



Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.



## SKO-Ratgeber «Mitarbeitende als Mitunternehmer»

Die Schweizer Kader Organisation SKO vertritt die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen der Führungskräfte in der Schweiz. Sie versteht sich als Kompetenzzentrum für Führungskräfte aller Branchen und offeriert ihren Mitgliedern zahlreiche Dienstleistungen in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsdienstleistung sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Die gegen 12'000 Mitglieder erhalten Zugang zu einem wertvollen nationalen und regionalen Kontakt- und Beziehungsnetzwerk. Falls Sie's nicht schon sind, werden Sie jetzt Mitglied. [www.sko.ch](http://www.sko.ch)



Mitarbeitende als  
Mitunternehmer –  
oder wird die  
Zitrone noch mehr  
ausgepresst?

SKO  
ASC  
ASQ

Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Kader Organisation SKO  
Postfach  
CH-8042 Zürich

Telefon +41 43 300 50 50  
info@sko.ch / www.sko.ch

in Zusammenarbeit mit



Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

# SKO-Ratgeber «Mitarbeitende als Mitunternehmer» mit Kalaidos FH

## Einleitung

Das Thema Mitunternehmertum ist nicht ganz neu - aber topaktuell. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich massiv geändert und ändern sich immer noch. Und das rasch. Im Zuge dessen veränderte gegenseitige Erwartungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber erzeugen klaren Handlungsbedarf.

Gründe dafür und damit verbundene Herausforderungen sind oft zitiert und wohl bekannt: Wettbewerbsdruck, kürzere Innovationszyklen, zunehmende Risikovielfalt, Kostendruck, kompromisslose Kundenorientierung und Produktivitätssteigerung.

Daneben werden Rufe nach sinnstiftender Arbeitsatmosphäre, grösseren Handlungsspielräumen und Eigenverantwortlichkeit lauter.

Mit dem Managementkonzept „Mitunternehmertum“ wird ein möglicher Lösungsansatz angeboten. Was steckt nun konkret dahinter? Wieder ein nett verpackter Ansatz, der nur darauf abzielt, noch mehr aus Mitarbeitern herauszupressen? Oder ein spezieller Ansatz von Zusammenarbeit, der für alle Beteiligten anspruchsvoll ist, aber auch viele Chancen bietet?

**Autor:** Dr. Nikolaus Storz, Studiengangsleiter & Consultant  
Athemia – Institut für Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule Schweiz  
nikolaus.storz@kalaidos-fh.ch – www.kalaidos-fh.ch/athemia

## Inhalt

1	Das Managementkonzept „Mitunternehmertum“ – Was steckt konkret dahinter?	3
2	Das Potenzial des Ganzen: What's in it for me? Win-win für beide Seiten möglich?	4
3	Die Umsetzung: Was ist konkret zu tun?	5
	3.1 ...auf Ebene Unternehmen	6
	3.2 ...auf Ebene Führungskräfte	8
	3.3 ...auf Ebene Mitarbeiter	10
4	In der Praxis: Bewährte Ansätze und Instrumente	11

# 1 Das Managementkonzept „Mitunternehmertum“ – Was steckt konkret dahinter?

## Warum Mitunternehmertum – aus Perspektive Arbeitgeber

Unternehmen müssen sich (und das nicht nur in der Schweiz) schwierigen Bedingungen in den Märkten stellen und sind so auf entsprechend **befähigte Mitarbeiter** angewiesen. Im Kern sind **Selbstverantwortung, Eigeninitiative, Identifikation und Risikobereitschaft** gefordert. Franz Beckenbauer sagte einmal: „Solange wir unsere Nationalspieler morgens wecken müssen, werden wir nicht Weltmeister“.

## Warum Mitunternehmertum – aus Perspektive Arbeitnehmer

Arbeitnehmer zeigen sich zudem zunehmend anspruchsvoll. Dies vor allem, wenn es gerade nicht um rein arbeitsrechtliche Belange geht (siehe beispielsweise SKO-Ratgeber „Leading Generations – Why and How“ vom 25. September 2013). Im Kern sind **sinnstiftende Arbeitsatmosphäre, Empowerment, Handlungsspielräume, Transparenz, konstruktive Fehlerkultur und sinnvolle Anreizsysteme** zu nennen.

