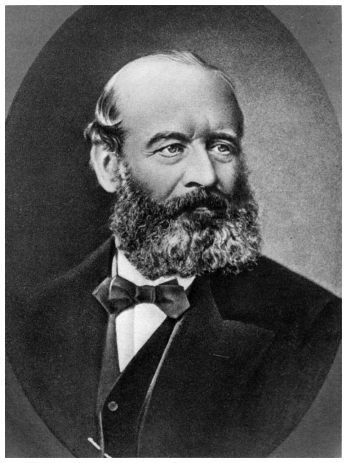
# Wie entstand „Efficiency“?
# Und wie kam sie in die Schweiz?

Peter Gysi, Präsident Efficiency-Club Bern 1985 – 2014
Basis-Information des PowerPoint-Vortrags an der GV Efficiency-Club Bern am 23.1.2014

Quellen:
- André Pfoertner: „Amerikanisierung der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum“. 2001. Verlag Dr. Hänsel-Hohenhausen, Egelsbach. ISBN 3-8267-1198-X
- Eigene Recherchen Internet, Wikipedia etc.

## Einleitung



Die Industriegeschichte unseres Landes ist spannend. Mit Begeisterung las ich ein Buch über Alfred Escher. Der Pionier hatte mit seinen Visionen den Bau der Eisenbahnen und damit die Industrialisierung der Schweiz gefördert, mit der Kreditanstalt die erste Handelsbank und mit der Rentenanstalt die erste grosse Versicherungsgesellschaft gegründet. Im jungen Bundesstaat explodierte die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung förmlich. Dazu war die junge Eidgenossenschaft umgeben von absoluten Kaisern und Königen, welche die demokratische Entwicklung kritisch verfolgten. Zahlreiche Industriepioniere aus dem Ausland suchten in dieser liberalen, freiheitlichen Wirtschaftsordnung ihren Platz und trugen bei zur umfassenden Entwicklung des Industriestandorts (Nestle, Brown, Boveri, Heberlein, Maggi etc.)

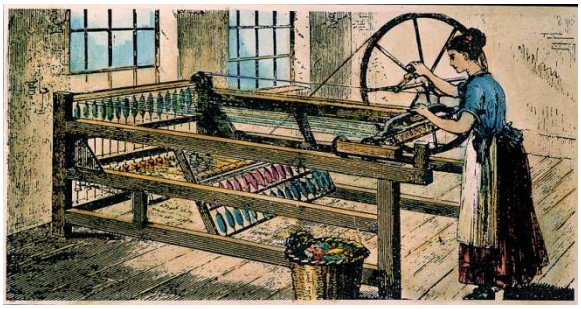
## Schwerpunkte der industriellen Entwicklung in den Industrienationen im 19. Jahrhundert

- Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft
- Die Motorisierung erlaubte es, Maschinen anstelle von Handarbeit einzusetzen (Dampfmaschine, Otto-Motor, Elektromotor)
- Die grossen Schiffsmotoren erlaubten es, grosse Schiffe zu bauen und riesige Rohstoffmengen nach Europa und in die USA zu bringen sowie industrielle Güter zu transportieren
- Die Eisenbahn ermöglichte dasselbe auf dem Land, vorerst vor allem innerhalb der einzelnen Länder
- Die Landflucht und die massiv gestiegene Anzahl an industriellen Arbeitsplätzen schuf ein riesiges Heer von Arbeiterinnen und Arbeitern
- Die traditionellen Familienstrukturen wurden aufgebrochen, die Trennung Wohnort – Arbeitsort entstand
- Die Migrationsbewegung führte vor allem in den industriellen Grosszentren zu Armut, Ausbeutung und massiven Gesundheitsproblemen
- Die proletarischen Protestbewegungen entstanden, Fabriken wurden gestürmt

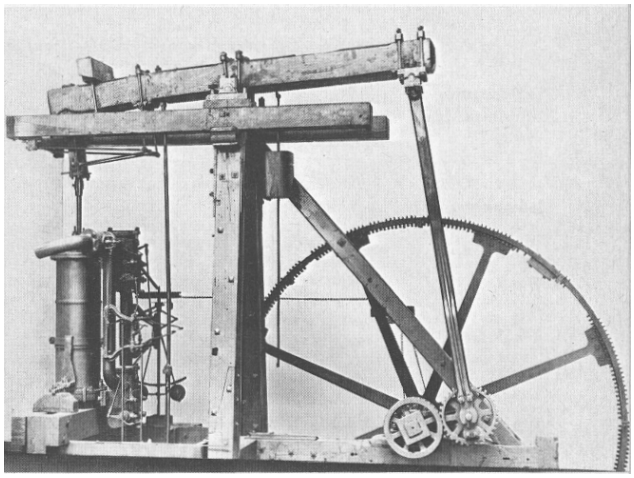
- Der steigende Wohlstand, vor allem im Bürgertum, schuf eine grosse Nachfrage nach Gütern, es entstanden Massengüter zu günstigen Preisen
- Die Entwicklung der Banken und des Wertschriftenhandels ermöglichte die Finanzierung von Industriekomplexen bisher unbekannten Ausmasses.

