

Management

Fritz Zurbrügg Der neue Direktor der Finanzverwaltung kann auf ein hoch motiviertes Team bauen. **Seite 14**

Schon das Gefühl zahlt sich aus

MITARBEITERBINDUNG Zum ersten Mal wird im deutschsprachigen Raum der Zusammenhang zwischen Eigentumsgefühlen und unternehmerischem Verhalten untersucht. Das «Psychologische Eigentum» zu stärken kann für beide Seiten positiv sein.

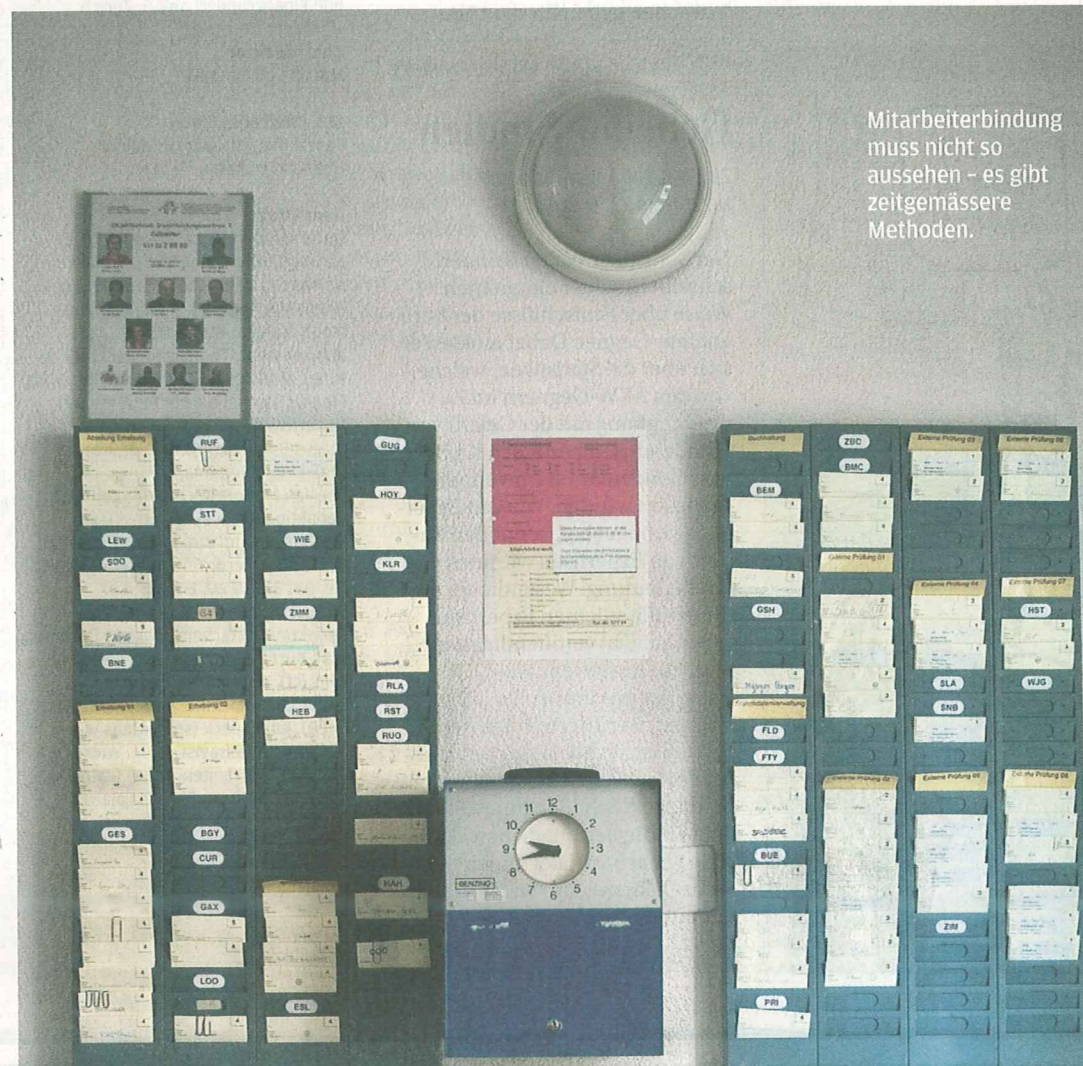
MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Stellen Sie sich vor: Sie kommen nach den Ferien in Ihr Büro zurück und ein anderer sitzt an Ihrem Schreibtisch, arbeitet an Ihrem Computer und bearbeitet zu allem Elend auch noch ein Projekt, das Ihnen zugeteilt wurde. An sich gehören weder die Büromöbel noch der Computer noch das Projekt Ihnen, sondern dem Unternehmen. Aber Sie fühlen sich trotzdem ein wenig als Eigentümer von etwas, das Ihnen rechtlich gar nicht gehört. In der Fachsprache heisst dieses Phänomen «Psychologisches Eigentum», kurz PE.