## Lösungsansatz Mitunternehmertum kurz erläutert

- Mitunternehmertum ist ein Gestaltungsansatz zur gezielten Förderung unternehmerischen Denken und Handelns auf allen Ebenen eines Unternehmens
- Jeder Mitarbeiter trägt nun **unternehmerische Verantwortung**. Der Erfolg des Unternehmens ist somit eine Gemeinschaftsaufgabe. Jeder verfolgt dabei seine persönlichen Ziele und leistet so seinen **sichtbaren, persönlichen Beitrag**
- Das Arbeiten eines jeden Mitarbeiters zeichnet sich durch **Eigeninitiative, Eigenverantwortung** und Offenheit für rollenbezogenes **Feedback** aus
- Das Unternehmen geht auf Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmer ein und schafft ein Arbeitsumfeld, mit dem sie sich **identifizieren** und in dem sie potenziell ihre **Zukunft** sehen können
- Zielsetzungen im Unternehmenskontext sind: Einerseits **Innovationskraft** und **Anpassungsfähigkeit** zu steigern, andererseits eine **sinnstiftende** und **neuerungsfreundliche** Arbeitsatmosphäre zu etablieren

### Zur weiteren Schärfung des Begriffs: Mitunternehmer im Vergleich zum Unternehmer

- Ein Mitunternehmer (= Intrapreneur) **verschmelzt** seine **Interessen** mit den Unternehmensinteressen, was den Abschied von egoistischen bzw. rein abteilungsorientierten Interessen bedeutet. Ein Unternehmer (= Entrepreneur) verfolgt seine individuellen Interessen (unternehmerische Vision)
- Ein Mitunternehmer muss sich mit einer Vielzahl von **Abhängigkeiten arrangieren**, ein Unternehmer strebt grösstmögliche Unabhängigkeit an
- Ein Mitunternehmer leistet einen **klaren Beitrag** zur Wertschöpfung eines Unternehmens, Unternehmer errichten ihr eigenes Reich
- Ein Mitunternehmer arbeiten in der Regel nicht mit eigenem **Kapital**, setzen dieses aber so ein, als wäre es ihr eigenes. Unternehmer setzen sich grösseren persönlichen Risiken aus und investieren in den meisten Fällen ihr eigenes Kapital

## 2 Das Potenzial des Ganzen: What's in it for me? Win-win für beide Seiten möglich?

Gelingt es Verantwortlichen, Mitunternehmertum erfolgreich im eigenen Unternehmen zu etablieren, können beide Seiten, Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer weitreichend profitieren:

### Nutzen für Unternehmen

- Durch erhöhte **Transparenz** strategischer Zielsetzungen gesteigertes Geschäfts- und Beitragsverständnis seitens Arbeitnehmer
- Steigerung der intrinsischen Motivation durch stärkere Verschmelzung individueller und unternehmerischer **Zielsetzungen**
- Steigerung der intrinsischen Motivation als Grundlage für **Kreativität** und innovatives Denken der Arbeitnehmer: Nachhaltige Stärkung der **Innovationsfähigkeit** der gesamten Unternehmung
- Entsprechend erhöhte Bereitschaft, sich mit unsicheren Rahmenbedingungen konstruktiv zu arrangieren und den unternehmerischen Wandel als Konstante anzunehmen. Resultierend Steigerung der **Anpassungsflexibilität** und **Problemlösungskompetenz** der Organisation

- Durch individuelle und gemeinschaftliche **Ergebnisorientierung** werden interne wie externe Kundenorientierung bewusster gelebt, die interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert (funktions-, divisions-, standortübergreifend)
- Erhöhte Bereitschaft zur **Kostenorientierung** (persönliches Interesse an effizientem Ressourceneinsatz) bzw. zu verantwortungsvollem Umgang mit Ressourcen
- Final wird **Vertrauen** untereinander und in sich selbst gestärkt, damit auch individuelle Zuversicht und **Durchsetzungskraft**