## Textilindustrie in England

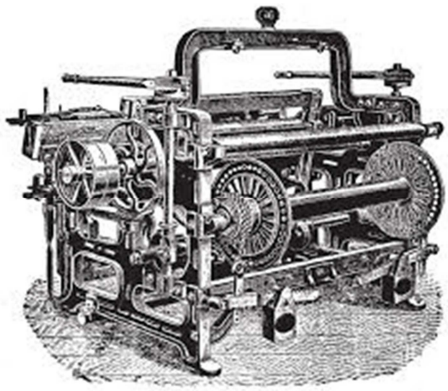
Die erste grosse industrielle Revolution fand in England statt. Basis dazu waren Erfindungen wie Dampfmaschine, mechanische Spinnmaschinen, mechanische Webstühle, dann die der Eisenbahn. Grundlagen dazu waren u.a. eine liberale Wirtschaftsordnung, grossflächige Landbaugebiete mit Potential für Mechanisierung und Produktivitätsverbesserung, ausreichende Energie-, d.h. Kohlevorräte, die abgeschottete Insellage und die Ausbeutung der Rohstoffe aus den Kolonien.

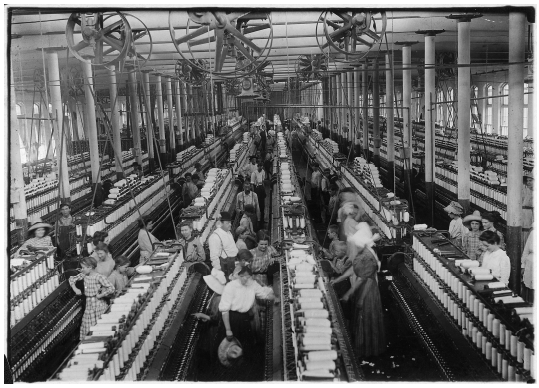


1764 erfindet James Hargreaves die Spinning Jenny, die erste mechanische Spinnmaschine



1776 erfindet James Watt die Dampfmaschine

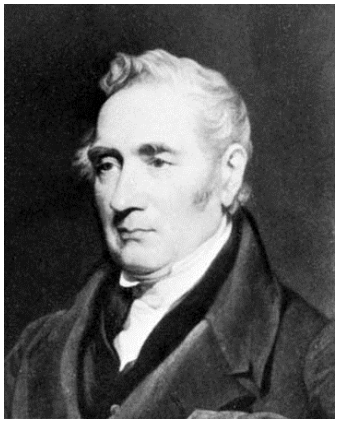


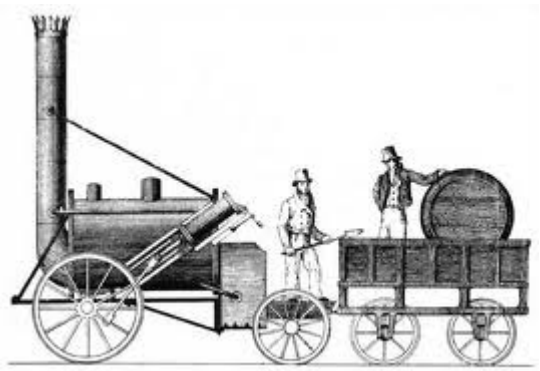


1785 baut Edmund Cartwright den ersten mechanischen Webstuhl

Erst die Kombination von Dampfmaschine und Textilmaschinen brachte die grosse Massenproduktion.

Die Entwicklung der Stahlindustrie und daraus eine laufende Entwicklung technischer Anlagen und Maschinen beschleunigten den Prozess laufend, dazu kam der Bau eines grossen Eisenbahnnetzes, welches den Handel beschleunigte.





George Stephenson baute 1825 die „Locomotive nr. 1“

1825 entstand die erste Strecke von neun Meilen Stockton nach Darlington (1885 30‘000 km).

## Entwicklung in den USA

Die technische Entwicklung erreichte nach kurzer Zeit auch die ehemaligen Kolonien in Amerika. Liberale Ordnung, Pioniergeist und protestantischer Arbeitswille, dazu die enormen Ressourcen an Rohstoffen und an immer neu ankommenden Immigranten ermöglichten eine rasante Entwicklung der Wirtschaft.

Die USA waren Pioniere in der industriellen Produktion, aber auch in der Vermarktung. Aggressive Verkaufsmethoden, Werbung, aber auch der Gedanke der „Dienstleistung“, des „Service“ lösten die alten Methoden im Krämerladen ab.

Wichtig für die Entwicklung waren ein paar Pioniere, die hier vorgestellt seien:

## Die wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management) und Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Während seiner Arbeit als Handlanger, dann Maschinist und später Vorarbeiter und Meister machte er ein Ingenieur-studium.

Er untersuchte die Arbeitsmethoden und teilte sie in kleinste Schritte. Neu war auch eine genaue Arbeitsvorbereitung, welche zum sogenannten „Scientific Management“ führte. Diese neue Theorie brachte wissenschaftliche Methoden in die Prozesse des Ingenieurwesens und der Betriebsführung.

Seine Rationalisierungsvorschläge traten auf erbitterten Widerstand der Arbeiter, aber auch der Betriebsleitungen, weshalb er einige Stellen wieder verlor.

