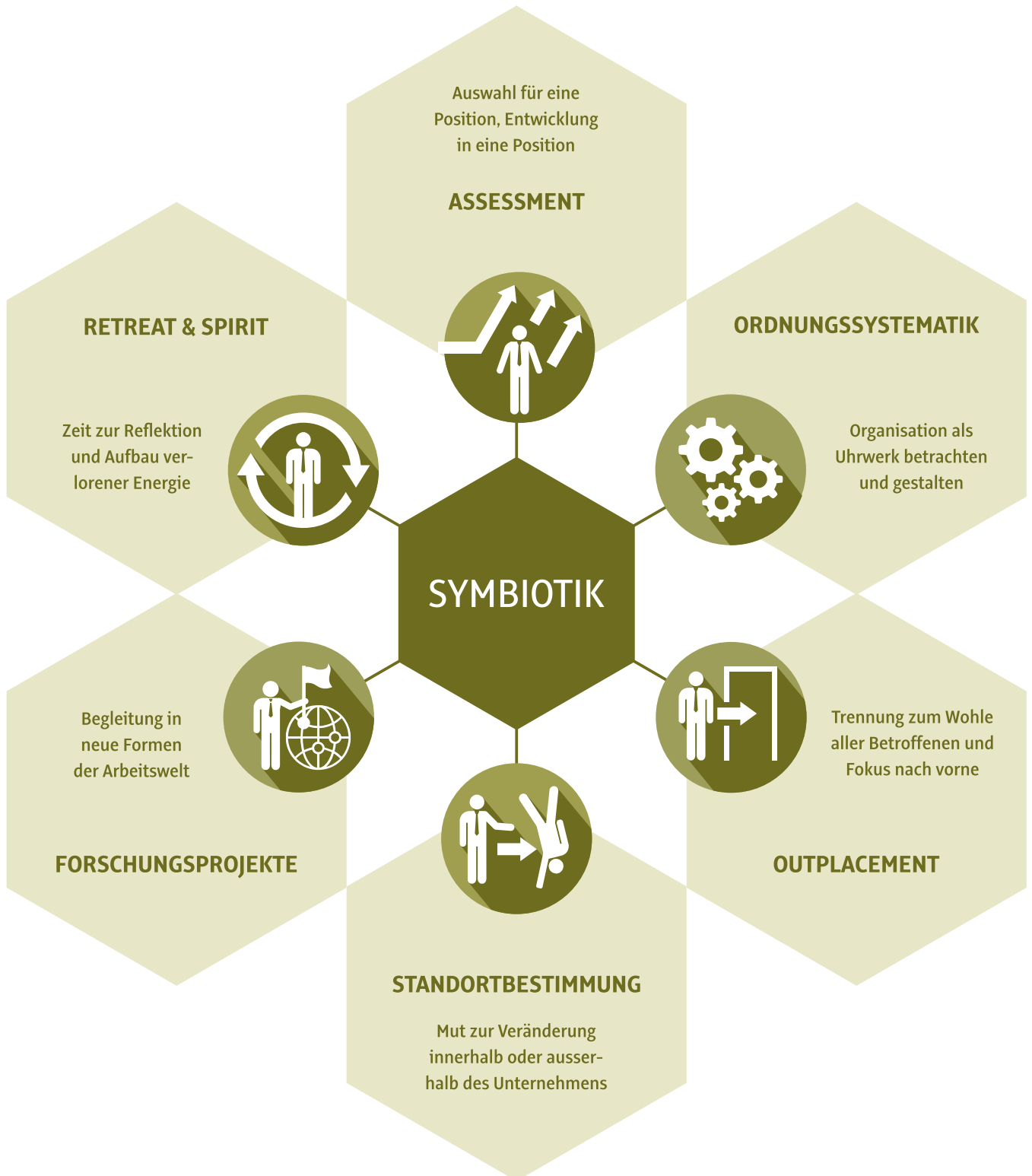
Warum dieses Magazin, Herr Ernst?



”

Weil eine herkömmliche Firmenbroschüre uns nicht wirklich gerecht geworden wäre.

UNSER LEISTUNGSANGEBOT





Liebe Leserin, lieber Leser,

mit dieser Magazinbroschüre wollen wir Ihnen Einblicke in unsere spannende Arbeit geben und unsere Erfahrungen der letzten Jahre mit Ihnen teilen. Wir beschäftigen uns laufend mit der Zukunft der Arbeit und ziehen daraus unsere Schlüsse für die Gegenwart. Wir möchten damit Anregungen und auch Denkanstösse geben. Ich persönlich freue mich jetzt schon über spannende Reaktionen und einen regen Austausch.

Als Symbiotik-Experten schauen wir immer auf das Gemeinsame, das Verbindende zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Denn nur wenn beide zu schätzen wissen, was sie aneinander haben, entstehen Arbeitswelten, die von Wertschätzung, gesunder Auseinandersetzung, gegenseitigem Verständnis und Vertrauen geprägt sind.

Als Symbiose bezeichnet Wikipedia die «Vergesellschaftung von Individuen zweier unterschiedlicher Arten, die für beide Partner vorteilhaft ist.» Wie in der Tierwelt (siehe Titelfoto) ist auch in Unternehmen das «Zusammenleben» zweier unterschiedlicher Arten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) an entsprechende Spielregeln geknüpft. Diese gilt es zu definieren, um gemeinsam ein Biotop zu schaffen, in dem beide zufrieden koexistieren können.

Mit meinem Team begleite ich seit Jahren Unternehmen in den Bereichen Assessment, Employability und Outplacement. Mit all den Einblicken und Erfahrungen, die wir dabei sammeln konnten, richten wir den Fokus immer stärker auf die Symbiotik in Unternehmen und auf den frühestmöglichen Zeitpunkt, bei dem wir mit unserer Arbeit punkten können. Denn meistens ist rechtzeitig bereits zu spät.

Ich wünsche Ihnen viel Spass
beim Lesen und Informieren.

Christian M. Ernst

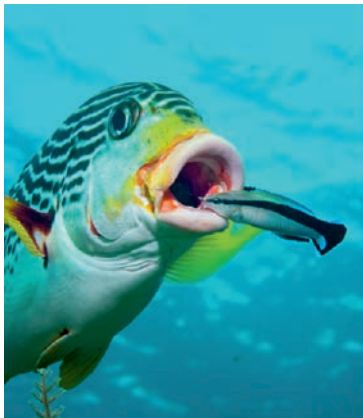
Gründer und Inhaber
ERNST CHRISTIAN SARL

Über Reaktionen und Anregungen freue
ich mich sehr. Bitte schreiben Sie mir unter:

info@ernstchristian.ch

MANIFEST

06



Faszination Symbiose

Oder was wir von der Natur für ein besseres Miteinander lernen können.

