



Brachliegendes Potenzial nutzen

Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Eine nachhaltig positiv geprägte Unternehmenskultur wird zum entscheidenden Faktor auf dem Arbeitsmarkt. Und nicht nur dort, denn wo sich der Einzelne entfalten kann, gewinnt das Ganze. Für den Erfolg braucht es Mitunternehmer.

Von Ruedi Sprecher

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden härter und erhöhen den ohnehin grossen Wettbewerbsdruck zusätzlich, wie zuletzt durch den starken Schweizer Franken. Als Reaktion bleibt den Unternehmen nichts anderes übrig, als noch schlanker, noch produktiver und noch effizienter zu werden. Schweizer Tugenden wie Innovationskraft, Qualität und Zuverlässigkeit rücken dabei erneut in den Vordergrund. «Made in Switzerland» ist nach wie vor ein Argument, doch dessen Stichhaltigkeit steht und fällt mit der Qualität und der Motivation der Mitarbeitenden.

Ohne Säen kein Ernten

Die «Human Resources» sind eine beschränkte Ressource, gerade in Spezialbereichen, in denen die Schweiz stark ist. Wer ernten will, muss säen. Dabei nützt es nichts, das beste Saatgut zu kaufen, wenn der Boden schlecht ist. Deshalb muss, wer Leistung und Effizienz im Unternehmen steigern will, ein erspriessliches, motivierendes und herausforderndes Firmenumfeld gestalten und erhalten. Dieser fruchtbare Boden ist der alles entscheidende Faktor, nicht

nur um wertvolle Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, sondern auch um das brachliegende Potenzial von Mitarbeitenden, die «noch nicht so weit sind», zu entwickeln und zu nutzen.

Es geht nicht nur um die Gewinnung und Pflege von Spezialisten und Führungskräften, sondern um die Qualität sämtlicher Mitarbeitenden, denn der Boden muss durchgängig fruchtbar sein, um die Prozesse in einem Unternehmen von A bis Z zu optimieren und den bestmöglichen Wirkungsgrad zu erzielen. Dies gelingt besser mit Menschen, die sich als Mitunternehmer verantwortlich fühlen und entsprechend leistungsbereit sind. Um ihre Rolle erfüllen zu können, müssen die Mitunternehmer mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein. Da hapert es in der Praxis schnell einmal. Zu gross ist die Angst vor Kontroll- und Machtverlust, zu sehr wirken jahrelange Hierarchiegläubigkeit, Elite- und Kastendenken. Man dreht lieber an der Kostenschraube, baut Stellen ab, erhöht die Arbeitszeit oder verlagert die Produktion in Billiglohnländer. Natürlich sind solche Massnahmen manchmal unumgänglich, doch oft werden sie vorschnell ergriffen.

Starke Einzelleistung in einer starken Gruppe: Joy Frempong (Voice, Electronics) bei ihrem Auftritt mit Phall Fatale am Jazz-Festival Willisau 2010.

Mut und Mitunternehmertum statt Macht und Moneten

Tipps aus der Praxis erfolgreicher Firmen:

- Lassen Sie Überdominanz nicht zu, entfernen Sie ichbezogene Machtmenschen aus Ihrer Organisation. Zum Handeln angesprochen sind alle Führungskräfte und Verwaltungsräte.
- Delegieren Sie Pflichten und Kompetenzen so weit wie möglich, unterstützen Sie unternehmerischen Mut und das Übernehmen von Verantwortung.
- Ermöglichen Sie kritische Hinterfragung ohne negative Konsequenzen.
- Schaffen Sie Transparenz in Erfolg und Misserfolg.
- Entwickeln Sie eine positive Fehlerkultur.
- Lösen Sie wo immer möglich Hierarchien auf.
- Sorgen Sie für ein angstfreies Klima und eine (echte) miteinbeziehende Führungskultur.
- Fördern Sie Leistung durch Wertschätzung und nicht (nur) durch monetäre Anreizsysteme.
- Achten Sie auf sich ergänzende Teamstrukturen (fachlich wie menschlich) und eine optimale Altersdurchmischung.

Mit den «klassischen» Reaktionsmustern werden die Probleme nicht wirklich gelöst, sondern einfach verschoben. Verlorene Mitarbeiter kehren kaum zurück und auch Billiglohnländer werden irgendwann einmal teurer und die dortigen Mitarbeitenden anspruchsvoller. Weshalb also den Acker nicht hier und heute richtig bestellen und damit das Ernten nachhaltig sichern?