Die Folgen erwiesen sich als umfassend:

- Die Produktivität steigerte sich in bisher ungeahnte Grössen
- Die Optimierung der Abläufe und der Geräte erleichterte die Arbeit des Einzelnen
- Auch ungelernte Arbeitskräfte konnten komplexe Produktionsschritte ausführen

Aber:

- Die Zeitmessungen führten zu einem enormen Produktionsdruck
- Die Arbeit wurde zunehmend eintönig, dadurch sank die Motivation
- Das soziale Gefüge in den Fabriken wurde zerstört
- Die Einseitigkeit der Arbeit führte zu Gesundheitsschädigungen

1893 machte Taylor sich selbständig als Unternehmensberater.
1895 hielt Taylor vor der „American Society of Mechanical Engineers“ einen Vortrag über das Stücklohnsystem. Das war sein Durchbruch und er erhielt viele Angebote aus der Industrie. Taylor wurde bekannt.

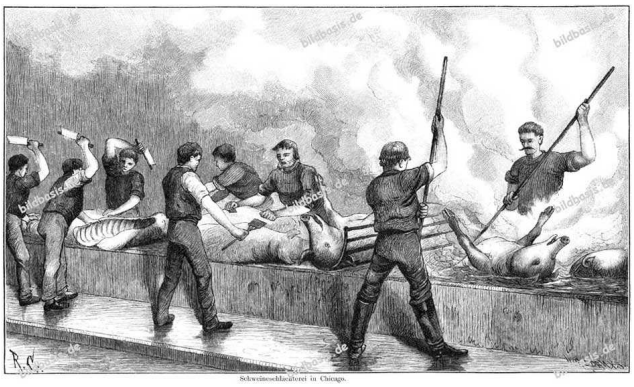
Seine Pläne zur Optimierung der Stahlbearbeitung wurden patentiert und er konnte sich auf einen Lehrstuhl für „Scientific Management“ an der Universität Harward zurückziehen.

Doch die wissenschaftliche Betriebsführung wurde immer stärker kritisiert. Sie sei einseitig und berücksichtige nur die Produktionsoptimierung, nicht aber den Menschen.

## Die Schlachthöfe Chicagos

Anfang 1900 wurde bei der Fleischverarbeitung in den Schlachthöfen des “Beef Trust“ in Chicago die Fliessbandarbeit zum ersten Mal konsequent angewandt. Der gesamte Schlachtprozess dauerte noch 25 Minuten. Die Zustände in den Schlachthöfen jedoch waren menschenunwürdig, in höchstem Masse unhygienisch und ekelhaft. 1906 veröffentlichte Upton Sinclair sein Buch „Der Dschungel“. Sinclair hatte sieben Wochen in den Schlachthöfen gearbeitet und seine Erlebnisse beschrieben. Die öffentliche Entrüstung führte zu grösserer staatlicher Beaufsichtigung, aber auch zu einem Hinterfragen dieses „Raubritterkapitalismus“.

Stockyards mit 2300 Pferchen für 21‘000 Rinder, 22‘000 Schafe und 78‘000 Schweine.



30 Tiere pro Minute – 25 Minuten für den gesamten Schlachtprozess

## Henry Ford (1863 – 1947)

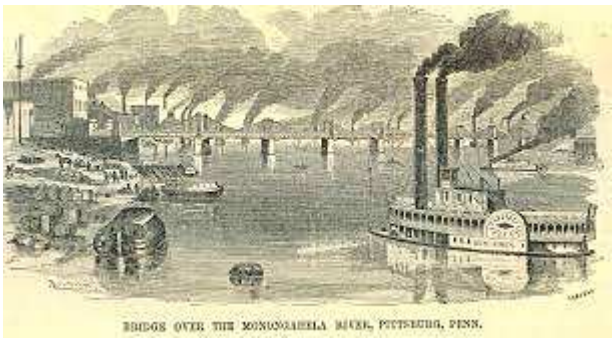
Als Autobauer revolutionierte er die Produktionsmethoden durch die Einführung von extrem arbeitsteiligen Methoden.

Ford Modell T („Tin Lizzie“)
1908 Produktionsaufnahme (Preis 850 $)
1914 Umstellung auf Fliessbandfertigung Produktion 9‘000 Stück pro Tag, Preis 370$ (ca. CHF 8‘500.- in heutiger Kaufkraft)
1927 15 Mio. Stück produziert

Ford Modell T am Fliessband

## Macht der Industriekonzerne

Nicht nur die Fleischbarone waren so mächtig, dass sie die Regierung unter Druck setzen konnten, auch in vielen andern Branchen gab es riesige Konglomerate, die durch konsequente Anwendung der wissenschaftlichen Unternehmensführung und Übernahme oder Verdrängung aller Konkurrenten quasi Monopolstellungen erreichten.



BRIDGE OVER THE MONONGAHELA RIVER, PITTSBURG, PENN.

Konzerne der Stahlindustrie, der Eisenbahnen, der Öl- und weiterer Branchen wurden immer mächtiger. Die Firmenleitungen wandten die effizienten Arbeitsmethoden konsequent an, was zu grossen sozialen Problemen führte. Der Kapitalismus zeigte sich von seiner hässlichsten Seite. Dadurch entstanden Gegenbewegungen. Einerseits kämpften die Gewerkschaften für die Rechte der Arbeiter, aber auch für ihre eigenen Rechte und ihre Stellung  innerhalb von Gesellschaft und Politik.

## Gegenbewegung

Pioniere einer sozialeren Ausrichtung der Marktwirtschaft waren u.a. Harrington Emerson und Herbert Casson.

