

Management

Werner Kieser Er kreiert Kraftmaschinen, aber daneben auch Kunstwerke und philosophische Schriften. **Seite 19**

Vogel-Strauss-Politik ist verfehlt

JOBSICHERHEIT Nicht wenige Unternehmen werden in diesem Jahr Stellen abbauen. Eine Jobgarantie gibt es sicher nicht. Doch wer flexibel ist, Alternativen prüft und sich weiterbildet, vergrössert seinen Handlungsspielraum beträchtlich.

KATRIN PIAZZA

Dieses Jahr werden Stellen gestrichen. Nicht alle sagen es so unverblümt wie Bruno Pfister, CEO von Swiss Life, im Interview mit der «Handelszeitung». Aber eines ist klar: Zum Stellenabbau wird es in einigen Unternehmen kommen in nächster Zeit. Entsprechend sorgenvoll blicken manche in die Zukunft. «Es melden sich bei uns deutlich mehr Angestellte als sonst, die fürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren», bestätigt Barbara Gisi, Leiterin Angestelltenpolitik von KV Schweiz.

Eine formal korrekte Kündigung kann nur sehr selten rückgängig gemacht oder angefochten werden – immerhin gewährt die Mitgliedschaft in einem Berufsverband

Auf keinen Fall passiv warten, bis einem das Unternehmen unter den Füssen wegbricht ...

oder einer Gewerkschaft aber moralische Unterstützung, beispielsweise Rechtsauskünfte über Sozialpläne, Kündigungsfristen oder die Bedingungen einer Freistellung. Eine Versicherung gegen Jobverlust gibt es nicht. Und, noch schlimmer: Wer nicht vorgesorgt hat, hat jetzt das Nachsehen.

In der Krise helfe nämlich «das selbe, was einem in guten Zeiten hilft, seinen Wert auf dem Arbeitsmarkt hochzuhalten», erklären alle Gesprächspartner der «Handelszeitung» einhellig. Also: Gute Qualifikationen, Gesundheit, Lernbereitschaft.

Die Frage, wer in einer Rezession zuerst gehen muss, will Brigitte Reemts, Partnerin bei der Outplacement-Beratung Dr. Nadig Consulting, nicht beantworten. Sie warnt vor Verallgemeinerungen: «Jeder Fall ist ein Einzelfall.» Einzig eine Tendenz will sie beobachtet haben: «Oft sind es Leute, die jahrzehntelang auf demselben Sessel sass, sich nicht weiterentwickelten und glaubten, es werde alles so weitergehen wie bisher.» Wer Vogel-Strauss-Politik betreibt, lebt und arbeitet sehr riskant, erklärt sie. Die Veränderung der Anforderungen müsse man mental und geistig nachvollziehen können. Das galt im Grundsatz schon länger, heute aber ganz besonders.

«Plan B» vorbereiten

«Auf keinen Fall passiv darauf warten, bis einem das Unternehmen unter den Füssen wegbricht», warnt Reemts. Reagieren und Handeln empfiehlt auch Gisi, insbesondere denjenigen Berufstätigen, die Unsicherheit nur schwer ertra-



«Wer den Kopf in den Sand steckt, lebt riskant»: Dieser Grundsatz gilt in konjunkturell schwierigen Zeiten erst recht.

gen können: «Sie sollten ihre Vorgesetzten direkt auf die nahe und mittlere Zukunft ansprechen.» Allerdings, räumt sie ein, können nur die wenigsten Chefs heute voraussagen, was morgen sein wird.

Wenn die Auskunft vage ist, bleibt nur: «Plan B vorbereiten.» Wer Alternativen hat, vergrössert seinen Handlungsspielraum und mindert damit auch die Angst. Die Fachleute empfehlen deshalb allen gefährdeten Berufstätigen: Den Arbeitsmarkt studieren und die eigene Situation gründlich überdenken. Gisi rät auch, offen mit Freunden und Bekannten über die Lage zu sprechen: «Das vergrössert das Netzwerk, auf das im Notfall zurückgegriffen werden kann.»

Langes Grübeln kann aber auch zu Lähmung führen. Oder, noch schlimmer: In jeden Apfel zu beissen, egal, wie sauer der gerade sein mag. «Viele Angestellte ducken sich oder werden unnötig servil», beobachtet Gisi. Dabei verspricht der vorausseilende Gehorsam ebenso wenig Erfolg wie die Verwandlung in den Abteilungskumpel oder die eierlegende Wollmilchsau. Auch bringt es wenig, in Präsentismus zu verfallen oder Überstunden zu leisten, die gar nicht verlangt werden.

