

# Fast zu viel der Minne

Am 2. HR-Forum Bern haben fünf zufriedene Chefs erläutert, warum ihre Angestellten fast durchs Band zufrieden sind

Schweizer Arbeitnehmern geht es gut. Was die Wissenschaft seit längerem weiss, führten gestern Abend fünf Führungskräfte am Beispiel ihrer Betriebe aus. Moderator Ueli Schmezer fand so viel Minne ein wenig ungeheuerlich.

MATHIAS MORGENTHALER

Wer ein Forum mit dem Titel «Erfolgreiche Organisationen versus Arbeitszufriedenheit?» veranstaltet und dazu eine Hauptreferentin einlädt, die Ergebnisse präsentiert, welche seit zehn Monaten publik sind, darf nicht mit grossem Zuspruch rechnen – würde man meinen. Die Wirtschaftsförderung Region Bern und die Meichle + Partner AG haben das Gegenteil bewiesen: Rund 900 Interessierte strömten gestern Abend in den Kursaal, um dem 2. HR-Forum Bern beizuwohnen und am Rand der Veranstaltung fleissig Kontakte zu pflegen.

## Jeder Vierte denkt an Kündigung

Hauptreferentin Gudela Grote, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich, steckte den Diskussionsrahmen ab, indem sie die im März 2006 bekannt gewordenen Ergebnisse einer Umfrage bei knapp 1000 Angestellten in der Deutschschweiz («HR-Barometer») zusammenfasste. Diese besagen unter anderem: Generell ist die Arbeitszufriedenheit in der Schweiz hoch, zwei von drei Angestellten wännen sich in einer «stabilen Arbeitssituation», jede(r) Vierte hegt allerdings Kündigungsabsichten. Gleichzeitig ist die Hälfte der Arbeitnehmer der Ansicht, sie fände nicht ohne weiteres eine gleich gute Stelle. Und: Wer einem traditionellen Karrierebild nachlebt, also die Loyalität zwischen Arbeitgeber und Angestelltem hoch gewichtet, ist tendenziell zufriedener als jene, die sich als Unternehmer in eigener Sache verstehen.

So weit die Wissenschaft. Um einen Einblick in die Alltagspraxis zu erhalten, hatten die Organisatoren

fünf Führungsleute aus Wirtschaft und Politik eingeladen – plus «Kassensturz»-Moderator Ueli Schmezer, dem im Verlauf des Abends zunehmend unwohl wurde ob «all der Minne» unter den Gesprächsteilnehmern.

## Nur Zufriedene in Traumberufen

Wer die Chefs und Personalverantwortlichen sprechen hörte, erhielt in der Tat über weite Strecken den Eindruck, das Wohlergehen und die Entfaltung des einzelnen Angestellten sei das höchste Unternehmensziel überhaupt. Sowohl Jacky Gillmann, Chef des Bauriesen Losinger (1300 Angestellte), als auch Beat Zahnd, Vorgesetzter der 12 000 Angestellten der Genossenschaft Migros Aare, wussten aus internen Umfragen zu berichten, dass es ausgezeichnet steht um die Mitarbeiterzufriedenheit.

Gemeinderätin Barbara Hayoz schwärmte von der überdurchschnittlichen Verweildauer der 1100 Angestellten in der Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie und erklärte, Polizist oder Feuerwehrmann zu sein, sei Traumberuf und Berufung zugleich. Barbara Bourouba, Personalverantwortliche bei T-Systems Schweiz (1000 Angestellte), führte aus, alle Mitarbeiter fühlten sich dem Motto «Business Flexibility» verpflichtet, und da jeder mit jedem per Du sei, gehe man unkompliziert aufeinander zu. Und Thomas Binggeli schliesslich, mit Unternehmerpreisen ausgezeichnete Chef der Thömus Veloshop AG, bekannte, jeder seiner 50 Mitarbeiter sei Teil einer grossen Familie.

## «Das wäre dramatisch»

Als Schmezer angesichts dieser Idylle daran zu erinnern wagte, dass gemäss Grottes wissenschaftlicher Befragung bloss gut 50 Prozent der Mitarbeiter «sehr motiviert» seien, sagte Beat Zahnd immerhin, das stimme ihn «nachdenklich», und Barbara Hayoz doppelte mit der Bemerkung nach, bei der Feuerwehr und Sanitätspolizei wäre es «dramatisch», wenn nur gut die Hälfte voll motiviert wäre. Hayoz weiss aus Umfragen, dass in ihrer Direktion



Sie fühlt den Arbeitnehmern auf den Puls: Gudela Grote, Professorin an der ETH Zürich, interpretierte gestern in Bern die Resultate des HR-Barometers 2006.

