Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 94 (2014)

Heft: 1019

Artikel: Warum wollen wir das tun?

Autor: Zwygart, Ulrich

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-735960

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Manager und Leistung

Warum wollen wir das tun?

Aus eigener Erfahrung in internationalen Unternehmungen und aus Gesprächen ist mir aufgefallen, dass heute oft dieselben Fragen gestellt werden: 1. Was kostet es? 2. Wie kann man es messen? 3. Wie machen es die anderen? 4. Bis wann kannst du es liefern? 5. Was willst du von mir? Diese Fragen werden nicht immer explizit so und in dieser Reihenfolge aufgeworfen. Sie stehen aber im Raum. Spätestens bei Präsentationen an Vorgesetzte tauchen die ersten drei auf und werden zum Dreh- und Angelpunkt der Diskussion: Kosten, Kontrolle und *best practice*. So weit, so gut. Selbstverständlich haben diese Fragen eine Bedeutung, denn Investitionen müssen preiswert, Prozesse und Arbeitsabläufe transparent sein; Aktivitäten der Konkurrenten sollten in die eigene Beurteilung einfliessen. Es gehört zum Repertoire des guten Managers, effizient zu handeln. Die wichtigste Frage wird jedoch gar nicht gestellt: Was ist das Ziel? Oder: Um was geht es? Warum wollen wir das tun?

Nicht die Frage der Kosten ist als erste zu stellen, sondern die nach dem Warum und dem Ziel. Im Vordergrund stehen das Wohl der Unternehmung und der zu generierende Mehrwert. Alle übrigen Fragen sind nachgeordnet. Ausserdem werden Messbarkeit und Benchmarking überbewertet. Können nur Daten belegen, was geleistet wird? Können Manager nur führen, wenn sie wie der Pilot im Cockpit die (hoffentlich grün blinkenden) Lämpchen sehen? Messen sie die Kultur der Organisation und das Befinden der Mitarbeiter allein aufgrund der jährlichen Mitarbeiterbefragung? Kopiert ihre Unternehmung die Methoden, die von den Konkurrenten angewendet werden? Schafft das die nötigen Wettbewerbsvorteile?

Fragen und die Reihenfolge, wie sie gestellt werden, bestimmen die Antworten und ihre Gewichtung. Manager müssen wieder lernen, die wichtigen Fragen in der richtigen Priorität zu stellen.

Haben Sie eine Frage an unseren Kolumnisten? Schreiben Sie an manager@schweizermonat.ch

Ulrich Zwygart ist Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen.

Machtspiele

Nationalstolz: Inspiration Deutschland

Ich hatte während der Fussball-WM ein eindrückliches Erlebnis in einer Berliner Beiz, als vor dem Final ein deutscher Kollege neben mir aufstand und die Nationalhymne inbrünstig mitsang. Auf Nachfrage gab er an, dass für ihn als ehemaligen DDR-Bürger die Hymne für den Mauerfall und die neue, grenzenlose Freiheit stehe und für Gänsehaut sorge.

In den letzten Jahrzehnten ist ein deutsches Selbstbild entstanden, das auf den Ereignissen der jüngeren Geschichte des Landes beruht. Ich überlege, wie es diesbezüglich in der Schweiz aussieht. Unser Nationalgefühl ist geprägt von Ereignissen, die Jahrhunderte zurückliegen. Wilhelm Tell, der den Gesslerhut nicht grüssen wollte, grüsst immer noch aus zahlreichen Politikerreden. Die wehrhafte Standhaftigkeit gegen das Habsburger Reich, Nazideutschland, den Kommunismus – und neuerdings die EU – ist das bestimmende Motiv. Die heiligen Kühe der Schweiz (Souveränität, Neutralität, direkte Demokratie) sind vollumfänglich von der SVP besetzt. Als Gegenreaktion machen die anderen Parteien den Fehler, diese zur Schlachtbank führen zu wollen: Sie versuchen, eine Schweiz zu erzählen, die ohne Geschichte auskommt. Die Schweizer jedoch sind stolz auf ihre Tradition und Werte – und vertrauen deshalb mangels Alternativen dem rückwärtsgewandten Geschichtsverständnis der SVP.

Es ist nun höchste Zeit, dass wir uns zusammensetzen und mit der Unterstützung von Historikern ein gut vermittelbares geschichtliches Narrativ für eine fortschrittliche Politik freisetzen. Dafür müssen wir auch die heiligen Kühe kidnappen; es gibt nichts Patriotischeres, als sich für eine Schweiz einzusetzen, welche die in den letzten 150 Jahren aufgebauten Stärken, Freiheiten und Standortvorteile nutzt.

Wer deshalb am 12. September (1848) statt am 1. August unserer Freiheit gedenkt, erzeugt – zumindest bei mir – Gänsehaut.

Nicola Forster ist Gründer und Präsident des Think Tanks foraus – Forum Aussenpolitik. Als Stipendiat des Mercator-Kollegs arbeitet er derzeit in diversen Think Tanks rund um die Welt.