INTERVIEW

08



Rechtzeitig ist viel zu spät

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock von der FHS St. Gallen führte ein Interview mit Christian M. Ernst.

VERHALTEN

16



Was zum Kuckuck?

Welche Verhaltensmuster es gibt und welche Typen Sie kennen sollten.

VERHALTEN

20



Die fünf Verhaltenstypen

Jeder Verhaltenstyp hat seine eigene Duftnote. Welchen können Sie nicht mehr «riechen»?

ERFAHRUNGEN

24



Autsch-Placement

Oder warum die Wahrheit manchmal weh tut, aber immer auch eine Chance ist.



Faszination Symbiose

Was wir von der Natur für ein besseres
Miteinander lernen können

Symbiose (aus dem Griechischen «zusammen Leben») beschreibt in der Psychologie evolutionär entstandene Formen des funktionalen Zusammenlebens artfremder Individuen, um von einem wechselseitigen Nutzen zu profitieren. Umgemünzt auf das Arbeitsleben sollten wir uns vor allem der Definition «artfremd» widmen, um die Form des Zusammenspiels zwischen Unternehmen und Individuen besser zu verstehen.

Unternehmer und Angestellte sind in der Regel zwei verschiedene Arten mit unterschiedlichen Interessen. Sie sind «artfremd» und es bedarf bestimmter Spielregeln für ein Miteinander. Kooperationen werden dann eingegangen, wenn zwei Arten voneinander profitieren. Wie zum Beispiel bei den Fischen: Raub- und Putzerlippfische gehen eine Symbiose ein. Die Raubfische verhalten sich in der «Putzumgebung» anständig und stellen sich an. Wie andere warten sie, bis sie an der Reihe sind. Ausserhalb dieses Schutzbereiches wird der Raubfisch zum Jäger, was ganz natürlich ist und seiner Art entspricht. Der kleine Putzerlippfisch hat also in seinem Territorium das Sagen, weil er eine Dienstleistung erbringt, die für die grossen Fische mitunter überlebensnotwendig ist - und der Putzerfisch beschafft sich so auf eine relativ bequeme Art und Weise sein tägliches Futter.

Man kann Symbiose als wechselseitige Abhängigkeit bezeichnen, auch wenn wir Menschen diesen Ausdruck nicht mögen. Aber letztlich ist es wie in der Natur! Je bewusster uns dieses Prinzip wird, desto klarer können wir entscheiden, wie weit wir Abhängigkeiten zulassen wollen oder können. Dabei sollten wir uns auf beiden Seiten mit einigen wichtigen Fragen beschäftigen: «Was können wir dem jeweils anderen anbieten, damit das Angebot als attraktiv empfunden wird? Wie muss ich mich verhalten, damit der eingegangene Deal auf Augenhöhe funktioniert? Wie kann ich überprüfen, ob mein anfängliches Angebot bei meinem Symbiosepartner immer noch für Zufriedenheit sorgt?»

Kooperationen vs. Konkurrenz

Der in Darwins Evolutionstheorie verwendete Ausdruck „Survival of the fittest“ (stammt ursprünglich vom Sozialphilosophen Herbert Spencer) wird oft mit «Der Stärkere gewinnt» gleichgesetzt. Es geht dabei aber eher um dasjenige Individuum, das über die beste Anpassungsfähigkeit verfügt. Die meisten Tiere können sich wandelnden Lebensräumen und Umweltveränderungen relativ gut anpassen und bleiben dadurch überlebensfähig. Wenn Tiere die Gelegenheit haben Kooperationen einzugehen, dann tun sie das in der Regel auch. Entweder getrieben vom Überlebenswillen oder aber, weil es für sie bequemer, sicherer und kräfteschonender sein kann. Diese Motive lassen sich auch beim Menschen wiederfinden.

Ein Unterschied besteht allerdings: Der Mensch ist fähig, Gefühle zu entwickeln. Aus Erfahrung wissen wir alle, dass dies sowohl unsere grösste Stärke, als auch unsere grösste Schwäche sein kann. Als «Rudeltiere» müssen wir uns in Gruppen zurechtfinden. Wir sind soziale Wesen und unsere Anpassungsfähigkeit hat viel mit unserer emotionalen Intelligenz zu tun. Wenn wir uns organisieren, brauchen wir ein gemeinsames Ziel, in Beziehungen, in Vereinen und natürlich in Unternehmen. Die besten Kooperationen haben ein übergeordnetes Ziel, im Idealfall eine klare Vision. Ob wir uns mit dem jeweiligen Ziel identifizieren können, hat immer mit unseren Werten zu tun. Damit die Zusammenarbeit funktionieren kann, müssen wir eine Kultur schaffen, welche es ermöglicht, dass die Kleinen wie auch die Grossen gleichgestellt (wie bei den Putzerlippfischen) und in ihren Rollen und Fähigkeiten wertgeschätzt werden. Dazu müssen aktiv Voraussetzungen und ein Umfeld geschaffen werden, das die Mitarbeitenden zu ernsthaften Beteiligten macht.



**Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock
von der FHS St. Gallen führte
ein Interview mit Christian M. Ernst**



INTERVIEW

**Rechtzeitig ist
viel zu spät ...**

H

err Ernst, Sie sind seit vielen Jahren in der HR-Beratung tätig. Wie stark haben sich die Herausforderungen der Personalarbeit im Vergleich zu früher verändert?

In der Tat stellen wir fest, dass das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden komplexer geworden ist. Die Veränderungen passieren heute mit einer höheren Frequenz, was alle Beteiligten vor grosse Herausforderungen stellt. Persönliche Gespräche finden in dieser Dynamik leider viel zu selten statt, was mitunter dazu führt, dass sich Verhaltensweisen einschleichen, welche weder für das Unternehmen noch für den Mitarbeitenden selbst dienlich sind. Die Auswirkungen lassen sich in unserer Arbeit auf verschiedenen Ebenen feststellen, welche wir in unserem Artikel zu den Verhaltenstypen näher beschreiben (siehe Artikel „Was zum Kuckuck“).

