

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 368 004 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

NEUZEITLICHE FÜHRUNG

# Leadership mit «Herz»

Mein Titel mag verwirren. Denn was ein Leader ist, wissen wir: Das kennen wir aus dem Sport, aus der Musik etwa – und vor allem auch aus der (Markt-)Wirtschaft. Doch was – um Himmels willen – hat das mit «Herz» zu tun? Ich wage den Versuch, zu erklären. *Von Ernst «Aschi» Wyrsch (\*)*

Ich halte derzeit als Dozent viele Vorträge. Meine Themen sind «zwischenmenschliche Beziehungen» – und damit verbunden sind eben auch Führungsstrukturen. In meiner Tätigkeit habe ich folgendes bemerkt: In der letzten Zeit hören Männer bei sogenannten «Herzthemen» viel besser zu als früher. Frauen haben in dieser Hinsicht schon weit – um Jahre – länger – positiv reagiert.

Doch was sind «Herzthemen» in der Führung? Das Gegenteil von Herzthemen sind Fakten. Fakten und der Versuch, alles über den Verstand zu lösen. Denn Logik verbietet es in vielen Bereichen, das Herz einzuschliessen.

Männer versuchen, alles über den Verstand zu lösen. Für sie hat Wissenschaft einen hohen Stellenwert und damit auch hohe Glaubwürdigkeit. Frauen hingegen verstehen bisweilen auch Homöopathie als nachweislich richtig. Dabei ist es ihnen völlig egal, ob man deren Substanz nun nachweisen könne – oder eben nicht. Denn ihnen genügt der sogenannte «Beweis der Wirksamkeit.»

Doch zurück zu Themen, die mich in meiner Arbeit beschäftigen: Was ist «Leadership mit Herz» – oder eben auch neuzeitliche und zeitgerechte Führung?

### Die drei wichtigen Fragen

Unser heutiger Führungsansatz geht vom Grundsatz und von der Überzeugung aus, dass der Chef für seine Mitarbeiter da sein müsse – und nicht umgekehrt. So hat der Chef sicherzustellen, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit in Ruhe und Freiheit verrichten können.

Ich bin überzeugt: Wladimir Jlytsch Lenin hat sich geirrt mit seiner (kommunistischen) Devise, welche da heisst: «Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser». Wir werden hingegen gut fahren, wenn wir Lenins Wort umkehren: Dann heisst das nämlich: Wir vertrauen so lange, bis unser Vertrauen getäuscht wird. Moderne Führung bedeutet heute moderne Gestaltung des Arbeitsplatzes und damit des Umfelds des Mitarbeitenden.

So wird sich ein guter Chef die drei folgenden wichtigen Fragen stellen:

- Was kann ich dazu beitragen, dass meine Mitarbeitenden mehr leisten als sie leisten müssten?
- Was kann ich dazu beitragen, dass meine Mitarbeitenden für unser Unternehmen (und damit auch für mich) «durchs Feuer gehen»?
- Was kann ich von mir aus tun, um mit weniger Aufwand mehr zu erreichen?



Ernst «Aschi» Wyrsch: «Vertrauen ist die Basis.»

Klar ist: Nur, wer die richtigen Fragen stellt, hat auch Chancen, die richtigen Antworten zu erhalten. Wenn ich also meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter «stimmig» ansprechen will, dann muss ich als Chef deren Wertehierarchie kennenlernen und verinnerlichen. Natürlich hat dies mit Gesprächstechnik zu tun – aber diese ist lernbar. Voraussetzung ist der gute Wille – und der wiederum sollte bei jedem Chef Voraussetzung sein.

### Steine aus dem Rucksack entfernen

Der psychische Druck auf die Leader wird künftig noch stärker werden, als er es heute schon ist. Wenn (wir) Leader demselben standhalten wollen, müssen wir meines Erachtens schwere Steine entfernen, die wir in einem unsichtbaren Rucksack und unbewusst stets mit uns tragen.

Der erste und wichtigste Schritt wird der sein, dass wir uns darüber bewusst werden, dass wir uns Dingen entledigen müssen, die zu tragen nicht alleine unsere Sache sein soll. Denn unsere Aufgabe ist es ja, zu führen. Und zur Führung gehört vor allem auch, delegieren zu lernen und zu können. In der Delegation liegt Kraft. Die Kraft des Vertrauens. Denn wer als Führungspersönlichkeit nicht delegieren kann, der wird über kurz

oder lang scheitern. Delegieren bedeutet alles andere als Trennungsschmerz von einer (selbstgestellten) Aufgabe. Denn wer delegiert, wer loslassen kann, der hat die Hände und den Kopf frei für die wirklichen Aufgaben des Leaders. Wer schlecht oder überhaupt nicht delegieren kann, muss sich überlegen, ob jenes Vertrauensbild stimmt, das er von seinen Mitmenschen hat. Denn die Regel sagt: Wer (als Chef) oft und gut delegiert, der schenkt Vertrauen. Vertrauen, das zu schenken sich lohnen wird. Eigentlich logisch und einfach. Finden Sie nicht auch?