«Für die Entwicklung von Eigentumsgefühlen ist nicht unbedingt erforderlich, dass jemand auch faktisch Besitzer eines Gegenstandes oder eines Gebildes

Die traditionellen Beteiligungsprogramme weisen zahlreiche Nachteile auf.

ist», sagt Peter Englisch, Partner bei Ernst & Young und Mitverfasser der Studie «Agenda Mittelstand, Psychologisches Eigentum – wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden.», die kürzlich in Kooperation mit dem Center for



Mitarbeiterbindung muss nicht so aussehen – es gibt zeitgemässere Methoden.

keiten haben, unternehmerische Aktivitäten umzusetzen. Schon erstaunlicher ist die Erkenntnis, dass ein enger Zeithorizont zum Lösen von Aufgabenstellungen unternehmerisches Verhalten positiv beeinflussen kann. Unter Zeitdruck tendieren Mitarbeiter offenbar eher dazu, Kollegen zu inspirieren, zu kooperieren, neue Lösungsansätze zu ersinnen und unternehmerisch zu denken.

Gerechtigkeit vor allem

Nichts kann der Bildung von PE mehr schaden als das Empfinden, ungerecht behandelt zu werden. Das gilt speziell für das Gehalt oder eine Beförderung. Schätzt ein Mitarbeiter seine Entlohnung und seinen Karrierefortschritt als «gerecht» ein, ist «sein» Unternehmen für ihn attraktiv. Das wiederum mehrt nicht nur sein Zugehörigkeitsgefühl, sondern öffnet gleichzeitig das PE. Im umgekehrten Fall, wenn er – beispielsweise – den Output des Kollegen als vom Vorgesetzten überbewertet einstuft, verringert sich dieses Potenzial. «Je höher die wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit, desto stärker das PE», lautet eine weitere wichtige Feststellung der Autoren.

Fast analog verhält es sich mit der «Informationsgerechtigkeit». In der Studie werden darunter die Menge und die Qualität der Informationen verstanden, welche

CHEFSACHE

*Lernen!
Lernen!
Lernen!*



DAVID BOSSHART

CEO des GDI Gottlieb Duttweiler Institute in Rüschlikon ZH

Bedingungslose Lernfähigkeit – sie wird zur wichtigsten Ressource, je volatiler das Umfeld und je globaler der Einfluss auf Kosten und Margen sind. Nur, im Lernen sind wir hier leider nicht so gut. Noch immer leben wir in der Illusion, wir seien ohnehin die Besten. Dabei haben wir bisher auf eindrückliche Weise demonstriert, was wir alles nicht können: Von der sogenannten Entwicklungshilfe in Afrika bis zu unserem Umgang mit den BRIC-Ländern. Oder BP, wo eine offene, unternehmerische Kultur innerhalb von wenigen Jahren auf eine Kultur von Kontrollwahn und «professioneller Exzellenz» hinuntergefahren wurde. Auf Experten mag ja Verlass sein, denken müssen wir dennoch selber – gerade als Führungskräfte. Dass Hayek nach seinem Hinschied nun unisono zum Star gemacht wird, spricht Bände.

Selbst in den Finanzmärkten, einst eine unserer Kernkompetenzen, hat die Manipulation immer abstrakterer Daten einzig dazu ge-

Family Business der Uni St. Gallen erstellt worden ist.

Über die klassischen Lösungsansätze, wie Mitarbeitende zu Mitunternehmern werden, ist so viel geschrieben worden, dass sich die Modelle im Kreis drehen – denken wir etwa an die üblichen Beteiligungsprogramme oder an all die anreizbasierten Entlohnungs- und Vergütungssysteme. «Sie sind gekennzeichnet durch nicht zu unterschätzende finanzielle Belastungen, einen erheblichen administrativen Aufwand, die Verdrängung der intrinsischen Motivation sowie durch eine Verwässerung von Eigentums- und Kontrollrechten», listet Philipp Sieger, Mitautor der Studie, die zahlreichen Nachteile der traditionellen Möglichkeiten auf.