FRANZISKA SCHEIDEGGER

61 Prozent «voll zufrieden» sind, sie gab aber auch zu, dass diese Werte zwischenzeitlich in den Keller sanken: etwa in den Reihen der Stadtpolizei durch die Eingliederung in die Kantonspolizei.

## «Man muss sich nicht lieben»

Migros-Aare-Chef Beat Zahnd war es schliesslich, der die eingangs genannte Leitfrage des HR-Forums aufgriff, sie beiläufig als «totalen Quatsch» bezeichnete und anschliessend trotzdem beantwortete: Es sei ein Irrtum zu glauben, zufriedene Mitarbeiter erbrächten automatisch gute Leistungen. Man müsse sich in einem Geschäft «nicht primär lieben», sondern «zusammen funktionieren». Eine wichtige Aufgabe der Führung sei es deshalb, gelegentlich bewusst in Kauf zu nehmen, dass die Zufriedenheit leide.

So geschehen bei der Migros Aare vor zehn Jahren, als durch eine Fusion der operative Gewinn verdoppelt werden sollte – worunter die Zufriedenheit massiv litt. Vier Jahre später, als die Gewinnziele erreicht waren, stellte sich indes auch die Zufriedenheit wieder ein. «Bei der Migros steht nicht der Mitarbeiter im Mittelpunkt», resümierte Zahnd, «sondern der Kunde.»

## Die Verantwortung des HRM

Gudela Grote brach abschliessend noch eine Lanze für die Personalabteilungen, denen Schmezer vorgeworfen hatte, sie tüftelten in immer grösseren Büros immer mehr Umfragen aus, die kein Mensch ausfüllen wolle.

Zwar seien es nicht die HR-Abteilungen, welche die Mitarbeiter zufrieden machen könnten, sondern eher die tägliche Arbeit und das Klima im Team. Gleichwohl sei es wichtig, dass sich die Personalabteilung für die Angestellten einsetze, sei es doch in manchen Unternehmen so, dass eher in eine Klimaanlage für den Computer als in eine für die Angestellten investiert werde. Neue englische Studien zeigten indes, dass Firmen, die viel in die Mitarbeiterzufriedenheit investierten, überdurchschnittlich erfolgreich seien.

# Wie man mit Bären Probleme lösen kann

Mario Raich erklärt, wie man über ungewöhnliche Wege zu lukrativen Innovationen gelangen kann und wie man Probleme kreativ löst

Wenn er nicht gerade als Professor lehrt oder Unternehmen hilft, Innovationen umzusetzen, schreibt Mario Raich auf seinen vielen Langstreckenflügen Romane. Hauptsache, er kann kreativ sein, sonst ist ihm langweilig.

INTERVIEW:  
ANNE-CAREEN STOLTZE

«BUND»: Auf Ihrer Homepage bezeichnen Sie sich als unternehmerischen Pionier mit kreativen Lösungen. Wie sieht Ihr Alltag aus?

MARIO RAICH: Ich habe in meinem Leben sehr viel verändert, bin ein unruhiger Geist. Das Einzige, was in meinem Leben beständig war, ist die Ehe mit meiner Frau Irena. Wir sind seit 37 Jahren verheiratet. Alles andere war immer in Bewegung. Ich war unter anderem Vizepräsident bei der Citigroup und Manager bei Zürich Financial Services. Als Chef einer Londoner Innovationsfirma arbeitete ich nun seit längerem an unterschiedlichen Themen auf verschiedenen Kontinenten. Ich brauche und suche immer wieder neue Herausforderungen, sonst wird mir langweilig.

Schwer vorstellbar bei Ihrem Berufsleben: Sie sind Professor an der internetbasierten Educativ Universität in der Schweiz, Gastprofessor an der Esade Business School in Barcelona und leiten eine Firma, die Unternehmen dabei hilft, strategische Innovationen zu entwickeln. Was machen Sie dabei?

Wir helfen sowohl den Führungskräften als auch dem Team, eine Idee zu entwickeln, die der Firma einen Mehrwert schafft. Meistens suchen die Unternehmen nach zusätzlichem Umsatz. Wir begleiten sie auf dem ganzen Weg bis zur Umsetzung. Ich fungiere als Trainer und leite die Mitarbeiter in Gruppen an. Dazu gehört auch, die Kreativität anzuregen.