«Das alles wollen die Vorgesetzten gar nicht», weiss Gisi. «In der Krise sind selbstständige, selbstbewusste, initiative Mitarbeitende gefragt.» Sie empfiehlt

Angestellten, ihre Rechte weiterhin geltend zu machen: «Ohne Drohungen, mit Anstand, Respekt und guten Argumenten.»

Weiterbildung auf Vorrat?

«Krise als Chance»? Selten klang das Lieblingsmotto vieler Berater zynischer. Ein Körnchen Wahrheit steckt aber drin: Ist die Lage gänzlich unsicher, ist der Zeitpunkt günstig, um alles grundsätzlich in Frage zu stellen. Mache ich wirklich noch, was ich will? Kommen meine Fähigkeiten und Neigungen genügend zum Einsatz? Könnte ich mich jetzt verändern oder sogar verbessern? Das Unternehmen oder die Branche wechseln? Wer solche Fragen klar

beantworten kann, ist in einer besseren Position, als wer ängstlich darauf wartet, dass das Beil fällt. Eine gute Ausbildung verkleinert das Risiko, arbeitslos zu werden. Bloss: Weder Bildung noch die sogenannte «Arbeitsmarktfähigkeit» lassen sich von einem Tag auf den anderen verbessern. Zu spät, um damit anzufangen, ist es aber auch in der Krise nicht. «Im Grunde kennen die meisten ihr Manko genau», sagt Franziska Stauffer, Beraterin am Laufbahnzentrum Zürich.

Weiterbildung könne nicht nur im klassischen Rahmen – via Kurs oder Seminar – erworben werden, weiss sie, «wichtig ist, dass jemand den fachlichen Input oder Austausch aktiv sucht und sich so à jour hält.» Gelegenheit dazu gibt es mannigfaltig: An Fachmessen, in beruflichen Netzwerken, Verbänden, in der Fachliteratur. Berufseinstiegern oder Umsteigern rät Stauffer, trotz Krise nicht die erstbeste Stelle anzunehmen, sondern eine zu suchen, die ihren Interessen und Fähigkeiten wirklich entspricht, diverse Praxisfelder abdeckt und vielfältige Erfahrungsmöglichkeiten bietet.

Wer heute am Arbeitsplatz positiv auffallen möchte, konzentriert sich noch stärker auf das, was im Wirtschaftsleben ohnehin am Wichtigsten ist: Die Kunden und die anstehenden Aufgaben. Lässt sich die Kündigung nicht verhindern, mag zumindest als – wenn auch schwacher – Trost gelten: Man ist nicht allein betroffen.

ZU VERMEIDEN

Was Chefs nicht ausstehen können

Unzuverlässigkeit: Beruflichen Selbstmord begeht, wer ständig zu spät kommt, Termine verschiebt oder vergisst und Versprechen nicht einhält.

Büroschläfer: Wer nur auf Anstösse von oben wartet, bekommt bald den grossen Schubs – vor die Tür. Chefs unter Druck können nicht Arbeiten für andere erledigen, die diese selber erledigen können. Und für die sie ja auch bezahlt werden.

Braunzungenkrankheit: Wer sich in der Chefetage anbiedert,

läuft Gefahr, auf der eigenen Schleimspur auszuruhsen. Zahlreiche Chefs sind momentan besonders allergisch gegen Annäherungsversuche. Denn wer kündigt schon gerne einem Freund?

Jammerer und Plaudertüten: Wann brodeln die Gerüchteküche stärker als in schwierigen Zeiten? Gerade jetzt sind aber Leute gefragt, die nicht mit den Wölfen heulen, sondern Verbalorgien mit Gelassenheit und harten Fakten entschärfen.

Aktivisten: Der Schuss aus der Hüfte trifft selten ins Schwarze.

Auch bei Zeitdruck gilt: Gründlich denken, sorgfältig arbeiten.

Kopffäger: Wer darauf spekuliert, seinen Chef bald zu «beeren», sollte es heimlich tun. Und nicht mit dessen Milde rechnen. Verwundete Leittiere sind besonders angriffslustig.

Kindsköpfe: Wer es noch nicht kann, sollte schleunigst lernen, seine Kaffeetasse selbst wegzuräumen. Und aufhören, bei Meinungsverschiedenheiten mit Teamkollegen der Chefin alle Mails zu kopieren. Diese hat anderes zu tun, als bedürftigen Mitarbeitenden Schutz zu gewähren.

NACHGEFRAGT | SAMUEL SPÖRRI, Senior Partner bei Krauthammer, Unternehmensberatung, Zürich

«Der Druck nach quantitativen Zielen erschöpft die Menschen»

Krauthammer hat in einer Studie ermittelt, dass rund 50% der Arbeitnehmenden im Beruf unter fehlender Selbstverbundenheit leiden. Wie kommt es dazu?