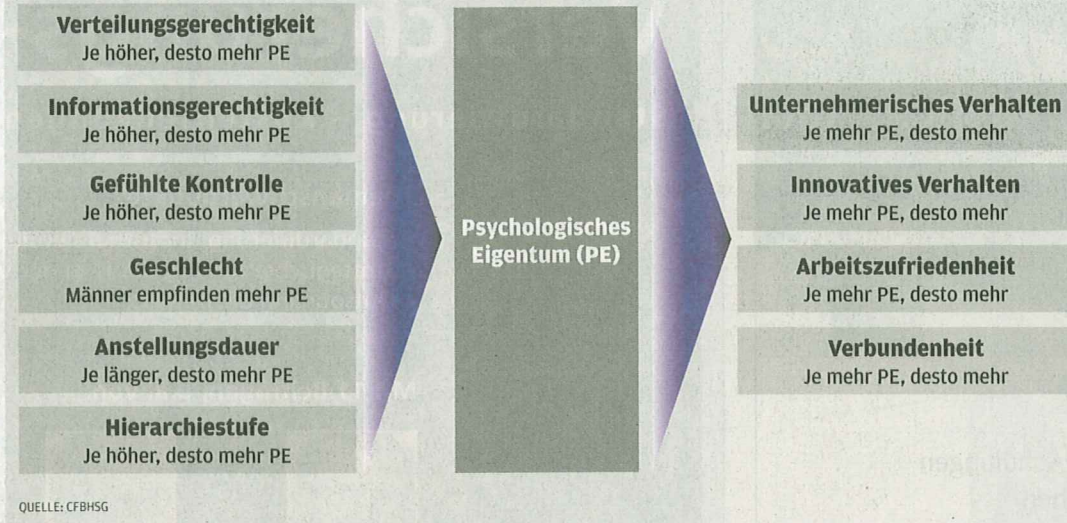
Wobei gerade der letzte Punkt vor allem für Familienunternehmen schwer ins Gewicht fallen kann. Bei ihnen werden das Eigentum und die Kontrolle oft über Generationen hinweg angestrebt.

Völlig neuer Ansatz

Während im angelsächsischen Raum in jüngerer Zeit verschiedene Autoren sich mit Teilaspekten des PE befassten, fehlen solche Bemühungen in der deutschsprachigen Region. In dieser Studie wird erstmals der direkte Zusammenhang zwischen Eigentumsgefühlen und unternehmerischem Verhalten untersucht und eine positive Korrelation nachgewiesen. 750 Befragte aus verschiedenen Hierarchiestufen und Altersklassen in den Sektoren Industrie-, Handel- und Dienstleistungen wurden bezüglich des Verhältnisses zu «ihrem» Unternehmen befragt.

Die erste Erkenntnis lautet: Je stärker das PE gefühlt wird, desto unternehmerischer verhält sich ein Mitarbeiter. Dazu Philipp Sieger: «Durch das PE wird das Unternehmen Teil der Identität des Mitarbeiters. Jedes Individuum ist grundsätzlich bestrebt, seine Identität zu stärken.» Je mehr nun das Unternehmen Teil dieser Identität ist, desto mehr bewirkt eine Stärkung des Unternehmens auch die gewollte Stärkung der eigenen Identität.

Wie «Psychologisches Eigentum» entsteht und was es bewirkt



Das unternehmerische Verhalten eines Mitarbeiters manifestiert sich auf verschiedene Weise, etwa darin, wie stark er dazu motiviert ist, sich neue Fähigkeiten anzueig-

nen, andere Kollegen unternehmerisch zu inspirieren, selber Visionen aufzuzeigen und neuen Ideen zum Durchbruch zu verhelfen.

Nicht überraschend ist, dass in höheren Hierarchiestufen das unternehmerische Verhalten ausgeprägter ist, da Mitarbeiter auf höheren Stufen meist mehr Möglich-

NACHGEFRAGT | PHILIPP SIEGER, Universität St. Gallen

«Das Phänomen langfristig angehen»

Philipp Sieger arbeitet im **Center for Family Business** an der Universität St. Gallen und ist Mitautor der Studie «Agenda Mittelstand, Psychologisches Eigentum».



PHILIPP SIEGER

Ist es sinnvoll, aus allen Mitarbeitenden Miteigentümer zu machen?

Philipp Sieger: Grundsätzlich deuten unsere Erkenntnisse darauf hin, weil das gefühlte Eigentum und unternehmerisches Verhalten sich positiv zueinander verhalten. Die Frage, wie viele gefühlte Eigentümer ein Unternehmen erträgt oder ob es Bereiche gibt, in denen dies nicht erwünscht ist, muss gestellt werden. Hier muss im Einzelfall entschieden werden,

ein pauschales Urteil ist schwierig.

Könnte es nicht sein, dass ein Mitarbeitender, einmal zum gefühlten Miteigentümer geworden, sich plötzlich sträubt gegen Entscheide, weil er die Langfrist-Perspektive nicht erkennt?

