

Der Mensch im Unternehmen:
Impulse für Fach- und Führungskräfte

Christoph Negri, IAP Institut für Angewandte Psychologie,
ZHAW Zürcher Hochschule f. Angew. Wiss.,
Zürich, Schweiz *Herausgegeben von*

Diese Buchreihe widmet sich aktuellen Themen und Trends in den Bereichen Personalwesen und Führung aus Perspektive der angewandten Psychologie. Praxisnah aufbereitet und kompakt im Umfang finden Führungskräfte, Unternehmensleiter/-innen, Personal- und Organisationsentwickler/-innen sowie Coaches und Berater/-innen Fallstudien und Best-Practice-Fälle aus führenden Unternehmen, Interviews mit Experten und Meinungsbildnern sowie konkrete Handlungsanleitungen für die Führungspraxis. Die Buchreihe begleitet die sich an Praktiker richtende, jährlich stattfindende Veranstaltungsreihe „IAP-Impuls“ des renommierten IAP Instituts für Angewandte Psychologie.

Weitere Bände in der Reihe: <http://www.springernature.com/series/15747>

Christoph Negri
Hrsg.

Psychologie des Unternehmertums

Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung

 Springer

Herausgeber

Christoph Negri

IAP Institut für Angewandte Psychologie

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Zürich, Schweiz

Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte

ISBN 978-3-662-56020-4

ISBN 978-3-662-56021-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56021-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Dieses Fachbuch entstand begleitend zur Veranstaltung IAP Impuls des IAP Instituts für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Die Veranstaltung wie auch das Buch haben zum Ziel, ein aktuell relevantes Thema aufzunehmen und aus psychologischer Sichtweise zu bearbeiten und zu diskutieren. Dieser Band ist der erste in der neu geschaffenen Reihe „Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte“ und widmet sich dem Thema „Psychologie des Unternehmertums“. Acht unterschiedliche Beiträge befassen sich auf praxisnahe Weise mit den psychologischen Aspekten unternehmerischen Handelns: der Firmen- bzw. Start-up-Gründung, gefragten Führungskompetenzen von Gründern, dem Spannungsfeld „Familie – Manager“ in Familienunternehmen, dem Problem der Nachfolgeregelung etc. Neben realen „Best-Practice-Fällen“ aus verschiedenen Branchen kommen Expertinnen und Experten in Interviews zu Wort, neuste wissenschaftliche Erkenntnisse von aktuellen IAP-Forschungsergebnissen werden für die Anwenderinnen und Anwender aufbereitet und relevante, praxisdienliche Hinweise beschrieben. Praktiker finden in diesem Band Grund- und Anwendungswissen in kompakter, leicht verständlicher Form.

Bei einem großen Teil der Autorinnen und Autoren handelt es sich um fest angestellte Mitarbeitende des IAP Institut für Angewandte Psychologie Zürich. Alle Autorinnen und Autoren bringen viel Praxiserfahrungen mit und beschreiben in ihren Beiträgen sei es eine Fallstudie oder eher ein Grundlagenkapitel mit aktuellen angewandten Forschungsergeb-

nissen immer den Nutzen für die Praxis. Sie bilden damit das Fundament für den Transfer in die Anwendungsbereiche der Leserinnen und Leser. Das Buch wurde bewusst aus einem Mix von Fallbeispielen und Fachartikeln zusammengestellt und soll die Breite und Vielfalt des Themas Unternehmertum betrachten.

Den vielen Autorinnen und Autoren möchte ich für ihre engagierte und fachlich äußerst wertvolle Mitarbeit danken. Ein großer Dank gilt den vielen Kundinnen und Kunden, die uns jährlich bei der IAP Impuls Veranstaltung und in den vielen Weiterbildungsangeboten besuchen und durch ihre intensive und konstruktive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Themen einen wesentlichen Beitrag und Impuls bei der Erstellung des Buches geleistet haben.

Die Verwirklichung eines solchen Buchprojektes ist nur durch großes Engagement vieler helfender Personen machbar. An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen Kolleginnen und Kollegen am IAP, die mithelfen, dass wir jährlich diesen tollen IAP-Impuls-Anlass mit großem Erfolg durchführen können und damit auch diese Fachbücher möglich machen.

Besonders großen Dank gebührt Joachim Coch und Judith Danziger als Verantwortliche und Projektleitende des Springer-Verlags für ihre vielen konstruktiven Gedanken und Ideen und für die großartige Unterstützung und Geduld mit uns Autorinnen und Autoren. Frau Daniela Böhle danke ich für das äußerst kompetente Lektorat. Die langjährige Zusammenarbeit mit dem Springer-Verlag und Frau Böhle basiert auf viel gegenseitigem

Vertrauen und ich freue mich jetzt schon auf das nächste Fachbuch, das wir 2018/19 gemeinsam produzieren können.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine interessante Lektüre und viel Erfolg beim Transfer in den eigenen beruflichen und persönlichen Alltag und freue mich

schon jetzt auf alle Begegnungen und Diskussionen bei der nächsten IAP Impuls Veranstaltung und in unseren Weiterbildungen.

