



**Gut aufgestellte Teambildung:
Bestsellerautor Reinhard
Sprenger im SIU-Gespräch**

Seite 4



**Anspruchsvolle Teambildung:
Erfolgstorys aus dem Berner
Oberland** Seite 6



**Erfolgreiche Teambildung:
Prof. Rico Baldegger zu Tops
und Flops** Seite 8



Aline Iosca, Logistikleiterin Coop@home

Selbstbestimmung statt Motivations- floskeln

**02 PROLOG****03 EDITORIAL****04 INTERVIEW**

Reinhard K. Sprenger
Zusammenarbeit ergibt sich nicht von selbst

06 REPORTAGE

André Troxler, Lenk
Wenn die Saisonstelle zur persönlichen Destination wird

07 REPORTAGE

Kirchhofer, Interlaken
Multikulturelle Teambildung

08 BACKGROUND

Rico Baldegger
Gibt es so etwas wie Erfolgsgaranten?

10 PORTRÄT

Aline Iosca
Der Schlüssel zur Motivation

12 KOLUMNE

Vorsicht vor Bob Clubs

13 INPUT / CHECKLISTE

Breit abgestützte Teambildung

14 INPUT / GLOSSAR

Menschen, Teams und Motivierung

15 SIU-POWER

Extremsportler Martin Jakob

Fehlermanagement

Fehler und die Lehren daraus

«Ein schlechter Manager macht immer gleiche Fehler, ein guter immer neue», sagt Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger. Wie und was können wir aus Fehlern und Niederlagen lernen? Lieber einmal zünftig hinfallen, als immer nur fast. Von Thomas Tobler.

Das Finalspiel der Euro 08 verfolgten die Schweizer Fussballer irgendwo in den Ferien. Sie schieden bereits in der Vorrunde aus. Dabei hatten sie vor, an diesem Abend in Wien den Pokal zu gewinnen. Zu hohe Ziele? Dumm gelaufen, schlecht gespielt oder an den eigenen Mitteln und Möglichkeiten gescheitert? Man werde nicht nur mit spielerischen Mitteln Meister, soll Ottmar Hitzfeld, der neue Chef der Schweizer Nati, einmal gesagt haben.

Aus Niederlagen lernen

Was unterscheidet erfolglose von erfolgreichen Teams? Auch hier ist ein Blick auf die Euro 08 interessant. Im Schweizer Lager war man trotz des Ausscheidens grossmehrheitlich «stolz auf die gezeigte Leistung und den bewiesenen Charakter». *Spielt der tatsächliche Erfolg nur eine Nebenrolle?* Trotzig wurde erklärte, dass man «trotz Feldüberlegenheit unglücklich verloren» habe. *Warum ist man trotzdem ausgeschieden?* Davon war kaum etwas zu hören. Lieber gängelte man die ungenügenden Schiedsrichter und das zu passive Publikum. *Klar doch, Schiris und Fans sollten lieber Tore schiessen, statt zu pfeifen und bloss herumzusitzen.*

«Zur Kunst des Verlierens gehört es, die Ursachen für die Niederlage bei sich und nicht bei den Umständen zu suchen.»

Darum gehe es, sagt Reinhard K. Sprenger (vgl. Interview und Buchtipps auf Seiten 4 und 5), wenn man aus Niederlagen etwas lernen wolle, das man *nur* aus Niederlagen

lernen könne. Noch einmal der Blick zurück auf die Euro 08: Für die Holländer war das Ausscheiden nach tollen Vorrundenspielen speziell bitter. Trotzdem kaum Spuren von Selbstmitleid und schönfärbenden Rechtfertigungen. Trainer Marco van Basten: «Wir haben unsere Chancen nicht genutzt und hatten physische Probleme.» Und Spielermacher Rafael van der Vaart: «Wir haben uns gut vorbereitet, doch die Russen haben wirklich eine gute Mannschaft. Wir haben verdient verloren.» Auch das deutsche Riesentalent Phillip Lahm war sich nach verlorener Finalschlacht nicht zu schade, selbstkritisch ins Mikrofon zu sagen, er habe «ordentlich gespielt, aber leider nicht mehr» und das sei zu wenig gewesen. «Ich kann mit meiner Leistung nicht zufrieden sein.» Und sein Trainer, Jogi Löw: «Diese Niederlage wird für uns Ansporn sein, die nächsten zwei Jahre an einigen Dingen weiter zu arbeiten und einiges zu verbessern, damit wir zur WM kommen und dort eine ähnlich gute Rolle spielen wie hier.»

Ob auf dem Fussballrasen oder in der Wirtschaft: Man kann und wird immer wieder verlieren und Fehler machen. Das ist unvermeidlich. Die Frage ist bloss, wie man damit umgeht. Reinhard K. Sprenger: «Es ist wissenschaftlich schon lange bewiesen, dass Unternehmen mit gutem Fehlermanagement profitabler sind als andere.»

Potenziale freisetzen!

Bei Problemen ziehen Fussballer unglückliche Tore, Schiedsrichter, Rasen und Gegner

Fehler-Management

- Fehler vermeiden
- Ursachen beheben, nicht Schuldige suchen
- Fehler als Lernchancen nutzen

Reinhard K. Sprenger

für ihre Probleme zur Verantwortung, im Handel sind es Konjunktur, Gesetze, schlechtes Wetter und sowieso die grossen, meist unfairen Konkurrenten. Unbill entsteht fast nie im eigenen Geschäft, es wird von aussen herein getragen. Im Laden des klagenden Detaillisten erhält man oft ein anderes, völlig hausgemachtes Ursachenbild: Mangelnde Kundennähe, diffuse Angebote und Präsentationen, triste Langeweile und ein Stimmungsbarometer auf dem Nullpunkt.

An einem Kaderseminar stellte ich kürzlich die simple Frage: «Was denken Sie, können wir bis Ende Jahr den Gesamtumsatz um 5% erhöhen?» Klar, dass ich damit Kopf-

schütteln und empörte Kommentare erntete. Nicht verwunderlich, in Zeiten, in denen der Mehrumsatz oft hinter der Kommastelle dümpelt, wenn überhaupt. Ganz anders die Reaktionen auf meine Schlussfrage nach einem intensiven Arbeitstag: «Was denken Sie, ist es in Ihrem ganz persönlichen Einflussbereich möglich, eine fünfprozentige Umsatzsteigerung zu bewirken?» Praktisch alle stimmten zu. Warum wurde auf Unternehmensebene verneint, was im eigenen Arbeitsumfeld eigentlich möglich ist? Wir sind der Sache gemeinsam auf den Grund gegangen. **Fazit: Es war die Angst vor nicht erreichten Zielen und möglichen Fehlern und die Furcht vor Sanktionen. Dort galt es in der Folge anzusetzen. Lösungsansätze und Denkanstösse dazu finden Sie in diesem Heft. Das Gute daran: Für Risiken und Nebenwirkungen brauchen Sie weder Ihren Arzt noch Apotheker zu konsultieren. Ihr gesunder Menschenverstand reicht vollauf.** ◀

th.tobler@tobler-tobler.ch



Warum sind Teams erfolgreich?

Im Sport wie in der Wirtschaft werden erfolgreiche Teams benötigt. Was unterscheidet Spitzenteams von guten, soliden Teams und was sind die Bedingungen dafür? Diesen Fragen ist ein Forscherteam um Professor Wolfgang Jenewein der Universität St. Gallen minutiös nachgegangen. Es hat sich in Dreamteams wie jenen von Alinghi, Sauber und bei der Deutschen Fussball-Nationalmannschaft umgesehen und deren Führungsprinzipien und Erfolgsgeheimnisse durchleuchtet. Dabei kamen die Wissenschaftler zum Schluss, dass es für den Erfolg eine kompromisslose Personalauswahl, die erfolgreiche Klärung der Rollen und Teamstrukturen und verbindliche Regeln braucht. Ausserdem müssen die Ziele und Kräfte kontinuierlich auf die Erbringung von Höchstleistungen gerichtet werden.

