

ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU | www.organisator.ch

Ausgabe
04/16

KMU & GESUNDHEIT – Burnout- Prävention in der Arbeitswelt 4.0

SCHWERPUNKT – Forderungen managen,
Finanzen planen

LEADERSHIP – Wenn fachliche Inkompetenz
sogar hilfreich ist

ICT – Performance von Anwendungen
in Hybrid Clouds

FIT IM JOB – Weniger Lärm im Büro

MENSCHEN –
Hans Michael Kellner:
Überall gefragt,
wo Gas gegeben wird





16

08 Menschen

Hans Michael Kellner, Geschäftsführer von Messer Schweiz AG:
«Wir sparen nicht beim Personal»

12 Nachgefragt

Was verstehen KMU unter «Unternehmenskultur»?

14 Schwerpunkt

Forderungsmanagement: So kommen Sie zum Geld (R. Leicher)
Sinnvolle Anlage-Strategie für Privat- und Firmenvermögen (S. Michel)
Firmenverkauf – Experimente kosten Zeit, Geld und Nerven (F. Rudin)

19 Leadership

Inkompetent kompetent (H. A. Wüthrich)
Management by Sinn (S. Dudas)

38 ICT

Die Performance von Anwendungen in Hybrid Clouds
sicherstellen (K.-P. Kaul)

40 Marketing

Marketing-Tag 2016: «Storytelling: Die Magie der Story
oder wie Kunden zu Fans werden» (Chr. Portmann)

42 Finanzen/Recht

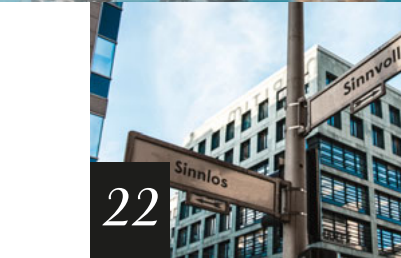
Unruhestifter missbräuchliche Kündigung
(A. Lienhart)

45 Fit im Job

Lärmschutz im Büro – geeignete
Massnahmen (B. Rüttimann)
Digital Life 2050? Vernetztes Leben
in der Zukunft! (R. Hug)

RUBRIKEN

Editorial	03
Starter/Szene	06
Das Ding	24
Markt	44
Der Gast	50
Buchtipps	51
Impressum	51



22



38



45



DOSSIER – KMU & Gesundheit

- 25 **Realität oder Science-Fiction** in der Burnout-Prävention?
(M.-Th. Hofmann, R. Josuran)
- 30 **Im Zeichen** von Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung
- 32 **UVG-Revision:** Was lange währt, wird endlich gut (R. Heinzelmann)
- 34 **Pensionierungsprozess:** Sich strukturiert auf den letzten
Arbeitstag vorbereiten (L. Vas)
- 36 **Wenn Gähnen** gefährlich wird

AUF www.organisator.ch FINDEN SIE AKTUELL

...Redesign: www.organisator.ch in neuem Gewand... / **Spezialisten führen:** 15 Tipps für eine schwierige Aufgabe... / **Jobtrends 2016:** Welche Aussichten Absolventen in der Berufswelt haben... / **Hybrid Clouds:** Acht Tipps für ihren Aufbau... / **News:** Sesselwechsel, Events u.a.m. ...

Leadership

Management by Sinn

Im «Management by»-Werkzeugkasten fehlt das absolut entscheidende Tool. Dabei ist es eigentlich gar kein Tool, sondern es ist der Werkzeugkasten selber. Der Sinn. Deshalb wollen wir hier einmal etwas ausführlicher vom «Management by Sinn» sprechen.