Es gibt im Bereich des Human Resources Managements viele positive Ansätze, von denen aber nur wenige über einen längeren Zeitraum greifen. Warum ist das so?

Führungspersonen, Unternehmer oder Verantwortliche des Human Resources setzen sich grundsätzlich für ein gutes Arbeitsklima ein - und dies möglichst effizient, mit einer grossen Streuwirkung. Zur Gewinnung von «Talents» werden mit Employer-Branding-Konzepten optimale Voraussetzungen für eine berufliche Karriere geboten.

In mehrtägigen Workshops entstehen Leitbilder, welche für alle den «common sense» manifestieren und an den Wänden in den Büros und Pausenräumen zur Umsetzung «ermuntern». Die kreativen Teambuilding-Events bieten Spass und Outdoor-Aktivitäten zugleich. All diesen und weiteren gut gemeinten Initiativen liegt die Gemeinsamkeit zugrunde, dass ein unmittelbarer

positiver Effekt erkennbar sein soll. Die Wirkung solcher Aktionen bleibt aber bei einer langfristigen Betrachtung mehrheitlich aus und adressiert nicht immer die tatsächlichen Bedürfnisse der Betroffenen. Alle Entwicklungsmassnahmen müssen sich stets zwischen der Bedarfslage des Einzelnen und der Organisation abspielen.

Was wären denn aus Ihrer Sicht die notwendigen Schritte, damit Unternehmen längerfristig von den eingeleiteten Massnahmen profitieren können?

Wir müssen unsere Aufmerksamkeit verstärkt auf die Stufe des einzelnen Mitarbeitenden richten. Dies wird gemeinhin als Führungsaufgabe deklariert. Die Führung wiederum braucht dazu die notwendigen Handlungsspielräume, Instrumente und die Unterstützung eines professionellen Human Resources Managements (HRM). Das Problem liegt nun aber oft darin, dass die Zeit und die Priorisierung für solche Themen fehlen oder das HRM mit dem operativen Tagesgeschäft überlastet ist.



Verständlich, muss man doch als Manager und Unternehmer die kurzfristigen Herausforderungen in einem agilen Umfeld lösen. Die internen Probleme mit langfristigem «Impact» müssen da schlichtweg auf die Warteliste gesetzt werden – bis sie dringend geworden sind.

Dieses Phänomen zieht sich durch alle Branchen und Grössen von Unternehmen, obschon man davon ausgehen kann, dass die KMUs stärker davon betroffen sind als die grossen Player. Auch hier hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass man mit einer engen Begleitung Abhilfe schaffen kann, wenn andere Führungsebenen nicht nur Einsatz für Personalentwicklung fordern, sondern bereit sind, die Rahmenbedingungen für ihre Führungskräfte zu verändern.

Eine versachlichte Gesamtsicht auf Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Organisation und zwischen den Führungsebenen kann Entspannung im Unternehmen und für die Direktbetroffenen selbst schaffen. Es geht in erster Linie darum, den «Stein ins Rollen zu bringen» und dafür zu sorgen, dass er nicht im Sand stecken bleibt.

Sie stellen also fest, dass der Fokus vermehrt beim Individuum gelegt werden müsste, aber in der Führung zu lange weggeschaut wird. Hier bräuchte es wohl die Unterstützung der HR-Abteilung. Was kann diese unternehmen, um gezielt auf den Einzelnen einzugehen?

Auf Stufe des Individuums eignet sich eine Standortbestimmung mit einer Vertrauensperson ausgezeichnet. Erfahrungsgemäss ist es aber empfehlenswert, die Beratung von einer Person ausserhalb des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Diese wird vom Kandidaten als neutral empfunden, was eine schnellere Öffnung und Akzeptanz möglich macht. Üblicherweise übernimmt das Human Resources dann die Rolle des Mediators zwischen Individuum und Führung. Eine gute Koordination zwischen HR und dem externen Begleiter bildet dabei eine wichtige Grundvoraussetzung.



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock

leitet das Kompetenzzentrum Leadership und Personalmanagement am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule St. Gallen.

„Wir stellen oftmals fest, dass das Management den dringlichen Themen eine höhere Wichtigkeit beimisst, als den wesentlichen.“



Hauptstandort in St. Gallen / Haus zur Wahrheit

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild spielt dabei eine wesentliche Rolle. Zu einem späteren Zeitpunkt wird es dem Kandidaten einfacher fallen, sein Verhalten zu reflektieren und alte Muster aufzubrechen. Auch gilt es zu verstehen, wodurch sie gefördert werden und wie neue Strategien der Interaktion mit dem Umfeld entwickelt werden können. Erst dadurch vermag die betroffene Person «Mut für Veränderungen» aufzubringen und sich diesen mit gestärktem Vertrauen zu stellen. Oder symbiotisch gesprochen: «Ohne Wurzeln keine Flügel.»

Wie kann man sich den Ablauf einer Standortbestimmung vorstellen?

In der Standortbestimmung wird zuerst die Ausgangslage mit dem Kandidaten besprochen und analysiert und anschliessend werden die Zielsetzungen definiert. In einem weiteren Schritt erfolgt die Erfassung der Person in ihrem Grundwesen durch Coaching-Gespräche und psychometrische Testverfahren. Dabei stehen auch



Bereiche im Fokus, die scheinbar wenig mit der Arbeitsidentität zu tun haben, wie Herkunft, Familie, Beruf, Werte und Sinnesfragen. Dieses Fragespektrum kann dazu beitragen, mehr über sich als Person zu erfahren und zu verstehen. Es ist wie bei einem Mosaik; erst wenn alle passenden Steine gefunden und am richtigen Ort platziert sind, kann ein Gesamtbild entstehen.

Gilt dieser Mut zur Veränderung, den Sie gerade angesprochen haben, nur für das Individuum oder ist hier auch das Unternehmen gefordert, unterstützende Massnahmen einzuleiten?

Natürlich braucht es den Beitrag von beiden Seiten, um im «Miteinander» eine erfolgreiche Zukunft gestalten zu können. Mit den neuen Erkenntnissen aus der Standortbestimmung wird der Arbeitgeber in den Prozess integriert und es werden Optionen besprochen, wie die Zusammenarbeit weitergeführt werden soll. Dabei sollte auch die Frage in den Raum gestellt werden, inwiefern Anpassungen auf Seiten der Organisation und der Führung nötig sind, um diese Veränderungen zu ermöglichen und den weiteren Erfolg des Unternehmens zu unterstützen.