Die Forschergruppe hat die Erfolgsfaktoren aus dem Sport mit denen der Wirtschaft verglichen. Ihr Fazit: Die Erfahrungen aus dem Sportbereich sind ohne weiteres auf die betriebliche Praxis in der Wirtschaft anwendbar. Mehr dazu und viele weitere Denkanstösse und Lösungsvorschläge aus der Praxis gibt's in diesem Heft.

Attilia Chiavi

Geschäftsleiterin SIU im Detailhandel

a.chiavi@siu.ch

Buch-Tipp



Highperformance Teams

Wolfgang Jenewein und Marcus Heidbrink –
Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2008, CHF 62.–,
191 Seiten, ISBN: 3-7910-2293-8

Dreamteams – was Spitzenteams einfach besser machen

Was unterscheidet durchschnittliche Teams von denen, die das Aussergewöhnliche schaffen? Was zeichnet gute Teamführung aus? Und

wie lässt sich das berühmte letzte Quäntchen Energie, das für Höchstleistungen erforderlich ist, mobilisieren? Anhand von fünf Erfolgsprinzipien zeigen die Autoren, wie Teamführung auf höchstem Niveau praktiziert werden kann. Beispiele von Dreamteams aus Wirtschaft und Sport zeigen den Weg an die Spitze. Mit dabei auch das DFB-WM-Team 2006.

Dr. Wolfgang Jenewein ist Managing Director des Executive MBA an der Universität St. Gallen sowie Dozent für Leadership und Entrepreneurship an den Universitäten St. Gallen, Innsbruck und Toronto. Er berät zahlreiche internationale Konzerne in den Bereichen Führung und Personalmanagement. **Dr. Marcus Heidbrink** ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführer der Heidbrink Unternehmensberatung in Köln und arbeitet als Dozent für Führung und Persönlichkeitsentwicklung an der Universität St. Gallen.

Bestsellerautor und Managementberater Dr. Reinhard K. Sprenger im UP-Gespräch

Zusammenarbeit ergibt sich nicht von selbst

Reinhard K. Sprenger ist kein Mann der leisen Töne: «Ein Manager ist gut beraten, sich selbst als demotivierenden Faktor nicht aus dem Auge zu verlieren.» Seine provozierenden Thesen mögen da und dort anecken und verärgern, bedenkenswert und ungemein anregend sind sie allemal. Zum Beispiel beim selbstkritischen Hinterfragen der eigenen Führungsleistung.

UP: Herr Sprenger, in Ihrem neusten Buch sagen Sie, dass es sich kaum aushalten liesse, wenn man dauernd Höhepunkte hätte. Was motiviert Sie, trotz Ihren Erfolgen und Höhenflügen selber immer wieder zu neuen Sturmflügen auf Bestsellerlisten und Rednerpulte anzusetzen?

DR. REINHARD K. SPRENGER: Die ehrlichste Antwort lautet: Mir fällt nichts Besseres ein! Ich arbeite einfach gerne und habe noch nichts gefunden, was mich mehr reizt.

Sollten wir Sie für diese Leistung loben? Auch in mir steckt das Kind, das sich über Lob freut. Aber ich hatte genug Zeit zum Erwachsenwerden.

Wer sich wie Sie pointiert exponiert, eckt zwangsläufig an und ruft Kritiker auf den Plan. Wie gehen Sie selber mit Kritik um?

Heute anders als früher. Ich bin heute der Auffassung, dass eine gegenteilige Meinung ebenso gültig ist. Man kann die Dinge eben auch anders sehen. Davon gibt es für mich nur eine Ausnahme: Freiheit. Und zwar die «kleine» Freiheit als Abwesenheit von Zwang.

Wo positionieren Sie Lob und Kritik in der Mitarbeiterführung?

Wer Mitarbeiter zu Kindern machen will, kritisiert und lobt. Er bekommt dann eben auch Infantilität und Anpassung. Selbst-



«Wenn Mitarbeiter in Befragungen sagen, in unserer Firma wird zuwenig gelobt, dann meinen sie damit eigentlich ein Defizit an Wärme, an Kontakt» sagt Reinhard K. Sprenger.

verantwortung und Innovation wird man in einem solchen Umfeld nicht finden.

In diesen Bereichen liegen klare Führungsdefizite. Können diese einfach materiell über Gehalt und Incentives quasi abgegolten werden?

Zum Thema Motivation gibt es nun einen

wissenswerten Gedanken: Jeder geht da hin, wo er sich wahrgenommen fühlt. Auch das Gehalt ist ein Ausdruck dieser Wertschätzung. Incentives sind das Gegenteil.

Bis zu welchem Punkt motiviert der Lohn?

Den Punkt, von dem Sie sprechen, gibt es nicht. Selbst wenn es ihn gäbe, läge er bei

den Einkommensmaximierern ganz woanders als bei den wirklichen «Künstlern», denen Geld wenig, Applaus alles bedeutet. Langfristige und stabile Motivation kommt von innen und aus der Freude an der Aufgabe.

«Wer Mitarbeitende zu Kindern machen will, kritisiert und lobt.»

Auf welche typischen Fehler im Führungsverhalten stossen Sie immer wieder?

Man könnte es das Schachfiguren-Paradigma nennen. Mitarbeiter werden als willenlose und hin und her zu schiebende Schachfiguren betrachtet. Zu ihnen hat man ein ausgesprochen «instrumentelles» Verhältnis. Eine Leistungspartnerschaft auf Augenhöhe ist leider immer noch selten. Aber es gibt sie.

Wo orten Sie in diesem Zusammenhang die hauptsächlichsten Fallstricke und Offside-Fallen?

Wer einem Mitarbeiter häufiger in die Augen schaut, muss ihm weniger auf die Finger sehen. Aber dafür ist ein Preis fällig:

Zeit. Und die verbringen die meisten Führungskräfte eben lieber mit Sachaufgaben.

Erfolgreiche Fussballer und Trainer lernen aus den Fehlern, wie in Ihrem Buch anschaulich dargestellt. Was hindert die Führungsleute eigentlich daran, aus ihren Fehlern zu lernen?

Weil sie sich Fehler selten selbst zurechnen. Das so genannte «beste Selbst» in jedem Menschen wehrt sich beharrlich gegen Trübungen. Die Lektionen, die in jedem Fehler stecken, werden dann jedoch auch nicht genutzt: Das Lernen und die Demut.

Was heisst Führung für Sie und welche Voraussetzungen muss sie erfüllen?

Der Kern von Führung ist die Förderung der Leistung und der Lebensqualität der Mitarbeiter. Ohne eine Beziehung, die von Vertrauen geprägt ist, wird das nicht gelingen.

Wie entsteht Motivation und was können Führungsleute tatsächlich dazu beitragen?

Der legendäre Fussballtrainer Giovanni Trapattoni hat das Wesentliche dazu gesagt: Ein Trainer kann ein Team zu 10 Prozent besser machen, aber zu 50 Prozent

schlechter. Das gilt auch für das Management. Es ist gut beraten, sich selbst als demotivierender Faktor nicht aus dem Auge zu verlieren.

«Langfristige und stabile Motivation kommt von innen und aus der Freude an der Aufgabe.»

Was macht ein gutes Team aus und wie lassen sich gute Teams bilden?

