

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 112 (2005)

**Heft:** 4

**Artikel:** Menschen schaffen den Erfolg! : Mittel & Wege zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

**Autor:** Zimmermann, Emil

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-678531>

#### **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:** 01.02.2026

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

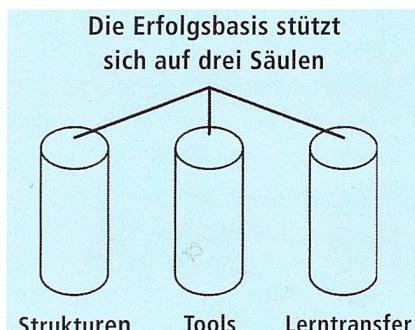
# Menschen schaffen den Erfolg! – Mittel & Wege zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

Emil Zimmermann, dipl. Andragoge, CTC Luzern

## Erfolg oder Misserfolg hängt in erster Linie von den richtigen Entscheiden ab!

Diese werden – aus sozial-wirtschaftlicher Sicht – unmittelbar beeinflusst durch:

- die entsprechenden fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Entscheidungsträger
- die Einstellungen und Haltungen der verantwortlichen Führungskräfte
- die offene und reale Wahrnehmung und Einschätzung der wirtschaftlichen Gegebenheiten und deren Prozessen
- die besondere Fähigkeit, die Zukunftsperspektiven im tiefsten Inneren zu spüren und schlüssig beurteilen zu können



### 1. Strukturen

Hier verstehen wir die Rahmenbedingungen, in denen Leistungen erbracht werden. Diese werden massgeblich beeinflusst durch die eigene gelebte Unternehmenskultur. Das Arbeitsklima, der «Arbeitsgeist», die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen und «sozialen Normen» werden als «weiche» Faktoren bezeichnet, haben aber einen «starken» Einfluss auf die Leistungsergebnisse.

Zu den betriebsinternen Strukturen zählen wir insbesondere die Mitarbeiterressourcen, die Talente und «Reserven» der Mitarbeitenden.

- Sind uns diese genügend bekannt? Werden sie optimal genutzt? Welche liegen brach – und allenfalls warum?

Im Innersten des Menschen schlummern enorme «Reserven» – hier liegt noch ein gros-

ses Potenzial an Leistungsfähigkeiten! Diese gilt es zu (re)aktivieren, um den erhöhten Leistungsanforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden.

- Leistungsrelevant ist im Weiteren die Personal- bzw. die Unternehmenspolitik. Traditionell, konservativ geführte Betriebe sind anders geprägt als offene, risikofreudige Unternehmen.
- Für welche Politik haben Sie sich entschieden – und warum?
  - Ist sie zukunftsorientiert und den Leistungsverbringern angepasst?
  - Wird in Ihrem Unternehmen nach klaren, messbaren bzw. beobachtbaren und realistischen Zielvorgaben gearbeitet? Denken und arbeiten auch die ausführend Tätigen nach geeigneten, praktikablen Zielsetzungen?
  - Wie und auf welche Art werden die Resultate durch die Führungsverantwortlichen gewürdigt und ausgewertet?

### 2. Tools

Der Weg zum Ziel wird unterstützt durch geeignete Arbeitsinstrumente (Tools).

Hier nimmt die Wissensvermittlung einen wichtigen Platz ein.

Der Chef als Ausbilder: die permanente Aus- und Weiterbildung aller Leistungsträger haben in der Personalentwicklungsplanung erste Priorität. Ein gut funktionierendes Ausbildungs-Controlling, welches für die richtige und funktionsrelevante Weiterbildung wie auch für die anschliessende Fortschrittskontrolle eingesetzt wird, hilft uns, die folgerichtigen Investitionsentscheidungen zu fällen.

Ein weiteres ausschlaggebendes Arbeitsinstrument ist die gelebte Kommunikation auf allen Hierarchiestufen sowie der inner- und ausserbetriebliche Informationsaustausch.

Die regelmässige Leistungsbeurteilung als tragendes Führungs- und Lohnfindungsinstrument dient der aktiven Leistungsförderung und der individuellen Mitarbeiterentwicklung.

### 3. Lerntransfer

Das praktische Umsetzen von neuem Wissen / Know How / Erfahrungen in die tägliche Berufspraxis:

- Menschen richtig verstehen und bewegen, ist hier gefragt. Wie werden die Menschen geführt?
- Welches ist der prägende Führungsstil im Unternehmen selbst, aber auch in den einzelnen Abteilungen? (autoritär – kooperativ – situativ – partnerschaftlich?)
- Haben wir den richtigen Stil-Mix gefunden, um das Leistungspotenzial der Mitarbeiter optimal zu nutzen?

Psychologische Aspekte, welche den Transfer positiv beeinflussen:

- wir stehen uns nicht selbst im Wege (wir sind in der Regel zu mehr fähig, als wir uns zumutten!)
- Vertrauen in andere verstärken – wir lösen die Bremsen
- eigene Grenzen überwinden (z.B.: wir denken Underkbare und üben uns im Perspektivenwechsel)
- lösungsorientiertes Denken wird praktiziert (wie – ohne wenn und aber – wird das Problem/die Aufgabe gelöst?)
- Sinnorientierung in unserer Berufswelt wird verstärkt (Tätigkeit muss Sinn – und darf auch Spass – machen)
- kritische Hinweise und Konflikte sind Chancen, und sind als solche zu werten (nicht zu bekämpfen)

### Schlussfolgerungen

Jeder Mensch ist in seiner Art einzigartig, sei es im Denken, Fühlen und Handeln. Genau so verhält es sich im Wirtschaftsleben. Jedes Unternehmen ist ein Unikat, in seinem Wesen also einzigartig. Dies erklärt auch, dass allgemeine «Patentrezepte» nie zu einem langfristigen Erfolg führen. Jedes Unternehmen hat den eigenen Weg individuell zu suchen und zu beschreiten. Es liegt im Verantwortungsbereich jedes Unternehmers und jeder Führungskraft, aufgrund einer ganzheitlichen, offenen Standortbestimmung die richtigen Entscheidungen zu treffen. Denkhilfen im Sinne von kritischen Fragen und ungezwungenen Meinungsäusserungen können diesen Prozess sinnvoll unterstützen und fördern.