Beispielsweise empfiehlt sich mit Blick auf den Betroffenen - aufgrund der Erkenntnisse - eine Umschulung für einen anderen Bereich. Oder es ist klar geworden, dass sich die Person nicht für die Führung eignet und eigentlich auch gar nie eine Führungsaufgabe angestrebt hatte. Es kann auch sein, dass sich durch die Standortbestimmung die Person wieder «gefunden» hat und nun mit einem positiven Verhalten und viel Freude und Energie weiterarbeiten kann. Unter Umständen führt die Reflexion aber auch dazu, dass sich der Arbeitnehmer nun im Klaren ist, nicht am richtigen Ort zu sein und das Unternehmen verlassen möchte. Diese Option muss nicht negativ behaftet sein; es ermöglicht eine gütliche Trennung, welche beiden Seiten neue Perspektiven zugänglich macht. Dies kann aber nur dann überhaupt möglich werden, wenn der Anstoss zur Standortbestimmung frühzeitig durch das Unternehmen erfolgt ist. Je mehr dieses Vorgehen zu einer Selbstverständlichkeit wird, umso besser.

Müssen sich auch die Arbeitnehmer wandeln oder ist es eine Frage der Unternehmenskultur?

Der Arbeitnehmer wird erfahrungsgemäss dieses Thema nicht ansprechen, aus Angst, seine Karriere in Gefahr zu bringen. Insbesondere dann nicht, wenn die im Unternehmen vorherrschende Kultur keine konstruktiven Gespräche auf einer sachlichen Ebene zulässt. Oder ein ständiger Machtkampf um Positionen und Status im Alltagsgeschehen durchschimmert. Bestehende formale und informelle Strukturen sowie die Ausgestaltung der Unternehmenskultur werden immer prägend auf die Art und Weise des Miteinanders und des damit einhergehenden Kommunikationsverhaltens wirken.

Ein vertrauensvoller Dialog bedingt eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und Respekts. Nur so wird erreicht, dass jeder Mitarbeitende seine Wünsche, aber auch seine Bedenken offen ansprechen kann. Gemeinsam können Lösungen gesucht werden, welche sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Unternehmens wechselseitig Sinn machen. Sobald alle Akteure ihre Rolle verstehen und sich in der richtigen Position eingesetzt fühlen, können Synergien entstehen. Erst dann gewinnen beiden Seiten.

Sie stehen ja auch für den Ansatz der Employability, also der Arbeitsmarktfähigkeit. Ist dieser Ansatz die Lösung für alle Probleme im HR-Bereich?

Wenn es um Menschen geht, versagen Standardrezepte generell. Der Employability-Ansatz ermöglicht mitunter eine Betrachtung auf der Ebene des Individuums. Der große Vorteil von Employability ist der ganzheitliche Ansatz, der aber häufig in den Unternehmen fehlt. Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) sowohl für das Unternehmen wie für den Betroffenen selbst von grosser Bedeutung ist.

Darunter ist wie erwähnt nicht nur die fachliche Kompetenz zu verstehen, sondern auch die Be-

reitschaft jedes Einzelnen zu Veränderungen und die Offenheit dafür, sein eigenes Wesen und sein Handeln immer wieder zu reflektieren und zu hinterfragen. Dazu braucht es aus den vorhin dargelegten Gründen eine entsprechende Unternehmenskultur und die Unterstützung der Organisation als solches. Employability ist ein weitergefasster Begriff und wohl auch (noch) nicht das Mass aller Dinge. „Eier legen“ kann sie auf jeden Fall noch nicht. Wir werden sehen, was die Zukunft bringt.

In diesem Bereich kooperieren Sie unter anderem auch mit uns von der Fachhochschule St. Gallen. Was beabsichtigen Sie mit dem aktuellen Forschungsprojekt?

Wir befassen uns kontinuierlich mit den laufenden Veränderungen im Arbeitsmarkt. Dazu gehört auch die Zusammenarbeit mit der FHS St. Gallen. Unser aktuelles Forschungsprojekt trägt den Titel "Future Workforce Challenge". Ziel des Projektes ist es, frühzeitig Kompetenzbedarf und -engpässe in Unternehmen und damit gleichzeitig Employability-Risiken für Mitarbeitende zu identifizieren. Wir kombinieren Instrumente der strategischen Personalplanung, des Kompetenzmanagements und der typenspezifischen Personalentwicklung. Damit wird dem Unternehmen - mit Blick auf ihre Geschäftsstrategie - die Best-Qualifikation von Belegschaftsgruppen ermöglicht und es werden unbeabsichtigte "Drop-outs" von Mitarbeitenden vermieden.

„Die Option des Ausstiegs muss nicht unbedingt negativ behaftet sein!“

Eingebettet in eine passende Gesamtvorgehensweise für die Workforce Transformation, ermöglicht es Führungskräften auf das bestehende Können und WOLLEN, sowie auf den Typ des Einzelnen einzugehen. Es lassen sich Personalentwicklungspläne erstellen, die durchgängig mit der Geschäfts-

INTERVIEW



„Die Bereitschaft zum unmittelbaren Handeln ist noch immer zu gering! Vieles wird bewusst und manches auch unbewusst ausgesessen.“

strategie verbunden sind. Die Systematik, in die sie eingebunden sind, gewährleistet ihre Umsetzung.

Im Zuge der Digitalisierung sehen Unternehmen Veränderungen von Geschäftsmodellen, Prozessen, Services und der Produktion vor. Die Veränderungen haben oft grosse Relevanz für den Personalkörper oder setzen seinen Umbau voraus: Funktionen entfallen, andere Funktionen werden neu geschaffen und wiederum andere wandeln sich in ihren Inhalten und Anforderungen sehr stark. Dabei spüren Unternehmen zunehmend die Auswirkungen des demographischen Wandels und dass Nachwuchs nur begrenzt verfügbar ist.

Was bedeuten die geschilderten Punkte generell für Ihre zukünftige Arbeit?

Wir sind der festen Überzeugung, dass das Zusammenspiel zwischen Menschen und Organisation noch viel stärker in den Mittelpunkt gerückt werden muss. Hier spüren wir bereits heute einen grossen Unterstützungsbedarf auf beiden Seiten. Paradoxerweise ist aber zum heutigen Zeitpunkt die Bereitschaft zur unmittelbaren Handlung noch zu gering.

Probleme werden bewusst und teilweise auch unbewusst «ausgesessen».