### Nutzen für Arbeitnehmer

- Positives, konstruktives Arbeitsklima. Individuelle **Wertschätzung** der Mitarbeiter unter Anerkennung persönlicher Bedürfnisse, respektvoller Umgang
- Positives **Mitarbeiterbild**. Mitarbeiter sind nicht nur Kosten, oder Aufwand der das Ergebnis reduziert. Vielmehr sind diese ein wesentlicher Bestandteil des Ganzen, die mit ihren Beiträgen den Ertrag herbeiführen
- Mitarbeiter können unter Berücksichtigung ihrer **Individualität** im Unternehmen eine höheres Mass an **Selbstverwirklichung** erreichen (Aufbau und Pflege einer beruflichen Identität)
- Persönliches wie auch gemeinschaftliches **Leistungserlebnis**. Direkt erlebter, individueller Beitrag zum Gesamterfolg führt zu einem stärkeren Gefühl der **Zugehörigkeit** (Sinn als Prophylaxe gegen potenzielle Burnouts)
- Final zusammenfassend nach Nietzsche: „Wer ein Warum im Leben hat, erträgt beinahe auch jedes Wie“

## 3 Die Umsetzung: Was ist konkret zu tun?

Kennt man Kern und Tragweite des Ansatzes stellt sich die Frage: Was ist konkret zu tun, um Mitunternehmertum im Unternehmen aufzubauen? Neben einem durchdachten und stimmigen Leitbild als konstituierende Grundlage, gibt es diverse Ansätze, Massnahmen oder Check-Listen für alle Ebenen: Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter die durchgeführt bzw. angewendet werden können.

### 3.1 Umsetzung ...auf Ebene Unternehmen

**Leitbilder** schaffen einen **Orientierungsrahmen** und verpflichten jeden Einzelnen zu bestimmtem Handeln. Will man Mitunternehmer im Unternehmen, muss als Grundlage ein entsprechendes Leitbild formuliert und in der Folge gelebt werden. Folgende Inhalte bieten sich für ein unternehmerisch geprägtes Leitbild an:

- Eigeninitiative zeigen
- Verantwortung übernehmen
- Entscheidungen treffen
- Kreativität leben
- kontrollierte Risiken eingehen
- Innovationen initiieren und umsetzen
- kraftvoll umsetzen
- Dynamik nutzen
- vorhandene Freiräume nutzen
- engagiert sein
- effizient sein
- kostenbewusst sein
- Interessen der Stakeholder mit einbeziehen
- kundenorientiert sein
- fokussiert sein
- Zielerreichung messen
- sich gemeinsamen Werten verpflichtet fühlen
- seine persönlichen Einstellungen neu ausrichten
- nach Spitzenleistungen streben
- die Unternehmung als Ganzes sehen
- gerne mit anderen zusammenarbeiten
- persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiter fördern
- zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung beitragen
- Wettbewerb als sportliche Herausforderung ansehen
- sich integer verhalten
- fair sein
- respektvoll miteinander umgehen
- Führungskräfte sollen Vorbild sein

Folgende **Massnahmen** bieten sich zur **Einführung** bzw. **Umsetzung** des Konzepts **Mitunternehmertum** (= Intrapreneurship) in Unternehmen an:

- Wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Integration einer **Intrapreneurship-Mentalität** in die bestehende Unternehmenskultur (siehe auch nachfolgende Abbildung) schaffen. Kern ist die grundsätzliche Bereitschaft der Führung zur Abgabe von Macht und unternehmerischer Verantwortung
- **Sensibilisierung** der Mitarbeiter für die firmenspezifische unternehmerische Philosophie, z.B. über eine **Zukunftskonferenz**, ein neues Leitbild (s.o.) oder Abteilungsworkshops. Dadurch kann man die Konzentration auf das Wesentliche herstellen und die persönliche Neugier wecken

