

# «Es geht immer mehr um Sinn und weniger um Macht»

Die Arbeitswelt verändert sich immer schneller. Führungskräfte sind gefordert. Was für Kompetenzen braucht es jetzt in den Chefetagen und beim Personal?

Interview: Nathalie Benelli

**Carmen Zanella, Sie sind Organisationsberaterin, Coach und Trainerin, können Sie uns sagen, was sich in den Führungsetagen in den letzten Jahren verändert hat?**

Durch den Generationenwechsel und den Wandel in der Arbeitswelt findet eine Veränderung der Werthaltung in den Chefetagen statt. Es geht weniger um Macht und mehr um Sinn. Das zeigt auch eine grosse Studie unter 2000 Personen, die am Beginn einer Karriere stehen. 60 Prozent von ihnen sagten, dass sie der Sinn ihrer Arbeit und etwas bewirken zu können, am meisten motiviert.

**Was war denn früher die treibende Motivation?**

In früheren Studien ging es noch mehr um Macht und Einfluss.

**Die Wirtschaft ist schnelllebig geworden. Wie bezeichnen Sie unsere aktuelle Arbeitswelt?**

Wir erleben die Arbeitswelt 4.0. Ihr sind schon drei Arbeitswelten vorausgegangen, in denen die Arbeitsweisen fundamental verändert wurden. Die Erfindung der Dampfmaschine führte zur industriellen Revolution 1.0. Bei der Industrie 2.0 wurde die Massenproduktion mithilfe von elektrischer Energie möglich. Die Erfindung der Computer und die damit einhergehende Automatisierung durch den Einsatz von Elektronik leitete die Ära 3.0 ein. Jetzt befinden wir

uns im Zeitalter der Digitalisierung und Vernetzung, in der Arbeitswelt 4.0.

**Bei allen industriellen Revolutionen kam es zu disruptiven Entwicklungen. Es wurde also Bestehendes zerstört und durch Neues ersetzt. Was verändert sich in der Arbeitswelt 4.0?**

Wie stark die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert, wollten viele nicht begreifen, bis Corona kam. Die Digitalisierung nimmt ein Tempo auf, mit dem viele Menschen fast nicht mehr Schritt halten können. Alles ist miteinander vernetzt. Früher konnte man etwas lernen, Erfahrungen sammeln und dann darauf aufbauen. Das ist aufgrund der immensen Veränderungsdynamik und Halbwertszeit des Wissens so nicht mehr möglich.

**Warum nicht?**

Weil der Markt volatil wie noch nie geworden ist. Das heisst, er unterliegt extremen Schwankungen. Corona hat diese Entwicklung weiter befeuert. Man kann nicht mehr auf langjährige Erfahrungen aufbauen oder Jahresziele definieren. Wer weiss schon, wie sich der Markt in drei Monaten verhalten wird. Unternehmen müssen viel kurzfristiger arbeiten und ihre Ziele für überschaubare Zyklen definieren. Die Zukunftssicherheit ist abnehmend. Es braucht viel mehr Agilität, also Beweglichkeit und flexible Reaktionen.

**Welche Herausforderungen bringt das für Führungskräfte mit sich?**

Die hierarchischen Strukturen von früher sind viel zu schwerfällig, um sich in einem stetig wandelnden Markt zu behaupten. Wenn Vorgaben von oben gemacht werden und dann all die Hierarchiestufen durchlaufen müssen, dauert es bis zur Umsetzung viel zu lange. Wer an langfristigen Planungen und an bestehenden Abläufen festhält, ist immer zu spät in einem derart dynamischen Markt. Deshalb braucht es jetzt neue Formen der Zusammenarbeit. Das Wort «Agilität» hat für viele einen schalen Geschmack oder wurde missverstanden. Es ist kein neues Führungssystem, das sich eine Organisation überstülpen kann, sondern ein Veränderungsprozess im Denken und Handeln, gemeinsam mit allen Mitarbeitenden im Unternehmen.

