

SPEZIAL

STELLENANGEBOTE

Wer einen neuen Job sucht, wird hier vielleicht fündig.

SEITEN 30 UND 31

FERNSEHPROGRAMME

Arte zeigte heute Abend das Drama «Das blaue Band».

SEITE 32



«Veränderung löst immer Emotionen aus»

Der Businesscoach Jürg Sutter bezeichnet sich heute als Ziel-Erreicher. Er begleitet Unternehmen in Veränderungsprozessen.

Mit Jürg Sutter sprach Johanna Mächler

Jürg Sutter, Sie werden von Unternehmen unter anderem engagiert, um Veränderungsprozesse zu gestalten und zu begleiten. Wie kann man sich das vorstellen?

Ich werde von kleinen, mittleren und grossen Firmen engagiert, die in einem gewissen Bereich ihrer Geschäftstätigkeit erfolgreicher werden möchten, oder die sich generell langfristig über begeisterte Dienstleistungen zu mehr Erfolg verhelfen wollen. Diese Firmen sind sich bewusst, dass sie «mit den Leuten etwas machen müssen». Häufig sind es Betriebe aus dem Detailhandel oder dem Dienstleistungsbe- reich. Meine Kollegen und ich erforschen, gestalten und begleiten alles, was an der Schnittstelle Kunde/Mitarbeiter passiert.

«Management muss die Idee mittragen»

Können Sie das an einem konkreten Beispiel erklären?

Das kleinere, etwas «verstaubte» Modehaus Schild kaufte vor einigen Jahren den grossen Spengler auf. Dies war eine kleine Sensation. Auf beiden Seiten, aber vor allem auf Spengler-Seite zeigten die Mitarbeiter eine Abwehrhaltung gegen diese Verbindung; verständlich, bis anhin waren sie Konkurrenten und Spengler war der Leader in der Branche. Wie bringt man diese Personalbestände zusammen? Das umsichtige Management trug die Idee mit, Schritte nach vorne zu machen. «Wir machen einen neuen Schild»: Auftritt neu, Logo neu, Service-Leader in der Branche. Damit waren beide Belegschaften in der selben Lage, sie mussten Neues lernen, sich neu ausrichten. In einem drei Jahre dauernden Prozess gelang es dann, den neuen Schild zu kreieren, der bis heute sehr erfolgreich ist.

Wie kamen Sie zum Beruf Businesscoach?

Ich habe in mehreren Betrieben gearbeitet – etwa in einem Grossunternehmen, in der Bank, in einem von einem Patron geführten Betrieb – bevor ich mich während zwei Jahren berufsbegleitend zum Businesscoach ausbilden liess. Seit 1998 arbeitete ich als selbstständiger Coach. Meine Berufserfahrungen kommen mir sehr zugute, ebenso meine intuitive Art, auf Menschen zuzugehen. Ich bezeichne mich mittlerweile in meiner jetzigen Tätigkeit als Ziel-Erreicher.



Ziel-Erreicher Jürg Sutter: «Eine geglückte Veränderung, welcher Art auch immer, hat viel mit echter Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu tun.»

Bild Andreas Züger

Dies ist für mich eine viel verbindlichere Berufsbezeichnung als Businesscoach.

Das ist eine nicht gerade alltägliche Bezeichnung. Was soll damit ausgesagt werden?

Im Laufe der Jahre sah ich, dass es trotz meiner vielschichtigen, stark auf Menschenführung bezogene Arbeit immer um das eine geht: die gesetzten Ziele zu erreichen. Erst wenn diese erreicht sind, kann ich meine Aufgabe abgeben.

«Prozesse dauern drei Jahre lang»

Sie kommen also in eine Firma und sollen zu mehr Erfolg verhelfen. Wie geht das?

In einer ersten Phase nach der Auftragserteilung beobachte und analysiere ich. Ich achte auf die Führung, auf Abläufe, auf den Umgang mit den Mitarbeitern und den Kunden. Dabei treffe ich meistens die Situation an, dass alle Prozesse und Abläufe aus der Innensicht und nicht aus der Sicht der Kunden konzipiert sind. Das Management und die Mitarbeitenden sind davon überzeugt, dass sie schon wissen, was die Kunden wollen und daher wissen, was zu tun sei.

Sie wurden ja auch einst dafür ausgebildet ...

Ja, klar und auch Weiterbil-

dung findet statt. Fakt ist oft, wenn zum Beispiel ein Schuhverkäufer einen fremden Schuhladen betritt, kann er nie ein normaler Kunde sein: Er hat einen anderen Blick, er registriert sofort, welche Marken verkauft werden, wie die Angestellten auftreten, er rechnet die Marge aus und sieht, was läuft oder nicht läuft. Solche Grundsätze werden bewusst gemacht. Und dies bedeutet für die meisten Angestellten einen Perspektivenwechsel. Entscheidend ist, was die Kundin, der Kunde sieht und erlebt. Und daran arbeiten wir.

Daher ist Konzeptarbeit unentbehrlich?

Ja, auch. Ein Konzept beschreibt das, was die Kunden wirklich wollen, und wie wir die Mitarbeitenden dazu bringen, das zu tun, was die Kunden begeistert. Dabei gehe ich wie bei einem Marketingkonzept vor: Ich überlege mir, wer die Zielgruppen sind, wie diese ticken und erstelle dann zusammen mit der Geschäftsführung ein Konzept mit Zielvorgaben, Massnahmen und Ideen und wie diese zu erreichen sind. Wenn man es dann den Mitarbeitenden vorstellt, darf man nicht überrascht sein, wenn das keine Begeisterungstürme auslöst. Denn sie sind oft «konzeptgeschädigt». Was mich nicht weiter wundert.

