

Der Unterschied zwischen Etwas und Jemand

Gerhard Zapke-Schauer, Präsident Verwaltungsrat EURATIO

Die EuRatio Akademie in Zürich bietet Führungskräften ein Forum zur exzellenten Führung von Unternehmen.

Viele Global Player und Führungskräfte aus 40 % der DAX Unternehmen nehmen die Gelegenheit zum Dialog an der EuRatio Akademie wahr.

Wir interviewten den Präsidenten des Verwaltungsrats, Gerhard Zapke-Schauer, und fragten, welche Themen für die erfolgreiche Unternehmensführung in das Zentrum aller Überlegungen gestellt werden sollen.

In der Führung von Unternehmen muss man den Unterschied zwischen «Etwas» und «Jemand» sehr genau kennen, um diesem «Jemand» geeignet zu begegnen. Es ist ein ganz persönlicher Akt, der Akt einer Anerkennung des anderen, der sich nicht automatisch einstellt. Die Anerkennung bezieht sich auf das Element des «Selbsteins», also darauf, dass der andere zunächst einmal für sich selbst existiert und nicht Funktion für andere ist.

Mit-Arbeiten

Dies ist für diejenigen schwer einzusehen, die Team als «einer für alle, alle für einen» und Arbeitsverträge als «Verkauf der eigenen Freiheit und Bedürfnisse an das Unternehmen gegen Lohn» verstehen. Mitarbeiter wollen mitarbeiten, nicht für jemanden arbeiten. Mitarbeiter wollen am Unternehmenserfolg ursächlich beteiligt sein, nicht für diesen benutzt werden. Den Unterschied bekommt man nicht durch «andere Prozesse» in Griff, sondern durch Positionierungen und Rollenverständnisse. Eine wichtige Positionierung ist dabei die, dass Menschen zusammenkommen um etwas Gemeinsames zu gestalten. Sie kommen nicht zusammen, indem einer gestaltet und die anderen dazu verwendet. Jede Führungskraft kann sich selbst prüfen, ob sie diesen Gedanken tatsächlich «fühlt», wenn sie an die eigenen Direkt-Reports oder die Mitarbeiter im Ganzen denkt. Ein wichtiges Hilfsmittel ist die Positionierung des Mitarbeiter-teams «außerhalb» des Unternehmens. Das Unternehmen ist unser Ergebnis, unsere Statue, an der wir meißeln, unser Bild, an dem wir malen, die Musik, die wir komponieren. Wir selbst sind nicht die Statuen, die Bilder, die

Musik, wir sind die Kreativen, die das alles schaffen. Je mehr Mitarbeiter Teil des Unternehmens, also des «Geschaffenen» und nicht Teil der «Schaffenden» sind, desto höher steigt das Risiko, Mitarbeiter als Unternehmensressource zu verwenden.

Das Problem des Begriffs Humanressource

Die kategoriale Gleichstellung der Humanressource mit den Produktions-, Kapital- und Marktressourcen hat in dieser Hinsicht viel Nachteile gebracht und damit Unternehmensgewinne vernichtet. Es wäre wohl besser, bei Mitarbeitern auf den Begriff Ressource zu verzichten. Maschinen, Rechenzentren und Gebäude sind unabhängig von den Erlebnissen des Erfolges, des Daseins, deshalb weinen sie nicht, wenn es dem Unternehmen schlecht geht und freuen sich nicht, wenn Prosperität eintritt. Aus dem gleichen Grunde übernehmen sie keine Ownership und müssen auch nicht geführt werden. Sie werden einfach nur verwendet. Jede Führungskraft, die Mitarbeiter verwendet, degradiert diese auf die Kategorie solcher Unternehmensressourcen. In der Folge bezahlt er Lohn für «Etwas». Dieser Lohn ist zu teuer für die Befähigung solcher «Etwas-Ressourcen». Es hat schon Gründe, weshalb wir Maschinen und Fuhrparks nicht «entlohnen», denn wir erwarten von diesen Ressourcen lediglich plangemäße Ausführung unserer eigenen Ideen. Wer Mitarbeiter als «Seinesgleichen» sieht, sie also als Person anerkennt, der gesteht diesen eigene Ideen zu. Der versteht, dass sie beteiligt sein und nicht einer Verwendung zugeführt werden wollen. Beteiligung beruht auf eigener Aktion, nämlich auf Ownership. Die Unternehmensziele dürfen nicht Ziele der Führungskräfte bleiben, sondern müssen Ziele jedes einzelnen Mitarbeiters sein. Wer Profit für Shareholder will, der besinnt sich lieber darauf, dass dies nur durch Customer-Value und kostengünstige Verfahren möglich ist. Denn diese beiden Elemente lassen sich schnell in Ziele gießen, die Mitarbeiter zu eigenen Zielen machen. Man ist gerne dabei, wenn es darum geht, im Markt den be-