## Harrington Emerson - der Vater der „Efficiency“

Harrington Emerson (1853 – 1931) hatte viele Berufe und Tätigkeiten, 1900 gründete er das Emerson Institute in New York und konzentrierte sich auf seine Arbeit als Efficiency Ingenieur. Er übernahm viele Erfahrungen von Taylor, kombinierte diese aber mit andern Quellen sowie eigenen Untersuchungen. Er schrieb mehrere Bücher über das Thema, bekannt sind die „12 Principles of Efficiency“ (1912)
Er wird allgemein als der „Vater der Efficiency“ betrachtet.

Kernforderungen waren

- Klare Unternehmenswerte
- Arbeitsvorbereitung als Basis effizienter Arbeit
- Selbstdisziplin der Mitarbeitenden, indem sie die Anforderungen verstehen und selbständig anwenden
- Strukturierte Produktionsbedingungen, Prozesse, Prozessmessungen
- Schriftliche Arbeitsanweisungen
- Fairer Umgang mit Mitarbeitenden und Belohnung effizienter Arbeit

Siehe Anhang 1: Harrington Emerson, 12 Principles of Efficiency

## Herbert N. Casson (1869 – 1951)

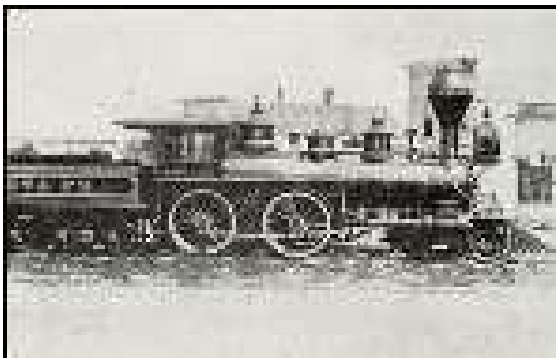
Herbert Casson studierte Theologie und Philosophie. Nach dem Studium war er als Methodistenpfarrer tätig. Schockiert von den Slums mit Immigranten in Boston wurde er zum überzeugten Sozialisten. Er wurde Journalist (New York Evening Journal, New York World).
Im Laufe seines Lebens schrieb er 168 Bücher, darunter Sachbücher über die technischen Entwicklungen in bestimmten Industrien und über ihre Exponenten wie die Gebrüder Wright (1907), die Stahlindustrie (1910), die Entwicklung des Telephons (1910).

1908 wurde er von Harrington Emerson und Frederick Winslow Taylor eingeladen, Mitglied im „Efficiency Movement“ zu werden.

1915 gründete er das „Journal of Efficiency“. Diese Zeitschrift befasste sich mit Werbung, Verkauf und dem „wissenschaftlichen Management“

Seine Ideale waren systematische Arbeitsmethoden, festgelegte Standards und perfekte Zusammenarbeit aller Beteiligten, aber auch Schutz und Wertschätzung der Arbeiter.

Zuerst lehrte Casson an der Universität Nebraska, dann in der Industrie. Dabei konnte er in vielen Betrieben durch seine Prozessanalysen grosse Verluste reduzieren. Sein „Betterment Work“ wurde in mehr als 200 Betrieben angewandt. So erreichte er in der Lokomotivfabrik der Santa Fe Railroads in Topeka im ersten Jahr Einsparungen von 1 Mio. $, zu heutiger Kaufkraft ca. 23 Mio. Franken.



Er veränderte dabei hauptsächlich

- die Arbeitsvorbereitung und deren Planung
- die Analyse der Arbeitsschritte
- das Routing im Betrieb
- die Informationen über die Leistungen am Anschlagbrett
- eine rigorose Kostenkontrolle und Kostenrechnung
- schlanke Strukturen
- den Bonus, der schon bei 90% der geforderten Leistung gezahlt wird, was die Motivation antrieb
- die Vorgaben, die erreichbar sein sollten.

Doch die soziale Verantwortung für die Führungselite war ihm ein grosses Anliegen. Dies versuchte er, in Kursen, Vorträgen und vor allem seinen Büchern zu lehren. Dabei war ihm die Anwendung des Efficiency-Gedankens auch im kaufmännischen Gebiet wichtig. Umfassendes „Marketing“ war damals noch kein Begriff und es ging zuerst um den eigentlichen Verkaufsvorgang.

Casson wandte den Begriff „Efficiency“ vor allem auf die persönliche Effizienz der Führungskraft an, weniger auf die Effizienz industrieller Prozesse.

Siehe Anhang 2 / 3: 12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

Herbert Casson wanderte 1914 mit seiner Familie nach England aus und wohnte da bis zu seinem Tod 1951.

Das Gedankengut wurde auch im deutschsprachigen Raum bekannt. Einige Bücher von Casson wurden in deutscher Sprache herausgegeben, zudem erschien ab 1928 die Zeitschrift „Der Erfolg. Herbert N. Cassons Deutsches Efficiency-Magazin“ für Deutschland und Österreich. Beklagt wurde die Tatsache, dass das universitäre Ausbildungssystem kaum auf diese Erkenntnisse einging. 1933 führten ihn zahlreiche Vorträge auch in die Schweiz.

## Amerikanische Methoden kommen in die Schweiz

Schweizerische Industrielle hatten sich mit dem „Scientific Management“ befasst und sich mit Taylor und seinen Methoden beschäftigt.
1913 fuhren vier Unternehmer und Ingenieure zu Taylor und besichtigten einige taylorisierte Betriebe.

1914 wurde der Bally-Produktionsbetrieb in Schönenwerd nach Taylor umgebaut.