Zusammenarbeit ergibt sich nicht von selbst. Dazu muss man zunächst Leute einstellen, die gerne mit anderen zusammenarbeiten und das auch können. Dann ist etwas wichtig, was uns die Anthropologie sagt: Was uns wirklich und auf natürliche Weise zusammenführt, das sind gemeinsame Probleme. Probleme, die wir nur gemeinsam lösen können. Zusammenarbeit erwächst aus der Verständigung darüber. Ziele sind dafür nur ein schwacher Ersatz. ◀

www.campus.de

www.sprenger.com

Kurzporträt und Buch-Tipp



Dr. Reinhard K. Sprenger (54) gilt im deutschsprachigen Raum als einer der einflussreichsten Berater für Personal- und Managemententwicklung. «Wenn ein Managementberater in den letzten Jahren wirklich etwas bewegt hat, dann ist das Reinhard Sprenger.» (Neue Zürcher Zeitung) Der promovierte Philosoph lebt in Zürich und Santa Fe (USA). Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten und Bestsellerautor. Seine Bücher haben Kultstatus und erzielen Rekordauflagen.

Was kann eine Führungskraft von Hitzfeld und Co. lernen?

Viel, meint Managementdenker Sprenger und zieht spannende Parallelen zwischen dem Profifussball und dem Alltag in Unternehmen. In seinem neusten Buch (siehe unten) öffnet er für seine Leserinnen und Leser die «Trickkisten» prominenter Fussballer und Trainerlegenden. Gekonnt führt er den Ball durch die Platzhälften des Profifussballs und der Unternehmensführung. Mit satten Weitschüssen, überraschenden Hackentricks und virtuosen Dribblings deckt er Schwächen und Fehlverhalten auf, lässt überholte Strategien ins Offside laufen und vergisst bei seinen schlüssigen Analysen weder das schelmische Augenzwinkern noch die sportliche Fairness.

Reinhard K. Sprenger, **Gut aufgestellt – Fussballstrategien für Manager**, 2008, 222 Seiten; CHF 44.–, Campus Verlag, Frankfurt/New York, ISBN 978-3-593-38628-7

Erfolgreiche Teambuilding im Saisongeschäft

Wenn die Saisonstelle zur persönlichen Destination wird

Fachhändler, Gründer und Leiter einer Alpin-Schule, Sportcrack in vielen Disziplinen, ACS-Rettungschef: André Troxler ist ein Multitalent. Davon profitieren seine drei Läden und sein Team in der Lenk im Berner Oberland. «Gegen grosse Konkurrenten im Unterland haben wir nur eine Chance, wenn wir unsere Fähigkeiten im Team voll ausschöpfen.»

Vom Kirchturm schlägt es halb vier, es wird langsam dunkel. In den festlich geschmückten Läden hat man noch Zeit für einen gemütlichen Schwatz, kauft letzte Geschenke ein. Noch ist es ruhig im verschneiten Dorf ganz hinten im Simmental. Es ist Heiligabend in der Lenk. Szenenwechsel: Mit den eintreffenden Gästen verwandelt sich das beschauliche 2500-Seelen-Dorf innert Stunden in eine putzlebendige Kleinstadt mit 10000 Einwohnern. «Dann herrscht bei uns Action pur, aber auch eine tolle Stimmung», freut sich André Troxler. In seinem Sport- und den beiden Modegeschäften haben die drei härtesten Wochen des Jahres begonnen. Auch zum Vorteil seines Standorts. «Ein attraktiver Detailhandel ist für unsere Gäste und Einheimischen sehr wichtig», sagt Marianne Tschanz von Lenk Tourismus.

Teamstärken bewusst fördern

Das Troxler-Team hat sich frühzeitig für die «knallharte Zeit» fit gemacht. Unmittelbar vor dem Saisonstart ist es wie im Fussball. Für spezielle Massnahmen und Reden ist jetzt nicht mehr der Moment. Alle sind bereit und wollen endlich loslegen! Die praktischen und mentalen Vorbereitungen sind bis Mitte Dezember abgeschlossen worden, die ruhigere Zeit vor dem Saisongeschäft konzentriert für Teamgespräche und Schulungen genutzt. Dabei haben die älteren Routiniers den Jüngeren geholfen und unter sich viele Gespräche geführt. Der Dialog ist für André Troxler sehr wichtig. An den Teamsitzungen werde stark beachtet, dass es



Mit voller Kraft voraus: «Wir setzen gemeinsam alles daran, um als Team zu funktionieren», sagt Steuermann André Troxler.

neben Organisatorischem und Fachlichem immer auch viel Platz für Neues gebe. «Alle müssen sich mit Haut und Haar, mit eigenen, auch verrückten Ideen einbringen. Das bringt uns als Team weiter!» Schlaraffenland pur? Keineswegs. «In der Teambuilding darf man das Fordern nicht vergessen. Es nützt niemandem etwas, wenn man nur verspricht und palavert und keine Massnahmen ergreift, die Resultate bringen», stellt Troxler klar.

Chancen flexibel nutzen

«Als Saisongeschäft können wir nicht alle Mitarbeitenden das ganze Jahr behalten.» Das sei jedoch für viele attraktiv, weil sie eine Saisonstelle ideal mit anderen Lebenszielen vereinbaren können. «Die einen gehen auf Reisen oder bilden sich weiter, andere sind als Tennislehrer engagiert oder arbeiten auf einem Golfplatz.» Weil die Rekrutierungsmöglichkeiten im Berner Oberland beschränkt sind, findet Troxler gute Leute über

Berufsverbände, im Kollegenkreis und auch über Spontanbewerbungen. «Die Lenk ist als Destination immer attraktiver geworden. Zudem ist unser Team gut bekannt und hat eine starke Anziehungskraft.» Troxler als Destination? Mag sein, das falle aber niemanden in den Schoss. «Ich arbeite hart daran und nutze die Chancen der kleineren Geschäfte.» Dazu zählt Troxler die mitverantwortliche, selbständige Arbeit und Mitgestaltung im Einkauf, das familiäre Umfeld und die vielen gemeinsamen Aktivitäten wie Fachkurse, Schneeschuh-Tage, Lawinenrettungsübungen, Bootfahrten oder ein sackstarkes Beach-Soccer-Turnier. «Die Stimmung war so toll, dass jemand trotz zwei gebrochenen Zehen beim Apéro und Grillfeuer wieder dabei war.»

Kurzporträt

André Troxler (45): Lehre als Detailhandelsangestellter Sportartikel im Berner Warenhaus Loeb. Dipl. Branchenspezialist. «Mein Traum war schon damals, ein eigenes Geschäft mit vielen eigenen Sportaktivitäten zu verbinden.» Als 23-Jähriger Übernahme des Lenker Inter-sport-Geschäfts. «Ich arbeitete sehr hart, verfolgte klare Ziele und musste auf vieles verzichten, was Gleichaltrige damals hatten.» Umwandlung der Einzelfirma in eine AG im Herbst 2008. Troxler beschäftigt in seinen drei Fachgeschäften 8 Mitarbeiter (Winter 13)

www.troxler-lenk.ch

Multikulturelle Teambildung

«Wir wollen die verschiedenen Mentalitäten gut verstehen»

Kulturelle Unterschiede gibt es viele: In den Erwartungshaltungen, Wahrnehmungs-, Denk- und Lernmustern, in der Kommunikation, bei Kritik und Konflikten. Wie ein Experte der multikulturellen Teambildung mit abweichenden Auffassungen, Gewohnheiten und Erwartungen umgeht, zeigt Jürg Kirchhofer in seinen weltweit renommierten Uhren- und Bijouteriegeschäften.

Rund drei Viertel aller Logiernächte kommen in Interlaken von Gästen aus Übersee. Tendenz steigend. Mehr Übernachtungen bringen auch mehr Nachfrage, speziell aus dem fernöstlichen Raum. Gäste aus asiatischen Ländern sind wichtig, weil sie deutlich mehr ausgeben als etwa Deutsche oder Schweizer. Das weiss auch Jürg Kirchhofer, Inhaber und CEO der gleichnamigen Interlakener Uhren- und Bijouterie-Gruppe. Er legt grössten Wert



Englisch ist die Kirchhofer-Umgangssprache. Auch für Kham (Thailand), Pierre (Holland), Kwon (Korea) und Tsai (Taiwan). Foto zvg

auf Vielsprachigkeit und Respekt vor anderen Kulturen. «In unseren Läden werden nicht einfach 18 verschiedene Sprachen gesprochen. Wir wollen die Mentalitäten verstehen.» Nur so lasse sich eine multikulturelle Teambildung und die wichtige Vertrauensbasis nach innen und aussen realisieren. «Ein asiatischer Kunde fasst

schneller Vertrauen zu einer Person, die seine Sprache spricht als zu jemandem aus einem anderen Kulturkreis.» Als sein Vater vor 30 Jahren die erste japanisch sprechende Verkäuferin einstellte, wurde er noch als spleeniger Pionier belächelt...

