



## «EINER DER GRÖSSTEN FEHLER IST SELBSTÜBERSCHÄTZUNG.»

Interview und Foto: Isabel Herkommer, DBKO

Die Arbeits- und Organisationspsychologin Béatrice Stalder kann auf 22 Jahre Beratungserfahrung zurückblicken. Im Interview spricht sie über den «goldenen Käfig» der Bundesverwaltung, Rollentausch beim Mobbing sowie Karrierechancen von Müttern.

**Sie führen mit Ihrem Partner die Firma pct. Was verbirgt sich dahinter?**

Wir arbeiten in der Managementberatung und begleiten Umstrukturierungen, Strategieprozesse und Kadernachwuchsentwicklung. Wir helfen unter anderem, heikle Managementprobleme zu lösen. Unsere Hauptkunden sind Departemente und Ämter der Bundesverwaltung und in den Kantonen sowie NGOs.

**Oft kommen Sie zum Einsatz, wenn Probleme auftreten. Was reizt Sie an dieser Arbeit?**

Nur ein Teil unserer Mandate hat mit Konflikten zu tun. Wir bilden und coachen Führungskräfte oder moderieren GL-Retraits: alles sehr schöne, anspruchsvolle Dinge. Mich reizen insbesondere zwei Aspekte. Zum einen komme ich in interessanten Menschen in verantwortungsvollen Positionen sehr nahe. Sie schenken mir ihr Vertrauen und erzählen mir,

was sie fordert und belastet. Das mag ich sehr. Zum anderen bildet dieser Job ein sehr systemisches und vernetztes Denken heraus: ich sehe ins Innere unseres Staates. Und ich arbeite gerne für diesen Staat.

**Wo liegen die Grenzen Ihres Beratungsangebots?**

Ganz schwierig sind Mandate, bei denen der Auftraggeber seine Ziele nicht transparent offenlegt, sondern eine «hidden agenda» hat. Man sieht bei der Auftragserteilung nur die Spitze des Eisbergs und erkennt erst mit der Zeit, welche Motive und Ziele sich hinter dem Mandat verbergen. Hier erinnere ich mich zum Beispiel an einen Mobbingfall mit medialen Risiken im Umfeld eines exponierten Leistungsträgers an der Spitze des Staates. Es gelang mir, den Fall zu lösen, aber es war heikel. Ich wurde auch schon beauftragt, Hinweisen auf Korruption im Beschaffungswesen nachzugehen. Da wird es schnell extrem schwierig für eine kleine externe Firma.

### Kann man die Kultur in einer Organisationseinheit ändern?

Kultur ist etwas sehr Resistentes. Zugleich kann eine Führungsperson die Kultur gestalten und verändern. Etablierte Angstkulturen in Vertrauenskulturen zu wandeln, ist sehr schwierig: Es braucht kompetente und integre Persönlichkeiten. Eine neue Kultur zu etablieren, dauert mehrere Jahre und erfordert echten Dialog. Ein hilfreiches Instrument ist systematisches 180 Grad-Führungsfeedback über alle Hierarchiestufen, bei dem die Mitarbeitenden das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten einschätzen. In Workshops wird offen über die Resultate diskutiert. Wir setzen diese Instrumente seit Jahren erfolgreich ein.

### Wie beurteilen Sie die Führungskultur in der Bundesverwaltung?

Ich kenne in der Bundesverwaltung sehr viele ausgezeichnete Führungskräfte. Wie überall gibt es aber auch hier Chefs und Chefinnen, die ungeeignet sind, Menschen zu führen. Oder solche, die ihre Macht nicht konstruktiv zugunsten der Sache und aller nutzen, sondern um ihre Position auszubauen. Führungskräfte in der öffentlichen Hand bleiben oft über sehr lange Zeit in ihrer Funktion. In der Bundesverwaltung sind die Rahmenbedingungen so attraktiv, dass es zum Teil zu wenig Fluktuation gibt. Der «goldene Käfig» der Bundesverwaltung ist ein Hindernis für die Entwicklung offener Kulturen. Gibt es eine Fehlbesetzung an der Spitze – und das kommt vor – dann hat dies langjährige Konsequenzen. Denn schlechte Führungskräfte holen sich nicht die Besten, sondern die Loyalsten.