Es kann zwar niemand die Zukunft vorhersagen, aber je schneller sich das Rad der Veränderungen dreht, umso wichtiger ist es, sich frühzeitig einen Eindruck zu verschaffen, wie die künftig benötigten Ressourcen für das Unternehmen verfügbar sein werden bzw. was für die Umsetzbarkeit der Geschäftsstrategie zu tun ist. Ein frühzeitiger Überblick darüber, was sich ereignen soll und welche Kompetenzen benötigt werden und es zu entwickeln gilt, verschafft den notwendigen zeitlichen Spielraum, um Wissen und Können aufzubauen und die Menschen dahin zu bewegen, wo sie auch wirklich hinwollen. Die gegenseitige Abhängigkeit wird immer offensichtlicher werden. Wir nennen das eine «wechselseitige Partnerschaft» nach dem von uns entwickelten «Symbiotikprinzip». Es ist nun wirklich an der Zeit, dass beide Seiten in einen aktiven Dialog treten, beidseitige Ziele klarer formulieren und im Sinne eines «Win-Win» Ansatzes in die Tat umsetzen.

Was heute also noch als «rechtzeitig» beurteilt wird, wird in Zukunft viel zu spät sein.





Was zum Kuckuck?

Welche Verhaltensmuster Sie kennen sollten und welche Typen es gibt



”Ereicht es Ihnen manchmal auch so, dass Sie Unstimmigkeiten im Unternehmen spüren, die Ursache dafür aber nur am Rande oder gar nicht identifizieren können? Oder dass Sie bei einzelnen Personen Veränderungen im Verhalten feststellen, aber die Hintergründe dafür nicht ausmachen können? Lassen sich Verhaltensmuster erkennen und klassifizieren und wie kann darauf Einfluss genommen werden?“ Diesen Fragen wollen wir nachgehen.

Die Identifikation mit dem Unternehmen zeigt sich in unterschiedlichen Ausprägungen

Der Erfolg und das weitere «Gedeihen» eines Unternehmens hängt nebst den betriebswirtschaftlichen Aspekten massgeblich von einer optimalen Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Abteilungen, ihren Teams und somit von jedem einzelnen Mitarbeitenden ab. Jeder

Mitarbeitende spielt dabei eine wichtige Rolle in der Verzahnung eines rundlaufenden Firmengetriebes. Sie alle verbindet das gemeinsame Interesse, dass sich «ihr» Unternehmen laufend weiterentwickelt und im Markt eine entscheidende Position einnehmen kann – könnte man zumindest meinen: Die Betrachtung der Gemeinsamkeit ist wahrscheinlich zu einfach vollzogen. Denn was für die einen eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen bedeutet, ist für andere eine rein existenzsichernde Angelegenheit. Das Engagement jedes Einzelnen für ein Unternehmen ist wohl gerade deswegen sowohl in qualitativer wie quantitativer Hinsicht und ebenso auf der emotionalen Ebene sehr unterschiedlich geprägt. Dabei spielt unserer Erfahrung nach die Funktion und hierarchische Einstufung eine untergeordnete Rolle.

Die Möglichkeit der offenen Kommunikation ist eine Frage der Unternehmenskultur

Wir erleben in unserer Begleitung von Unternehmen und deren Mitarbeitenden, dass die Kultur, die Art und Weise des gegenseitigen Umgangs und Respekts, aber auch eine klare und offene Kommunikation einen wesentlichen Bestandteil der positiven Weiterentwicklung beinhaltet. Entscheidend ist hierbei, dass die Menschen mit ihren Fähigkeiten und Wünschen erkannt und am «richtigen Ort» eingesetzt werden. Dies bedingt jedoch, dass sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer in einem

laufenden Dialog miteinander stehen und die strukturellen Bedingungen erfüllt sind. Die Grundlage dazu bildet das gegenseitige Vertrauen, Wünsche und Ambitionen, aber auch Ängste und Bedenken offen ansprechen zu können, ohne dabei Gefahr zu laufen, mit einer Kündigung durch eine der «Parteien» konfrontiert zu werden. Mitunter führt Letzteres dazu, dass man sich auf ein vorsichtiges Vorgehen fokussiert, und die Möglichkeit auf Veränderungen dadurch verhindert. Paradoxerweise setzt dies etwas in Gang, was man letztlich schweigend verhindern wollte: Das Unternehmen trennt sich von einem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitende dreht dem Unternehmen den Rücken zu. In solchen Fällen bleibt die Frage meist unbeantwortet, wieso es denn zu dieser Trennung kommen musste. So oder so, verloren haben meistens beide Seiten.

Die Trennung von einem Mitarbeitenden ist nicht per se schlecht

Wie lassen sich nun solche Situationen verhindern? Dazu muss erst einmal vorausgeschickt werden, dass Trennungsprozesse nicht «per se» schlecht oder unangebracht sind. Es gibt Umstände, welche einen solchen Schritt unausweichlich machen. Sei es aus wirtschaftlichen oder organisatorischen Gründen. Und nicht zuletzt – so ironisch dies klingen mag – zum

Schutz des Betroffenen selbst. Hier macht es durchwegs Sinn, einen Outplacement-Berater zur Unterstützung beizuziehen, welcher den gesamten Prozess von der Kündigung, Loslösung bis hin zur beruflichen Neuorientierung begleitet.

Der heutige Umgang mit Ausstiegen im Sinne von Trennungsprozessen wird sich den künftigen Anforderungen anpassen müssen

Mit Blick in die Zukunft können wir uns vorstellen, dass sowohl Arbeitnehmer wie Arbeitgeber den Umgang des Miteinanders und damit auch ihre Haltung gegenüber Ausstiegen verändern werden. In diesem Zusammenhang sehen wir folgende Szenarien:

- # Ein Ausstieg wird zu etwas «Normalem». Dies erfordert indes, dass Mitarbeitende zunehmend flexibler werden und die Unternehmen gefordert sind, ungewollte Ausstiege frühzeitig zu erkennen.
- # Mitarbeitende, die gehen, werden nicht automatisch als «illoyal» betrachtet.
- # Mitarbeitende, die finanziell solide aufgestellt sind, werden zunehmend mutiger und kündigen ihrerseits das Arbeitsverhältnis fristlos bei Regelverstößen des Arbeitgebers.