Der Herausgeber

Christoph Negri

Zürich, im September 2017

Über die Autoren



Boss, Patrick

Prof. Dr. phil.; Studium der Psychologie, Psychopathologie des Kindes- und Jugendalters und Neurophysiologie an der Universität Zürich. Langjährige Tätigkeit am Psychologischen Institut der Universität Zürich. Als Projektleiter verantwortlich für die Planung, Entwicklung, Überprüfung und Einführung der psychologischen Testverfahren für die Rekrutierung der Schweizer Armee in den Bereichen Diensttauglichkeitsbeurteilung, Funktionszuteilung und Kaderbeurteilung. Seit 2011 am IAP Institut für Angewandte Psychologie im Zentrum Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie als Berater und Dozent tätig und dabei auch zuständig für praxisorientierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte.



Fernandes, Andreia

Andreia Fernandes hat ein MBA an der Universität St. Gallen erworben. Davor hat sie Internationales Management an der ZHAW Winterthur und in Israel studiert. Sie ist zertifizierter Coach sowie Dale Carnegie (r) Trainerin und bildet sich kontinuierlich in den Bereichen Coaching, Kommunikation, Unternehmertum / Entrepreneurship, Corporate Governance und Psychologie weiter. Mit SEABRAND International berät sie Unternehmen interdisziplinär in den Bereichen Strategie, Marketing und Leadership und coacht Executives. Sie ist Dozentin für Leadership und Marketing an diversen Schweizer Business Schools und hat außerdem 2015 das Soziale Unternehmen Sexy Little Bag gegründet, das sie nach den triple bottom line Prinzipien führt.



Gundrum, Ellen

Ellen Gundrum studierte Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Mannheim; nach einem Trainee-Programm im Bereich Marketing-Vertrieb in einem internationalen Industrieunternehmen war sie über 15 Jahre als Beraterin und Strategische Planerin in Kommunikationsagenturen in Deutschland und der Schweiz tätig; 2006/2007 begleitete Ellen Gundrum als Leiterin Marketing und Kommunikation die Überführung der Marke IAP Institut für Angewandte Psychologie in die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, seit 2008 ist sie Leiterin der Stabsstelle Strategische Marktbearbeitung; seit 2015 leitet sie ein Projekt, das sich mit dem digitalen Wandel in der Arbeitswelt, Weiterbildung und Beratung befasst und diesen Wandel am IAP fördert; Ellen Gundrum ist zudem als freie Kommunikationsberaterin tätig.



Hardegger, Simon

Simon Carl Hardegger war nach seinem Studium in Psychologie, Pädagogik und Kriminologie an der Universität Zürich über neun Jahre als Unternehmensberater in den Bereichen Management Diagnostik und Team- bzw. Führungskräfteentwicklung auch auf internationaler Ebene tätig, zuletzt in leitender Funktion. Daneben leitete er während zehn Jahren operativ die Ausbildung in einem Sicherheitsunternehmen. Er absolvierte verschiedene Weiterbildungen in den Bereichen Betriebswirtschaft, Recht, Krisenkommunikation, strategisches HR-Management und Mediation.

Seit 2009 ist Simon Carl Hardegger am IAP Institut für Angewandte Psychologie als Berater und Dozent tätig und leitet das Zentrum Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der psychologischen Eignungsdiagnostik mit einem Fokus auf sicherheitspsychologischen Risikobeurteilungen menschlicher Faktoren im beruflichen Kontext sowie auf Führungskräfte-Assessments aller Hierarchiestufen.



Huber, Rafael

Rafael Huber ist ausgebildeter Neurowissenschaftler und arbeitete mehrere Jahre in der Forschung, wo er sich mit der Frage beschäftigte, wie das menschliche Gehirn ökonomische Entscheidungen unter Unsicherheit verarbeitet. Seit 2016 ist er Dozent und Berater am IAP Institut für Angewandte Psychologie. Bevor Rafael Huber ans IAP kam, war er als Wirtschaftsberater tätig, wo er Firmen aus verschiedenen Branchen betreute. Sein Schwerpunkt liegt heute im Bereich der Wirtschaftspsychologie.



Klink, Thomas

Dr. phil., Dipl. Ing.; Dipl. Ing. (FH) Studium des Ingenieurwesens (FH Furtwangen, D) und der Psychologie (Universität Fribourg, CH), Vertiefung in Arbeits- und Organisationspsychologie und Dissertation im Bereich der Stressforschung. Weiterbildung zum diplomierten Laufbahnberater. Internationale Berufserfahrung in der Fertigungsoptimierung (Japan, USA), im Produktmarketing und langjährige Erfahrung in Leitungsfunktionen im Bereich Human Resources in der Privatwirtschaft. Am IAP als Dozent und Berater im Bereich Leadership, Coaching & Change Management tätig.