## Der Einbruch: 1. Weltkrieg

Der erste Weltkrieg war eine Katastrophe: Millionen von Männern zogen in einen vermeintlich kurzen Krieg, Männer, die eigentlich jeden Krieg in der Zukunft hätten vermeiden wollen. Die Menschenopfer waren gewaltig und das Resultat der Zerfall von zwei Kaiserreichen. Die Wirtschaft war in allen kriegsführenden Ländern am Boden, die Arbeitslosigkeit und das Elend gewaltig. Zahlreiche Unruhen sorgten auch für grosse politische Umwälzungen. Der Friedensschluss von Versailles bildete die Basis für die nächste Katastrophe 30 Jahre später. Der einzige Staat, den man in der Rückschau als „Sieger“ betrachten kann, waren die USA. Gerade die enorme Produktion von Rüstungsgütern beschleunigte die rationellen Fertigungstechniken.

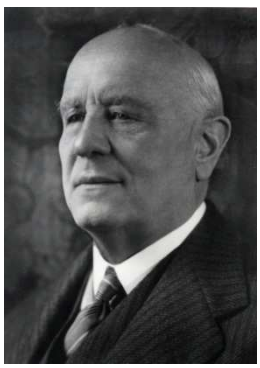
## Neubeginn 1918

Nach Ende des ersten Weltkriegs setzte man sich in der Schweizer Industrie intensiv mit der neuen Supermacht USA und ihren Erfolgsfaktoren auseinander.
1919 reiste eine erste Gruppe aus der Wirtschaftsprominenz als sogenannte „Swiss Mission“ in die USA.

Die Teilnehmerliste liest sich wie ein Vademekum der damaligen Schweizer Wirtschaft: Carl Sulzer, Walter Boveri, Oscar Bally, Arnold Gugelmann, Karl Heinrich Gyr, Ernst Schmidheiny und einem Vertreter der Familie Steinfels.

Carl Sulzer

Walter Boveri


Arnold Gugelmann

Karl Heinrich Gyr

In New York gab es damals den New Yorker Swiss Club und den New Yorker Männerchor „Helvetia“. Aus diesen Vereinen sowie den genannten Studiengruppen der „Swiss Mission“ ging 1920 die SFUSA hervor – „Swiss Friends of the USA“. Das ausschliessliche Zugehörigkeitskriterium war der Nachweis eines Aufenthaltes in den Vereinigten Staaten. 1920 umfasste der Verein 86 Mitglieder.

1923 machten sich die Mitglieder des Clubs Gedanken, wie sie das Taylor-System in der Schweiz einführen könnten. Man kam aber zur Ansicht, dass die geistige, moralische und politische Voraussetzung noch fehle.

## Die ersten Erfa-Gruppen

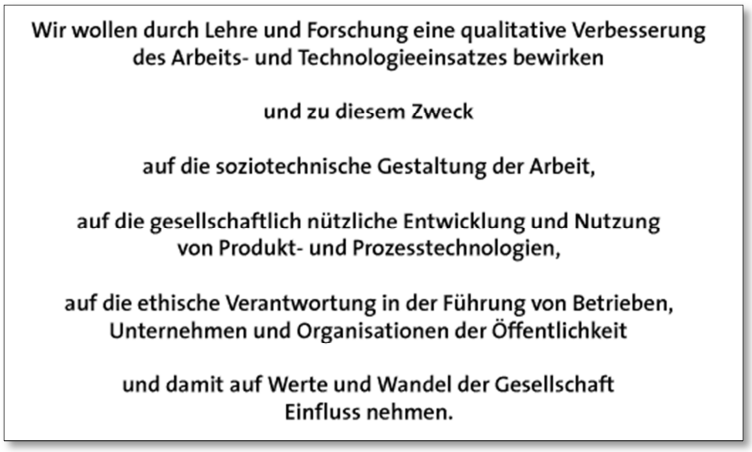
In den USA hatten sich Erfahrungsaustauschgruppen gebildet, z. Bsp. In der „Manufacturers Research Association“. Diesem Vorbild folgte der Zentralverband Schweizerischer Arbeitgeberorganisationen, dieser gründete 1927 eine solche Gruppe. Eine gleichartige Gruppe wurde vom Verein Schweizerischer Maschinenindustrieller gebildet.

1925 wurde eine schweizerische Rationalisierungs-Konferenz einberufen. Die Rationalisierungsbestrebungen wurden der SFUSA übertragen, die in der Folge 1925 / 1926 die ersten Rationalisierungs-Kurse zu organisierte. Schwerpunkt der schweizerischen Interpretation des Scientific Managements waren offenbar die ethischen Grundsätze. Anwendungskurse über die Zeitstudien des Taylorismus fanden nicht statt, Experten gab es offenbar nur wenige.

## Gründung des betriebswirtschaftlichen Instituts der ETH Zürich

Doch die Verbindung zur universitären Lehre war immer noch nicht vorhanden. Erst 1928 lud der damalige ETH-Rektor und schweizerische Schulratspräsident Prof. Arthur Rohn den amerikanischen Industriellen Henry Dennison zu einem Vortrag über amerikanische Betriebsführung ein. Darauf wurde ein einwöchiger „Wirtschaftlicher Fortbildungskurs für Ingenieure und Betriebsbeamte“ organisiert, welcher von Verbänden und Industrie mit grosser Begeisterung aufgenommen wurde. Die ETH sollte die Führerschaft bei der Entwicklung der Betriebswirtschaften übernehmen. Nach Rücksprache mit der Industrie wurde das betriebswissenschaftliche Institut der ETH gegründet, welches zuerst privat finanziert werden sollte. Bedenken äusserte die Handelshochschule St. Gallen, doch wollte man eng zusammenarbeiten.