**Wie sehen die neuen Formen der Unternehmensleitungen aus?**

Die Wirtschaftswelt ist so komplex geworden, dass ein Chef allein nicht mehr entscheiden kann. Es braucht interdisziplinäre Teams mit vielen mitdenkenden Köpfen. Kollektive Intuition wird zur entscheidenden Fähigkeitigkeit sowie der Mut, gemeinsam Neues auszuprobieren.

**Das klingt etwas theoretisch.**

Ein Beispiel: Der Auftragge-

ber gibt dem Team Vorgaben. Das Team nimmt diese auf und arbeitet in sogenannten iterativen «Sprints». Die Rollen und Aufgabenpakete werden in Selbstorganisation untereinander verteilt, Kundenanalysen gemacht, erste Ideen und Prototypen entwickelt. Dazu tauscht man sich regelmässig kurz aus. Nach jedem Sprint wird der Stand den Kunden oder dem Auftraggeber vorgestellt. Zeitnah, direkte Feedbacks werden entgegenommen und Anpassungen gemacht. Gleichzeitig reflektiert man im Team die Zusammenarbeit: Was lief gut und was kann man beim nächsten Sprint besser machen? So entsteht eine Vertrauens- und Feedback-Kultur, indem das Team laufend Neues ausprobiert, sich reflektiert und flexibel auf veränderte Anforderungen reagiert.

**Das klingt nach «try and error», also nach Versuch und Irrtum.**

Alle haben Angst, Fehler zu machen. Aber bei den grossen Veränderungen der Märkte kommt man nicht umhin, Neues zu versuchen. Man wird dabei sicher auch Fehler machen. Die Frage ist: Welche Fehlerkultur hat ein Unternehmen? Wenn ein vertrauensvolles Klima herrscht, haben Mitarbeitende die psychologische Sicherheit und den Mut, Neues auszuprobieren, ohne Angst, die Stelle zu verlieren. Wichtig ist, schnell aus Fehlern zu lernen.

**Welche Rolle bleibt denn da noch der Chefin oder dem Chef?**

Führungskräfte haben die spannende Rolle des Coachs und Unterstützers. Sie stellen sicher, dass das Team eine gemeinsame Vision und klare Rahmenbedingungen für seine Arbeit hat. Und sie halten den Teams den Rücken frei und bauen Hindernisse ab. Führungskräfte müssen aber auch bereit sein zu delegieren und ihrem Team Vertrauen zu schenken. Das passiert meistens nicht von selbst, sondern ist ein gemeinsamer Reifeprozess.

«Die hierarchischen Strukturen von früher sind viel zu schwerfällig, um im heutigen Markt zu bestehen.»

Carmen Zanella  
Organisationsberaterin



Carmen Zanella weiss, was sich in den Führungsetagen verändert hat.

**Dürfen Führungspersonen Schwächen zeigen?**

Aber sicher. Authentische Führungskräfte sind nicht die ohne Schwächen, sondern die, die dazu stehen. Es ist wichtig, als Mensch und auch als Führungskraft sich selbst zu bleiben, egal ob zu Hause oder im Büro. Wenn eine Chefin oder ein Chef hingegen geliebt oder gefürchtet werden will, macht sie oder er etwas falsch. Dann geht es um das eigene Ego, und man spielt eine Rolle.

**Diese Art und Weise, miteinander zu arbeiten, setzt eine gute Teamfähigkeit voraus. Wie erreicht man die?**

Wenn ich Teams eines Unternehmens coache, arbeite ich mit den Mitarbeitenden immer erst an der Verbundenheit im Team. Agile Teamarbeit funktioniert nur bei einer guten Vertrauenskultur. Stellen Sie sich einen Eisberg vor. Die Ziele, die ein Team erreichen, und die Aufgaben, die es erledigen soll, machen vielleicht 20 Prozent aus. Das ist nur die Spitze des Eisbergs. Die anderen 80 Prozent sind oft verborgen unter der Wasseroberfläche. Sie sind aber tragend: Wie stehen wir zueinander? Was ist die Motivation der einzelnen Teammitglieder? Wenn diese Fragen nicht geklärt sind, kann man keine gemeinsame Vision definieren, die mehr als eine Floskel ist. Nur wenn man an der Beziehungsebene genauso arbeitet, können gemeinsam gute Resultate erzielt werden.



