

# Management

**Thomas Seiler** Seit er Chef bei u-blox ist, hat sich die GPS-Technologie-Firma zum Global Player gemausert. **Seite 27**

## Denn sie wissen, was sie tun

**INTERNE FÖRDERUNG** Engagierte Mitarbeiter können den Erfolg eines Unternehmens enorm steigern. Das oberste Prinzip für eine topmotivierte Crew: Den Leuten etwas zutrauen und sie eigenverantwortlich wirken lassen.



Die meisten könnten wesentlich mehr und Produktiveres leisten – wenn man sie nur liesse.

VERA SOHMER

Wie bringt man Angestellte dazu, sich ins Zeug zu legen, als würde ihnen die Firma gehören? Im Prinzip ist das ganz einfach: Man setzt seine Leute nach ihren Stärken ein. Man fordert sie, statt sie zu langweilen. Gibt ihnen die Freiheit, aus ihrem Fundus an Wissen und Können zu schöpfen. Zusätzlich übt man faire, sachbezogene Kritik und spart nicht an Lob, wenn sie etwas gut gemacht haben.

Unternehmen, die nach diesen Grundsätzen verfahren, schaffen nicht nur ein Klima des Vertrauens und der Wertschätzung, sie verdienen damit auch mehr Geld. Eine deutsche Studie aus dem Jahr 2006 kommt zum Schluss, dass eine das Engagement fördernde Unternehmenskultur bis zu 30% des finanziellen Erfolgs ausmacht.

So weit das Ideal. Und im Arbeitsalltag? Da liegt das Mitarbeiterpotenzial brach. Laut internationalen Erhebungen könnten rund drei Viertel der Beschäftigten bessere Arbeit leisten. Grösstes Manko in den Betrieben: Es hapert an den simpelsten Führungsprinzipien (siehe Kasten). Viele Vorgesetzte wissen beispielsweise nicht, wie Delegieren funktioniert. «Sie drücken ihren Mitarbeitenden lediglich die Arbeit aufs Auge und vergessen, ihnen die dafür nötige Entscheidungskompetenz einzuräumen», sagt Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern.

Und das hat fatale Folgen: Wer nicht selbst entscheiden kann, wie er an seine Aufgaben herangeht, kommt sich wie der letzte Handlanger vor. Türmt sich dann noch der Aktenberg auf dem Schreibtisch, schleicht sich Frust ein, die Motivation sinkt auf den Nullpunkt. Ergebnis: Das Engagement der Mitarbeitenden verkümmert. Sie könnten mehr leisten, aber man lässt sie nicht. Warum also sollten sie sich ein Bein ausreissen?

### Wichtiger Wettbewerbsfaktor

Ein solches Unternehmen kämpft auf verlorenem Posten. «Das Mitarbeiterpotenzial auszuschöpfen, wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor», ist Thom überzeugt. Auf Dau-

er werden sich nur jene Firmen profilieren und durchsetzen, die sich mit topmotivierten Teams um Kunden und Märkte bemühen.

Und dazu gehört laut Thom auch, den Mitarbeiterstamm zu hegen und zu pflegen. Was dort an Talent und Potenzial schlummert, werde oft verkannt. «Man gibt enorme Summen für Headhunter aus, während man vergisst, zuerst einmal die Leute zu fördern, die man bereits eingestellt hat.»

### Nutzen versus Bedürfnisse

Personalentwicklung ist mehr als nur eine Kosten-Nutzen-Rechnung und erschöpft sich nicht in der Frage, von welchem Mitarbeitenden in welcher Funktion das Optimum fürs Unternehmen herauszuholen ist. Man müsse den Nutzen für die Firma in Einklang bringen mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, betont Martin Hilb vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Uni St. Gallen in seinem Leitfadens für Integriertes Personalmanagement.

Statt einer Firma um jeden Preis treu zu bleiben, sei es heute wichtiger, dass einem die Arbeit Spass mache, sie Freiraum biete und dass man etwas Sinnvolles tue. Beschäftigte suchen heute die Balance zwischen Lernen, Arbeiten, Familie und Freizeit. Nur wenn ein Arbeitgeber diesem Lebenskonzept gerecht wird, kann er mit engagierten, integeren und kompetenten Bewerbern rechnen. Solche, die sich ins Zeug legen, als wäre es ihr eigenes Unternehmen.