VON STEFAN DUDAS*

Jeder Mensch lechzt nach Sinn. Sucht den Sinn seines Lebens. Sucht Sinn in dem, was er täglich tut. Und was tun die Unternehmen und Führungskräfte? Sie versuchen – wie oben beschrieben – zu motivieren und erhoffen sich glückliche, zufriedene und damit leistungsfähige Mitarbeiter. Aber viele, zu viele Mitarbeiter wie auch Führungskräfte oder sogar Unternehmer und Manager sind nicht zufrieden. Warum? Weil ihnen (bewusst oder unbewusst) der Sinn fehlt. Ein Beispiel aus meiner Coaching-Praxis: Der 45-jährige CEO einer Pharmafirma kommt zu mir und erzählt, dass es ihm gut geht. Er besitzt ein grosses Haus, hat zwei wunderbare Kinder und eine tolle Frau, eine Nanny und genug Geld. Trotzdem möchte er sein Berufsleben verändern und etwas tun, das Sinn macht. Denn wenn die Arbeit keinen Sinn macht, motiviert sie nicht. Geschieht dies über einen längeren Zeitraum, macht man irgendwann nur noch das, was von einem erwartet wird. Ohne zu hinterfragen (weil es ja eh keinen Sinn macht). Burnout – oder wie die ganzen Management-Auszeichnungen heissen – entsteht auch darum, weil man nur noch funktioniert im Business (oder sogar im ganzen Leben). Weil man nicht mehr innehält und sich fragt, warum man das tut, was man tut. Weil man keinen tieferen Sinn mehr darin erkennt.

Wenn die (traurige) Realität ans Licht kommt... Jetzt gibt es vielleicht Unternehmer, die sagen, dass das ja ein Problem des Einzelnen sei, das das Unternehmen nicht lösen könne und das Unternehmen auch gar nichts angehe.

Weit gefehlt, denn Unternehmen stehen vor einer der grössten Herausforderungen überhaupt: Sie müssen (nicht dürfen oder sollten) «echter» werden. Denn jeder Mitarbeiter, jeder Auszubildende, jeder Kunde und sogar jeder Bewerber, der sich ungerecht behandelt fühlt, unzufrieden ist, oder einfach Lust darauf hat, kann das Unternehmen öffentlich «bewerten». In der Realität bedeutet bewerten zum Beispiel auch, dass «die Realität» in Unternehmen auf Plattformen wie kununu.com von ihrer hässlichsten Seite dargestellt wird. Die Plattform gehört der Business-Plattform XING und erfreut sich wachsender Reichweite.

... wird Echt-sein zur Pflicht! In der öffentlichen Bewertung hilft es dem Unternehmen nicht mehr, wenn in der Hochglanzbroschüre steht, dass der Mensch im Mittelpunkt steht und sie nicht nur zufriedene, sondern begeis-

terte Mitarbeiter und Kunden wollen, wenn dies in Tat und Wahrheit nicht umgesetzt wird. Die Floskel «Mensch im Mittelpunkt» ist ja meistens gut gemeint. Bei Google gibt es zu dieser Suchphrase über 16 Millionen Treffer, was nur zu gut zeigt, wie schnell schöne Worthülsen kopiert werden. Je öffentlicher und durchschaubarer alles wird, umso wichtiger – nein zur Pflicht – wird das Echt-Sein. Sinn und Werte werden – nein sind – Pflicht. Heute schon. Damit sichert sich das Unternehmen nicht nur ein weiterhin gutes Image. Nein, die Mitarbeiter arbeiten sogar mehrheitlich gerne in diesen Unternehmen. Und Kunden lieben Unternehmen, in denen man Menschen antrifft, die für das Unternehmen «brennen». Zudem informieren wir uns über ein Unternehmen meistens zuerst über das Internet und damit über seine digitale Reputation. Und genau darum ist es heute schon wichtig – und in naher Zukunft überlebenswichtig – Mitarbeiter ins Boot zu holen. Aber wie?

Die Frage nach dem WARUM. Warum um alles in der Welt ist «Sinn» in vielen Unternehmen absolut kein Thema? Wenn ich Unternehmer frage, warum sie arbeiten und das Unternehmen führen, höre ich oft, weil sie ja Geld verdienen müssten. Stimmt. Aber Geld ist nur eine (positive) Folge. Das «Warum» wäre etwas anderes: der Sinn. Das herauszufinden ist schon eine grosse Herausforderung. Diese Sinn-Erkenntnis dann auch noch zu kommunizieren, eine ganz andere. Aber das Potenzial, das im Sinn steckt, ist enorm. Mitarbeiter, die einen Sinn darin erkennen, was sie tun, müssen nicht mit plumpen



STEFAN DUDAS

ist Business-Experte für Sinnggebung. Der Keynote-Speaker, Coach und Autor legt humorvoll und tief sinnig das Fundament für neue Denk-Ansätze. Sein «suxess-System für sinnbasiertes Management» vermittelt Sinnhaftigkeit in Führung, Kommunikation sowie Motivation. www.stefandudas.com



Massnahmen motiviert werden. Die sind motiviert. Kunden, die in einem Unternehmen einkaufen, das diesen Sinn kommuniziert, werden eher zu begeisterten Fans und damit zu Stammkunden.

