



Im Gespräch: Matthias Schwabbauer

Der Fisch stinkt am Kopf zuerst. Diese Weisheit gilt seit ewigen Zeiten und wird leider nur zu gern von Führungskräften verdrängt. Ein guter Chef ist entscheidend für die Unternehmensentwicklung. Positiv wie Negativ. Wer langfristigen Erfolg haben will, sollte gut mit seinem wertvollsten Kapital, den Mitarbeitern, umgehen und sie motivieren können.

> Wie sieht der ideale Chef aus?

Matthias Schwabbauer: Als bester Vorgesetzter wird derjenige beurteilt, bei dem die gefühlte Führungsgerechtigkeit am höchsten ist. Ein Unternehmen besteht in erster Linie aus Menschen. Und die arbeiten nicht gerne, wenn sie nicht nach nachvollziehbaren Fakten geführt werden.

> Wie ist das zu verstehen?

Matthias Schwabbauer: "Das Humankapital ist der entscheidende Wert eines Unternehmens. Denn alles, was eine Firma herstellt, wird von Menschen erzeugt." Und wie gut sie arbeiten, hängt von den Chefs und deren Führungsqualitäten ab. Die Krise hatte den Blick zu sehr auf Sparen gerichtet. Jetzt gilt es wieder nach vorne zu schauen, indem in die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter investiert wird. Denn wir stehen vor einem demographischen Abgrund.

> Wie schätzen Sie die Lage ein?

Matthias Schwabbauer: Qualifiziertes Personal zu finden wird immer schwieriger. Unternehmen werden immer größere Teile der Mitarbeiterentwicklung selbst leisten müssen, wenn sie im Wettbewerb standhalten wollen. Bei diesem Umweltszenarium ist es für ein Unternehmen überlebenswichtig die Mitarbeiter nicht durch unfähige Chefs zu demotivieren.

> Was bedeutet das?

Matthias Schwabbauer: Es muss im Unternehmen eine Führungsform geben, die von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert wird. Die Ziele, denen alle folgen, müssen für alle klar

und nachvollziehbar sein. Die oft in der Theorie diskutierten individuellen Führungsstile sind für die Wirksamkeit der Chefs und des Unternehmens zweitrangig.

> Was ist denn wichtig?

Matthias Schwabbauer: Die Ziele des Unternehmens und wie man zu den Zielen gelangt muss jedem Mitarbeiter klar und für seinen persönlichen Arbeitsbereich nachvollziehbar sein. Das ist ganz einfach der gesamte Prozess der Unternehmensführung, von der Planung über Entscheidung, Ausführung zur Kontrolle.

> Was konkret schlagen Sie vor?

Matthias Schwabbauer: Es muss in den Unternehmen ein Managementsystem installiert werden, das dies leisten kann. Dies bedeutet, dass ausgewogene persönliche und unternehmerische Ziele existieren und ein regelmäßiges Feedback von den Managern über die Zielerreichung der Mitarbeiter gegeben wird. Damit wird die Arbeitsmotivation und die Leistung der Mitarbeiter entscheidend bestimmt. Der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, dass es in seinem Unternehmen „gerecht“ zugeht. Dies erfordert eine Zielsetzung, die den Zusammenhang zwischen der Schwierigkeit des Ziels und seiner Akzeptanz auf der einen Seite mit der Leistung und Arbeitszufriedenheit auf der anderen Seite berücksichtigt.

Matthias Schwabbauer



Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Industriebetriebslehre und Marketing. Nach vielfältigen Managementaufgaben in der deutschen und internationalen Industrie - Leiter Rechnungswesen, Leiter Controlling, Leiter Vertrieb, kaufmännischer Geschäftsführer, Business Unit Leiter und Aufsichtsratsmitglied - wird Herr Schwabbauer im Jahr 2008 Partner der MFB Resultants GmbH.



> An welches System denken Sie?

Matthias Schwabbauer:
Management by Objectives (MbO).

> Was sind die Merkmale dieses Systems?

Matthias Schwabbauer:

1. Ausgeprägte, von der Strategie abgeleitete Zielorientierung.
 - Ausdehnung der Zielplanung auf prinzipiell alle Unternehmensebenen
 - Integration der Mitarbeiter in den Zielbildungsprozess
 - Regelmäßige Zielüberprüfung
2. Delegation von Entscheidungsbefugnissen
 - Übertragung der Verantwortung für die Zielerreichung an die faktisch verantwortlichen
 - Gewährung von definierten Handlungsspielräumen
3. Kontrolle der Zielerreichung
 - als Grundlage der Zielüberprüfung
 - als Grundlage für die Beurteilung der Mitarbeiter
 - als Grundlage für ein leistungsorientiertes Vergütungsmodell

> Was sind die Vorteile dieses offensichtlich positiven Ansatzes?

Matthias Schwabbauer:

- Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen
- Erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft
- Objektive Basis für Selbstkontrolle, Mitarbeiterbeurteilung, Managementbeurteilung und Mitarbeiterentlohnung
- Klarheit über die Handlungsziele
- Transparenz bei Zielkonflikten
- Beschleunigung von Verbesserungs- und Lernprozessen
- Optimale Know-How Nutzung aller Organisationsteilnehmer beim Planungsprozess

> Was ist zu beachten, wenn ein Unternehmen MbO einführen will?

Matthias Schwabbauer: Grundsätzlich ist es wichtig, dass die Mitarbeiter von Beginn eines solchen Projektes an begleitet werden. Das Gesamtprojekt ist allen Unternehmensebenen vorzustellen mit den entsprechenden Begleit- und Trainingsmaßnahmen und auf den Weg zu bringen. D. h. professionelles Veränderungsmanagement ist die Voraussetzung für den Erfolg. Den Mitarbeitern muss die Angst vor der Neuerung genommen werden. Wer Angst hat ist im Denken blockiert. Diese ganz einfache Erkenntnis wird oft übersehen und es entwickelt sich keine Akzeptanz bei den Mitarbeiter. Jede Projektwirksamkeit ist ein Produkt aus Güte des Konzepts x Akzeptanz. Ist die Akzeptanz nicht gegeben scheitert jedes Projekt.

> Wer Kann bei einer MbO Einführung wirksam helfen?

Matthias Schwabbauer: **MFB**

MANAGE FUTURE BUSINESS

MFB steht für Manage Future Business. Die Leistungspalette hat sich aus den Anforderungen der Kunden heraus entwickelt. Zusammen genommen decken die Berater den ganzen Workflow eines Unternehmens ab. Alle Berater verfügen über eine umfassende Ausbildung und über Erfahrungen aus der eigenen Unternehmens- und Führungspraxis, wodurch die Akzeptanz auf allen Unternehmensebenen sichergestellt wird. MFB arbeitet ausschließlich mit Seniors, die wissen, wie ein Unternehmen funktioniert und die mit dem Kunden auf Augenhöhe kommunizieren. Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensstrukturen, vom mittelständischen Familienunternehmen bis hin zum international agierenden Konzern. Die Aufgabenstellungen reichen von der erfolgreichen strategischen Positionierung ganzer Unternehmen über den Aufbau einer strategieunterstützenden Personalentwicklung bis hin zu Training und Coaching der Mitarbeiter.