VERHALTEN

- # Mitarbeitende werden durch ihr fokussiert angereichertes Wissenskapital zunehmend unternehmensunabhängig.
- # Gerade weil man mit einer gegenseitigen Unabhängigkeit rechnen muss, kann man machtmotivierte Beziehungsspielchen immer seltener erfolgreich spielen.
- # Outplacement ist nicht nur Rettungsanker für «Gestrandete», sondern ein selbstverständliches Angebot, um sich jederzeit auf Augenhöhe begegnen zu können.
- # Der regelmässige Blick auf die eigene Employability des Mitarbeitenden wird zum Selbstverständnis.



**„Unsere Aufgabe in dieser Welt ist es nicht,
alle Dinge zu wissen, wohl aber diejenigen,
die unser Verhalten betreffen.“**

John Locke (1632 - 1704)
Englischer Philosoph

Die 5 Verhaltenstypen und deren Muster

Die unterschiedlichen Typen werden durch ihr Verhaltensmuster erkennbar. Um Regelmässigkeiten im Verhalten identifizieren zu können, braucht es meistens einen längeren Beobachtungszeitraum. Die Muster entwickeln sich zwischen Individuum und Umfeld und sind grundsätzlich veränderlich. Nicht selten ist eine Verhaltensveränderung einem schleichenden Prozess unterworfen. Der Betroffene selbst ist sich dessen oft nicht bewusst. Wir haben aufgrund unserer Erfahrung aus der Beratungspraxis 5 Niveaustufen der Verhaltensveränderung identifiziert und mit den 5 Verhaltenstypen in Verbindungen gebracht (siehe Grafik). Die Praxis-Beispiele, die hier aufgeführt werden, sind real, nur die Namen wurden geändert. Hinter jedem Beispiel steht ein Mensch, mit dem wir uns auseinandersetzen durften.

Erkennbarkeit von Verhaltensmustern

Jedes Unternehmen ist grundsätzlich bestrebt, ihre Angestellten zu Höchstleistungen zu motivieren und ihnen im Gegenzug eine möglichst hohe Arbeitsplatzsicherheit zu gewähren. Die stetige Suche nach steigender Produktivität erfordert, dass alle am gleichen Strang ziehen. Auch wenn dies der Fall ist, können Überlegungen im Hinblick auf die weitere Entwicklung und Investitionen in die Mitarbeitenden zu kurz kommen. Dann sollte die Zeit für eine tiefere Analyse genommen werden. In der Praxis haben wir in diesem Zusammenhang 5 verschiedene Verhaltenstypen ausfindig gemacht, welche sich auf unterschiedlichen Ebenen herleiten lassen.

AKTIV	VOLATIL	PASSIV	DOMINANT	RESIGNATIV
> motivierend > vorausschauend > zielorientiert	> unbeständig > selbstgerecht > enttäuscht	> unauffällig > angepasst > berechnend	> aggressiv > unsachlich > unkooperativ	> pessimistisch > teilnahmslos > abwehrend
schreitet voran	ist unberechenbar	reagiert nur mehr	grenzt sich ab	zieht sich zurück
				
aufbauendes Niveau	wechselhaftes Niveau	geringes Niveau	sinkendes Niveau	abfallendes Niveau
gering ← ISOLATIONSGRAD → hoch				

Grafik © ERNST CHRISTIAN SARL

Anmerkung: Jeder Mensch hat seine persönlichen Eigenschaften als genetische Grundlage (Grundtyp), welche sich in der eigenen Wesensart sowie seinen Stärken und Schwächen widerspiegelt. Die folgende Betrachtung beschränkt sich ausschliesslich auf unsere Beobachtungen im rein beruflichen Kontext.

Aktiver Typus - Aufbauendes Niveau

Praxisbeispiel: Simon M.

Als jüngerer Mitarbeiter kommt Simon innerhalb der unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen durch seine aufgestellte und positive Art sehr gut an. Aufgrund seiner grossen Freude an

der Arbeit sowie des fortwährenden Erfolgs fällt es ihm leicht, eine hohe Motivation und Einsatzbereitschaft zu zeigen. Die Führung wird schnell auf Simon M. aufmerksam. Folglich zählt er zum festen Bestandteil des Talentpools und wird gezielt mit internen Management- Entwicklungsprogrammen gefördert. Der Mitarbeiter erhält immer wieder neue Aufgaben und Einsatzorte.

und steigt stetig auf der Karriereleiter nach oben. Es etabliert sich sowohl beim Arbeitgeber wie auch bei Simon eine schiere Selbstverständlichkeit und Erwartungshaltung, dass es so positiv weitergehen wird.

Praxisbeispiel: Michael S.

Michael arbeitet Teilzeit, damit er auch noch andere Interessen verfolgen und seine Rolle als Familienvater wahrnehmen kann. Die Arbeit gefällt ihm gut, sein Engagement ist hoch und seine Leistung für den Arbeitgeber sehr zufriedenstellend. Er stellt weder einen Karriere- noch einen weiteren Führungsanspruch. Wichtig ist für ihn die Ausgewogenheit seiner Interessen und Tätigkeitsfelder. Sondereinsätze gehören für ihn zur Selbstverständlichkeit, da sich auch der Arbeitgeber sehr flexibel gegenüber Michael zeigt.

Praxisbeispiel: Marianne A.

Als Kaufmännische Leiterin ist Marianne für den Bereich Finanzen, IT und HR verantwortlich. Sie hat sich über all die Jahre ihrer Anstellung mit dem Unternehmen identifiziert und sich als eine enge Vertrauensperson im Führungskreis des Unternehmers etabliert. Ihr Wissen und ihre Erfahrung sind für das Unternehmen sehr wertvoll – entsprechend hoch ist der Beitrag von Marianne am Unternehmenserfolg. Aufgrund ihres unternehmerischen Verhaltens, könnte man beinahe annehmen, dass sie selbst Eigentümerin der Firma sei.

In allen drei Fällen erfolgt eine Interaktion zwischen Organisation und Mitarbeitenden nach dem «SYMBIOTIK PRINZIP». Der Level einer wechselseitigen Partnerschaft ist bei diesem Typus erreicht. Die grosse Herausforderung liegt nun darin, diesen Zustand zu halten und die jeweiligen Ziele immer wieder aufs Neue abzufragen.

Volatiler Typus mit wechselhaftem Niveau

Praxisbeispiel: Thomas L.