- Mitarbeiter **involvieren**, um **Betroffene zu Beteiligten** zu machen. Es gilt, möglichst viele Mitarbeiter in die Entwicklung von Problemlösungen mit einzubeziehen. Projekte (interne Champions und externe Berater) und Konzeptionsworkshops bieten sich an
- Gezielte **Befähigung** der Mitarbeiter durch firmenspezifischen Seminare „Grundlagen der BWL“ (im Besonderen für Kostenstellenleiter, Teamleiter, Key Account Manager, Produktmanager, Projektleiter, Bereichsleiter, Abteilungsleiter und andere Mitarbeiter, die einen wesentlichen Beitrag für den Unternehmenserfolg leisten)
- Durchführung von **firmenspezifischen Soft Skills** Seminaren für die gleiche Zielgruppe. Inhalte sind effektive Führung, Kommunikation, Teambuilding und die individuelle Förderung der sozialen Handlungskompetenz (Beseitigung der Abweichungen im Persönlichkeitsprofil)
- Betriebswirtschaftlichen **Einzelcoachings** für ausgewählte Vertreter oben genannter Zielgruppe, um die betriebswirtschaftliche Kompetenz on-the-job auszubauen.
- Klare, offene und ehrliche **Kommunikation** der strategischen Zielsetzungen durch die Unternehmensführung über einmalige (z.B. Zukunftskonferenz) und laufende Massnahmen (z.B. Balanced Scorecard)
- Etablierung einer konstruktiven **Fehlerkultur**. Fehler sind in angemessenem Umfang erlaubt (sogar erwünscht) als Grundlage für individuelles und organisationales Lernen
- Anpassung der Zielvereinbarungen an die „neuen“ unternehmerischen Zielsetzungen
- Zielgerichtete **Personalauswahl**, Auswahl von Kandidaten die über die ausgewählten unternehmerischen Schlüsselkompetenzen hinreichend verfügen. Entsprechende Ausrichtung von Assessment Centern und strukturierten Interviews

**Checkliste kulturelle Voraussetzungen** für Mitunternehmertum (= Intrapreneurship) in Unternehmen:

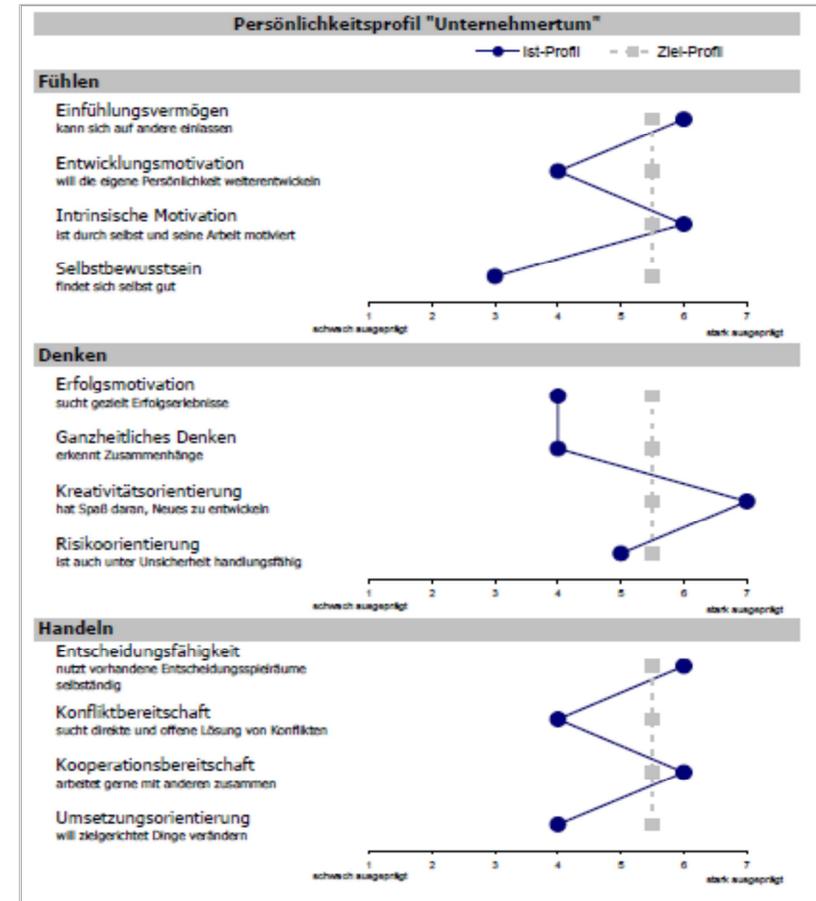


### 3.2 Umsetzung ...auf Ebene Führungskräfte

Unternehmerisches Denken und Handeln ist eine **Kernaufgabe der Führungskräfte** eines Unternehmens:

- Die Führung inspiriert die nachfolgenden Organisationseinheiten durch ihr **Vorbild** (leading by example)
- Unterstützung bei der Formulierung von individuellen und teambezogenen **Zielen** (Inhalt, Ausmass, zeitlicher Bezug)
- Erörterung der bestehenden **Handlungsspielräume** und deren Nutzung; hierbei geht es um eine professionelle Erledigung des Tagesgeschäfts und die Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- Mit den Mitarbeitern gemeinsame Gestaltung zusätzlicher **Freiräume**, die eine innovative und effiziente Entwicklung des Unternehmens fördern
- Wesentlich: Gestaltung der internen **Zusammenarbeit**. Übergeordnete Zielsetzung dabei ist die Steigerung von Innovations- und Ertragskraft
- Unterstützung der Mitarbeiter bei möglichst umfangreicher **Verschmelzung** individueller und unternehmerischer Zielsetzungen. Kampf der Gleichgültigkeit. Kampf dem Mittelmass. **Leidenschaft, Vertrauen** und **Sinnggebung** und resultierend Commitment erzeugen
- Die Führung sorgt für: **Eigeninitiative, Eigenverantwortung**, Stärkung des **Selbstvertrauens**, Offenheit und rollenbezogenes Feedback
- Unterstützung bei der Schaffung eines inspirierenden **Zukunftsbilds**, materielle Anreize sind grösstmöglich an individuelle Bedürfnisse anzupassen
- Die Führung reflektiert regelmässig das Niveau der erzielten Resultate und macht dabei auf teambezogene und unternehmensbezogene **Wechselwirkungen** aufmerksam, bei Bedarf gibt sie Unterstützung

Beispielhaftes **Persönlichkeitsprofil** eines Mitunternehmers:



Nach Ilja Rep (2007), Intrepreneurship, S. 17

### 3.3 Umsetzung ...auf Ebene Mitarbeiter

#### Selbst-Check I

Fragestellungen hinsichtlich unternehmerischer Verantwortung an sich selbst:

##### Bin ich ein Mitunternehmer?

- Welchen **Beitrag** leiste ich zur Wertschöpfung in unserer Unternehmung?
- Welche sind meine persönlichen **Ziele** und woran erkenne ich, ob ich sie erreicht habe?
- Welche **Erwartungen** setzen interne und externe Kunden in meine Arbeit und inwieweit stellen sie die Beiträge, die ich leiste, zufrieden?
- Womit verbringe ich meine Arbeitszeit und entsprechen meine **Prioritäten** dort meinen persönlichen Zielen?
- Welches persönliche **Engagement** kann und will ich einbringen, damit ich meine und damit wir unsere Ziele erreichen?
- Was kann ich bzw. was können wir besser machen können (Zeit, Kosten, Qualität)?

#### Selbst-Check II

Inwieweit entspricht meine Denken und Handeln den **10 Geboten des Intrapreneurs** (nach Gifford Pinchot)?

- Komme jeden Tag mit der **Bereitschaft** zur Arbeit, gefeuert zu werden
- Umgehe jede **Richtlinie** und **Anweisung**, die Dich daran hindert, Deinen Traum zu verwirklichen
- Mache jeden Job, der notwendig ist, damit das Projekt **funktioniert** – unabhängig davon, was in Deiner Stellenbeschreibung steht
- Finde Menschen, die Dich tatkräftig oder ideell **unterstützen**
- Folge Deiner **Intuition**, wenn Du Menschen für das Projekt auswählst und arbeite nur mit den Besten
- Arbeite im **Untergrund**, so lange Du kannst – Publicity aktiviert das organisationale Immunsystem
- Wette nie auf ein Rennen, in dem Du nicht **selbst** mitläufst
- Es ist einfacher um Vergebung als um **Erlaubnis** zu bitten
- Bleibe Deinen Zielen **treu** und bewerte **realistisch**, wie Du sie erreichen kannst
- Ehre Deine **Sponsoren**