Viel subtileres Vorgehen

«Auch nach langen Jahren machen wir noch Fehler», schmunzelt Kirchhofer und erzählt von einer neu eingestellten Japanerin, der man jeden Tag eine Tasse Tee angeboten habe, die sie stets ablehnte. «Als wir nach 30 Tagen damit aufhörten, wollte sie gehen. Sie war überzeugt, dass wir sie nicht mehr wollten.» Spannungsfelder und Stolpersteine wohin man blickt? Kirchhofer winkt ab. Es gelte einfach viel subtiler vorzugehen, abzuklären, zu erklären und vor allem: Zuhören, zuhören und noch einmal zuhören. «Ich nehme mir sehr viel Zeit für die Probleme und Sorgen meiner Mitarbeiter und suche mit ihnen nach Lösungen.» Nur ein glücklicher Mitarbeiter könne ein erfolgreicher Mitarbeiter sein, lautet sein klares Credo. Alle können mit dem Chef reden, der sich gern als Schlichter zwischen den Kulturen bezeichnet, und müssen nie länger als zwei Tage darauf warten. Es sei denn, der Chef sei auf einer seiner vielen Promotionsreisen durch die wichtigsten Kundenländer, wo er eigene Repräsentanten beschäftigt.

Mund-zu-Mund-Werbung

Ein Stelleninserat habe er noch nie geschaltet. Seine Mitarbeitenden melden sich

spontan auf Grund von Empfehlungen aus dem Familien- oder Freundeskreis. Auch pflege man seit vielen Jahren enge Kontakte zu allen wichtigen Botschaften und Tourismusschulen. Zur Mund-zu-Mund-Werbung tragen, so Kirchhofer, auch die vielen Massnahmen zur Teamförderung bei. Ganz wichtig sei dabei, dass sich alle im Team für einander und für die verschiedenen Kulturen interessieren und Anteil nehmen. Diese kulturelle Durchmischung wird aktiv unterstützt durch sehr regelmässige Mitarbeiteranlässe, Welcome- und Fairwell-Partys, durch gut integrierte Landsleute als Gotte oder Götti und nicht zuletzt durch sehr persönliche Gesten, wie zum Beispiel der überraschende Besuch im Spital mit Spezialitäten aus dem Heimatland. ◀

Kurzporträt

Die 1944 gegründete, inhabergeführte Kirchhofer AG (Hauptsitz Interlaken) ist seit 2 Generationen im Besitz der Familie Kirchhofer. Sie gehört zu den Branchenleadern im CH-Uhren- und Schmuckmarkt und betreibt 6 Filialen in Interlaken, Brienz, Grindelwald und auf dem Jungfrauoch (höchstgelegener Uhrenladen der Welt!). Zur Gruppe gehören: Traditionshaus Grand Restaurant & Café Schuh, Interlaken und die Restaurantkette Hooters (Interlaken, Thun, Zürich). Die Gruppe beschäftigt 250 MA und publiziert keine Umsatzzahlen.

www.kirchhofer.com

Motivation und Teambildung

Gibt es so etwas wie Erfolgsgaranten?

Zahlreiche Studien auf der ganzen Welt zeigen immer wieder ein identisches Fazit: Beruflicher Erfolg lässt sich etwa je zur Hälfte auf Fachkompetenz und Soft Skills zurückführen. Einige davon sind echte Erfolgsgaranten. Welche das sein können und wo die Stolpersteine liegen erklärt der Fribourger Professor und SIU-Referent Rico Baldegger in seinem Artikel.

Führung von Mitarbeitenden lässt kaum jemanden unberührt. In der Führung schlagen sich zentrale Beziehungsthemen nieder wie Macht, Unterordnung, Abhängigkeit, Nähe und Wertschätzung. Die Wirtschaftspraxis hat sich in den letzten Jahren vermehrt damit auseinandergesetzt, wobei vor allem der Nutzen in der Personalauswahl und im Führungstraining gesehen wird.

Motivation als schillernder Begriff

Die personale Führung wird massgebend beeinflusst durch die Person der Führungskraft und ihr Führungsverhalten, durch das Verhalten der geführten Mitarbeiter, die Teambildung und durch die jeweilige Führungssituation. Bei diesen Einflussgrössen ist in Theorie und Praxis der Stellenwert der Motivation unbestritten. Über das Thema Motivation wird diskutiert und debattiert und teilweise werden irrationale Motivationsmethoden verherrlicht. Verschiedenste Begriffe wurden entwickelt, wie beispielsweise extrinsische und intrinsische Motivation oder die gelernten Motive: Kontaktmotiv (need for affiliation), Machtmotiv (need for power) und Leistungsmotiv (need for achievement). **Nicht die Diskussion der verschiedenen Ansätze bis ins Detail ist entscheidend, sondern einzig und allein der Führungserfolg, der auf einer teamkonformen Motivation aufbaut.**

Menschen ernst nehmen

Aus der Perspektive der Erfolgswirksamkeit betrachtet, führt Motivation immer über die **Eigenmotivation**. Dabei sollte das wichtig-



«In der Mitarbeiterführung schlagen sich zentrale Beziehungsthemen nieder wie Macht, Unterordnung, Abhängigkeit, Nähe und Wertschätzung», sagt Rico Baldegger.

ste Ziel nie aus den Augen verloren gehen, alle Mitarbeitenden so weit zu bringen, dass ihre Eigenmotivation hoch und langfristig erhalten bleibt. Zur Eigenmotivation gehören klare, realistische Ziele, eine möglichst grosse Übereinstimmung zwischen Arbeits- und Privatleben und die Überwindung innerer Widersprüche. Je bewusster Mitarbeitende ihre Arbeit ausführen, desto erfolgreicher sind sie und können regelmässiger Spitzenleistungen erbringen.

Je nach Situation haben Mitarbeitende Hilfestellungen nötig und ein respektvoller unterstützender Umgang kann ihnen helfen, ihre Probleme zu lösen und wieder Boden unter den Füßen zu bekommen. **Somit heisst motivieren stets auch, Menschen ernst nehmen.**

Nicht nur eine Sache von Worten

Bei all dem sind die individuellen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Damit



Orientierung am Erfolg: Nicht die bis ins Detail gehende Diskussion der verschiedenen Theorieansätze ist massgebend, sondern einzig und allein der Führungserfolg, der auf einer teamkonformen Motivation aufbaut.

sind nicht nur die persönlichen, sondern genau so die übergeordneten Ziele des Teams und im weitesten Sinn auch jene der Unternehmung angesprochen. In diesem Umfeld sind positive Ziele zu setzen, die dem klaren Motto folgen: **Nicht die Niederlage der anderen, sondern der eigene Erfolg bringt mich und das Unternehmen weiter.** Diese Ziele sind immer wieder zu thematisieren und wenn

«Laute Kritik ist grundsätzlich keine überzeugende Motivation.»

immer möglich, kreativ und unerwartet mitzuteilen. **Motivation ist nicht bloss eine Sache von Worten!** Vielmehr geht es darum, Ziele visuell und wenn immer möglich symbolhaft zu vermitteln und sie aktiv zu verkaufen. Und es geht darum, Mitarbeitenden Bilder zu vermitteln,

wohin man gemeinsam gehen möchte und welche Gipfel man gemeinsam erreichen will.

