



Die Schweiz als Benchmark: Was Leader und Manager der BRD vom Weltligaführer Schweiz lernen können

Nach dem Weltinnovationsindex der US Universität Cornell / INSEAD führt die Schweiz die Weltliga in der Investitionsstärke an, gefolgt von Schweden, Großbritannien, Niederlande und den USA. Deutschland ist nur Mittelmaß auf dem 15. Platz. Gründe dafür gibt es genug. Hier die Wichtigsten:

- Die Entwicklungs- und Innovationsschwäche. Es hapert bei der schnellen Umsetzung, Erfindungen und Wissen in Produkte / Dienstleistungen / Lösungen und damit in Kapital am Markt zu realisieren. Betriebe, die erfolgreich umweltneutrale Marktneuheiten einführen sind auf ca. 10% zurückgegangen (s. Innovationsindikator DIW / Nation Branding).
- Das überaltete Bildungssystem. Das die Schüler / Studenten mit teilweise unnötigem Wissen vollpumpt, ihnen aber nicht beibringt, dass man für's Leben und die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit lernt, die im Beruf ihren Mann bzw. ihre Frau stehen muss. Lebenslanges Lernen findet in der BRD nur eingeschränkt statt. Soziale + Risikokompetenz und Kreativität spielen dabei immer noch eine untergeordnete Rolle.
- Die teilweise mittelmäßige Führungsqualität in den Betrieben, die lt. aktuellen Studien „überarbeitungsbedürftig“ ist. So nehmen die psychischen Erkrankungen, Frühverrentungen und Krebsraten ständig zu. Schlechte Arbeits- und Projektorganisation, Termin- und Leistungsdruck, Unter- und Überforderung, Angst um den Job, sind Gründe dafür.
- Das mögliche Wachstum in Zukunftsmärkten wie Bio-, Medizintechnik, Gesundheits- und Altenpflege, IT, Künstliche Intelligenz, Mobilitäts- / Energiesysteme und deren Vernetzung ist damit eng verbunden. Der Niedergang der Solarbranche durch die Aggressivität der Wettbewerber (hier: China und Tigerstaaten) zeigt unsere wirtschaftliche Anfälligkeit + Blauäugigkeit.

Die TOP-Job-Studie „Mittelstand“ der Universität St. Gallen / Schweiz hat die wichtigsten Erfolgsfaktoren der eidgenössischen Wirtschaft ermittelt. Sie kommt u.a. zu folgenden Ergebnissen:

1. Die zunehmende Globalisierung und der fortlaufende Strukturwandel in der Wirtschaft und Gesellschaft führen dazu, dass sich die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte stetig ändern. Die Schweizer Betriebe investieren daher ein Vielfaches in ihre Mitarbeiter und Führungskräfte. Die deutschen Firmen investieren immer noch das 10- bis 100-fache in die Instandhaltung und das Leasing ihrer Maschinen und (IT-) Anlagen, als in die **Instandhaltung und Fitness der Menschen**.
2. Betriebe in der Schweiz haben erkannt, dass sie ihre Mitarbeiter zum Erfolg unterstützen müssen. Sie vermitteln Fachkompetenz und die **Schulung von „Key-skills“**, wie Beziehungs-, Kreativitäts- und systematische Projektkompetenz. Diese Fähigkeiten sorgen für die nachhaltige Erfolgskraft (Sustainability) einer überaus anspruchsvollen Gesellschaft und für die flexible Beschäftigungs- und Einsatzfähigkeit (Employability) ihrer Menschen.
3. Der demographische Outlook einer rapide alternden Gesellschaft hat die Schweizer hellhörig gemacht. Sie sorgen daher in den Betrieben für eine **lebensphasengerechte Potentialentwicklung** aller Mitarbeiter und Führungskräfte. Selbst in den öffentlichen (Hoch-) Schulen werden durch den projektgesteuerten Unterricht Potentiale geformt, die später in den Betrieben fachübergreifende Kenntnisse mitbringen und über ein hohes Maß an öko-sozialem Denken + Handeln verfügen.
4. Der Manager in den eidgenössischen Betrieben/Organisationen hat ein stark ausgeprägtes **antizipatives / präventives Zukunftsdenken**. Der vorausblickende Leader, der in der Schweiz stark ge-



fragt ist, zählt aber, in den verantwortlichen dt. Gremien, die diese Personen einstellen, nicht. Der Shareholder Value bzw. Aktienkurs/Dividende sind immer noch wichtiger. Ebenso diktieren in der BRD Controller, Juristen (und tw. Banker) die Firmenleitungen + Organisationen. Obwohl die Vierjahresstudie „Culture and Performance“ von Kotter / Heskett nachweist, dass der Unternehmenserfolg / das Wachstum überdurchschnittlich, d.h. über 10% wächst, wenn Kulturen ihre Mitarbeiter- und Innovationsorientierung stärken.