The difference between something and someone

Gerhard Zapke-Schauer, President

EuRatio Akademie at Zurich provides a forum for excellent leadership to run your company. Global players and executives of 40 % of DAX companies take the opportunity to dialogue with EuRatio Akademie.

We interviewed the president, Gerhard Zapke-Schauer, and asked him about his opinion, which topics are essential and should be focussed to be successful as a leader.

As a company executive it is imperative that you know the difference between 'something' and 'someone' – otherwise you would not converse with the 'someone' appropriately. A personal conversation with somebody really is personal – it's an act of recognition does not come person is an individual in his own right and doesn't just represent a function.

To work with ...

This is very difficult to understand for anybody who regards his team as 'one for all and all for one' and understands employment contracts as the written record of 'selling one's time and needs to the company for a wage'. The employees of a company want to work with the other people in the company and not for somebody. They want to participate in the company's success and not just to be made use of by the company. Taking this difference into account is not done via 'other processes' but through positioning and understanding the role correctly. An important part of the positioning is having people come together to create something. They don't form a group so that one of them draws up a plan and uses the others to carry it out. Every executive can check how he feels in this respect when he thinks about either the people working directly for him or all the company employees. An important aid is positioning the team 'outside' the company. The company is our result: a statue we have sculpted, a picture we have painted, music we have composed. We ourselves are not the statues, the pictures or the music: we are the artists who created them all. The larger the proportion of the employees in a company which can be regarded as resources to be deployed and

not as 'creators' or people who do the deploying, the higher the risk that the employees will be generally regarded as company resources.

Disadvantages by using the expression: human resources

Regarding company personnel as human resources, i.e. just like production, financial and market resources has been detrimental in many respects and have affected company profits adversely. It would be better to refrain from using the term resources in relation to people. Machines, computer installations and buildings do not react in any way to what happens to the company: they are not depressed if the company is going through a bad period and not overjoyed during a period of prosperity. They do not assume ownership and don't have to be led. They are simply used. Anybody who 'uses' subordinates, relegates them to the category of inanimate company resources. As a result, wages are paid for 'something'. But this wage is too high for such 'something resources'. There are good reasons why machines and vehicle fleets don't get paid: we simply expect our ideas to be carried out hundred percent according to our plans for them. But if a manager sees his subordinates as being on equal terms to himself, that is as fellow human beings, he will expect them to have their own ideas. He realises that they want to participate and not to be made use of. Participation is based on initiative, in other words on ownership. Company goals shouldn't apply just for the executives but for every single employee of the company. Shareholder profits can only be achieved through customer value and efficient business processes. These factors can easily be set as goals which the company employees accept as their own. Everybody in the company sees the point of offering the best customer benefit and attaining as a result the recognition of the customers via increased market shares. Everybody sees the point of being better than the competition – better in developing more economic and intelligent processes to produce customer benefit. All the company employees have more or less the same sense of fairness.

sten Kundennutzen zu stiften, die Anerkennung der Kunden über Marktanteile zu genießen. Man ist gerne dabei, wenn es darum geht, «besser zu sein» als der Wettbewerb und damit kostengünstigere intelligente Verfahren zur Erstellung des Kundennutzens zu entwickeln. Mitarbeiter sind von sich aus gerne sportlich.

Shareholder Value

Dass Shareholder den daraus entstehenden Profit genießen, stört genauso wenig wie die Tatsache, dass der Wirt reich wird, wenn man ein exzellentes Restaurant besucht. Das Ziel des Besuches war nie, den Wirt reich zu machen, sondern sein Ambiente, seine Kochkunst und die Gesellschaft anderer zu erleben. Es ist gänzlich unverständlich, weshalb so viele Führungskräfte Folienschlachten mit Profitzielen und Umsatzzielen veranstalten, also erklären, wie reich der Wirt gemacht wird, statt sich auf die wahren Unternehmenszusammenhänge zu besinnen und diese zur Zielsetzung für Mitarbeiter zu machen. Umsatz, Kosten und Profit sind und bleiben Messlatten für die Erreichung von Zielen wie Kundennutzen und Professionalität in der Erstellung dieses Nutzens.