Weil wir es mit Menschen zu tun haben und somit immer wieder Fehler passieren können, ist es entscheidend, wie wir damit umgehen. Nicht dem einzelnen Mitarbeiter Schwächen unter die Nase zu reiben, sondern ihn zu Fortschritten zu animieren ist der Schlüssel. Dem Mitarbeiter ist vielmehr seine Rolle zu erklären und er ist mit Lob und Verstärkung vorwärts zu bringen. Laute Kritik ist grundsätzlich keine überzeugende Motivation. Und weil sich ein Team aus unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammensetzt, ist die mentale Motivation im direkten Einzelgespräch wichtig.

Die Führungskraft ist selbstverständlich auch selber gefordert, will sie Mitarbeitende und Teams vorwärts bringen. Wer selber stehen bleibt, wird fachlich nicht auf

dem neusten Stand sein und jene Fähigkeiten entwickeln können, die im täglichen Umgang mit den Mitarbeitenden wesentlich sind. So haben beispielsweise Sprachkenntnisse und Kenntnisse anderer Kulturen eine immer wichtigere Bedeutung

«Nicht die Niederlage der anderen, sondern der eigene Erfolg bringt mich weiter.»

bei einer aus unterschiedlichen Nationalitäten zusammengesetzten Belegschaft. Auch in diesem Zusammenhang gilt: **Wer andere motivieren will, darf nicht selber stehen bleiben und muss seine Eigenmotivation vorleben.** ◀

Kurzporträt

Prof. Dr. Rico J. Baldegger ist Professor für Management und Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (CH) mit Studien an den Universitäten St. Gallen und Freiburg/Schweiz. Er hat verschiedene Bücher und Artikel publiziert und ist seit Anfang der 1990er Jahre Geschäftsführer einer Firma für Unternehmungsentwicklung. Baldegger ist SIU-Referent in den Bereichen Arbeitstechnik und Unternehmensführung (Detailhandelsökonom). Sein 2007 erschienenes Standardwerk **«Management / Strategie – Struktur – Kultur»** richtet sich in gut verständlicher Sprache an alle, die sich solide betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse aneignen wollen. Es ist grundlegend für Studierende der Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen und Universitäten und soll Führungskräfte dazu inspirieren, neue Wege einzuschlagen. Growth Publisher, Fribourg/Bern/New York, 550 Seiten mit vielen Illustrationen, ISBN 978-2-940384-00-6, CHF 95.– / EUR 60.–

Aline Iosca – Leiterin Logistikcenter coop@home

Der Schlüssel zur Motivation liegt in mir selber

Floskeln und Alibi-Übungen im Motivationsumfeld sind Aline Iosca ein Graus. «Als Coach muss ich die Eigenverantwortung fördern und fordern. Das ist mit Lob und Motivationsappellen allein nicht zu schaffen.» Auf einem Rundgang durch ihre Arbeitswelt erklärt sie uns, auf was es ihr in der Teambildung und Mitarbeiterführung ankommt.

Wir stehen mit Aline Iosca auf dem grossen Parkplatz von coop@home in Spreitenbach. Nach einem drückend heissen Tag ziehen dunkle Gewitterwolken auf. Es ist kurz nach 16 Uhr, die ersten der 60 Lieferfahrzeuge kehren in die an der A1 gelegene Logistikzentrale des Internet-Supermarkts zurück. «Mit dem hauseigenen Lieferdienst beliefern wir ein Gebiet mit 60% der Schweizer Haushalte, die restlichen Regionen übernimmt die Schweizer Post», erklärt uns die Leiterin Logistikcenter. Pro Jahr werden um die 220 000 Auslieferungen mit einem durchschnittlichen Einkaufswert von rund 210 Franken direkt an die Wohnungstüre gebracht. Der Online-Shop erreichte 2007 einen Umsatz von 47 Mio. Franken, 16 Prozent mehr als im Vorjahr. 2003 waren es noch knapp 11 Mio. CHF.

«Als Vorgesetzte muss ich viel mehr darauf achten, nicht zu demotivieren.»

Unterdessen giesst es wie aus Kübeln. Aline Iosca unterhält sich unter dem schützenden Vordach mit den zurückgekehrten Fahrern. Die Stimmung ist entspannt. Mit Interesse hört sie den Berichten der Männer zu. Sie führe mindestens einmal pro Woche mit jedem direkt unterstellten Mitarbeitenden ein Gespräch, wird sie uns später in ihrem Büro erklären, dessen Türe für alle offen steht. «Diese Gespräche sind wichtig,

weil sie direkt das Bild prägen, das die Mitarbeitenden von mir mitnehmen.» Viele Führungsfehler seien darauf zurückzuführen, dass das so genannte «Normalverhalten» und damit das Rückgrat der täglichen Arbeit zu wenig beachtet werde. Sie glaube aus eigener Erfahrung ohnehin nicht an das, was landläufig über Motivation geschrieben und geredet werde. «Andere Kriterien wie etwa Authentizität und persönliche Anteilnahme sind substanzieller», ist die erfreulich offene Kaderfrau überzeugt. Es seien immer die Umstände und Inhalte, die motivieren und demotivieren. «Die Selbstbestimmung zulassen und fördern ist wesentlich nachhaltiger als irgendwelche Motivationsaktionen. Als Vorgesetzte muss ich viel mehr darauf achten, nicht zu demotivieren.» Darum gehe sie konsequent davon aus, dass jeder sein Bestes gebe, also bereits in hohem Mass motiviert sei. Das gelte auch für sie. «Andere können mich nicht motivieren. Der Schlüssel zu meiner Motivation liegt in mir selber, weil ich etwas gern mache und davon überzeugt bin.»

Zuwendung statt Floskeln

Am späteren Nachmittag arbeiten in den weitläufigen Lagerhallen und Kühlräumen nur noch wenige der 120 in der Lagerlogistik Beschäftigten. Sie bereiten die ersten für den nächsten Tag eingegangenen Bestellungen vor. Über 10 000 Artikel des täglichen Bedarfs liegen in langen Regalen bereit. Darunter viele Frisch- und Tiefkühlprodukte sowie rund 1000 Jahrgangswine,



Die hilfsbereite Erreichbarkeit und lösungsorientierte Anleitung zur eigenverantwortlichen Arbeit sind für Aline Iosca zentrale Elemente der Mitarbeiterführung und Teambildung.

Geschenke, Bücher und Blumen, Die bestellten Artikel werden von Hand in die Papiertaschen verpackt, die der Kunde bei sich zu Hause in Empfang nehmen wird. «Wir sind eine Art elektronischer Milchmann, der die bestellte Ware pünktlich nach Hause liefert», schmunzelt Aline Iosca. Auf unserem Rundgang durch die grossen Lagerhallen wird sie häufig in Gespräche verwickelt oder sucht sie selber. Wie sie es als Vorgesetzte mit dem Lob halte, wollen wir wissen. Das sei nicht ihr

Ding, weil es in eine falsche Richtung konditioniere. «Eigenverantwortung erkennen und übernehmen ist etwas ganz anderes, als in bestimmten Situationen auf ein erwartetes Lob hin zu wirken.» Statt auf lobende Floskeln zu bauen, achte sie stark darauf, Interesse, Verständnis und Zuwendung zu zeigen, aufmerksam und lösungsorientiert zuzuhören und fair zu bleiben. Fairness in der Führung heisse für sie, auch gegenüber

«Selbstbestimmung ist weit wichtiger als irgendwelche Motivationsaktionen.»

sich selber streng und diszipliniert zu sein: Bin ich integer? Leite ich genügend an, selbständig zu arbeiten und Probleme eigenverantwortlich anzupacken? «In meiner Führungsarbeit darf ich mich nicht nur auf das Funktionierende konzentrieren, sondern muss auf die Verbesserungschancen achten.» Dazu brauche sie das ganze Team. «Einem guten Coach muss es überzeugend gelingen, den Kontakt unter den Mitarbeitenden zu fördern, damit sie die Probleme gemeinsam angehen.» Überzeugungskraft sei nicht lernbar. Sie entspringe dem eigenen festen Glauben an etwas. Aus dieser Überzeugungskraft, in Kombination mit Charakter, Know-how und einer klug dosierten Prise Dominanz, entstehe das Wichtigste in der Führungsarbeit, die Glaubwürdigkeit.