Das BWI nahm am 1.10.1929 seine Tätigkeit auf.




Die heutige Vision (BWI 2013) zeigt die Entwicklung der Anforderungen an die Führungspersönlichkeiten

BWI
ETH ZÜRICH

Die SFUSA machte nach dem zweiten Weltkrieg eine grosse Entwicklung durch und hatte 1945 250 Mitglieder.
1947 unternahm man wieder eine Reise in die USA, der noch einige folgten. Name der Reisen war „Swiss Business Tours“.

## Zurück ins Jahr 1936: Gründung der Efficiency-Clubs

Herbert N. Casson hatte schon Ende der 20er-Jahre Anhänger in den deutschsprachigen Ländern Europas. Sein englischsprachiges „Efficiency-Magazine“ (80‘000 Leser) erschien als „Der Erfolg. Herbert N. Cassons Deutsches Efficiency-Magazin“.

Nach einigen erfolgreichen Vorträgen in Zürich waren einige Zuhörer vom Charisma Cassons so begeistert, dass sie den ersten „Efficiency-Club“ gründeten, dem dann weitere in Basel und Bern folgten. Einer der drei Initianten war auch Mitglied der SFUSA und gründete die ersten Erfa-Gruppen. 1949 folgte Luzern, 1952 Biel. Es gab auch einen Club in Lausanne, der jedoch heute nicht mehr besteht.

Erwähnenswert ist die Tatsache, dass einer der Gründer der Efficiency-Bewegung in der Schweiz, Christian Gasser, später Professor für BWL in St. Gallen wurde und so das Efficiency-Gedankengut in die schweizerische betriebswirtschaftliche Literatur einfliessen liess.

## Keine Efficiency-Clubs mehr in Österreich und Deutschland

Vor dem Krieg gab es offenbar zahlreiche Efficiency-Organisationen auch in unsern Nachbarländern. In Österreich zum Beispiel war Casson vor allem „der König der Verkaufswissenschaft“. Der „Schutzverband der Reklametreibenden Österreichs“ lud Casson schon 1927 zu einem Vortrag ein. Doch die amerikanischen Ideen hatten es schwer in Deutschland und Österreich. Die bestehenden Normeninstitute und die zunehmende Abneigung gegen amerikanische Ideen in den dreissiger Jahren verhinderten die Ausbreitung moderner Managementmethoden. Im Zuge der Gleichschaltung durch die Nazis wurden die Clubs verboten, sie sind nach dem Krieg nicht wieder erstanden.

## Meine Sicht nach 80 Jahren

- Heute wird „efficiency“ oder Effizienz vor allem als Prozesseffizienz verstanden

- Die ursprüngliche Idee von Emerson und Casson waren jedoch ganzheitlich, d.h. nicht nur die Abläufe müssen effizient sein, sondern das ganze System, also auch die Menschen

- Herbert Casson verglich das Unternehmen sogar mit dem menschlichen Körper: dieser kann sogar kurzfristig ineffiziente Zustände tolerieren, da der ganze Körper als selbstregulierendes System funktioniert („checks and balances“).

- Die wissenschaftliche Betriebsführung nach Taylor hat sich nicht bewährt, da sie zu stark den optimalen Prozess und zu wenig den Menschen berücksichtigte.

- Moderne Arbeitssysteme basieren auf einem hohen Ausbildungsgrad, Eigenverantwortung und Gruppenarbeit. Zudem wird durch umfassende Information die Motivation der Mitarbeitenden gefördert und oft über Ziele gesteuert. Werte sind wichtig und die Betrachtungsweise im Unternehmen ist ganzheitlich geworden.

- Moderne Managementsysteme und deren Zertifizierung haben die Anforderungen von Casson aufgenommen, dass Arbeitsvorbereitung und Prozessmessung wichtige Parameter für die Effizienz sind. Es gibt heute kaum noch Bereiche, die nicht durch internationale Normen abgedeckt sind. Diese erhöhen auch die Transparenz von Forderung und und deren Erfüllung.

- Von nationaler Effizienz, d.h. der efficiency einer ganzen Volkswirtschaft, hat bisher noch niemand gesprochen. Das wäre doch ein Thema!

- Aber Achtung: jede Organisation läuft Gefahr, ineffizient zu werden, also nicht nur der Staat und seine Institutionen, sondern auch die privaten Unternehmen. „Nichts ist gefährlicher als sieben gute Jahre“. In der freien Marktwirtschaft sorgen Technologieschübe und die Konkurrenz dafür, dass die Unternehmen laufend ihre Effizienz verbessern.

Anhang 1

## Harrington Emerson

### 12 Principles of Efficiency

1. **Klar definierte Wertvorstellungen**: Ziele, wofür stehen wir, Verhältnis zur Gesellschaft

2. **Gesunder Menschenverstand**: die Organisation muss zweckmässig und flexibel sein in Methoden und Perspektiven.

3. **Kompetente Beratungen**: die Organisation muss weise Ratschläge einholen bei aussenstehenden Experten, wenn sie das nötige Wissen nicht hat.

4. **Disziplin**: nicht so sehr hierarchische Disziplin als interne Disziplin und Selbstdisziplin mit Mitarbeitenden, die sich aus eigenem Willen ins System einfügen.