Martin Hilb, «Integriertes Personalmanagement, Ziele - Strategien - Instrumente», Luchterhand Fachverlag, 2007, 66 Fr. [www.handelszeitung.ch/bookshop](http://www.handelszeitung.ch/bookshop)

### IO NEW MANAGEMENT

**War for talents** Die Suche nach fähigen Mitarbeitenden, die Frage, wie vermehrt internes Potenzial genutzt werden kann und wie Unternehmen der demografischen Entwicklung vorbeugen können, um Personalengpässe zu vermeiden, ist Inhalt des neusten «io new management», der Fachzeitschrift für Führungskräfte, die dieser «Handelszeitung» beiliegt.

### CHEFSACHE

## Spannungsfeld: Unternehmer gegen Banker



DANIEL AEGERTER

Chairman und Gründer, Armada Investment Group, Küssnacht.

Das Verhältnis zwischen Unternehmern und Bankern ist gespannt, hat doch jeder Unternehmer einmal eine schlechte Erfahrung mit einer Bank gemacht. Ich bewege mich in beiden Gruppen. Obwohl Unternehmer keine Sozialisten sind, stossen sie sich an der in ihren Augen ungerechtfertigten «Wertschröpfung» der Finanzindustrie. Tatsache ist, dass die Finanzer systembedingten Rückenwind haben und für sie Geld verdienen schlicht einfacher ist als für die Industriellen. Anfang Jahr sind die Betriebskosten bereits durch wiederkehrende Gebühren gedeckt, und der Banker kann sich auf die Gewinnsteigerung konzentrieren. Wenige Industrielle haben eine solch komfortable Ausgangslage.

Aus Investorensicht ist Investment Banking die einzige Industrie, die den Marxismus eingeführt hat – die Arbeiter beuten das Kapital aus! In guten Zeiten wird Gewinn als Bonus abgeschöpft, in schlechten werden die Verluste von Aktionären, Kunden und/oder Staat getragen. Die Kompensationsschere zwischen Banken

«Die Banker müssen endlich mehr unternehmerische Verantwortung übernehmen.»

und Industriellen ist weiter aufgegangen und ist nicht länger zu rechtfertigen. Die Absurdität dieses Vergütungssystems zeigt am besten die Tatsache, dass die 20 bestverdienenden US-Hedgefonds-Manager mehr verdienen als die CEO der 500 grössten Unternehmen zusammen! Der deregulierte, globale Finanzkapitalismus der letzten Jahrzehnte hat die Risiken verteilt und die Stabilität erhöht, aber den Test der aktuellen Krise noch nicht überstanden.

Die Unentbehrlichkeit der Finanzindustrie für die Volkswirtschaft ist unbestritten; nur der Preis für ihre Leistung ist zu hoch. Ohne Unternehmer und ohne Banken gibt es keine Wirtschaft. Der Graben zwischen beiden muss geschlossen werden, die Unternehmer müssen mehr Verständnis und Akzeptanz für die globalen Finanzmärkte aufbringen und die Banker endlich mehr unternehmerische Verantwortung übernehmen. Auf welchem Erfolgsmodell lassen sich die nächsten Millionenboni aufbauen? «Get rich slow» ist das Motto von Warren Buffett, inzwischen der reichste Mann der Welt. Buffetts Erfolgsrezept und Businessmodell ist bestens bekannt und dokumentiert. Tausende von Banken, Hedgefonds und Private-Equity-Gesellschaften arbeiten nach fast identischen Businessmodellen, aber Buffett-Nachahmer gibt es erstaunlich wenige. Er kombiniert tiefe Kenntnisse der Finanzindustrie mit einem unternehmerischen Ansatz, der von gesundem Menschenverstand und nicht von quantitativen Risikomodellen geprägt ist. Von diesem Ansatz können wir alle profitieren.