Die Positivspirale

Der moderne Mensch pocht auf seine Individualität, auf Gestaltungs- und Entfaltungsspielraum, nicht nur in seiner Freizeit, sondern auch im beruflichen Alltag. In Monokulturen können diese Anforderungen nicht erfüllt werden. Die Entfaltung von Talenten gelingt eher in kleinen Teams oder in teilautonomen Zellen eines grösseren Ganzen. In kleineren Einheiten kann zudem die Leistung besser gemessen werden, was wiederum die Identifikation des Einzelnen mit dem Erreichten erhöht. Es wirkt beflügelnd, wenn man sein eigenes Potenzial ausschöpfen, entwickeln und dadurch über sich hinauswachsen kann – eine Erfahrung, die auch andere ansteckt und auf die gesamte Organisation ausstrahlt. Eine solche Kultur entwickelt eine Dynamik, die nach innen und aussen wirkt. In einer Positivspirale schraubt sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber für echte Mitunternehmer zu neuen Höhen empor. Mit anderen Worten: Firmen, denen es gelingt, das interne Potenzial bestmöglich zu erschliessen, haben nicht nur die besseren Mitarbeitenden, sondern auch viel weniger Mühe, zusätzliches Potenzial von aussen zu gewinnen. Gibt es bessere Voraussetzungen für Erfolg?

Ruedi Sprecher, dipl. Personalleiter ZGP, ehemaliger Personalbereichsleiter in der Industrie, heute Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.

«Motivation durch Geld ist zweischneidig.»

Bruno Staffelbach, Inhaber Lehrstuhl HR-Management, Universität Zürich (NZZexecutive, 14./15.5.2011)

«Gerade bei der Spielsucht lässt sich erkennen, dass monetäre Belohnungen unser Verhalten negativ verändern können.»

Anja Feierabend, Lehrstuhl HR-Management, Universität Zürich (NZZexecutive, 16./17.7.2011)

«Management by Geldhahn genügt nicht mehr!»



Fünf Fragen an:

Marzio Medici, dipl. Ingenieur FH, Executive MBA, früher Leiter Personalmanagement und Geschäftsleitungsmitglied in der Industrie, heute Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.

Der Mangel an Fachkräften ist in aller Munde. Niemand kann diese aus dem Hut zaubern. Was tun?

Die Quantität ist mehr oder weniger gegeben. Was sich verbessern lässt, ist die Qualität der Mitarbeitenden. Dort gilt es den Hebel anzusetzen. Das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters muss erkannt, entwickelt und genutzt werden. Hier bestehen Handlungsspielraum und Chancen, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

An welche Massnahmen denken Sie?

Abgesehen von Weiterbildungs- und Förderprogrammen ist die Entwicklung von Firmenkultur und Mitunternehmertum zentral. Dies ist zwar anspruchsvoll, bringt aber mehr als das ausgeklügelteste Bonus-system und ist nachhaltig wirksam.

Aber erst in einer fernen Zukunft?

Überhaupt nicht! Einerseits lassen sich schon auf dem Weg zum Ziel Früchte ernten, nicht erst in der fernen Zukunft. Andererseits können kurzfristig positiv wirksame Massnahmen langfristig negative Folgen haben, zum Beispiel, wenn an der Kostenschraube gedreht wird und Leute entlassen werden. Dadurch geht nicht nur Kompetenz verloren, sondern auch Vertrauen. Die mit Abbaumassnahmen verbundenen Unsicherheiten und Ängste beschädigen die Firmenkultur und damit die Attraktivität als Arbeitgeber oft viel länger, als ein Konjunkturunbruch dauert. Umgekehrt werden, wenn es gut läuft, finanzielle Anreize überschätzt. Das ab-

wechslungsweise Auf- und Zudrehen des Geldhahns ist nicht der Weisheit letzter Schluss.

Was ist denn besonders wichtig?

Zuerst einmal ein wertschätzender und respektvoller Umgang auf und zwischen allen Stufen. Auch alte Schweizer Tugenden wie Bescheidenheit und ein hohes Arbeitsethos spielen wieder eine grössere Rolle, das heisst effizientes und zuverlässiges Arbeiten, Qualitätsbewusstsein, tiefe Fehlerquoten, schnelles und flexibles Eingehen auf Kundenbedürfnisse. Dies ist nur mit Mitarbeitenden zu erreichen, die sich gut aufgehoben fühlen, die als verantwortungsbewusste Mitunternehmer agieren und sich entsprechend für die Firma einsetzen.

Wie lässt sich das erreichen?

Vor allem müssen Mitarbeitende als Mitunternehmer tatsächlich etwas zu sagen haben, ihre Meinung muss zählen und Wirkung zeigen. Oftmals kommt es gar nicht so sehr auf den gefällten Entscheid an, sondern darauf, wie er zustande gekommen ist. Dies hat einen grossen Einfluss darauf, wie erfolgreich ein Beschluss in die Tat umgesetzt wird.

Schlusspunkt

«Wir warten unser Leben lang auf den aussergewöhnlichen Menschen, statt die Gewöhnlichen um uns herum in solche zu verwandeln.»

Hans Urs von Balthasar

Telefon +41 41 312 15 50

Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen!

MEDICI & SPRECHER AG
Arsenalstrasse 40 · Postfach
CH-6000 Luzern 4

Telefon +41 41 312 15 50

mail@medici-sprecher.ch
www.medici-sprecher.ch

Impressum

Redaktion: Marzio Medici,
Ruedi Sprecher, Renato Zurkirchen,
Hans Beat Stadler, pr-partner.ch
Gestaltung: BLU AG, www.blu-agentur.ch