## Wie geht das?

Zuerst muss man ein Team zusammensetzen, dazu suchen wir nach Spezialisten und Experten, die für das Projekt interessant sind – je mehr, desto besser. Wir begleiten den ganzen Prozess, mode-

rieren Workshops und ermuntern die Teammitglieder, ungewöhnliche Wege zu gehen. Sie dürfen regelrecht phantasieren.

## Für was soll das gut sein?

Jede Idee kann der Anstoss zur Lösung sein. Ideen sind zunächst nicht mehr und nicht weniger als Rohmaterial.

## Können Sie das an einem Beispiel konkretisieren?

Da gibt es zum Beispiel die Geschichte dieser kanadischen Telefongesellschaft. Sie hatte jeden Winter das Problem, dass ihre Leitungen in der Wildnis abrissen, weil Eis und Schnee daran festfrieren. Das war teuer für die Firma und ärgerlich für die Kunden. Also beschloss sie, das Problem ein für alle Mal zu lösen. Stundenlang rauchten ihre besten Köpfe, doch eine Lösung war nicht in Sicht. Bis einer sagte: «Lasst doch die Bären die Arbeit machen.»

## Das klingt in der Tat sehr fantastisch.

Ja, und zunächst gab es auch ein grosses Gelächter. Aber der Moderator liess nicht locker und ermunterte sie, weiter zu phantasieren. Man könnte die Masten mit Honig

ansmieren und Bären damit anlocken, so dass sie an den Masten rütteln und das Eis runter fällt, sagte jemand. Nur: Wie kann man den Honig nachfüllen? Das könnte man ja mit dem Helikopter machen, sagte ein anderer. Sofort kam der Einwand: Der Helikopter würde zu sehr vibrieren, und es wäre unmöglich, das Honiggefäss zu füllen. Grosse Stille, bis einer lachte und meinte, die Lösung sei doch



Mario Raich, Professor für Innovation und Romanautor. ZVG

ganz einfach, durch die Vibrationen des Rotors würden sich Eis und Schnee ja von den Leitungen lösen.

## Eine Lösung durch Zufall also?

Nicht unbedingt. So wird es seit her gemacht. Eine absurde Idee hat den Weg zur Lösung gewiesen – das passiert häufiger, als man denkt.

## Kann man so etwas lernen?

Natürlich. Jeder Mensch könnte kreativ sein – aber nicht jeder hat seine Kreativität entdeckt und entwickelt. Einer ist künstlerisch begabt, ein anderer praktisch oder sozial. Wir müssen herausfinden, über welche Art der Kreativität wir verfügen und wann und wie sie zum Vorschein kommt. Wann haben wir gute Einfälle? Benötigen wir Druck, Spannung, Herausforderung, Unterstützung, Konflikte, Anerkennung oder eine entspannte Atmosphäre? Haben wir Einfälle unter der Dusche, beim Autofahren, bei guter Musik oder während eines Gesprächs?

## Wie passt das zu Ihrer Arbeit in Unternehmen?

Dort muss man zunächst sicherstellen, dass die Kreativität erwünscht ist und dass die guten Ideen anschliessend auch umge-

setzt werden. Die Mitarbeiter brauchen Freiraum und das Gefühl, dass sie ernst genommen werden. Sie müssen Vertrauen fassen, dann öffnen sie sich. Der Chef kann nicht einfach sagen «Seid kreativ!» und den Prozess wieder abwürgen, wenn ihm die Ergebnisse nicht passen.

## Heisst das, ein angenehmes Klima und eine offene Kommunikation im Unternehmen machen kreativ?

Nicht nur, aber es ist unglaublich, was Sie erreichen können. Das Potenzial ist sehr gross. Nur wissen viele Führungskräfte nicht, wie man mit kreativen Angestellten umgeht. Sie denken oft zu sehr ans Managen und Kontrollieren.

## Ihre neueste Leidenschaft ist das Schreiben. Wie kam es dazu?

Ich verbringe viel Zeit in Flugzeugen, diese Stunden wollte ich kreativ nutzen. Ich wollte nicht nur immer Fachartikel schreiben. Die wichtigsten Innovationen in den nächsten Jahren werden die sozialen sein. Ich wollte meine Ideen einem breiteren Publikum zugänglich machen. Vor drei Jahren habe ich meinen ersten Roman geschrieben. Mittlerweile arbeite ich bereits an meinem zehnten.