

Stimmen zum Buch

„Heribert Schmitz hat ein großes Thema beherzt in Angriff genommen und es ist ihm gelungen, die Notwendigkeit der Prinzipien einer vertrauenswürdigen Führung herauszustellen, ohne dabei vor allem die Maßgeblichkeit der Interessen, Überzeugungen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter übergangen zu haben. Heribert Schmitz’ langjährige Erfahrung überzeugt.“

Helga Haub, Mitinhaberin Tengelmann Gruppe

„Dieses Buch sollte von jedem Manager auf jedem Level in den Vereinigten Staaten und in Europa gelesen werden. Es hilft den Managern, sich auf die Menschen als dem wichtigsten Asset zu fokussieren. Dies ist entscheidend für die Antwort auf die Frage, ob das Business sich nun restrukturiert oder neu erfinden muss.“

*Fred Irwin, CEO, Citygroup Global Markets Deutschland, und
President, American Chamber of Commerce in Deutschland*

„Vertrauen ist ein wertvolles Kapital nicht nur in Unternehmen, sondern in unserer Gesellschaft überhaupt. Heribert Schmitz plädiert für eine Kultur des Wollens, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert werden, ihre Talente in Leistung umsetzen können und Freude an ihrer Leistung gewinnen. Diese Kultur des Wollens wünsche ich mir für unsere ganze Gesellschaft.“

*Dr. Annette Schavan, MDL, Ministerin für Kultus, Jugend
und Sport des Landes Baden-Württemberg*

„Heribert Schmitz behandelt ein Thema, das alle Unternehmen und jeden Unternehmer angeht: Wie soll ein Unternehmer mit seinen Mitarbeitern umgehen? Er hat 33 Jahre in verschiedenen Managementaufgaben gewirkt. Er kennt Unternehmen von innen und hatte Verantwortung für das, worüber er schreibt.

Zwei Kerngedanken sind bemerkenswert. Zum einen: 85 Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens seien leistungswillig und loyal, meint er. Aber die Führungsmechanismen der meisten Unternehmen seien so angelegt, dass man die 10 oder 15 Prozent Unwilligen durch Kontrolle zur Mitarbeit zwingen und dabei erreiche, die 85 Prozent Gutwilligen zu demotivieren.

Zum anderen: Er plädiert für eine Philosophie des Vertrauens. Es gehe für Vorgesetzte aller Stufen darum, Vertrauen zu gewinnen und Vertrauen zu haben. Damit erreiche man ein Maximum an Leistung des gesamten Unternehmens.

Ein gleichermaßen anregendes wie nachdenklich machendes Buch.“

*Prof. Dr.-Ing. eh. Berthold Leibinger, geschäftsführender
Gesellschafter der Trumpf Gruppe, Ditzingen*

„Dieses Buch gibt Antworten auf die Frage, welche Verantwortung das Management in allen Unternehmen und auf allen Ebenen für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter hat. Es zeigt Wege und Möglichkeiten auf, wie dies erreicht werden kann. Eine Umsetzung der Konzepte würde enorme Energien freisetzen und den Standort Deutschland nachhaltig verbessern.“

*Prof. Dr.-Ing. August-Wilhelm Scheer, Universität Saarbrücken,
und Vorsitzender des Aufsichtsrats IDS-Scheer, Saarbrücken*

Geleitwort

Dieses Buch stellt einen wichtigen Beitrag zur Managementliteratur dar, und ich hoffe, es erhält die Anerkennung, die es verdient.

Die beiden Gründer von Hewlett-Packard, Bill Hewlett und David Packard, haben ein neues Paradigma für die Managementpraxis und für die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer etabliert. Diese Kräfte verbunden mit den außergewöhnlichen Persönlichkeiten von Bill Hewlett und Dave Packard und ihren Mitarbeitern ermöglichten es, eine Organisation zu entwickeln, die in der Tat die Mitarbeiter inspirierte, das Beste zu geben. Das Buch von Heribert Schmitz gibt viele der wichtigen Konzepte wieder und hält so einen Teil der HP-Historie fest.

Schmitz stützt sich auf mehr als 20 Jahre Managementenerfahrung bei Hewlett-Packard (in Deutschland und Europa). Er analysiert die wichtigen Managementkonzepte, die HP (Deutschland) so erfolgreich gemacht haben, und vermittelt die Quintessenz daraus. Aber es ist kein Geschichtsbuch, im Mittelpunkt steht das Geschäftsleben von heute. Laut Schmitz befinden sich Industrieunternehmen heute an einem Scheideweg. Jeder versteht, dass wir Wandel brauchen; wesentlich ist allerdings die Frage, wie wir den Wandel umsetzen – mit hoch motivierten Mitarbeitern, mit der Art von Mitarbeitern, die wir bei Hewlett-Packard in den 1950er bis zu den 1980er Jahren erlebt haben.