Von Werten und Leit(d)bildern. Wenn in einem Unternehmen Sinn-Fragen gestellt werden, gehen damit meist auch Werte-Diskussionen einher. Damit meine ich nicht die Leitbilder (meistens eher Leidbilder), die in vielen Unternehmen einsam vor sich hin hängen. Mit abgedroschenen Floskeln und schönen Wörtern, die kaum ein Mensch versteht oder die man schon in den letzten fünf Unternehmen eins zu eins kennengelernt hat. Was unterscheidet Ihr Leitbild von dem Ihres Konkurrenten? Ist Ihr Leitbild eine Ansammlung leerer (schöner) Worthülsen, reicht das heute nicht mehr. Gehen Sie durch Ihr Unternehmen und fragen Sie zehn Mitarbeiter, welche grundlegenden Werte im Unternehmen bestehen. Wenn acht von zehn Mitarbeitern peinlich berührt nur die Schultern zucken oder einen Herzinfarkt vortäuschen (um darauf nicht antworten zu müssen), dürfen Sie gestrost das Leitbild abhängen und in den Müll werfen. Verstehen Sie mich nicht falsch, ein gutes Leitbild dürfen Sie aufhängen – aber dann sind die Werte jedem Mitarbeiter klar. Und jeder Mitarbeiter weiss, wohin das Unternehmen will, warum das Unternehmen ihre

Produkte oder Dienstleistungen anbietet und was der jeweilige Mitarbeiter dazu beitragen kann.

Ist Sinn im Unternehmen nur für unproduktive Phantasten? Theodore Roosevelt hat schon 1903 gesagt, «das mit Abstand Beste, was das Leben uns bietet, ist hart an etwas zu arbeiten, das einen Sinn hat.» Roosevelt hatte absolut recht! Die Frage nach dem Sinn des Lebens sollte man nicht bei längst verstorbenen Philosophen suchen, sondern jeder sollte sie regelmässig für sich selber beantworten. Zum Sinn im Leben gehört der Sinn des eigenen Berufs. Und dieser Weg bedingt eine Persönlichkeitsentwicklung. Gerade eine Führungskraft sollte also nicht nur Management-Systeme, Führungs- oder Kommunikationstechniken beherrschen, sondern selber eine Persönlichkeit sein, die dazu bereit ist, sich auch selbst immer wieder zu reflektieren und zu analysieren. Dann ist der Mensch tatsächlich im Mittelpunkt. Dann wirkt man auf andere Menschen – ob auf Mitarbeiter- oder Kundenebene – automatisch intensiver und spannender. Und das hat natürlich wieder positive Auswirkungen auf das Unternehmen.

Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Wer Sinn bietet, muss keine Macht ausüben. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch! Macht ist nichts Negatives. Jeder

Unternehmer hat Macht und benötigt die Persönlichkeit, diese Macht auch für das Unternehmen und sein Umfeld positiv einzusetzen. Allerdings muss kein Unternehmer diese Macht bewusst ausüben, wenn er Sinn bietet. Sinn wird das Thema der nächsten Jahre sein – auch und ganz speziell in den Unternehmen. Die Motivations-Show (intern) und Hochglanz-Marketing-Wand (extern) ist definitiv vorbei. Es ist Zeit für mehr Echtheit in Unternehmen und mehr sinn-volle Massnahmen. Wie man das Ganze umsetzt? Indem man endlich tut, was schon immer in den Leitbildern gestanden hat: Den Menschen tatsächlich ins Zentrum rücken! Indem man in jeder Arbeit den Sinn sucht, sieht und versteht. Und indem jedem Mitarbeiter erklärt wird, wie das Unternehmen arbeitet (Werte) und warum (Sinn) man das Produkt oder die Dienstleistung anbietet. Aber machen wir uns nichts vor: Alles beginnt mit den Unternehmern und Top-Managern. Denn nur wenn der Sinn ganz oben in den Organisationen erkannt, gelebt und kommuniziert wird, «lebt» das sinnbasierte Management im Unternehmen, in den Konzernen. Dann aber ist es eine unglaubliche Bereicherung für jeden Mitarbeiter, jede Führungskraft und jeden Kunden und damit auch unternehmerisch sinnvoll. Die Frage bleibt, wer sich dem Sinn – und damit dieser persönlichen und geschäftlichen Herausforderung stellt.