## 4 In der Praxis: Bewährte Ansätze und Instrumente

In der Praxis haben sich diverse Ansätze und Instrumente zum nachhaltigen Aufbau von Mitunternehmertum in Unternehmen bereits bewährt. Grundlegend sind dabei immer ein hoher Grad an Autonomie sowie ein gesteigertes Anforderungsniveau hinsichtlich Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten. Entsprechend gefordert sind Mitarbeiter wie auch verantwortliche Führungskräfte. ( nach Ilja Reb, Intrapreneurship, S. 26ff)

#### Teilautonome Gruppen

##### 1. Definition

Teilautonome Arbeitsgruppen (auch: Fertigungsinseln) sind nach dem Fließ- oder Objektprinzip ausgerichtet und mit erhöhter Entscheidungskompetenz (Selbstorganisation, Selbststeuerung) für die Produktion der gewünschten Teile und Baugruppen ausgestattet (z.B. Arbeits-, Zeit-, Terminplanung, Materialbeschaffung, Qualitätssicherung und -kontrolle).

##### 2. Konzept

Die Autonomie bezieht sich i.d.R. auf die Aufgabenverteilung bzw. Führungsstruktur. Aufgaben- und Entscheidungsfeldes der Mitarbeiter teilautonomer Gruppen weiten sich aus. Flankiert von der notwendigen Förderung der fachlichen Qualifikation erhofft man sich eine Steigerung der Motivation, Produktivität und Qualität bei gleichzeitiger hoher Flexibilität.

#### Interne Kunden-Lieferanten-Vereinbarungen

##### 1. Definition

Die interne Kunden-Lieferanten-Vereinbarung (KLV) ist eine Vereinbarung zwischen zweier Parteien hinsichtlich der wechselseitigen Erwartungen an eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Diese werden in SMARTen Zielen ausgedrückt. Die Zielerreichung wird monatlich oder vierteljährlich gemessen und über ein wechselseitiges Feedbackgespräch optimiert. Ziel: Effizienter und wertorientierter Arbeits- und Informationsfluss.

## 2. Gebrauchsanweisung

Identifikation der Stakeholder

- Kunden: Wer ist von der Qualität meiner Arbeit betroffen?
- Lieferanten: Wer trägt durch die Qualität seiner Arbeit zur Erreichung meiner Ziele bei?

### Definition von SMARTen Zielen, z.B.

- Termintreue 100%
- Telefonische / persönliche Erreichbarkeit 80%
- Dokumentation von Arbeitsergebnissen 100%
- Mitdenken 100% (qualitative Messung auf 10er Skala)
- Freundlichkeit 100% (qualitative Messung auf 10er Skala)
- Informationsfluss 100% (qualitative Messung auf 10er Skala)
- Qualität 100% (fehlerfreie Zuarbeiten)

### Normierung des jeweiligen Zielniveaus auf 100%

#### Inhaltliche Konkretisierung der Ziele, z.B.

- Woran erkenne ich, dass Du (nicht) mitdenkst?!
- Woran erkenne ich, dass Deine Informationspolitik zu meinen Bedürfnissen passt?

### Messung & Visualisierung der Zielerreichung

- Einzelne je Ziel

### Durchschnittliche (ggf. gewichtete) Zielerreichung der Kunden-Lieferanten-Beziehung

- Feedback (monatlich, mindestens quartalsweise)
- Was ist gut gelaufen und sollten wir weitermachen?
- Was fehlt je Ziel zur 100%?
- Individuelles Commitment auf Optimierung

## Job Enlargement

### 1. Definition

Horizontale Erweiterung des Aufgabenumfangs um zusätzliche Tätigkeiten.

### 2. Konzept

Die Arbeit je Mitarbeiter wird abwechslungsreicher, neue Tätigkeiten kommen hinzu: Ein Mitarbeiter, der auf eine oder wenige Tätigkeiten beschränkt war, führt nun mehrere verschiedene Tätigkeiten auf demselben Anforderungsniveau durch; dies entspricht einer horizontalen Erweiterung des Aufgabenumfangs im Gegensatz zur vertikalen Erweiterung (siehe Job Enrichment).