Dieses Buch sagt Ihnen wie.

Lebte Bill Hewlett heute noch, ich bin sicher, dass er dieses Buch begrüßen würde und ihm seine höchste Unterstützung bekundete. Die Prinzipien, die er und Dave Packard während ihrer Zeit bei HP etabliert haben, werden hier wieder lebendig.

Das Buch ist ein Muss für Menschen auf allen Ebenen, die wissen wollen, wie sie ihr Unternehmen erfolgreicher führen und wie sie Arbeitsplätze schaffen können in ihren Unternehmen, in denen es einfach Spaß macht zu arbeiten.

*Walter B. Hewlett**

(Sohn von Bill Hewlett)

Director for Computer Assisted Research and Humanities
Chairman of the William and Flora Hewlett Foundation,
Menlo Park, USA

* Walter B. Hewlett ist Vorsitzender und Mitglied in verschiedenen Beiräten unter anderem an den Universitäten von Harvard und Stanford und war beziehungsweise ist Mitglied der Boards of Directors von großen Unternehmen wie Hewlett-Packard, Agilent Technologies, Vermont Telephone Company und Ibycus Corporation. Er hat mehrere akademische Abschlüsse der Universitäten von Stanford und Harvard.

Vorwort

Wenn man die Managementliteratur in den letzten Jahren verfolgt, gewinnt man den Eindruck, dass die angebotenen Methoden sich in immer schnelleren Zyklen verändern und die Konfusion zunimmt. Das Management ist auf der Suche nach einem Konzept, wie man mit den Herausforderungen einer sich immer rasanter verändernden und nicht mehr vorhersagbaren Welt umgehen soll. Nichts scheint mehr stabil, alles ist in Bewegung, und wir leben zunehmend in einer Zeit der Unsicherheit. Einige der Management-Gurus sprechen bereits von einer Zeit des Chaos. Alvin Toffler nennt es in seinem Buch „Machtbeben“ „terra incognita“ und Michael Hammer sagt, „the traditional concepts are reaching the end of the road“.

Ein weiteres Gebiet, welches zu großen Sorgen Anlass gibt, ist die Motivation der Mitarbeiter in den Unternehmen und Verwaltungen, welche über die letzten Jahre immer weiter abnimmt – wie laufende Studien zeigen. Hierdurch entstehen den Unternehmen und Volkswirtschaften enorme Schäden.

Es scheint so, als würden in der Geschäftswelt keine ethischen Maßstäbe mehr gelten. Gerade die Diskussionen in der letzten Zeit um die Gehälter des Topmanagements zeigen, wie weit wir uns von einer Unternehmensethik entfernt haben. Auch wenn oft von der Bedeutung einer Unternehmenskultur und der Notwendigkeit einer werteorientierten Führung gesprochen wird, ist in der Praxis davon wenig zu spüren.

Der Mitarbeiter wird in Sonntagsreden zwar immer als wichtigstes Gut für die Unternehmen bezeichnet, aber in der harten Wirklichkeit muss er feststellen, dass es damit nicht weit her ist und andere Dinge wesentlich wichtiger sind. Zwar hat sich die Diskussion von einer reinen „Shareholder“-Betrachtung zu einer Diskussion über die Stakeholder gewandelt, aber die notwendigen Konsequenzen werden mei-

nes Erachtens nicht gezogen. Die von Ludwiziale Marktwirtschaft hat es geschafft, ein schen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinter gilt es wieder anzuknüpfen.

Das Buch repräsentiert meine Erfahrungen, ren Managementtätigkeit, bei meinen viel Unternehmen und bei meiner Vortrags- und meln konnte. Ich zeige hier Wege auf, wie u gungen zu schaffen sind, um eine hoch moti te und innovative Belegschaft zu entwickel

Es erfordert ein radikales Umdenken und massiver Paradigmenwechsel in unserem B der täglichen Managementpraxis notwendig Mitarbeiter aus Überzeugung in den Mittel gen stellen. Die Aussage „Mitarbeiter sind würde damit endlich wahr.

Es werden die Abhängigkeiten verdeutlicht lungen unterstützen beziehungsweise sie un Rahmenbedingungen für die Managements Herausforderungen der Zukunft gemeistert

Das Buch wendet sich an alle Manager, aber de, Geschäftsführer und Aufsichtsräte, die d Motivation der Mitarbeiter zu steigern und e Innovation zu schaffen.

Ich hoffe, die Leserinnen meines Buches n dass ich nur von Mitarbeitern, Managern u lesen Sie überall Mitarbeiterinnen und M und Manager, Kundinnen und Kunden.

Ich möchte sehr herzlich meinen früheren M danken, die mir erst durch ihre Unterstützung aber auch durch ihr kritisches Feedback das nisse einer erfolgreichen Führung ermög Dank möchte ich an Eva Fänger, Andreas J