Damit wären wir beim sogenannten Menschenbild. Gemeint ist jenes Bild, das wir uns von Mitmenschen machen. Um diese Frage anzugehen, haben wir die Auswahl aus zwei

(Fortsetzung auf der letzten Seite)

### DIE LETZTE SEITE

#### › **Leisure Traveller**

Sicherheit ist entscheidend

#### › **Stellentrend-Barometer**

Topps und Flops

#### › **Aktuelle Bildungsangebote**

(Fortsetzung Leitartikel)

völlig gegensätzlichen Perspektiven: Erstens: Jeder Mitmensch ist grundsätzlich schlecht – oder zumindest in Zweifel zu ziehen – bis er mir das Gegenteil bewiesen hat. Zweitens: Jeder Mitmensch ist im Grunde gut. Vertrauen entziehen kann ich ihm ja immer noch, wenn er mich enttäuscht hat. Wie denken Sie darüber?

Aus meiner Warte sehe ich eine Gefahr: Diejenige nämlich, dass wir unsere Mitmenschen allzu sehr nach dem sogenannten «Augenprinzip» sehen und beurteilen: Wie sieht er aus? Wie gibt er und wie «verkauft» er sich? Ist er in jener «Norm», die ich von ihm erwarte? Ich denke: Wenn wir nach diesen Kriterien urteilen, werden wir oft enttäuscht werden. Denn etwas fehlt in den genannten Kriterien: Es ist dies der Begriff VERTRAUEN. Meine feste Überzeugung ist: Wir müssen unseren Mitmenschen vertrauen!

Es kann zutreffen, dass wir zwischenzeitlich enttäuscht werden. Und doch bleibe ich dabei: Geschenktes Vertrauen lohnt sich immer. Nichts gegen Kontrolle. Kontrollen dürfen sein, aber ein Übermass schadet dem Vertrauen. Also: Versuchen Sie vertrauensvoll mit Ihren Mitmenschen umzugehen. Ich bin sicher: Sie werden reichlich belohnt. Es kann Enttäuschungen geben. Doch bitte: Ändern Sie deswegen ihr System nicht.

(\*) Ernst «Aschi» Wyrsch ist seit drei Jahren Dozent und Projektleiter an der St. Gallen Business School für Leadership. Er begleitet ganze Führungskräfte-Teams über eineinhalb Jahre durch verschiedene Module. Er ist Präsident Hotellerie Suisse Graubünden, VR-Präsident des «Arosa Kulm»-Hotels, im Beirat des Swiss Leadership Forums, Autor des Buches «Mit Herzblut» (Woertersch Verlag) und hält rund 70 Vorträge pro Jahr. Seit 2003 ist er Ehrenpräsident des Eishockey Clubs Davos.

## LEISURE TRAVELLER

### Sicherheit ist entscheidend



**Die Aktivitäten der Terror-Organisation IS, das Ebola-Virus, die Ukraine-Krise, der Putsch in Thailand: Spüren Sie das als Reiseveranstalter? Unruhen, Terror und Epidemien an den Reise-destinationen können die Wahl des Reiseziels beeinflussen. Zurzeit tun sie dies allerdings kaum. Stark gestiegen ist hingegen der Informationsbedarf. Wir raten den Reisenden stets, die Reisehinweise des EDA zu lesen oder sich im Reisebüro zu erkundigen.**

**Wieso bleiben die Reisenden so gelassen? Es würde anders aussehen, wenn mehrere beliebte Feriendestinationen betroffen wären. Wegen der IS hat jedoch beispielsweise noch niemand seine Türkei-Reise annulliert und niemand wollte vorzeitig nach Hause zurückkehren. Ebenfalls kaum spürbar sind die Vorkommnisse in Bangkok. Anders sah es in Ägypten aus: Die Reisenden wichen während rund drei Jahren auf andere Reiseziele aus. Nun zieht das Geschäft aber wieder deutlich an.**

**Wie unterstützen Sie Ihre Kunden in Krisenfällen? Wir verfügen in der Schweiz über eine Pikett- und Notfallorganisation und verfolgen durchgehend alle touristisch relevanten Ereignisse. Gerade in unvorhersehbaren Situationen, bei gesundheitlichen Problemen und in Notfällen erwarten die Reisenden eine zuverlässige Hilfestellung und Ansprechpartner vor Ort.**