Respekt dank Wissen

Es sei ihr nichts in den Schoss gefallen, blickt die 28-Jährige zurück. Während der Sekundarschule in Winterthur waren ihr die Hobbys weit wichtiger als Schule und Noten. Die Landung im Berufsleben war entsprechend brutal. «Die rund 80 erfolglosen Bewerbungsschreiben gingen mir sehr, sehr nah.» Umso dezidierter packte sie die Chance, als sie bei Coop eine Lehrstelle als Detailhandelsangestellte erhielt. «Ich wollte das in mich gesetzte Vertrauen unbedingt rechtfertigen.» Der entstandene Drive



Aufmerksamkeit Offene Fachdiskussionen gehören zum Führungsalltag von Aline Iosca. «Dafür wende ich entsprechend viel Zeit auf.»

hielt auch nach dem Lehrabschluss an: Zusatzlehre als Detailhandelsangestellte Plus, Berufsmatura, Lehrmeisterausweis, Weiterbildung zur Detailhandelsökonomin und dieses Jahr die Höhere Fachprüfung zur eidg.

«Ich achte bewusst darauf, mindestens einmal pro Woche ein Gespräch mit allen mir unterstellten Mitarbeitenden zu führen.»

dipl. Leiterin Logistik-IT. Als 20-Jährige war sie stellvertretende Geschäftsführerin einer Coop-Filiale und ein Jahr später stellvertretende Geschäftsführerin des Coop Online-Supermarkts in Zürich mit 40 Mitarbeitenden, wo sie ab 2003 die logistischen Projekte leitete. 2004 wurde sie von der Geschäftsleitung angefragt, ob sie das aufzubauende Logistikcenter in Satigny bei Genf leiten wolle. Sie sagte zu, obwohl sie auch

Bedenken hatte: Wie werde ich als junge Deutschschweizerin verstanden und akzeptiert? Wird man überhaupt mit mir zusammenarbeiten? Die Entwarnung folgte schon bald. «Weil ich alle Mitarbeitenden rekrutierte und aufbaute und über alle anfallenden Arbeiten ganz genau Bescheid wusste, hatte ich das Wissen auf meiner Seite. Das brachte mir ganz natürlich den Respekt.»

Ein Meilenstein sei ihre Weiterbildung zur Detailhandelsökonomin am SIU Zürich gewesen. «Ich lernte meine persönlichen Grenzen kennen und war wahnsinnig stolz auf meine parallelen Erfolge in der Weiterbildung und mit dem Aufbauprojekt in der Westschweiz.» Ohne den Weiterbildungsentscheid hätte sie wohl weder das eine noch das andere geschafft, ist Aline Iosca überzeugt. ◀

Weitere Infos zu coop@home gibt es unter www.coop.ch.

Gefährliche Teambildungen

Vorsicht vor Bob Clubs und Konsorten!

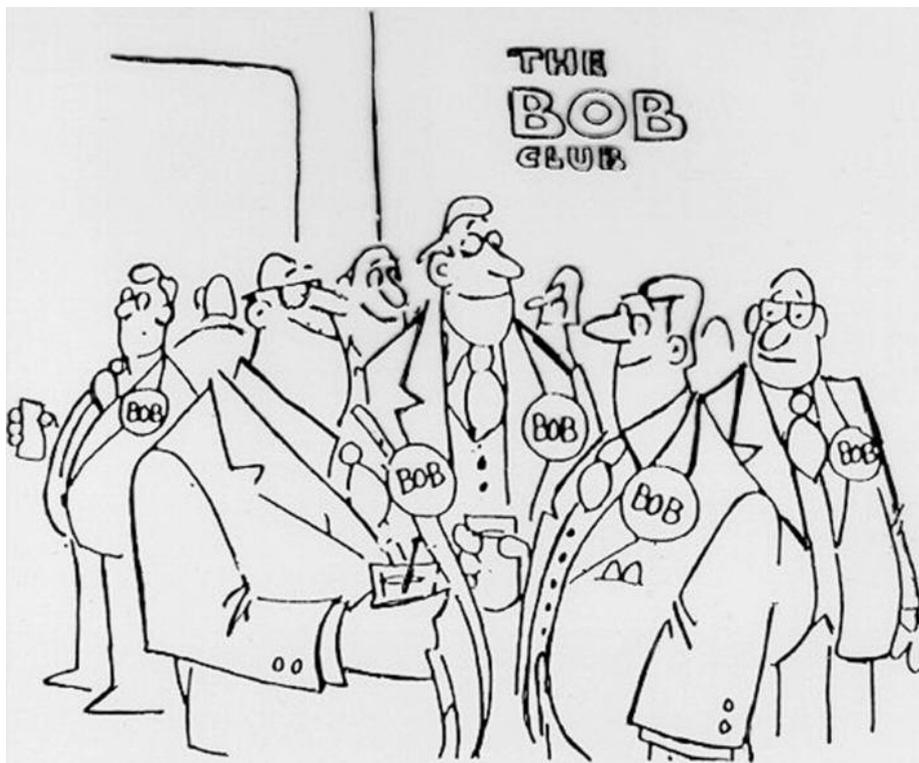
Ohne zuverlässige Bezüge, Routinen und Automatismen würden wir vermutlich nicht lange überleben. Wer sich allein durch sie leiten lässt, lebt trotzdem gefährlich. Zu viel Sicherheit und Geborgenheit lullt ein und vernebelt schnell einmal die Veränderungen und Gefahren um uns herum. Wer in Sicherheit untergeht, ist trotzdem weg. Von Thomas Tobler

Bob ist speziell in Amerika ein millionenfach verbreiteter Vorname. Kein Wunder, dass es dort jede Menge Bob Clubs gibt. Denn wer ein richtiger Bob sein will, gehört einem der vielen Clubs an, die seinen Namen tragen. Dort trifft sich, wer etwas für wohltätige Zwecke tun oder dafür Geld sammeln will, eine flotte Runde Golf spielen, essen oder seine Geschäftsbeziehungen aufmotzen möchte. Bob Clubs

gibt es überall und für praktisch jeden Zweck. Sie sind längst ein fester Teil des amerikanischen Way of Life und als solcher aus dem amerikanischen Leben nicht wegzudenken. Die Bedingung für eine Mitgliedschaft in einem der Bob Clubs ist denkbar einfach: Man muss Bob heissen oder mindestens zu einem Bob in seinem Leben eine innige Beziehung pflegen. That's all.

Auf Grund seiner immensen Popularität steht der Bob Club in Businesskreisen auch als Modell einer sehr homogenen, fast schon «verschworenen» Gemeinschaft, die sich gleichen Ansichten, Interessen und Zielen verpflichtet fühlt. In dieser Geborgenheit lassen sich wichtige menschliche Urbedürfnisse nach Nähe, Verbundenheit, Harmonie und Sicherheit lindern. Nach einem Besuch seines Bob Clubs geht man friedlich und beruhigt wieder nach Hause zurück oder ins Geschäft. Man weiss wieder, dass es auch andere Menschen gibt, die gleich denken, fühlen und handeln. Auch die anderen Bobs werden von gleichen Sorgen geplagt und setzen die gleichen Mittel ein wie du. Ruhe sanft, lieber Bob.

