

## **Gegen den Ausverkauf**

Heinz Kaegi\*

Die Zahl der wirklich schweizerischen Unternehmen, deren Aktionäre noch mehrheitlich Schweizerinnen und Schweizer sind, nimmt seit vielen Jahren laufend ab. Es sind gerade die Perlen, wie Serono, Oerlikon, Bank Sarasin und SGS, die gerne von Ausländern gekauft werden. Ein geringer Trost ist es, dass unsere Weltkonzerne, wie Nestlé, Novartis und die beiden Grossbanken, laufend ausländische Unternehmen einkaufen. Was dort im Ausland gewonnen wird, vermag den Verlust an unternehmerischer Autonomie im eigenen Land nicht auszugleichen. Dieser Beitrag gegen den vorzeitigen Ausverkauf der Schweizer Wirtschaft entspricht nicht einer nationalen Phobie gegen Ausländer, sondern ist nicht mehr als ein praxisnaher Hinweis darauf, dass wir so weit wie möglich, unser Schicksal in den eigenen Händen behalten sollten.

Die Swiss gehört einem deutschen Konzern, die Winterthur Versicherungen einem französischen Konzern, Oerlikon einem österreichischen Unternehmer, die Papierfabrik Laufen ist in spanischen Händen und unsere ehemals Schweizer Kleinkreditbanken wurden an General Electric in den USA verkauft, die heute mit der GE Money Bank in der Schweiz den Marktführer stellt.

Es hat sich als Vorteil für unser Land herausgestellt, dass ausländische Firmen sich bei uns praktisch ungehindert entwickeln können. So kamen wir zu den Hauptsitzen von Philipp Morris (Zigaretten), Metro (Handel) und Xstrata (Minen, Grundstoffe). Die Globalisierung löste bei uns eine Beschleunigung und Amerikanisierung aus, die viele Schweizer Manager kritisch beobachten.

Der Einzug ausländischer Manager auch in Firmen, die vom Namen her schweizerisch sind, wurde zum Regelfall. Es lässt sich mit Sicherheit sagen, dass die meisten Mitarbeiter von Schweizer Firmen, vor allem Ältere, darüber eher unglücklich sind. Da die persönlichen Spielräume beschränkt sind, weil der Arbeitsmarkt neuen Regeln folgt, hat dies weniger konkrete Auswirkungen als dies bei einer florierenden Wirtschaft möglich wäre.

## **Management als Vorbild**

Aufgrund des wachsenden Erfolgsdrucks fühlen sich viele Mitarbeiter in nationalen und internationalen Unternehmen nicht mehr wohl. Der interne Wettbewerb nimmt zu und die Mitarbeiter beginnen, sich gegenseitig zu konkurrenzieren, anstatt gemeinsam im Team am Erfolg des Unternehmens zu arbeiten. Die Verantwortung tragen hoch bezahlte Manager, denen in vielen Fällen die Übersicht fehlt.

Das Top Management sollte mit gutem Vorbild vorangehen. Die Praxis bestätigt vielfach ein anderes Bild. Das Management hält sich krampfhaft an der Macht fest und verteidigt seine Positionen in einzelnen Fällen mit aller Härte. Das mittlere Management wird zur Zielscheibe und die Unternehmensentwicklung leidet unter den Grabenkämpfen. Es ist die Aufgabe des Top-Managements, eine Philosophie vorzuleben, damit das Unternehmen und seine Mitarbeiter in dieselbe Richtung entwickeln.

## **Mitarbeiter als Erfolgsfaktor**

Aber wie soll man sich für den immer schneller werdenden Wettbewerb rüsten? Mitarbeiter, die nicht im Team arbeiten können, werden in Zukunft Schwierigkeiten haben, sich im Unternehmen einzugliedern. Deshalb nimmt das Interesse an aktiver Teamentwicklung trendige Formen an. Der Prozess zum erfolgreichen Team erfolgt in vier Schritten:

Im ersten Schritt wird ein Team gebildet, respektive zusammengesetzt. In einem zweiten Schritt geht es um das Eruiieren der Konflikte und drittens darum, die Grenzen in diesem Rahmen zu finden. Die Norm als vierter Schritt beschreibt in einem Entwicklungsprozess das Festlegen der Regeln und Handlungsmaximen. Als letzter Schritt kommt die Performance, wobei man die Ziele leistungsorientiert und dynamisch erreichen will.