Thomas hat immer ein offenes Ohr für die Anliegen anderer und achtet stets darauf, niemanden vor den Kopf zu stossen. Anerkennung ist ihm wichtig und dafür setzt er sich auch unermüdlich ein. Dafür stellt er sein eigenes Wohlbefinden in den Hintergrund. Er fokussiert

sich im Alltag auf die Dinge, die gerade um ihn herum geschehen. Im steten Bestreben, möglichst allen gerecht zu werden, wird Thomas zunehmend abhängig von äusseren Einflussfaktoren. Ein kritischer Einwand seines Chefs oder laufend unbeantwortete Mails seitens der Organisation belasten ihn und werfen ihn zuweilen aus der «Spur». Entsprechend pendelt sein Motivationsgrad zwischen hoch und tief hin und her.

Praxisbeispiel: Petra W.

Petra ist seit vielen Jahren im Unternehmen tätig. Während ihrer Anstellungszeit hat sie bis heute fünf Vorgesetztenwechsel erlebt. Jedes Mal war ein solcher Wechsel mit einer Unsicherheit der zukünftigen Zusammenarbeit behaftet. Fragen wie «Was ist meinem neuen Chef wichtig? Wie reagiert er, wenn ich mit ihm in einen fachlichen Disput gehe? Welche Schwerpunkte in den Zielsetzungen werden künftig von ihm definiert werden? Wie wird die Kommunikation erfolgen? Wird er mich überhaupt mögen?», kommen bei jedem Wechsel wieder auf. Auch muss Petra feststellen, dass sie auf ihrem Karriereweg durch die vielen Wechsel immer wieder zurückgeworfen wird und sie sich immer wieder aufs Neue beweisen muss. Kündigen war nie eine Option, da ihr sowohl das Unternehmen als auch die Tätigkeiten sehr gefallen.

Die Personen sind in den genannten Fällen im permanenten Abwägen und Analysieren ihrer Arbeitssituation. Dementsprechend sind sie mal sehr motiviert und positiv, dann wieder niedergeschlagen und demotiviert, was sich wiederum auf die Leistung auswirkt. Der Mitarbeitende entfernt sich mehr und mehr von der Fragestellung, welche Tätigkeit für ihn passt und welche Arbeit ihm Freude bereitet.

Passiver Typus mit geringem Niveau

Praxisbeispiel: Peter A.

In den vielen Jahren seiner Zugehörigkeit im Unternehmen wurde Peter immer getragen und in kleinen Schritten gefördert. Der Anstoss für Veränderungen erfolgte ausschliesslich durch den Arbeitgeber. Er selbst zeigt keine Eigeninitiative. Diese Verantwortung sieht Peter vorwiegend bei seinen Vorgesetzten und dies demonstriert er offensichtlich. Durch seine tendenziell geringe Veränderungs- und Selbststre-

flexionsbereitschaft stellt die Führung eine Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild fest. Die Entwicklungsmöglichkeiten von Peter sind, wenn überhaupt, nur am Rande aktiviert worden. Aufgrund seiner Verhaltensweise sieht sich der Arbeitgeber nicht veranlasst, der Potenzialanalyse eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Dieses Beispiel veranschaulicht eine der häufigen Formen von brachliegendem Potenzial. Einer der beiden Partner müsste jedoch den Dialog initiieren. Die Frage, ob dies nun in der Verantwortung jedes Einzelnen liegt oder ob dies nicht Aufgabe der Führung wäre, bleibt oft unbeantwortet. Tatsache ist, dass mittelfristig alle verlieren werden.

Dominanter Typus mit sinkendem Niveau

Praxisbeispiel: Susanne A.

Seit zwei Jahren im Unternehmen hat Susanne die Verantwortung für eine Leitungsfunktion übernommen und möchte sich darin beweisen. Es gilt, einen Misserfolg um jeden Preis zu verhindern. In ihrem Bestreben nach Makellosigkeit neigt sie dazu, zu übersteuern. Es dauert nicht lange, bis Konflikte mit ihren Counterparts, anderen Abteilungen und Vorgesetzten entstehen. Sie ist der klaren Auffassung, dass sie sich schützend für ihr Team einsetzt und von diesem mehrheitlich geschätzt wird.

Infolge der sich häufenden Konfliktsituationen verhärten sich die Fronten. Kampf- und Reviergeist sind vorherrschend. In einem schleichenden Prozess bauen sich Feindbilder zu immer mehr Personen auf. Sie manövriert sich mehr und mehr in eine Opferhaltung und fühlt sich zunehmend unverstanden und allein.

In dieser Situation wird deutlich, wie Konflikte entstehen, welche die Zusammenarbeit und damit die Symbiotik im Unternehmen gänzlich lähmen können. Hinzu können weitere Herausforderungen unter dem Aspekt des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und der gesetzlichen Fürsorgepflicht des Arbeitgebers entstehen, wenn nicht reagiert wird.

Resignativer Typus mit abfallendem Niveau

Praxisbeispiel: Patrick K.

Weil er sich klar zu «Höherem» berufen fühlt, neigt Patrick gerne dazu, sein Leistungsvermögen zu überschätzen. Im Bestreben nach einem vertikalen Aufstieg auf seinem Karriereweg stellt er nun Forderungen nach einem erweiterten Verantwortungsbereich. Er ist getrieben in der Suche nach Anerkennung und Status.

Das Management ist mit den aktuellen Leistungen im Grunde zufrieden. Es zögert aber einen Beförderungsentscheid hinaus, da es von seinem Kompetenzprofil nicht vollends überzeugt ist. Patrick wird in der Folge immer wieder vertröstet. Es dauert nicht lange bis bei ihm das unangenehme Gefühl aufkommt, dass er in seinem Potenzial nicht erkannt wird. Sein Kampfgeist weicht zusehends der Enttäuschung. Er beginnt, sich ausserhalb des Unternehmens neu zu orientieren, da er sich mehr Chancen für seine Karriere erhofft.

Praxisbeispiel: Jolanda M.

Seit längerer Zeit ist Jolanda mit familiären Problemen konfrontiert. In der Abteilung, in welcher sie eine Schlüsselposition im Projektmanagement einnimmt, sollen aufgrund der unerwarteten Stärke des Frankens umgehend Massnahmen eingeleitet werden. In dieser angespannten Lage zählt ihr Chef auf ihre Unterstützung und fordert zusätzliches Engagement. Der Druck steigt rapide an und sie gerät immer mehr in einen physischen und psychischen Erschöpfungszustand. Sie zieht sich mehr und mehr zurück. Da dem Chef die familiären Probleme nicht bekannt sind, beginnt er das Arbeitsverhältnis zu hinterfragen. Jolanda aber ist blockiert in der Betrachtung ihrer beruflichen Zukunft. Der Gedanke an einen drohenden Jobverlust und die damit verbundene finanzielle Unsicherheit lassen sie endgültig resignieren.