5. **Fairer Umgang**: Mitarbeitende sollen immer fair behandelt werden, um ihre Mithilfe beim Umsetzen der Effizienz zu gewährleisten.

6. **Verlässliche, sofortige und angemessene Messung der Resultate**: Messungen über längere Zeit ist wichtig, um festzustellen, dass optimale Effizienz erreicht worden ist.

7. **Arbeitsverteilung**: der Arbeitsablauf muss so organisiert sein, dass die Prozesse reibungslos ablaufen.

8. **Standards und operativer Ablauf**: deren Implementierung ist die Voraussetzung, um Effizienz zu erreichen.

9. **Standardisierte Bedingungen**: die Bedingungen an den Arbeitsplätzen müssen nach wissenschaftlichen Regeln standardisiert sein und sollten sich anpassen, wenn neue Kenntnisse dies erfordern.

10. **Standardisierte Arbeitsweisen**: genau gleich sollten die Arbeitsweisen wissenschaftlichen Regeln folgen, vor allem in deren Planung und Methodik.

11. **Schriftliche Arbeitsanweisungen**: alle Standards sollten in schriftlicher Form Mitarbeitenden und Vorgesetzten vorliegen. Details sollten die Standards selbst sowie die Methoden ihrer Erfüllung umfassen.

12. **Belohnung für Effizienz**: wenn Mitarbeitende die geforderte Effizienz erreichen, sollten sie entsprechend belohnt werden, und zwar nicht durch Ansätze pro Stück sondern durch einen Bonus für das Erreichen der Gesamtziele.

Anhang 2

## 12 Lektionen Führungsqualität nach Herbert Casson

1. **Treffe Entscheidungen sofort**: ein Unternehmer holt Rat ein, wenn er Zeit hat, in einer Krise entscheidet er selbst und sofort. Menschen, die rasch gute Entscheidungen treffen können, sind überall hoch geachtet. Im Geschäftsleben werden jene, die rasch nachhaltige Entscheidungen treffen können, als gute und kompetente Führerpersönlichkeiten angesehen.

2. **Sei unabhängig**: Eine Führungspersönlichkeit muss wissen, was getan werden muss. Er muss die andern anweisen und nicht wie ein Bettler mit einem Hut herumlaufen, um alle nach ihrer Meinung zu fragen. Er muss gezielt Fragen stellen. Er muss die Meinung anderer respektieren, aber er muss sich immer eine eigene Meinung bilden. Er muss unabhängig sein und nicht auf den hören, der zuletzt etwas gesagt hat.

3. **Handle und bleibe fest**: es gibt kein Schicksal, welches das Leben der Menschen bestimmt. Alles was uns geschieht, ob gut oder schlecht, ist normalerweise das Resultat unseres eigenen Handelns. Denke daran, es gibt nur „Tun“ oder „Nicht Tun“. Es gibt kein „Probier’s mal“. Wir müssen die Dinge durch unser Handeln bestimmen.

4. **Sei bereit zu kämpfen**: Drei Dinge darf eine Führungspersönlichkeit im Umgang mit Menschen nicht haben: Angst, Abneigung und Geringschätzung. Wenn er vor Menschen Angst hat, kann er nicht mit ihnen umgehen. Wenn er sie nicht mag, kann er sie auch nicht in seinem Sinn beeinflussen. Er muss sich selbst respektieren so wie er alle andern respektiert.

5. **Lerne Schlagzeilen zu machen**: Keine Führungspersönlichkeit kann Erfolg haben, wenn er nicht den täglichen Klatsch beherrschen kann und weiss, wie er Schlagzeilen generiert. Schlagzeilen machen Chefs. Deshalb muss sich ein Anführer mit den Medien beschäftigen und sie so weit wie möglich beeinflussen können. Wenn Du ein Chef sein willst, musst Du lernen, dass über Dich positive Nachrichten verbreitet werden.

6. **Sei weise mit deinen Beziehungen**: Sei unabhängig, aber versuche nicht, gegen die ganze Welt zu kämpfen. Wie kräftig und mächtig Du auch bist, die Welt kann dich vernichten. Sei Du selbst, aber verzichte nicht auf gute Freundschaften. Du kannst Anhänger haben, aber lasse dich von deinen Anhängern nicht verderben. Lass‘ dich nicht in ein „Paradies der Dummköpfe“ einsperren, wo dir niemand etwas sagt über deine Fehler.

7. **Lerne aus Niederlagen und Fehlern**: jeder erfährt mal eine Niederlage, aber entscheidend ist, was man du tust oder denkst nach einer Niederlage, das macht den Unterschied. Führungspersönlichkeiten betrachten Fehler als Lehrschulen. Lerne daraus und setze es um in positives Tun.

8. **Gehe auf Gefahren zu**: „Sicherheit zuerst“ war das Motto der Menschheit während Jahrtausenden. Aber das war nie das Motto von guten Chefs. Ein Anführer muss eine Gefahr akzeptieren, ihr gegenübertreten. Er muss das Risiko und vielleicht die Schuld auf sich nehmen.

9. **Bilde eine Führungsmannschaft**: wir brauchen in jeder Organisation eine verschworene Gruppe von Leuten, die besser sind als andere und auch zusammenarbeiten. Das Kader ist der Kern. Es muss sich laufend weiterbilden mit Hilfe von Kursen, Büchern, internen oder externen Ausbildungen, je mehr desto besser.