Ownership

Ownership ist das Erleben, kompetent zu sein. Ownership ist das Erleben, den Unternehmenserfolg beim Kunden ursächlich mitgestaltet zu haben. Ownership ist der Wille, zu den Besten gehören zu wollen. Führungsprozesse können dies verhindern oder freisetzen, je nachdem, ob der Anwender des Führungsprozesses seine Geführten «gebraucht» oder «einbindet». Qualität, die aus einem Unternehmen kommt, die Nutzen beim Kunden stiftet, ist ein Akt der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter, nicht ein Akt der Führungskräfte. Ob Mitarbeiter diese Akte tatsächlich vollziehen, ist allerdings ein Ergebnis der Akte von Führungskräften. Je besser Mitarbeiter und Führungskräfte einander begegnen, desto mehr kann man es an der bottom line ablesen. Profit ist ein Effekt, der nur eintritt, wenn andere Zusammenhänge im Unternehmen richtig ablaufen.»

Die EuRatio Akademie residiert seit 10 Jahren in der Bahnhofstrasse in Zürich. Neben dem Verwaltungsrat waren oder sind die Ambassadors des Forums EuRatio selbst in hochrangigen Leitungsfunktionen, was die Kompetenz und die Board Room Quality dieser Damen und Herren besonders hervorhebt und den Dialog mit Ihnen so anregend macht.

Shareholder Value

They accept that the shareholders get the profit from the improvements just as the diners at a restaurant enjoying an excellent meal accept that the owner is profiting from their enjoyment. That wasn't, of course, the aim of going out for a meal: the attraction was the ambience, the cuisine and the company of one's friends. It is hard to understand why so many company executives make presentations showing profits and sales as the company goals, i.e. explaining how to make the restaurant owner wealthy instead of thinking about the purpose and mission of the company and presenting these as objectives for the employees. Sales, costs and profit are and will remain the yardstick for measuring how well the goals of customer benefit and professional conduct have been achieved.

Ownership

Ownership is the experience of being competent. Ownership is the experience of producing success for the company at the customer. Ownership is the will to belong to the best. Good leadership processes can hinder this or make it possible, according to whether the operator of the good leadership process

'uses' the people he leads or obtains a commitment from them. Quality from a company which produces customer benefit is generated by all the employees in the company – it is not an operation carried out by the executives alone. Whether or not the non executives really do produce customer benefit is however the result of executives' actions. The better the executives and the people working for them work with each other, the better the bottom line. Profit is an effect of effective processes in the company.

The Headquarter of EuRatio Akademie is at Zurich's Bahnhofstrasse since 10 years. The board members and the ambassadors are (or have been) top executives. This creates the dialog with them so inspiring, because they present high competence and board room quality.

to be DIFFERENT is our business

be DIFFERENT ist nicht nur der Name des Unternehmens, sondern auch wegweisend für unsere Ideen und Umsetzungen.

be DIFFERENT geht neue kreative Wege unter Einbezug modernster Technologien und Tools.

be DIFFERENT ist Ihr Partner, wenn es darum geht, unkonventionelle Ansätze zu realisieren.

be DIFFERENT ist Ihr «one stop shop» für neue revolutionäre Kampagnen in allen Medien- und Akustikbereichen.

Testen Sie uns!

info@bediff.com, Telefon +41 (0) 44 887 73 90

www.bediff.com

- Printdesign
- 3D Graphics and Animations
- Corporate Identity and Design
- Webdesign and Flashsites
- Music, Sound and Jingles



LEADERSHIP FOR TOP PERFORMANCE

Exzellente Führungskonzepte machen Ihre Mitarbeiter erfolgreicher und Ihr Unternehmen profitabler.

EuRatio Akademie Zürich bietet Ihnen das Forum, um Ihre aktuelle Kultur und Konzeption der Unternehmensführung zu diskutieren und besser zu gestalten.

Wir arbeiten mit Ihnen im kontinuierlichen persönlichen Dialog, in mehrtägigen Workshops oder mehrmonatigen Inhouse-Projekten.

Publikationen zum Thema Leadership beziehen Sie unter

www.euratio.ch