Beispiel: Mitarbeiter bearbeitet nicht nur Mahnvorgänge anhand von Standardbriefen, sondern ist von der Auftragsbearbeitung über die Fakturierung bis zur Überwachung der Zahlungseingänge für eine bestimmte Kundengruppe zuständig, die nach vergleichbaren Kriterien bearbeitet wird. Häufig ist ein entsprechendes fachliches und verhaltensorientiertes Training der Mitarbeiter erforderlich.

### 3. Nutzen

Es können psychische wie physische Eintönigkeit und einseitige Belastung verringert werden (z.B. Wechsel aus sitzender und stehender Tätigkeit). Die Anzahl der Schnittstellen in den operativen Arbeitsprozessen (Handoffs) werden verringert. Durchlaufzeiten (Wegfall von Liege- und geistigen Rüstzeiten) können steigen und die Fehlerquote sinken. Darüber hinaus ist so die Vertretungsfähigkeit (bei Krankheit, Urlaub, geschäftsbedingter Abwesenheit) sichergestellt. Mitarbeiter können flexibler nach Bedarf eingesetzt werden.

## Job Enrichment

### 1. Definition

Vertikale Aufgabenerweiterung des Aufgabenumfangs: Zur operativen Sachbearbeitung kommen Entscheidungs- und Kontrollaktivitäten hinzu.

### 2. Konzept

Erweiterung der bisherigen Tätigkeit eines Mitarbeiters um Tätigkeiten mit höherem Anforderungsniveau (v.a. Entscheidung und Kontrolle). So ist Job Enrichment eine spezielle Form der Delegation von Verantwortung. Mitarbeiter müssen in höherem Masse eigenverantwortlich arbeiten.

Beispiel: Innerhalb eines vorgegebenen Rahmens entscheidet der Sachbearbeiter selbständig über die Kreditvergabe. Häufig ist ein entsprechendes fachliches und verhaltensorientiertes Training der Mitarbeiter erforderlich.

### 3. Nutzen

Die Motivation der betroffenen Mitarbeiter kann erhöht werden. Prozesseffizienz (v.a. aufgrund schnellerer Entscheidungen) kann profitieren. Folgende Risiken sollten aber bedacht werden: Mögliche Überforderung, Angst vor Veränderung oder auch Verantwortung, höherer individueller Zeit- und Arbeitsaufwand, Kompensationsforderungen (Gehaltserhöhung).

## Job Rotation

### 1. Definition

Aufgabenerweiterung anhand systematischer Tätigkeits- bzw. Arbeitsplatzwechsel.

### 2. Konzept

Ist ein systematischer Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenwechsel innerhalb einer Organisation. Abgespeckte Formen von Job Rotation sind „Schnupper Praktika“ in anderen Abteilungen/ Funktionen/Standorten, Trainee-Programmen, in denen die Trainees alle Funktionen des Unternehmens kennen lernen und dort jeweils einige Wochen arbeiten.

Beispiel: Mitarbeiter einer Bibliothek wechseln in regelmässigen Abständen zwischen den Arbeitsplätzen Buchausgabe, Buchannahme und Katalog. Häufig ist ein entsprechendes fachliches und verhaltensorientiertes Training erforderlich.

### 3. Nutzen

Steigerung der geistigen Flexibilität (Verständnis für funktionsübergreifende Zusammenhänge, Verständnis für Anforderungen an effiziente Arbeitsabläufe) und organisatorischen Mobilität (z.B. Ausgleich saisonalen Arbeitsspitzen oder Reorganisationen). Gleichzeitig Aufbau der persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter, potenziell Steigerung der individuellen Arbeitsproduktivität. Steigerung der Identifikation mit Arbeitsinhalten und -zielen durch mehr Abwechslung

John F. Kennedy hat sich gegenüber dem amerikanischen Volk in anderem Kontext aber inhaltlich durchaus passend wie folgt geäußert:

„Don't ask what your country can do for you – ask what you can do for your country“