### Können Sie ein konkretes Beispiel aus Ihrer Beratertätigkeit beschreiben?

Ich habe neulich einen sehr guten Chef beraten. Er übernahm einen Bereich, der über Jahrzehnte ungenügend geführt worden war. Hier zeigte sich deutlich, welche gravierenden Folgen Nicht-Führen haben kann. Es etablierten sich informelle Führungsstrukturen und Subgruppen. Die Qualität der Arbeit sinkt ab, und es kommt zu Konflikten bis hin zu Mobbing.

### Wie lässt sich Mobbing von anderen Konflikten abgrenzen?

Wir verwenden immer die SECO-Broschüre zu Mobbing. Darin ist eine sehr gute Definition festgehalten. Nicht selten ist es so, dass diejenigen, die laut sagen, sie werden gemobbt, diejenigen sind, die mobben. Dabei haben sie selber das Gefühl, dass sie im Recht sind und Missstände bekämpfen. Mobbing gibt es nur dort, wo die Führung schwach ist oder geschwächt wurde. Bei Mobbing tun sich soziale Abgründe auf. Man kann extreme Dinge erleben: von Drohungen, das Haus anzuzünden über Todesrituale bis zur Vernichtung wichtiger Kundendossiers. Wir haben in solchen Fällen auch schon die Polizei zur Seite gestellt bekommen.

### Wie gehen Sie bei Mobbingfällen vor?

Bei Mobbinguntersuchungen ist es sehr wichtig, sauber und transparent zu arbeiten und neutral zu sein. Mobbing ist ein

Kündigungsgrund. Man muss geradestehen können für jeden Satz, den man in einer Mobbinganalyse schreibt – auch vor Gericht. Man hat viel in der Hand und eine hohe Verantwortung. Ich habe Fälle erlebt, in denen es aufgrund der Abklärungen bis zu sechsfachen Kündigungen kam. Man darf keinen Fehler machen als externe Begleitung.

### Besteht aus Ihrer Sicht in der Bundesverwaltung Chancengleichheit für Männer und Frauen?

Die Bundesverwaltung bietet mehr Chancengleichheit als die Privatwirtschaft. Die grösste Barriere für Frauen mit Kindern ist die hohe Belastung einer anspruchsvollen Funktion mit 70 Prozent und mehr. Das bringt selbst stärkste Frauen an ihre Grenzen. Botschafter Walter Fust hat mir vor 21 Jahren – damals war unsere Tochter frisch auf der Welt – die gleiche Frage für die DEZA gestellt. Er wollte eine Untersuchung und ein Ja oder ein Nein als Ergebnis. Wir haben uns dann darauf geeinigt, dass Chancengleichheit ein Prozess ist und man daran arbeiten muss. Seither ist viel gegangen.

### Was ist Ihre Erfahrung in der Kaderentwicklung von Frauen?

Viele Frauen verkaufen sich unter ihrem Wert. Ihnen tut Ermutigung gut, um sich eine Führungsfunktion zuzutrauen. Ich habe während Jahren die Seminare «Frauen und Laufbahn» der Bundesverwaltung geleitet. Aus zahlreichen Kursteilnehmerinnen sind später Generalsekretärinnen, Amtsdirektorinnen oder persönliche Mitarbeiterinnen von Bundesräten geworden. Das ist natürlich sehr befriedigend für mich und die Teilnehmerinnen. Der Bund hat nun diese Kurse leider gestrichen.

### Welches sind die grössten Fehler, die Chefs und Mitarbeitende begehen?

Einer der grössten Fehler ist Selbstüberschätzung: man hat ein zu gutes Bild von sich selber und ist nicht in der Lage, kritische Rückmeldungen einzubauen. Hier ist systematisches und ehrliches Feedback wichtig. Wegschauen und nicht handeln bei Problemen ist der zweite grosse Fehler, der Führungskräften unterläuft. Wenn nicht Klartext gesprochen wird, kann sich bei Mitarbeitenden ein falsches Selbstbild festigen.

### Sie haben selber zwei Kinder und sind voll berufstätig. Wie finden Sie den Ausgleich, um fit zu bleiben?

Ich denke, ich habe immer etwas zu viel gearbeitet. Das ist die Realität von vielen Frauen mit Familie, die zugleich eine hoch interessante Arbeit wollen. Man zahlt einen Preis. Heute kann ich aber die Ernte einfahren: ich habe einen super Job und Familie, zwei starke und fähige, zuweilen wilde Jugendliche. Inzwischen habe ich auch genügend Zeit für meine Erholung. Ich finde meinen Ausgleich beim Sport und in unserem Garten. ■

[www.pct-consult.ch](http://www.pct-consult.ch)