**Ist man im Krisenfall als Pauschalreisender im Vorteil? Wenn es um das Wohlergehen und die Sicherheit der Kunden geht, sind wir nicht nur für Pauschalreisende da, sondern auch für Individualreisende. Allerdings können wir bei Individualreisen nur für die bei uns gebuchten Leistungen einstehen. Ich halte es generell für empfehlenswert, sich vor der Reise detailliert über die Destination zu informieren und sich um einen umfassenden Versicherungsschutz zu kümmern.**

Interview mit Martin Wittwer, CEO TUI Suisse (reisen@tui.ch)

## STELLENTREND BAROMETER

### Tops und Flops

Die Berufsgruppe mit dem höchsten Nachfragezuwachs im Februar war IT/Telekommunikation: Die Schweizer Stelleninserenten boten 42% mehr Stellen für diese Fachkräfte an als im Februar des vergangenen Jahres. Einkäufer und Marketingexperten. Die Berufsgruppe mit dem höchsten Nachfragezuwachs im Februar.



### Was sagen die Inserenten?

Die Schweizer Stelleninserenten erhielten im März aktuell weniger Bewerbungen als im März des vergangenen Jahres. Nur 24% der Unternehmen gaben an, dass sich mehr als 25 Bewerber auf ein Inserat hin gemeldet hätten. Im März 2010 waren es noch 38%. Entsprechend unzufriedener zeigten sie sich: auf einer Skala von 1 «sehr zufrieden» bis 6 «unzufrieden» bewerteten sie die Anzahl der Bewerbungen nur mit durchschnittlich 3,5 (März 2010: 3,2). Dies ergab eine Befragung unter 316 Schweizer Stelleninserenten im März 2010 und 2011.

### Zahl des Monats

00% aller Inserenten im Schweizer Stellenmarkt vom Februar 2011 entschieden sich dafür, ihre Stelle ausschliesslich in der Zeitung zu.



AnzeigenDaten ist ein Service der index Internet und Mediaforschung GmbH. AnzeigenDaten wertet Stelleninserate in 33 Schweizer Print- und Online-Medien aus.

## AKTUELLE BILDUNGSANGEBOTE

### Info-Veranstaltung: Risikomanagement (MAS, DAS, CAS)

Modulare Weiterbildungsangebote zum Integrierten Risikomanagement auf Basis von ISO 31000:2009, dem Benchmark im RM.  
Datum: Montag, 25. Juni 2012  
Dauer: 17.15–18.15 Uhr  
Ort: Technopark Winterthur  
Infos: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement  
www.kstr.zhaw.ch, Tel. 058 934 77 31



### Neue Konzepte des VE-Managements

17. Durchführung des 6-teiligen VE-Programms 2012 mit Abschlusszertifikat.  
Datum: Freitag, 24. August 2012  
Dauer: 6 Abende  
Ort: Kavaliers Blü Hotel, Zürich  
Infos: IFPM-HSG Center for Corporate Governance  
www.ifpm.unibg.ch, Tel. 071 224 23 70

### Notfall- und Krisenmanagement (ZLG/CAS)

Zertifikatslehrgang: Notfälle, Pandemien und Krisen erfolgreich managen durch professionelle Planung und Vorbereitung.  
Datum: Mittwoch, 12. September 2012  
Dauer: KW 37–40, 12: Mittwoch  
Ort: ZHAW, 8400 Winterthur  
Infos: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement, www.kstr.zhaw.ch, Tel. 058 934 77 30

### Ein Master für die Umwelt

Möchten Sie sich als Spezialist/in für einen modernen Umweltschutz einsetzen? Dann sind Sie bei uns richtig.  
Datum: Montag, 17. September 2012  
Dauer: 2 Semester  
Ort: Muttens, BL  
Infos: MAS in Umwelttechnik und -management an der FHNW, Muttens, www.fhnw.ch/lifesciences, Tel. +41 61 467 42 42



### Experte/Expertin in nachhaltigem Management

Eine praxisorientierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte, die nachhaltige Ideen in alle Tat umsetzen wollen.  
Datum: Samstag, 27. Oktober 2012  
Dauer: 3 Semester  
Ort: AKAD Business, Zürich  
Infos: AKAD Business, Infoline: ZH: 27.6.12, 18.00 Uhr  
www.akad.ch/business, Tel. 044 307 33 33

Detailinformationen sind viele weitere Kurse ...  
[www.alpha-seminare.ch](http://www.alpha-seminare.ch)