Bild: pomona.media/Alain Amherd

### Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert werden?

Ich stelle diese Frage immer wieder in meinen Workshops, und es kommen immer die gleichen Antworten: Mitarbeitende wollen keine Nummer, kein austauschbarer Faktor in einem Unternehmen sein. Sie wollen sich einbringen, gestalten und etwas bewegen können. Sie brauchen einen Handlungsspielraum, in dem das möglich ist, und eine Feedback-Kultur, bei der auch Wertschätzung eine wichtige Rolle spielt. Interessanterweise zielt agile Teamarbeit genau in diese Richtung. Wer einmal so gearbeitet hat, will nicht mehr zurück.

### Wann löscht es Mitarbeitenden ab?

Die meisten Menschen verlassen ihren Job, weil sie nichts bewegen können, oder es fehlt an Wertschätzung. Diejenigen, die dann trotzdem bleiben, werden oft zynisch oder verfolgen ihre eigenen Interessen.

### Sie sind als Leadership-Coach an der HFW Bern und internationalen Lehrgängen tätig. Wie verändert sich die Ausbildung von Führungskräften, damit sie gerüstet sind für den schnelllebigen Markt?

Früher sassen die Studierenden in den Bänken und haben Inhalte gelernt, die dann bei Prüfungen abgefragt wurden. Jetzt le-

gen wir schon im ersten Ausbildungsjahr viel Wert auf das Thema «Selbstführung». Sie setzen sich selbst Ziele, wie sie sich als Person entwickeln wollen, schreiben eine Reflexion dazu und erhalten und geben regelmässig Feedbacks. Dadurch werden die Studierenden gehö- rig aus ihrer Komfortzone gelockt. Zudem lernen sie, projekt- und kundenorientiert zu arbeiten. Sie arbeiten selbstorganisiert in ständig wechselnden Teams an konkreten Praxisarbeiten für Unternehmen. So entwickeln sie eine agile Denk- und Arbeitsweise im Learning-by-doing-Ansatz.

### Wie muss man sich Ihre Coachings in Firmen vorstellen? Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben doch schon mit ihrer täglichen Arbeit alle Hände voll zu tun. Ist man da erfreut, wenn weitere Projekte aufgelegt werden?

Bei meinen Coachings geht es praktisch immer darum, bestehende Probleme zu lösen und gemeinsam als Firma oder als Team weiterzukommen. Bei der Scintilla coache ich z.B. ein firmeninternes Leadership-Programm, wo Führungskräfte aus den verschiedensten Bereichen in interdisziplinären Teams Ideen entwickeln und umsetzen, um ihr Werk weiter voranzubringen, und das trotz hohem Stress und grosser Arbeitsauslastung. Das ist für alle Beteiligten enorm inspirie-

rend. Das hohe Commitment von der Werksleitung bis in die Basis macht den Erfolg aus.

### Auf welche Schwierigkeiten treffen Sie bei Ihrer Arbeit regelmässig?

Selbstführung wird in der heutigen Welt enorm wichtig. Viele Organisationen sind Orte, an denen man Menschen beigebracht hat, sich nur mit einem «professionellen» Selbst zu zeigen. Der Mensch fühlt sich als Produktionsfaktor und resigniert. Zudem nimmt die kognitive Überlastung unseres Denkens derart überhand, dass Menschen nicht mehr abschalten können. Den grössten Feind haben wir selbst im Kopf.

