

(Fortsetzung von Seite 1)

bestimmen; so etwa in der Einheit, die den Jamie Oliver Flavour Shaker vermarktet. Wie lässt sich angesichts dieser Vielfalt eine glaubwürdige Arbeitgebermarke aufbauen? Um das Set an Wertversprechen breit abzustützen und in allen Einheiten zu verankern, entwickelten wir die «Value Proposition» innerhalb des Management-Teams und CEOs der lokalen Gesellschaften. Diese Diskussionen führten konzeptionell zu den Kernelementen des DKB-Arbeitgebermarke. Die Wertversprechen waren damit inhaltlich umrissen, jedoch noch nicht spezifisch formuliert. In der Überarbeitung wurden die Botschaften auf das Wesentliche reduziert.

Intern ist extern

Heute können wir dank den spezifischen Aussagen konsistent auftreten und handeln; dies vom ersten Rekrutierungsgespräch an. Was dabei einem potenziellen Mitarbeitenden versprochen wird, muss auch gegenüber den bestehenden Mitarbeitenden eingelöst werden. Die Aufgaben bei uns sind lebensnah: Wer theoretisches Wissen nicht in Resultate umsetzen kann, wird sich bei uns nicht wohlfühlen. Mitarbeitende sollen sich in einem langfristig ausgerichteten Umfeld entfalten können und sich am Wertversprechen orientieren. Als Teil des Ganzen können sie ihre Fähigkeiten so zur Geltung bringen. Das macht letztlich für jeden Mitarbeitenden den eigentlichen Wert einer Marke oder eines Unternehmens aus.

(*) Sepp von Arx ist CEO der Diethelm Keller Brands.
(sepp.vonarx@dkbrands.com)

Das ALPHA CEO-Forum

Das CEO-Forum gibt teils weniger bekannten, jedoch nicht minder erfolgreichen Persönlichkeiten eine Plattform. Diethelm Keller Brands beschäftigt rund 1100 Mitarbeitende und bietet ihre Produkte und Dienstleistungen in 60 Ländern an. DKB ist eine Geschäftseinheit der Diethelm Keller Gruppe. (www.dkbrands.com)

Entschleunigung im Management

Die Chance Langsamkeit

Entschleunigung im Berufsalltag gibt die Gelegenheit, um aufzutanken, nachzudenken und sich Überblick zu verschaffen. Wer die nötige Zeit aufbringt, erlebt die Geschwindigkeit unserer Zeit nicht als «Joch», sondern prägt diese mit seinem eigenen Rhythmus mit.

von Sabine Grebien (*)

Mal ehrlich, haben Sie nicht auch schon geaugnet, dass Sie über Zeit verfügen, aus Angst, nutzlos und nicht mehr der Elite zugehörig zu sein? Zeit ist das Reizwort: Wer keine hat, gilt als erfolgreich und unersetzbar, wer zu viel davon hat, ist ein Versager. Auf der Überholspur zu fahren ist fortschrittlich, Langsamkeit ist rückständig. Manager werden nicht fürs Parken bezahlt sondern für Speed in der Kurve, für Umsatzwachstum, Kostenreduktion, mehr Gewinnausschüttung und all das bis Quartalsende.

Doch was ist, wenn der gefürchtete Ölfleck in der Kurve, der rasanten Fahrt ein Ende bereitet. Bestenfalls kommt man mit einem blauen Auge davon. Vielleicht ist dieser Ölfleck aber auch das Aus für eine gute Idee, Produkteinführung, Investition, oder ähnliches. Jedenfalls ist alles, was danach passiert in der Regel mit Ärger, Kosten, Konflikten und personellen Konsequenzen verbunden.

Muss dies sein oder sind Unternehmen und deren Manager besser vor solchen Situationen gefeit, wenn sie bewusster und achtsamer – entschleunigter eben – an erfolgskritische Aufgaben heran gehen?

Muss man wirklich immer eine Nasenlänge voraus sein und welchen Preis bezahlen Un-

ternehmen und deren Mitarbeiter dafür? Es ist wie bei einem Marathonlauf. Wenn man einfach darauflos läuft, ohne exakte Umsetzung von Plan und Strategie und ohne seine Kräfte zu bündeln, wird man nach den ersten Kilometern K. o. sein oder, wenn dann im Ziel, ausgezehrt, erschöpft und über Monate rekonvaleszent. Dies wiederum ist eine gute Gelegenheit für Konkurrenten, die vorbeiziehen und ihnen langfristig die Show stehlen; Vorsicht ist geboten. Der geübte Sportler läuft gezielt, weiss was er sich zumuten kann und teilt Zeit und Kräfte ein.

Auf der Etikette eines Weins steht geschrieben: «Zeit wird wertvoll, wenn das Leben vorbei rauscht». Eine Einladung, inne zu halten, dem Rhythmus des Lebens Sinn zu verleihen. Langsamkeit als menschenfreundliches Prinzip, der bedächtige Umgang mit sich selbst und seiner Umwelt.