Samuel Spörri: Uns hat dieses Resultat auch überrascht, weil die Verbundenheit mit der eigenen Tätigkeit eine Grundvoraussetzung für hohe Leistungen ist. Das Ergebnis muss einem heute, da genau solche Leistungen gefordert sind, zu denken geben.



SAMUEL SPÖRRI

Je «selbstverbundener», desto leistungsfähiger? Spörri: Unbedingt. Eine Person, die weiss, wer sie ist, wie sie auf andere wirkt und warum sie tut, was sie tut, ist im Einklang mit sich selbst. Früher sprach man in

diesem Zusammenhang vom «inneren Frieden». Diese Art Wohlfühl brauchen Menschen, um effektiv zu sein. Und sie brauchen von ihrer Organisation dafür einen gewissen Grad an Sicherheit und Geborgenheit.

Wie sollten Unternehmen denn gegenwärtig Sicherheit anbieten können?

Spörri: Ich bezweifle, dass dies nur mit der jetzigen Situation zu

tun hat. Viele Unternehmen sind schon seit längerem einseitig am Messbaren interessiert. Der unerbittliche Druck nach quantitativen Ergebnissen erschöpft die Menschen aber. Zudem sind heutige Mitarbeitende erst bereit, etwas umzusetzen, wenn sie verstehen, worum es eigentlich geht.

Was sollen Unternehmen konkret tun?

Spörri: Ihre Entscheidungen nachvollziehbar machen, für eine freundliche, vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre sorgen und sicherstellen, dass die Mitarbeitenden regelmässig die Chance erhalten, ihre Batterien wieder aufzuladen. Das Wochenende ist nicht automatisch Eigentum der Firma. Engagement ist wichtig – aber in Grenzen.

INTERVIEW: KATRIN PIAZZA

CHEFSACHE

Innovation - zwischen Chance und Risiko



RUDOLF WEBER

CEO Kaba-Gruppe, Rümlang

Um sich im bestehenden Markt behaupten zu können, braucht es laufend neue Ideen für die Weiterentwicklung. Der Glaube, alles sei eine logische Fortsetzung vom Bestehenden, ist ein Trugschluss und führt unweigerlich zum Stillstand. Innovation ist jedoch eine Gratwanderung zwischen Chancen und Risiken. Wohl muss man die Chancen zu nutzen wissen, gleichzeitig aber auch die Risiken managen können.

Den Chancen wie wirtschaftlicher Erfolg, Akzeptanz und Anerkennung stehen Risiken wie hohe Entwicklungskosten, Fehleinschätzung des Potenzials einer Innovation und allfälliger Imageverlust gegenüber. Um gewisse Risiken von vornherein ausschliessen zu können, ist es daher immens wichtig, dass man die Kundenbedürfnisse in den Entwicklungsprozess einbezieht, neue Verhaltensweisen und Trends erkennt und – nicht zu vergessen – auch die Störfaktoren rechtzeitig erfasst und allenfalls beseitigt oder umschifft.

Technologien und Innovationen haben seit jeher grossen Einfluss auf die Entwicklung der Wirtschaft und der Gesellschaft. Denn unser Wohlstand ist eng verknüpft mit dem Erfolg der Unternehmen

«Unweigerlich muss nach der Erfindung der Schritt der Umsetzung erfolgen, eine Brücke zwischen Labor und Markt.»

im globalen Innovationswettbewerb. Es geht darum, dass man Neues entdeckt, Ideen verwirklicht und Bestehendes verbessert. Wobei Innovation weitergeht als nur bis zur Phase der Invention. Unweigerlich muss nach der Erfindung der Schritt der erfolgreichen Umsetzung erfolgen, also eine Brücke zwischen Labor und Markt geschlagen werden. Hier können interdisziplinäre Teams von grossem Nutzen sein. Bei uns in der Kaba sitzen deshalb nicht nur Elektroingenieure in den Think Thanks, sondern auch Leute aus ganz anderen Gebieten, die immer wieder neue Ansätze und Blickwinkel einbringen können.

Die zunehmend kürzeren Technologie- und Produktlebenszyklen zwingen uns heute ausserdem dazu, in immer engeren Zeitabständen Produkte und Dienstleistungen in den Markt einzuführen. Das spüren wir beispielsweise in der IT, wo mitunter Produkte auf den Markt kommen, welche die Testphase nicht oder nur vermindert durchlaufen haben. Das Produkt wird dann beim Kunden fertig entwickelt. Solches ist in der Sicherheitsindustrie genauso wenig denkbar wie beispielsweise in der Luftfahrt oder in der Medizin. Das bedeutet aber nicht, dass solche Industrien weniger innovativ sind: Die dynamische Entwicklung in der Sicherheitsindustrie vom mechanischen Schliesszylinder hin zu digitalen Produkten zeigt: Qualitätsmanagement steht der Innovation keineswegs im Wege.