### Das klingt jetzt ein bisschen esoterisch.

Das sind Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft und hat mit Esoterik nichts zu tun. Wir Menschen haben pro Tag circa 70'000 oft unbewusste Gedanken im Kopf. Nur etwa 10 Prozent davon sind positiv. Unser Geist reagiert ununterbrochen auf Reize von aussen und ist ständig am Vergleichen, Bewerten, sich schützen usw. Negative Gedanken befeuern negative Gefühle, was wiederum negative Gedanken hervorbringt. Mit der Zeit haben wir richtige Autobahnen im Gehirn.

### Also muss man als gute Führungsperson auch seinen Geist trainieren?

Viele Menschen investieren viel in das Trainieren ihres

Körpers, doch wenig in das Trainieren ihres Geistes. Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Wir bewegen uns als Mensch gedanklich in drei Ebenen: In der Kontrollebene können wir 80 Prozent kontrollieren, das ist unsere innere Einstellung zu Dingen. In unserer unmittelbaren Einflusszone können wir nur 50 Prozent verändern, weil wir schon mit anderen Menschen zu tun haben. Doch viele Menschen sind mit ihren Gedanken sehr stark in der Sorgenzone, wo wir überhaupt nichts verändern können. Ich

«Viele Menschen investieren viel in das Trainieren ihres Körpers, doch wenig in das Trainieren ihres Geistes.»

Carmen Zanella  
Organisationsberaterin

kann mir noch so viele Sorgen machen, Corona geht deshalb nicht weg.

### Und trotzdem gibt es Menschen, die sich gedanklich ständig in dieser Sorgenzone aufhalten?

Zuerst gilt es, solche Gedankenmuster zu erkennen, erst dann kann man mit mentalen Werkzeugen trainieren, um neue neuronale Netzwerke im Hirn zu bilden. Der Effekt ist mehr Gelassenheit und Lebensfreude, auch wenn es rundherum noch so turbulent ist. In jedem Betrieb gibt es Mitarbeitende, die sich als Opfer sehen. Doch jede Führungskraft und jedes Team kann mit Fokus auf ihren eigenen Kontroll- und Einflussbereich sehr viel Sinnvolles bewirken, auch wenn es im Unternehmen ansonsten schwierig ist.

### Was braucht es in einem Unternehmen, damit man überhaupt bereit ist, sich auf ein Coaching hin zu einer neuen Zusammenarbeit einzulassen?

Es braucht Chefinnen und Chefs, die den Mut und das langfristige Commitment haben, neue Wege zu gehen. Man kann einem bestehenden Team nicht einfach ein System überstülpen. Aber wenn Führungskräfte bereit sind, gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden den Prozess anzustossen, lässt sich im Team viel bewegen.

### Zur Person und dem Lehrgang

Carmen Zanella ist in Naters aufgewachsen. Sie ist Organisationsberaterin, Trainerin und Coach. Sie hat einen Master in Leadership und Change Management und ist eidg. dipl. Betriebsausbilderin. Sie hat 25 Jahre Erfahrung in HR-Leitungs- und Expertenfunktionen. Sie ist tätig als Leadership Coach an HF- und an internationalen Lehrgängen. Im Oberwallis begleitet sie die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sowie der Führungskräfte-Entwicklung in verschiedenen Organisationen. Carmen Zanella bietet zusammen mit Tobias Lehmann und Christoph Siegenthaler unter dem Titel «Sinnorientiert und agil führen» einen firmenübergreifenden Lehrgang in Naters, im Coworkingspace Gotham im WNF an. Im ersten Modul werden wirksame Techniken zur Stärkung der eigenen Selbstführung vermittelt. Im zweiten Modul wird im Learning-by-doing-Ansatz mit agilen Methoden und Werkzeugen für eine agile Teamarbeit experimentiert. Anmeldung unter [www.humanmindacademy.com](http://www.humanmindacademy.com). Der Lehrgang beginnt im März 2022. (ben)