5. Die Schweizer Wirtschaft arbeitet mit Hochdruck an neuen, umweltgerechten Produkten / Dienstleistungen und Lösungen, um sich für den knallharten Wettbewerb mit den BRIC-, Asian-/ Tiger-Staaten zu rüsten. Nicht umsonst ist sie in der **Realisierung des Nachhaltigkeitsprinzips** Spitzenklasse. Hier werden recyclingorientiertes + ressourcenschonendes Denken + Verhalten gefördert und umgesetzt. Der erhöhte Einsatz von diesen Neuerungen wird die Schweiz bis ca. 2025 zum komplett regenerativen Energieland machen.
6. Damit neues Wissen, das ein Unternehmen in allen Bereichen bzw. moderner Führung dringend benötigt „produziert“ wird, wird in eidgenössischen Organisationen + Betrieben **jeden Monat** - in allen Hierarchien - **2 Tage dazugelernt**. So schicken z.B. SAP u.a. ihre (angehenden) Führungskräfte zum mehrtägigen „Eignungstest“, in dem eigenes Denken + Verhalten reflektiert und aufgefrischt und die professionelle Suche + Auswahl + Bindung von Mitarbeitern „neu“ gelernt werden.

Systematisches Vernetzen von Wissen + Fähigkeiten, auch mit (potentiellen) Kunden / Lieferanten / Wettbewerbern sichert dabei das Überleben der Betriebe. Permanentes Dazulernen, auch von Kunden und Konsumenten, die Druck auf die Führung machen und aus falschem Verhalten, wird plötzlich das Ziel jeder Tätigkeit. So hat Puma erstmals seine Verantwortung für Umweltschäden in einer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung zugegeben und erkannt, dass das Unternehmen dabei nur draufzahlt: „**Wir können einfach nicht mehr so weitermachen wie bisher...**“ sagt Jochen Zeitz, Aufsichtsratsvorsitzender.

Es fehlt in Deutschland an fokussierten Taskforces, z.B., von Regierung, Staatlichen Einrichtungen, (Hoch-) Schulen, Kommunen, Unternehmen (nicht Lobby-Veranstaltungen!), um **die notwendige Verantwortung in allen „Köpfen“** zu verankern, damit unsere Erde bzw. Lebensgrundlage lebensfähig bewahrt bleibt. Zitat einer Top-Führungskraft: „Compliance-Regeln sind dazu da, dass man sie umgeht.“ Wir müssen die notwendigen finanziellen + gesetzlichen Rahmenbedingungen + Geschäftsmodelle dazu schaffen - heute - und nicht erst, wenn uns keine andere Wahl mehr bleibt: **Die Schweiz als „best practice“ macht es uns vor. Lernen wir daher von diesem „großartigen“ Land.**



Autor:

Prof. Günther H. Schust

Mitglied des wissenschaftlichen Beratergremiums der SCOPAR GmbH und Trainer, Personalentwickler und Weiterbildner. Er hat Lehraufträge für Leadership-, Personal- und Innovationsmanagement an den Hochschulen St. Gallen, Zürich-Winterthur, München, Kempten und realisiert den „Führungsschein“ für (angehende) Führungskräfte, bei dem zukunftsfähige Innovations-, Problemlösungs- und Persönlichkeitskompetenzen vermittelt werden.

Sein **eBook** "Unterstützende Führung - Die neue Rolle der Führungskraft im 21. Jahrhundert" ist kostenlos in dt. und engl. Sprache herunterzuladen:

<http://bookboon.com/de/business/management/unterstutzen-de-fuehrung>



SCOPAR – Scientific Consulting Partners

SCOPAR bietet ganzheitliche und wissenschaftlich fundierte Beratung, Coaching, Moderation, Gutachten sowie Strategie, Konzeption und Umsetzung aus einer Hand an – neutral, pragmatisch und nutzenorientiert. Das 80-köpfige Team von SCOPAR setzt sich zusammen aus erfahrenen Managern, renommierten Wissenschaftlern und exzellenten Beratern. Die enge Einbindung der Wissenschaft in unsere Projekte führt zu einem Know-how-Vorsprung von ca. zwei bis drei Jahren, von dem die Kunden direkt profitieren.

100 % der Kunden empfehlen SCOPAR weiter!

Beratungsfokus:

***** Strategie-/Management-Consulting:** Strategie-, Organisationsentwicklung, Turnaround, SCM Supply Chain Management, Prozessoptimierung, Marktanalysen, Vertrieb, Marketing, Kundenbefragung, Controlling BSC/KPI, CRM Customer Relationship Management, CVM Customer Value Management, Innovations- und Technologiemanagement, Nachhaltigkeit ...

***** IT-Consulting:** Strategie, Governance, Business Alignment und Kundenmanagement, Portfolio- und Servicemanagement, Sourcing, Technologiereviews, IT-Controlling und Leistungsverrechnung, IT-Optimierung (Infrastruktur, Applikationen und Betrieb), Toolauswahl und -implementierung, Datenqualität, SW-Engineering (Strategien, Methoden, Prozesse, Werkzeuge) ...

***** Human-Resources-Consulting:** Personalentwicklung, Steigerung der Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit, Führungskräftecoaching, Einzel- und Gruppencoaching, Mitarbeiterbefragung, Leistungsmessung und leistungsorientierte Vergütung, Optimierung aller Personalprozesse, Assessment, 360°-Feedback, Employer Branding, Demografischer Wandel, Gesundheitsmanagement, H2B-Strategie (health2business©) ...

***** Health2Business:** Nachhaltige, ganzheitliche und integrierte Unternehmensentwicklung, Gesundheitsmanagement, BGF, betriebliche Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Teambuilding, Unternehmenskultur, Werte, Betriebsklima, Employer Branding, Health Care Management, Changemanagement

SCOPAR GmbH

Maximilianstraße 35a
80539 München
Fon: +49 89 958 98 065
Fax: +49 89 958 98 066
E-Mail: info@scopar.de
Web: www.SCOPAR.de