Trügerisches Hochgefühl

Ist dieses Lebenskonzept in einem heutigen Unternehmen alltagstauglich? Hand aufs Herz, der Geschwindigkeitswahn ist nur zum Teil hausgemacht. Die Globalisierung drängt uns die Probleme anderer Menschen auf und der weltweite Mitbewerberdruck verschärft die Bedingungen, unter denen wir arbeiten. In den letzten Jahren haben Befürworter



Sabine Grebien

der Beschleunigung unbegrenzte Flexibilität, unendliche Anpassungsfähigkeit und ständige Verfügbarkeit gepriesen. Es scheint, als habe die Gesellschaft das Phänomen der atemlosen Eile verinner-

licht. Als könne man gar nicht mehr anders leben. Einmal in dieses Korsett gezwängt, hat man sich an den hohen Adrenalinpegel gewöhnt und daraus entwickelt sich nicht selten ein Gefühl von Stärke und Begeisterung. Vieles wird zwar als belastend und anstrengend empfunden, doch es verschafft auch das Gefühl, gebraucht zu werden – ein wichtiges Statussymbol unserer Zeit.

Konsequenzen des Wahns

In der heutigen Zeit wird die Geschwindigkeit, die wir auf den Asphalt bringen mit Leistung gleichgesetzt und angesichts des (er)drückenden «Daily Business» scheint die Zeit für die «Quality Thinking Time» denkbar knapp. Der durchschnittliche Lebenszyklus eines Managers von zwei bis drei Jahren in einer Funktion wird zur Einladung, schnelle Erfolgsgeschichten zu erzählen. Wenn diese Schnelligkeit jedoch mit Oberflächlichkeit einhergeht, dann ist die Zielerreichung fraglich. Der Zeitdruck, der auf den Entscheidungsträgern liegt, rächt sich und der Tempowahn kann schwere Folgen mit sich ziehen. Man fliegt aus der Kurve und verliert die Bodenhaftung.

Unerwartete Resultate

Kurzfristige Erfolgsgeschichten basieren nicht selten auf schnellen Lösungen und schnellen Entscheidungen und somit verkommen sie zu Scheinerfolgen. Bei näherer Betrachtung fällt allerdings auf, dass das angestrebte Ergebnis nicht oder nur unbefriedigend erreicht wird. Denn, was gesät wird, wird geerntet: Auf dem Acker des Bauern lässt sich einfach zeigen, dass das Säen, die Arbeit auf dem Feld und die Ernte von Naturgesetzen und Prinzipien bestimmt wer-

den. Können Sie sich vorstellen, dass ein Bauer das Frühjahr verstreichen lässt und dann im Herbst das Saatgut ausbringt – in der Hoffnung, über Nacht könne er seine Ernte einfahren und dies in Spitzenqualität? Kommt hinzu, dass er etwas gesät hat aber etwas anderes ernten wollte. Viele der grundlegenden Strategien, Zielformulierungen und die daraus hervorgehenden Massnahmen führen nie zu den Resultaten, die erwartet werden, wenn dieses Grundprinzip nicht konsequent in das tägliche Konzipieren von marktrelevanten Angeboten einfließt.

Situationen richtig einschätzen

Bleibt die Frage, wie man dieser Situation Herr werden kann. Mit Entschleunigung? Sie bedeutet nicht, dass alles langsam geschehen muss. Entschleunigung ist eher ein Weg, wie man Prozesse, Visionen und Strategien betrachtet und beurteilt: ruhig, abwägend, reflektierend. Sie ist die Grundlage von genauem Hinsehen, Hinterfragen und der Gründlichkeit, mit der Projekte Erfolg versprechend implementiert werden. Sie stellt Qualität über die Quantität, was bedeutet, sich Zeit für die wichtigen Entscheidungen zu nehmen und die bewährten Leistungen der Vergangenheit mit den gewinnbringenden Entwicklungen der Gegenwart und Zukunft zu kombinieren.

Es gibt keinen Königsweg

Eines ist sicher: Um Erfolg zu haben, muss man nicht unbedingt schnell sein. Das Erfolgsrezept ist die Ausgewogenheit zwischen dem Langsam und dem Schnell, je nach Situation, Aufgabenstellung und Notwendigkeit. Nennen Sie es, wie Sie wollen: Langsamkeit, Entschleunigung. Schalten Sie einen Gang zurück und werden Sie einen Moment zum Geschwindigkeits-Verweigerer und denken Sie darüber nach. In diesem Sinne...

(*) Sabine Grebien ist Marketing-Spezialistin und Managementcoach. Sie berät Unternehmen in PerformanceManagement. sabine.grebien@grebien-network.ch; www.grebien-network.ch.