10. **Verkörpere deine Mannschaft**: viele Geschäftsleute machen den Fehler, alles überwachen zu wollen. Sie sind stolz darauf, unersetzlich zu sein. Viele meinen sogar, dass im Unternehmen sicher etwas schief laufen wird, wenn sie abwesend sind. Das ist eine dumme Art Eigenlob und wer das sagt, kann nicht organisieren.

11. **Belohne Loyalität**: in einer Organisation ohne Loyalität wird nur die Hälfte geleistet. Die Mitarbeitenden haben keinen Enthusiasmus, keinen Anreiz. Loyalität ist nötig und gewinnbringend. Loyalität ist notwendig, und sie beginnt an der Spitze. Sie kann nicht irgendwo in der Hierarchie beginnen. Wir müssen Loyalität entwickeln indem wir sie kultivieren.

12. **Deine Bestimmung muss wertvoll sein**: Selbstentfaltung, es gibt nichts Grösseres als das. Warum soll man eine Führungspersönlichkeit werden? Damit man das eigene Leben besser und freier leben kann. Damit man die eigenen Fähigkeit zum Wohle der andern einsetzen kann. Selbstentfaltung und eine wertvolle Bestimmung, die dir und allen anderen Nutzen bringt – das ist das letzte Wort, das sich über Führungsqualität sagen lässt.

Eine englischsprachige Präsentation findet man im Internet:
http://de.slideshare.net/bright9977/2-lessons-on-leadership-by-herbert-n-casson

Anhang 3

Und hier meine Kurzversion auf Deutsch:

## 1. Treffe Entscheidungen sofort

Ein Unternehmer holt Rat ein, wenn er Zeit hat.
In einer Krise entscheidet er selbst und sofort.

## 2. Sei unabhängig

Eine Führungspersönlichkeit muss alle nach ihrer Meinung fragen.
Er muss gezielt Fragen stellen.
Er muss die Meinung anderer respektieren,
aber er muss sich immer eine eigene Meinung bilden.

## 3. Handle und bleibe fest

Es gibt nur «Tun» oder «Nicht Tun».
Es gibt kein «Probier's mal».
Wir müssen die Dinge durch unser Handeln bestimmen.

## 4. Sei bereit zu kämpfen

Ein Chef darf 3 Dinge nicht haben:
Angst, Abneigung und Geringschätzung.
Er muss sich selbst respektieren, so wie er alle andern respektiert.

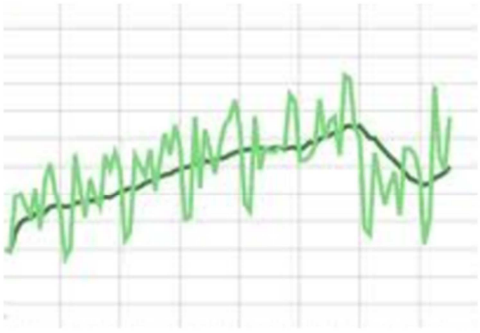
## 5. Lerne Schlagzeilen zu machen

Wenn du Chef sein willst, musst du lernen,
dich so zu verhalten, dass über Dich
positive Nachrichten verbreitet werden.

## 6. Sei weise mit deinen Beziehungen

Sei unabhängig.
Aber versuche nicht, gegen die ganze Welt zu kämpfen.
Sei du selbst. Verzichte nicht auf gute Freundschaften.

## 7. Lerne aus Niederlagen und Fehlern



Führungspersönlichkeiten betrachten Fehler als Lehrschulen.
Lerne daraus und setze es um in positives Tun.

## 8. Gehe auf Gefahren zu

Ein Chef muss die Gefahr akzeptieren. Ihr gegenübertreten.
Er muss das Risiko und vielleicht die Schuld auf sich nehmen.

## 9. Bilde eine Führungsmannschaft

Das Kader ist der Kern.
Es muss sich laufend weiterbilden mit Hilfe von Kursen,
Büchern, internen oder externen Ausbildungen.

## 10. Verkörpere deine Mannschaft

Du musst nicht alles überwachen.
Sei nicht stolz darauf, unersetzlich zu sein.
Wer sagt, ohne ihn laufe nichts, kann nicht organisieren.

## 11. Belohne Loyalität

Loyalität beginnt an der Spitze.
Ohne Loyalität haben die Mitarbeitenden keinen Enthusiasmus.
Wir müssen Loyalität entwickeln, indem wir sie kultivieren.

## 12. Deine Bestimmung muss Wert-voll sein

Selbstentfaltung und eine wertvolle Bestimmung,
Die dir und allen anderen Nutzen bringt –
Das ist das letzte Wort,
das sich über Führungsqualität sagen lässt

efficiency

## Ziel und Zweck des Efficiency-Clubs Bern

**Efficiency bedeutet Lebenstüchtigkeit,**
**verstanden als harmonisches Streben**
**nach optimalen Leistungen**
**mit einem möglichst geringen, aber konzentrierten Einsatz von Kraft, Mitteln und Zeit,**
**bei gleichzeitiger Förderung der Lebens-Freude**
**bei sich selbst und seinen Mitmenschen.**

efficiency

## Herbert N. Casson

Wenn Geld das einzige ist, was ein Mensch machen kann, wird er arm bleiben.
Arm an Glück und arm an allem,
was das Leben lebenswert macht.

***

Every winner has scars.
Jeder Sieger hat Narben.