Diese zwei Beispiele widerspiegeln die Auswirkungen, wenn ein gegenseitiges Vertrauen fehlt oder nicht zur etablierten Kultur eines Unternehmens gehört. Infolge fehlenden Vertrauens können in der Kommunikation keine Klarheit und Offenheit sichergestellt werden. Die Gegebenheiten nehmen ihren eigenen, unkontrollierten Lauf.



DOMINANT

sinkendes Niveau

PASSIV

geringes Niveau

RESIGNATIV

abfallendes Niveau

AKTIV

aufbauendes Niveau

VOLATIL

wechselhaftes Niveau

Autsch- Placement*

* oder wieso die Wahrheit
manchmal weh tut



TRENNUNG

Es gibt wohl kaum etwas, was uns Menschen mehr zu schaffen macht als die frontal einkrachende Selbsterkenntnis. Wir möchten dieses unangenehme Gefühl daher möglichst vermeiden. Darum setzen wir viel Energie zur Ausblendung von schwierigen Situationen oder schlechten Gefühlen ein. Aussitzen und abwarten lautet das Motto. Dabei helfen uns selbstüberlistende Argumente, dass es ja so schlimm gar nicht sei und es wohl sicherlich viel üblere Dinge gäbe.

Die Stacheln sitzen tief

Das Unterdrücken leise klopfender Alarmzeichen blockiert sämtliche Startversuche, vielleicht doch mal genauer hinzuschauen. Der scheinbar sichere Arbeitsplatz und ein regelmässiges Einkommen sollen auf keinen Fall in Gefahr gebracht werden – also weitermachen und die Komfortzone auf keinen Fall verlassen! Die Ausprägung solcher Gedanken ist bei jedem Einzelnen sehr unterschiedlich.

Allen ist aber gemeinsam, dass ein schleichender Prozess der Unzufriedenheit in Aktion tritt, und Sinnesfragen langsam, aber stetig ins Bewusstsein unserer Lebensziele eingeblendet werden.

Wir beginnen, uns selbst in den Gedanken zu manipulieren und uns gegenüber an Ehrlichkeit zu verlieren. Es ist schlichtweg bequemer, sich ein vordergründig passendes Selbstbild zu gestalten. Die Verantwortung tragen wir aber dann doch lieber nicht dafür, sondern delegieren diese an

andere, das Geschäft, die Partnerin, den Partner oder an die Ungerechtigkeiten des Lebens im Generellen. Dies ist meist der Startpunkt der Selbstentfremdung. Wir fühlen uns mehr und mehr mit komischen Aussagen und Kritiken von unserem Gegenüber konfrontiert, welche wir jedoch nicht verstehen. Wir spüren zwar, dass irgendetwas nicht (mehr) gut ist, aber wir können dieses Subtile nicht einer klaren Feststellung zuordnen.

Und nun geschieht etwas, was wir nicht erwartet hätten: Die sichere Arbeitsstelle wird uns gekündigt! Wir verlieren unseren Job und damit unsere Identität und unsere als wichtiges Gut gedachte Aufgabe. «Wieso ich?», fragen wir uns. «Herr Peter K. vom Büro nebenan hat sich kaum so eingesetzt wie ich. Ich war es, der über die normale Arbeitszeit hinaus immer wieder Höchstes geleistet und schlichtweg vollen Einsatz für das Unternehmen gebracht hat. Und das ist nun der Dank dafür?»

Auf den ersten Schock folgt meistens Erleichterung. Denn ob wir es wollen oder nicht, es fällt uns eine Riesenlast ab. In einer ersten Phase können wir dieses Gefühl noch nicht richtig fassen, geschweige denn, einem klaren Grund zuweisen. Alles erscheint uns diffus und nicht greifbar.

TRENNUNG

Schock!
Erleichterung!
Sternstunde!

In dieser Phase haben wir nun zwei Möglichkeiten: Entweder nutzen wir die Situation zur Selbstreflexion und der Auseinandersetzung mit dem eigenen ICH. Oder wir gehen auf Konfrontation und geben allem und allen anderen die Schuld.

Dies ist der entscheidende Zeitraum, welcher für den Betroffenen selbst als «StERNSTunde» für die Gestaltung seiner beruflichen wie auch persönlichen Zukunft bezeichnet werden könnte. Auch für das Unternehmen ist diese Phase sehr wichtig: Ab diesem Moment wird sich zeigen, ob im weiteren Verlauf ein respektvoller und konstruktiver Trennungsprozess überhaupt möglich ist oder ob der Ausstieg nur mit einem juristischen Unterton erfolgen kann.

Wir sehen es als unsere Berufung an, den Menschen und Organisationen in solch heiklen Momenten zur Seite zu stehen. Wir helfen allen Beteiligten, ein Gefühl für die neue Situation zu entwickeln und zeigen Strategien auf, wie es gelingen kann, damit umzugehen.

„Ein gewisser Grad an Unzufriedenheit und Schmerz ist meist Grundvoraussetzung für die Selbstreflexion.“

Es ist eine „Handwerkskunst“, den Menschen in dieser fragilen Phase mit viel Fingerspitzengefühl und Empathie die richtigen Denkanstöße zur distanzierten Betrachtung geben zu können. Dabei steht nicht die Schuldfrage und kein gegenseitiges Aufrechnen im Vordergrund, sondern die konstruktive Aufarbeitung der als negativ empfundenen Erfahrung.

Nur so kommen die Betroffenen der Wahrheit näher, auch wenn dies im ersten Moment sehr weh tun kann. Es braucht aber einen gewissen Schmerz, um Altes loszulassen sowie offen zu werden für Neues und Chancen nutzen zu können.



Ohne Kooperation keine wechselseitige Partnerschaft

ERNST CHRISTIAN SARL beschäftigt sich ganzheitlich mit der wechselseitigen Partnerschaft in Unternehmen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden und Teams.

Mit der dafür entwickelten Symbiotik-Methode bieten wir eine Reihe von Dienstleistungen, welche über den üblichen HR-Bereich hinausgehen und dazu beitragen, eine symbiotische Unternehmenskultur zu etablieren.

Dieses Foto entstand während einer mehrmonatigen Auszeit, die Christian M. Ernst mit seiner Familie in Costa Rica verbrachte.