Was ausserhalb des Bob Clubs passiert, ist weit weniger wichtig und braucht nicht sehr ernst genommen zu werden. Da könnte ja jeder kommen! Schliesslich wissen die Bobs dieser Welt am allerbesten, was ein richtiger Bob braucht und was nicht. Und überhaupt! Nur logisch, dass es in dieser geschlossenen Gesellschaft oft sehr lange dauert, bis jemand viel zu spät merkt, wie schlecht es um die Welt der Bobs als Ganzes steht. Augenzeugen berichten dann und wann, dass ein Bob auf dem untergehenden Schiff klagend gerufen haben soll: «Warum hat uns niemand gewarnt!?» Warnende Stimmen und kritische Geister hätte es schon gegeben. Zuhaut sogar. Nur waren es leider keine Bobs. ◀



Willkommen im Bob Club! Harmonie und Zufriedenheit so weit man blickt. Und vor allem: Keine kritischen Einwände und neuen Ideen, die den Frieden stören könnten. Cartoon zvg



Gewusst wie:

Teambildung mit breit abgestützten Blickrichtungen

Die gute Teamauswahl bestimmt den Teamerfolg. Allerweltsrezepte gibt es nicht. Erfolgversprechender sind der unverstellte Blick auf das eigene Geschäft, dessen Chancen und Risiken, die objektive Beurteilung von Leistungsfähigkeiten- und -möglichkeiten und folgerichtige Rückschlüsse. Dazu will die in Breite und Tiefe offene SIU-Checkliste Impulse und Denkanstösse geben.

1. Grundsätzliche Aspekte

Gute Personalplanung basiert auf klaren Unternehmenszielen, Prozessen und Fakten über benötigte Teamstrukturen.

2. Personalplanung

- Wer ist für die Personalplanung eindeutig verantwortlich?
- Erfolgt die Personalplanung kurz-, mittel- oder langfristig?
- Wie gut beschäftigen wir uns mit langfristigen, Mitarbeiter und Unternehmung fördernden Entwicklungszielen?
- Wie viel planerische Zeit widmen wir diesem strategischen Schwerpunkt?
- Wie ist der (interne und externe) Arbeitsmarkt für qualifizierte Mitarbeitende?
- Sind die Konsequenzen daraus genügend berücksichtigt? (Stichwort: War for talents)
- Welche Bedeutung hat der Personalbereich bei strategischen Entscheidungsprozessen?
- Wird er eingebunden, angehört oder nur informiert?

3. Intern zu lösende Konsequenzen

- Mangel an erfolgreichen Fachleuten
- Abgänge/Fluktuationsrisiken
- Nötige Qualifizierungsmassnahmen
- Anstehende gewichtige Abgänge u.a. Fluktuationsrisiken
- Weiterbildungsbedürfnisse u.a. Qualifizierungsmassnahmen

4. Extern zu lösende Konsequenzen

- Bringt uns externes Know-how weiter?
- Macht die Mitwirkung in Erfa-Gruppen, Verbänden, Organisationen Sinn?
- Sind temporäre Lösungen sinnvoll?
- Helfen Vergabungen von Diplomarbeiten (Hochschule, SIU u.a.)?

5. Erfolgspositionen

Auf welchen Triebkräften beruht unsere Stärke?

- Management
- Mitarbeitende (Fach- und Sozialkompetenzen)
- Sortiments- Marketing-, Preis-, Innovationspolitik

Wer sichert unsere Erfolgspositionen?

- Eher jüngere oder eher ältere/erfahrene Mitarbeitende
- Kreative, innovative Querdenker
- Guter Mix aus allen

6. Chancen und Risiken

- Welche Veränderungen haben unser Kerngeschäft in den letzten 2 Jahren stark beeinflusst (positiv/negativ auflisten)?
- Welche Veränderungen werden unser Kerngeschäft in den nächsten 2 Jahren massgeblich beeinflussen (Chancen/Risiken auflisten)?
- Was wurde aus obigen Erkenntnissen erfolgreich geplant und umgesetzt (neue, angepasste Prozesse, organisatorische Abläufe und/oder Strukturen, Marketingmassnahmen, Mitarbeiterentwicklung usw.)?

- Was wurde nicht aufgegriffen/unterlassen/vergessen usw.?

7. Strategische Engpässe

- Personal
- falsche Marktleistungen
- technologische Probleme
- Innovationsfähigkeit
- Weitere

8. Teamfähigkeit

- Wo liegen unsere Team-Stärken und -Schwächen?
- Sind die Befugnisse und Kompetenzen klar?
- Wer leitet die Teamarbeit und wie gut geschieht dies?
- Wie sind die Teams untereinander/mit der Unternehmung vernetzt?

9. Teamstruktur

- Wie gut ist die altersmässige Struktur («alte Füchse/junge Wilde»)?
- Sind wichtige berufliche und persönliche Fähigkeiten genügend gut vertreten?
- Wie gut wird vorhandenes und neues Wissen ausgetauscht?
- Erfolgt dieser Wissenstransfer auch nach aussen?

SIU-Download-Service

Diese Checkliste ist nur auszugsweise abgedruckt. Die komplette Version mit vielen weiteren Prüfpunkten können Sie bequem auf Ihren Computer herunterladen. www.siu.ch/checkup



Begriffe auf den Punkt gebracht.

Von Menschen, Teams und Motivierung

UP bringt in jeder Ausgabe wichtige Begriffe zum Thema des Hefts. Verständlich auf den Punkt gebracht. Damit ein Begriff nicht einfach nur gut tönt, sondern bei der Anwendung und Umsetzung weiterhilft.

Anthropologie kann vereinfacht als die Lehre (Wissenschaft) vom Menschen bezeichnet werden. Sie setzt sich mit der Entwicklung des Menschen in Raum, Zeit und seinen biologischen Verschiedenheiten auseinander. Die Online-Enzyklopädie Wikipedia grenzt den Begriff weiter ein: Im deutschen Sprachraum und in vielen europäischen Ländern wird unter dem Universitätsfach «Anthropologie» in erster Linie die naturwissenschaftliche oder physische Anthropologie verstanden.

Extrinsisch motiviert (motivationstheoretischer Begriff) ist eine Person, wenn sie auf Grund von äusseren Anreizen handelt: Lohn, Status, Symbole, öffentliches Lob, Zeugnisse und Diplome usw. Es sind dem zu Folge, nicht im Menschen inhärente (inne wohnende) Anreize, die zu einer Handlung motivieren, sondern von aussen herangetragen.

Intrinsisch motiviert meint, dass eine Handlung durch ein inhärentes Motiv (Antrieb) ausgelöst wird. Diese aus völligem Eigenantrieb vorgenommene Handlung erfolgt auch dann, wenn weder Lohn noch Belohnung damit verbunden sind. Ein spezielles Interesse motiviert zur Lektüre. Begeisterte Mitarbeitende gehen für überzeugende Vorgesetzte (bildlich gesprochen) durchs Feuer.

Paradigma (Plural: Paradigmen/Paradigmata) steht umgangssprachlich für Vorbild, (Denk-)Muster, Leitbild oder Lehrmeinung. Ein wesentliches Merkmal ist deren breite, vorherr-

schende Akzeptanz (Konsens). Ein **Paradigmawechsel** entsteht, wenn ein Paradigma auf Grund von bedeutsamen Änderungen und/oder umfassend neuen Erkenntnissen durch *tief greifend* neue Denkmodelle, Ziele, Methoden und Mittel ersetzt werden muss.

Personale Führung (Personalführung)

Unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von (Führungs-) Personen auf einen unterschiedlich grossen Kreis von (unterstellten) Mitarbeitenden. Die dabei verwendeten Kommunikationsmittel sind direkter sprachlicher (Besprechung, Telefonat) aber auch nonverbaler Natur (Mimik, Gestik, Kleidung usw.). Weitere Kommunikationsmittel sind z.B.: (Rund-) Briefe, Video, Tonaufzeichnungen, Reglemente, Leitbilder usw. Relativierend: Über 2/3 der in der Personalführung eingesetzten Arbeitszeit ist kommunikatives Handeln, das zu grossen Teilen aus nicht geplanter, spontaner Kommunikation besteht – mit entsprechenden «Grauzonen» und Abstrichen bezüglich der eingangs erwähnten absichtlichen und zielbezogenen Einflussnahme.