Sieger: Dies ist durchaus möglich. Fühlt man sich als Eigentümer des Unternehmens, könnte es sein, dass man Veränderungen, die kurzfristig dem Unternehmen

abträglich sein könnten, skeptisch gegenübersteht. Dies vor allem, wenn der langfristige Nutzen schlecht erkennbar ist.

Was raten Sie einem Unternehmer, der das Psychologische Eigentum in seinem Betrieb verstärken möchte?

Sieger: Vor allem sollte sich der Unternehmer bewusst sein, dass Psychologisches Eigentum eine gewisse Zeit braucht, um sich zu entwickeln. Es ist also anzuraten, die gezielte Förderung dieses Phänomens systematisch und langfristig anzugehen, um den grösstmöglichen Nutzen daraus zu ziehen.

INTERVIEW:
MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

einem Mitarbeiter im Rahmen eines Entscheidungsprozesses zur Verfügung gestellt werden. Sind diese klar, angemessen und verlässlich, fühlt er sich als anerkanntes, beachtetes und einbezogenes Mitglied «seines» Unternehmens. Die Analyse der Befragungen zeigt deutlich, dass eine Steigerung dieser Messgrösse sich positiv auf das PE auswirkt.

Als drittes wurde die «gefühlte» Kontrolle über das Unternehmen ermittelt. Je mehr ein Mitarbeitender den Eindruck hat, er selbst könne das Unternehmen als Ganzes beeinflussen und kontrollieren, desto günstiger sind die Voraussetzungen für die Schaffung von PE.

Nicht immer ist es sinnvoll

Im Vergleich schnitt die Verteilungsgerechtigkeit unter allen genannten Einflussfaktoren für PE am besten ab, gefolgt von der gefühlten Kontrolle und der Informationsgerechtigkeit. Sie alle haben einen selbstverstärkenden Effekt und tragen in ihrer Gesamtheit dazu bei, den Mitarbeiter zum gefühlten Miteigentümer zu machen.

Und doch, kein Licht ohne Schatten: Die Autoren schliessen die Studie mit einer selbstkritischen Bemerkung ab. Sie regen an, dass der Inhaber eines Unternehmens sich zunächst fragen solle, ob es sinnvoll sei, jeden Mitarbeiter dazu zu bringen, dass er sich auch als Eigentümer fühlt. Es könne nämlich Bereiche geben, in denen das nicht notwendig oder erwünscht sei.

Zudem weisen sie drauf hin, dass der Status des Miteigentümers auch zu psychischen Belastungen führen könne. Und schliesslich sei es ungewiss, wie sich ein Mitarbeiter/Miteigentümer verhalte, wenn es gilt, Entscheide von schwerwiegendem Ausmass wie etwa Desinvestitionen oder gar Verkäufe zu fällen.

Das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFBHSG) setzt sich systematisch mit Familienunternehmen auseinander und orientiert sich an deren Bedürfnissen. www.cfb.unisg.ch

führt, dass niemand mehr zur Rechenschaft gezogen werden kann. Und jetzt kriegen wir diese «men-

«Der Westen befindet sich im relativen Niedergang, und wir müssen uns fragen, von wem wir etwas lernen können.»

tale Wallstreetisierung» kaum wieder weg, vielmehr wird sie in den Business-Schools von Harvard bis St. Gallen anhand von «Benchmarks» und «Best Cases» zelebriert.

Kurz, der Westen ist mit seinen Methoden nicht mehr in der Lage, nachhaltiges Wachstum zu schaffen und Akzeptanz für seine Modelle zu gewinnen. Man kann mit den Methoden und Werkzeugen, die uns in die Krise gestürzt haben, nicht wieder aus ihr herauskommen. So hart das tönen mag: Der Westen befindet sich im relativen Niedergang, und wir haben alles Interesse daran, uns zu fragen, von wem wir etwas lernen können – für uns selber, für unsere Firmen, für unsere Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Inder zum Beispiel sind hervorragende Händler, die auf kleinster Fläche gute Geschäfte machen können. Die Chinesen gelten in den aufstrebenden Ländern als zuverlässig, weil sie sich an ihre Fünfjahrespläne halten. Das fördert Glaubwürdigkeit – im Gegensatz zum Westen, wo bei jedem Wechsel von Regierung oder CEO alles anders wird und man wieder von vorne beginnt. Von Ländern des Mittleren Ostens können wir etwas über Gastfreundschaft lernen, eine der Kernkompetenzen in der globalen Welt. Und von den Brasilianern die Leidenschaft. Bei den Vietnamesen wiederum können wir viel über Ernährung erfahren. – Immerhin, etwas lernen uns auch die Engländer: Das «Going down in style», das die ehemalige Weltmacht nun seit Jahrzehnten würdevoll vorlebt.