Warum nicht?

Weil es Firmen gibt, die ein Konzept nach dem anderen in Angriff nehmen und es leider nicht immer in die Tat umset-

zen. Das ist für die Betroffenen belastend, und die Geschäftsleitung macht sich unglaublich unwürdig. «Auch diese Übung werde ich überleben ...» ist eine Aussage, die ich etwa höre.

Was machen Sie anders?

Zuerst überzeuge ich, dass nur eine Sicht zählt: die Kundensicht. Dann geht es darum, das Kundenerlebnis zu gestalten. Letztlich ist Führung alles – alles ist Führung. Die Mitarbeitenden müssen systematisch und begeistert geführt werden. Das ist eine Frage des Trainings.

Kann ein Veränderungsprozess letztlich eine Krise auslösen?

Das geschieht auf die eine oder andere Art, denn vor allem wo Mitarbeiter sich von lieb gewonnenen Gewohnheiten verabschieden und diese verändern sollen, löst das immer etwas aus.

Was?

Emotionen. Alle Mitarbeitenden sind Menschen, egal welche Position sie im Betrieb haben. In schwierigen Phasen sind Emotionen stark und bestimmen das Denken und Handeln mehr als üblich. Veränderungen – vor allem fremdbestimmte – lösen Ängste und Irritationen aus. Denn der Mensch ist per se veränderungsresistent. Selbst bei klar positiven Veränderungen gibt es immer Widerstand. Und diese Widerstände sind immer emotional.

Wie reagieren Sie darauf?

Dem trage ich Rechnung. Erst wenn der Veränderungsprozess von den Mitarbeitenden mitgestaltet werden kann und begeisternde Elemente enthält, ist ein Erfolg überhaupt möglich. Und das hat viel mit echter Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu tun.

«Ein schöner Event allein genügt nicht»

Manchmal besteht der Eindruck, dass echte Wertschätzung im Berufsleben eher selten ist.

Der Arbeitnehmer erwartet Wertschätzung, der Arbeitgeber Loyalität. Die Mitarbeiter wollen die Wertschätzung nicht nur hören, sondern erfahren. Es gibt sehr schöne Beispiele in der Wirtschaft, dass dies so ist. Und es gibt auch die anderen Beispiele. Ich glaube, im Grunde arbeitet jeder Arbeitnehmer für seinen Chef. Man sieht und spürt dies oft erst dann, wenn der Vorgesetzte seinen Leuten mal wieder einen herzlichen Dank ausspricht oder ihnen ein Kompliment macht.

Emotionen zeigen sich aber auch da, wo Angestellte resistent gegen Veränderung sind.

Nicht nur die Angestellten, auch die Führungskräfte zeigen sich resistent gegen Veränderungen. Sie machen vordergründig zwar mit, denn man darf ja die sozialen Regeln

nicht verletzen. Hintergründig aber denken sie: «Was will denn der jetzt da?» Es genügt nicht, einen getroffenen Entscheid zu kommunizieren und dann einen schönen Event für alle zu veranstalten. Dann beginnt die Arbeit erst. Das Wichtigste ist, dass Führungskräfte von der notwendigen Veränderung langfristig überzeugt sind: Sie wollen das. Und sie werden in die Gestaltung der Veränderung einbezogen. Zudem ist auch die offene, klare und ehrliche Kommunikation selbstverständlich.

«Leute denken: Was will denn der jetzt da?»

Sie haben es schon angesprochen. Sie sind oft mittendrin, wenn es zu Krisen kommt oder schon dazu gekommen ist. Wie definieren Sie eine Unternehmenskrise?

Etwa eine Redimensionierung, das heisst, der Betrieb verkleinert sich und muss Leute entlassen. Bei einer Entlassung von zehn Personen wird oft vergessen, dass es weitere zehn Mitarbeiter gibt, die sich aus Unsicherheit auch Gedanken über einen Berufs- oder Stellenwechsel machen. Die Gefahr ist da, dass Leute gehen, die man gern behalten möchte. Solch einschneidende Entschiede ziehen unberechenbare Aktionen nach sich. Zu Krisen kommen kann es aber auch bei einer Geschäftsübergabe oder bei einem Generationenwechsel.

Könnten Sie in Verwaltungen arbeiten, etwa die Gemeindeverwaltung Feusisberg coachen, damit deren Kommunikation verbessert werden könnte?

Ja, das könnte ich. Verwaltungen sind mir bekannt, und wie schon gesagt, es arbeiten überall Menschen, unabhängig von der Branche.

Sie sagten, dass der Veränderungsprozess bei Schild/Spengler rund drei Jahre dauerte. Das ist eigentlich ein langer Prozess. Drei Jahre sind meistens knapp bemessen. Wirkliche Veränderungen benötigen noch mehr Zeit. Der Prozess ist dann glücklich, wenn die Geschäftsleitung am Ende den Eindruck hat, sie habe dieses Ziel ohne fremde Hilfe erreicht.

Zur Person

Name: Jürg Sutter
Wohnort: Neuenburg, guter Bezug zur March, wo Familie und Freunde wohnen
Geburtsdatum: 21. März 1950
Beruf: Ziel-Erreicher, Businesscoach
Hobbys: Musik
Stärke: begeisterungsfähig, durchsetzungsstark
Schwäche: unbequeme Dinge schiebe ich vor mir her