Negri, Christoph

Prof. Dr. phil. I, Arbeits- & Organisationspsychologie und Fachpsychologie für Sportpsychologie SBAP.

Langjährige Erfahrung als Leiter in der Aus- und Weiterbildung in Schweizer Detailhandelsunternehmen. Leitet das IAP Institut für Angewandte Psychologie. Er arbeitet als Dozent, hält Beratungsmandate für verschiedene Profit- und Non-Profit-Organisationen inne und berät diverse Schweizer Spitzensportlerinnen und Spitzensportler. Seit 2015 führt er am IAP verstärkt neue Entwicklungen im Bereich Lernen und Lehren ein und treibt den digitalen Wandel in Weiterbildung und Dienstleistung voran.

Im Springer-Verlag ist von ihm bereits erschienen: *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (2010)



Schmidt Boner, Ladina

Ladina Schmidt Boner ist Dozentin und Beraterin am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Die diplomierte Psychologin FH mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie ist selber in einem Familienunternehmen aufgewachsen und zusammen mit ihrer Mutter und den zwei Brüdern Teilhaberin desselben.

Am IAP begleitet sie Einzelpersonen und Gruppen in ihrer Berufs-, Studien- und Laufbahnplanung, leitet Weiterbildungskurse zum Thema „Standortbestimmung und Laufbahnentwicklung“ und berät Unternehmen zum Thema Nachfolgeplanung.



Schreiber, Marc

Prof. Dr. Marc Schreiber hat an der Universität Zürich Psychologie, Volks- und Politikwissenschaften studiert und im Bereich der Laufbahnpsychologie promoviert. Am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften leitet er das Zentrum Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Er ist als Berufs-, Studien- und Laufbahnberater sowie Dozent in den Bereichen Laufbahn-, Outplacementberatung, Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik tätig.



Siano, Roberto

Lic. phil., Studium der Psychologie, der Betriebswirtschaftslehre und des Arbeitsrechts an der Universität Zürich. Langjährige Arbeit in einem Beratungsunternehmen im HR Umfeld. Entwicklung und Umsetzung von Einzelassessments, Development und Assessment Centern auf unterschiedlichen Führungsstufen. Beratung von Führungsteams in der Strategieentwicklung, Coachings und Führungskräfteentwicklung.

Durchführung von Weiterbildungen im Bereich Gamification. Entwicklung von kundenspezifischen Spielen für die Einführung von neuen Mitarbeitenden, für Schulungen und Workshops. Einsatz von Spielmechanismen in Dienstleistungsprojekten und in der Weiterbildung. Umsetzung eines Development Game Centers. Aufbau eines Produktionsbetriebs für Luxusgüter für den arabischen Raum. Seit 2012 am IAP Institut für Angewandte Psychologie als Berater und Dozent tätig.



Streuli, Elisa

Dr. phil. Elisa Streuli, Soziologin, arbeitet am Institut für Angewandte Psychologie in der Führungsweiterbildung. Ihre Schwerpunkte sind Konfliktmanagement, Mediation, Verhandlungstraining und Führungscoachings.

Sie ist Autorin des Buches „Mit Biss und Bravour – Lebenswege von Topmanagerinnen“, erschienen 2007 im Orell Füssli Verlag Zürich.

Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Das IAP ist das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis.

Das IAP bietet Weiterbildungskurse für Fach- und Führungskräfte aus Privatwirtschaft, Organisationen der öffentlichen Hand, sozialen Institutionen sowie für psychologinnen und Psychologen. Das Lehrkonzept vermittelt Fach-,

Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

Für Unternehmen werden maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme und Beratungsleistungen angeboten. Das Beratungsangebot umfasst Leadership, Coaching und Change Management, Human Resources, Development und Assessment, Verkehrs- und Sicherheitspsychologie, Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, Klinische Psychologie und Psychotherapie. Das IAP ist ein Hochschulinstitut der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	<i>Christoph Negri</i>	
1.1	Unternehmertum und insbesondere Familienunternehmen in der Schweiz und in Deutschland	2
1.2	Buchübersicht und Strukturierung	2
	Literatur	4
2	IAP Impuls 2017 – Psychologie des Unternehmertums	5
	<i>Ladina Schmidt Boner</i>	
2.1	Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen	6
2.2	Best Practice: Familieninterne Nachfolgeregelung bei JOMA Trading AG, Aadorf	10
2.3	Best Practice: Familienexterne Nachfolgeregelung bei MELCOM AG, Wallisellen	13
	Literatur	16
3	Unternehmertum leben und beleben: Wie es gelingt Übergaben und Übergänge in Unternehmen gut zu gestalten	17
	<i>Christoph Zweifel und Ellen Gundrum</i>	
3.1	Interview	18
	Literatur	22
4	Die Psychologie des Familienunternehmens am Beispiel von SCHULER St. JakobsKellerei	23
	<i>Rafael Huber und Elisa Streuli</i>	
4.1	Einleitung	24
4.2	Von der Familie zum Unternehmen und zurück	24
4.3	Die Firma SCHULER St. JakobsKellerei aus Seewen	25
4.4	Die Psychologie des Familienunternehmens am Beispiel von SCHULER St. JakobsKellerei	25
4.5	Die Bedeutung verkäuferischer Fähigkeiten für den finanziellen Erfolg	29
4.6	Die Rolle von Optimismus und Selbstwirksamkeit	29
4.7	Die Risikoorientierung	30
4.8	Das Verhältnis von analytischen und intuitiven („Bauch“-)Entscheidungen	30
4.9	Persönlichkeitsmerkmale: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit	30
4.10	Die Ausprägung von Konfliktbereitschaft	31
4.11	Nonkonformismus, bzw. die Bereitschaft „gegen den Strom“ zu schwimmen	31
4.12	Der Umgang mit Krisen und Rückschlägen	32
4.13	Schlussfolgerungen	32
4.14	Interviewporträt Jakob und Samuel Schuler	32
	Literatur	35

5	Der Erfolg kommt nicht von allein – Im Gespräch mit Unternehmerinnen und Unternehmern	37
	<i>Elisa Streuli</i>	
5.1	Die Menschen hinter den Unternehmen	38
5.2	Gemeinsamkeiten – was auffällt	51
	Literatur	52
6	Durch Selbstorganisation Freiräume gewinnen	53
	<i>Thomas Klink</i>	
6.1	Ausgangslage und Zielsetzung	54
6.2	Auftragsklärung	54
6.3	Projektstart	56
6.4	Begleitung der Referenzteams	57
6.5	Team 2: Change-Team	59
6.6	Förderung von Selbstorganisation als Investition in die Zukunft	60
6.7	Prozessauswertung mit der Geschäftsleitung: Der Morgenspaziergang	61
6.8	Entwicklung von Unternehmertum	62
	Literatur	62
7	Persönlichkeitsunterschiede von Manager/innen und Unternehmer/innen	63
	<i>Marc Schreiber und Diana Rolny</i>	
7.1	Einleitung	64
7.2	Theorie	64
7.3	Fragestellung und Stichprobe	68
7.4	Ergebnisse	69
7.5	Diskussion und Konklusion	71
	Literatur	74
8	Das Dinosaurierprinzip	77
	<i>Andreia R. S. Fernandes</i>	
8.1	Einleitung	78
8.2	Warum Dinosaurier?	78
8.3	Das Dinosaurierprinzip	79
8.4	Phase 1: Das „U“	79
8.5	Phase 2: Der erste Höhepunkt – es kann nur noch bergab gehen?	83
8.6	Phase 3: Der Kopf des Dinosauriers – Das Mindset des kontinuierlichen Wachstums	88
	Literatur	90
9	Führungskompetenz – worauf es wirklich ankommt	93
	<i>Simon Carl Hardegger, Patrick Boss und Roberto Siano</i>	
9.1	Modell zur Beschreibung des Führungsverhaltens	94
9.2	Gründerpersönlichkeiten	96
9.3	Führungsverständnis von Start-up-Gründern bzw. CEOs	97
9.4	Start-up-Gründer bzw. CEO: Was führt zum Erfolg?	107
	Literatur	108
	Serviceteil	111
	Stichwortverzeichnis	113

Mitarbeiterverzeichnis

Ladina Schmidt Boner

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
ladina.schmidt@zhaw.ch

Patrick Boss

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
bosp@zhaw.ch

Andreia R.S. Fernandes

SEABRAND International GmbH
Cham, Schweiz
afernandes@seabrand.ch

Ellen Gundrum

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
ellen.gundrum@zhaw.ch

Simon Carl Hardegger

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
simon.hardegger@zhaw.ch

Rafael Huber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
rafael.huber@zhaw.ch

Thomas Klink

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
thomas.klink@zhaw.ch

Christoph Negri

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
christoph.negri@zhaw.ch

Diana Rolny

Jona, Schweiz

Marc Schreiber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
marc.schreiber@zhaw.ch

Roberto Siano

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
siao@zhaw.ch

Elisa Streuli

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zürich, Schweiz
elisa.streuli@zhaw.ch

Christoph Zweifel

Zweifel Pomy-Chips AG
Zürich, Schweiz