Das klare Festlegen gewisser Spielregeln und Freiräume für die Mitarbeiter ist heute zwingend. Nur mit dieser Basis an Verhaltensregeln können sich die Teams an einem roten Faden orientieren.

## **Komfort-Zone hindert innovatives Handeln**

Die Komfort-Zone ist Managern bestens bekannt. Hohe Saläre und Abfindungen lassen die Manager ruhig schlafen, auch wenn es im Hause brennt. Die Veränderung beginnt ganz oben im Unternehmen. Das Top Management muss seinen Mitarbeitern mit gutem Beispiel vorangehen und zeigen, dass nur diejenigen mit dem Wunsch und Willen zum Erfolg auch den Wettbewerb bestehen. Das Problem vieler Spitzenmanager ist die Gleichgültigkeit, mit der sie ein „fremdes“ Unternehmen leiten. Ist der Gewinn rückläufig, werden Mitarbeiter abgebaut, damit sich die Zahlen wieder sehen lassen. Die Innovation hat dort kaum noch Stellenwert, weil man neue Wege zur Optimierung gefunden hat. Der persönliche Leidensdruck der Manager ist viel zu gering. Kurzfristige Ausrichtung und wenig Interesse an langfristiger Planung und Umsetzung machen den Manager heute vielfach zum Verwalter. Die Manager müssten sich vernünftigerweise am Unternehmen beteiligen, denn nur dann ist der Schmerz beim Verlust auch spürbar. Sie sollten sich mehr über das operative Geschäft informieren, damit sie ihre Mitarbeiter auf jeder Ebene besser verstehen. Demnach brauchen wir also wieder richtige Leader und nicht Teilzeit-Verwalter, die nach ihrem Abgang finanziell gesichert sind.

## **Umsetzung in die Praxis**

Vielfach funktioniert die Umsetzung in die Praxis deshalb nicht, weil man sich an theoretischen Vorstellungen festhält, anstatt den Mut zur konkreten Umsetzung zu haben. Erfolgreiche Unternehmen entwickeln ihre Teams laufend weiter, sodass Freude an der Arbeit entsteht und eine gesunde Identifikation. Welche Schritte sind zwingend, damit der Erfolg im Unternehmen eintreten kann:

### **1. Vertrauen**

Wenn die Mitarbeiter das Vertrauen in das Management verloren haben, ist die Basis defekt. Das Vertrauen wächst aus einem psychologischen Faktor heraus und entsteht, wenn ich weiss, dass nichts von dem, was ich im Team sage oder tue, jemals gegen mich verwendet wird.

### **2. Kraftentfaltung**

Teammitglieder diskutieren Konflikte anstatt sie zu umgehen. Sie kämpfen konstruktiv miteinander und machen Lösungen wichtiger als Widerstände. Das Team ist somit auf dem guten Weg, eine echte Harmonie entstehen zu lassen und aufrecht zu erhalten.

### 3. Ausrichtung

Das ganze Team richtet sich nach einem gemeinsamen Ziel, das mit vereinten Kräften schneller und effizienter erreicht wird als im Alleingang.

### 4. Dynamik / Schwung

Als komplett funktionierendes Team entsteht grosse Freude an der Arbeit, die Geschwindigkeit nimmt deutlich zu und die Fehlerquote sinkt.

Erfolgreiche Unternehmer und Manager fördern ihre Mitarbeiter und Teams laufend. Schwache Manager halten sich an der kurzfristigen Macht fest, an monetären Anreizen, und unterdrücken die Mitarbeiter, damit ihre Position unangefochten bleibt.

Der Leader der Zukunft ist Unternehmer und Psychologe zugleich. Er kennt den Wettbewerb und nutzt kerngesunde Teams zur Erreichung der hoch gesetzten Ziele.

\* Heinz Kaegi ist Gründer Inhaber der Firma Kaegi emPowerment Ltd in Zug. Seit über 18 Jahren coacht und begleitet er nationale und internationale Unternehmen als Teamentwickler. Seine Trainings und Coachings führt er in Deutsch, Englisch und Französisch durch.

[www.kaegi-empowerment.com](http://www.kaegi-empowerment.com)