### WIE ES NICHT SEIN SOLL

#### So nehmen Sie den Wind aus den Segeln

- Loben ist Ihnen lästig? Gut so. Verzichten Sie auf Lob an der richtigen Stelle zum richtigen Zeitpunkt. Warme Worte der Anerkennung können Sie sich fürs alljährliche Weihnachtsessen aufsparen. Und geben Sie Feedback unterm Jahr nur dann, wenn etwas schief gelaufen ist.
- Eine Vertrauenskultur auf allen Ebenen, gegenseitige Achtung und eine offene Informationspolitik im Unternehmen ist etwas für Sozialromantiker.
- Unterdrücken Sie Kreativität und Leidenschaft. Verlangen Sie von Ihren Leuten, dass sie nach Schema funktionieren.
- Kaschieren Sie die fehlende Vision mit einer grossen, zentralen Planungsorganisation.
- Halten Sie an jenen fest, die nach dem Peter-Prinzip befördert wurden. Wer einmal auf einen Posten gehiebt wurde, sollte unter keinen Umständen wieder runter müssen.
- Treffen Sie als Vorgesetzter Entscheidungen, die nicht nachvollziehbar sind. Wenn das der



Viele Chefs wirken als Bremsen, ohne es zu merken ...

Belegschaft ungerecht oder unlogisch vorkommt, ist das deren Problem.

• Und schneiden sie niemals alte Zöpfe ab. Eingefahrene Rituale wie überlange Sitzungen, sinnlose Arbeitsabläufe und Betriebs-Sportturniere mit geselligem Beisammensein sind schliesslich gelebte Unternehmenskultur. Und was man schon immer gemacht hat, kann ja nicht falsch sein.

### WIE ES FUNKTIONIERT

#### So holen Sie das Beste aus Ihren Leuten

• Aufgabe – Kompetenz – Verantwortung. Diese kurze Formel sollte jeder Vorgesetzte verinnerlichen. Oberstes Prinzip: Mitarbeitende als selbstständig denkende Wesen betrachten – mit eigenem Aufgabenbereich und der Kompetenz, selbst zu entscheiden, wie sie die Arbeit erledigen. Der Part des Vorgesetzten beschränkt sich aufs Beobachten und Kontrollieren. Und aufs Eingreifen, wenn mal etwas schief geht. Dem Mitarbeitenden die Handlungskompetenz, dem Chef die Führungskompetenz.

• Engagierte Mitarbeitende wissen, was sie können, und sie wollen ihr Know-how einsetzen. Die Motivierten unterscheiden sich von jenen, mit denen kein Blumentopf zu gewinnen ist: «Bunten Vögeln», die nur Visionen ohne Aktion und damit Illusionen entwickeln. «Grauen Mäusen», die in blindem Aktionismus arbeitssüchtig wüten, ohne zu wissen warum. Und «innerlich gekündigten», die auf Engagement bewusst oder unbewusst verzichten und Dienst nach Vorschrift schieben.

• Verfolgen Sie bei der Personalentwicklung vier Ziele. Erster Schritt: Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial einstellen (Einführungsphase). Zweiter Schritt: Ihnen «3-S-Tätigkeiten» bieten, die Sinn, Spass und Spielraum bieten (Wachstumsphase). Dritter Schritt: Mitarbeiter so lange in der gleichen Funktion lassen, wie sie gute Leistung zeigen. Damit sie nicht nachlassen, rechtzeitig neue Herausforderungen bieten (Reifephase). Vierter Schritt: Ist die Sättigungsphase erreicht,

entweder eine neue Position anbieten, mit der sich die Mitarbeiter wieder identifizieren können – oder sie ziehen lassen.

• Vermeiden Sie, was Norbert Thom provozierend die «Bayern-München-Strategie» nennt: Kaufen Sie teure Superstars von aussen nur dann ein, wenn Ihr eigener Pool wirklich ausgeschöpft ist. Suchen Sie zuerst in den eigenen Reihen nach Talenten und fördern Sie diese.

• Statt seine Leute auf kostspielige Seminare ohne klar definiertes Ziel zu schicken, sie lieber «on the Job» oder «near the Job» trainieren. Nachwuchs-kräfte dabei nach dem «Co-Pilot-Prinzip» unter die Fittiche nehmen. So bekommen sie nach Thoms Worten gleich den ganzen Funkverkehr des Piloten mit.

• Begabungs- und Leistungspotenziale ausschöpfen, und zwar ohne zu diskriminieren. Wer Mitarbeitende mit 60 Jahren «zwangspensioniert» oder sich damit schwer tut, Frauen oder Ausländer zu fördern, verschenkt Potenzial, das für die langfristige Entwicklung des Unternehmens essenziell sein kann.



... statt das Team zu führen.