Team bezeichnet grundsätzlich eine Kleingruppe (Laden, Abteilung, Arbeitsgruppe, Projektteam usw.), deren Mitglieder permanent oder über längere Zeit direkt, zweck- und zielorientiert, kooperativ und koordiniert zusammenarbeiten. *Potenzielle Vorteile:* Optimale Nutzung von (speziellen) Kompetenzen und Kenntnissen. Lösungen und Leistungen, die von Einzelnen nicht erbracht werden können. Identität (Teamgeist). Krea-

tivere Lösungsfindung auf Grund von interaktiven, gruppendynamischen Prozessen. *Potenzielle Nachteile:* Negative Gruppenstimmung beeinflusst Prozesse und Lösungen. Entwicklung von Gruppen-Routinen (fehlende Kreativität). Schwieriger Überblick für Aussenstehende (Führung/andere Teams). Zu starke Konzentration von Wissen (Abhängigkeiten). Diffuse Entscheidungsverantwortung, Unsolidarische Teamstruktur (Team = **Toll ein anderer macht's**). (Zu) hohe Anforderungen an die **Teamführung**, die das Team – quasi als **Teamverstärker** – zielgerichtet und leistungsfördernd zu leiten hat. Stichwörter: Einsatz stimmiger Methoden und Prozesse, Struktur und Organisation, Kritik und Kritikfähigkeit, Gruppenbeziehungen, Klima, Leistungsniveau.

Als **Teambildung** im engsten Sinn wird die Rekrutierung der Teammitglieder verstanden. Mit Blick auf die klaren Zielvorgaben, die stark arbeitsteilige Verantwortung innerhalb des Teams und die Leistungsbereitschaft im Team erhält die fach- und sozialkompetente Zusammensetzung eine überragende Bedeutung. Stichwörter: Personalführung, Personalentwicklung, Personaleinsatzplanung.

SIU-Download-Service

Sie können diese Seite auch auf Ihren Computer herunterladen.

www.siu.ch/glossar

Martin Jakob: Extremsportler, Manor-Geschäftsführer und SIU-Referent

Viele Parallelen zwischen Spitzensport und Management

Für Griechenlandferien ist das Flugzeug wohl die erste Wahl. Aber nicht für Martin Jakob. Gut möglich, dass er sich für die rund 4000 Kilometer von Solothurn nach Athen und zurück auf sein Velo schwingt. Allein letztes Jahr absolvierte er das Vierfache an Trainingskilometern und landete diesen Sommer den Super-Coup: 5. Rang am härtesten Radrennen der Welt!

Race across America (RAAM) ist der ultimative Härtestest für Radrennfahrer. Sieger ist, wer die rund 5000 Kilometer und 30 000 Höhenmeter von der West- zur Ostküste am schnellsten zurücklegt. Etappen gibt es keine, dafür 57 zu passierende Kontrollstellen, ein Zeitlimit von 12 Tagen und 5 Stunden und pro Tag rund zwei Stunden Schlaf. Von den 25 Gestarteten erreichten 17 das Ziel im Bundesstaat Maryland. Unter ihnen auch Martin Jakob aus Solothurn. Seine 10 Tage, 19 Stunden und 59 Minuten brachten ihn im hochkarätigen Teilnehmerfeld auf den sensationellen fünften Rang.



Spitzenleistungen im Beruf und Sport: Solomart-Geschäftsführer Martin Jakob

Das legendäre Radrennen unter den besten Zehn beenden zu können, habe sich bei ihm zu einer «berauschenden Idee» entwickelt, sagt Martin Jakob. «Ich bin überzeugt, dass ein Mensch zu Aussergewöhnlichem fähig ist.» Angefangen bei der Team-Bildung über die Team-Arbeit bis hin zur Kommunikation seien die Parallelen zwischen dem Berufs- und Sportleben enorm. Der SIU-Referent für Arbeitstechnik und Kommunikation will dieses Thema in einem speziellen Seminar

eingehend aufzeigen. «Im Beruf wie im Sport geht es darum, hartnäckig und gleichzeitig offen und flexibel zu bleiben.» Das Rennen habe die 9-köpfige Equipe zu echten Freunden zusammen geschweisst. «Wir haben das grosse Wort «Team» wirklich gelebt und als Team gewonnen!»

Mit Abertausenden von Trainingskilometern, 24-Stunden-Rennen und Fernfahrten habe er sich während zwei Jahren körperlich und mental gezielt auf den amerikanischen Härtestest vorbereitet. Dabei nutzte er auch ein weiteres Hobby. «Zum Jassen mit Freunden fuhr ich jeweils mit dem Velo. Die wohnen aber nicht wie ich in Solothurn, sondern in Regensdorf bei Zürich oder im luzernischen Eschenbach.» Nein, es sei nicht immer einfach gewesen, nach einem geselligen Nachtessen und einem feinen Glas Wein um Mitternacht aufs Velo zu steigen, habe aber seine mentale Stärke stark gefördert.

Im Vorfeld des Rennens habe er von Halluzinationen, Verwirrtheit und Depressionen während des Rennens gelesen. Obwohl sie im Team auch damit gerechnet hätten, seien diese Phänomene glücklicherweise ausgeblieben. An einen Abbruch des Rennens habe er nie gedacht. «Ich war zu jeder Zeit völlig klar und konnte das ganze Rennen geniessen!» Nächstes Jahr will der 41-Jährige am 24 Stunden-Rennen von Schötz seinen Rekord von 939 Kilometern angreifen und im kommenden August an der erstmals durchgeführten «Tour Tortour» teilnehmen. Das Langstreckenrennen startet in Schaff-



«Der Mensch ist zu Aussergewöhnlichem fähig», ist Extremsportler und SIU-Referent Martin Jakob überzeugt.

hausen führt über 1300 Kilometer und 10 Alpenpässe rund um die Schweiz. «Das ist wieder eine neue Herausforderung, die ich mit Begeisterung anpacken werde!», freut sich Manor Solomart-Geschäftsführer Jakob schon jetzt. ◀

Weitere Infos und packende Bilder

zum Rennengeschehen und Extrem-Radsportler Martin Jakob gibt es unter: www.jakob-racing.ch und www.raceacrossamerica.org.

Das SIU im Detailhandel unterstützte Martin Jakob als einer der Hauptsponsoren.

Impressum

Herausgeber SIU im Detailhandel · 8004 Zürich
Telefon 043 243 46 66 · detailhandel-zh@siu.ch
www.siu.ch **Redaktion** Tobler+Tobler · Bremgarten/BE
www.tobler-tobler.ch **Fotos** Stephan Hanslin · Nassen
Gestaltung Vides · Rapperswil-Jona · www.vides.ch **Druck**
Kalt-Zehnder-Druck · Zug



Vorbereitungskurse auf die
Höhere Fachprüfung im Detailhandel als eidg. dipl.

Detailhandelsökonom/in

Vorbereitungskurse auf die
eidg. Berufsprüfung im Detailhandel als

Detailhandelspezialist/in

Textildetailhandelspezialist/in

Pharma-Betriebsassistent/in

Kurse für Berufsbildner/innen im Detailhandel

Kursorte

Zürich, Bern, Lausanne, Lugano

Aarau, Basel, Chur, Luzern, Olten, Schaffhausen, Siders, Sion, Solothurn, St.Gallen, Winterthur, Zuoz

Wir beraten Sie und senden Ihnen gerne das Detailprogramm. Rufen Sie uns an.



Hauptsitz:

SIU im Detailhandel

Verena Conzett-Strasse 23

CH-8004 Zürich

Tel. +41 (0) 43 243 46 66 · Fax +41 (0) 43 243 46 60

detailhandel-zh@siu.ch · www.siu.ch