



Alois Zwinggi, Head Corporate Human Resources bei Holcim.



René Hoppeler, Leiter Personal Gesamtbank bei der ZKB.

«Kündigungsgrund Nummer eins sind fehlende Entwicklungsmöglichkeiten»

Die aktuellen Veränderungen bringen neue Herausforderungen für Unternehmen. Darüber herrscht Einigkeit bei den vier HR-Verantwortlichen des Roundtables. Bei den Lösungsansätzen allerdings nicht. Für die einen braucht es einen neuen sozialen Vertrag, andere stellen die Wertediskussion zwischen den verschiedenen Generationen in den Vordergrund.

Das Gespräch zwischen Alois Zwinggi, Head Corporate Human Resources bei Holcim, René Hoppeler, Leiter Personal Gesamtbank bei der ZKB, Susanne Berger, Senior Vice President Corporate Human Resources bei Valora und Lothar Harings, Chief HR Officer bei Kühne und Nagel wurde von Charles Donkor, Principal beim Beratungsunternehmen Hewitt Associates, moderiert.

Charles Donkor: Herr Harings, die Logistikbranche korreliert eng mit dem Weltwirtschaftswachstum. An Ihrem Unternehmen sehen wir, dass die Aktienkurse in den letzten Monaten wieder steigen. Heisst dies, dass die Talsohle durchschritten ist und wir auf ein besseres 2010 hoffen dürfen?

Lothar Harings: Momentan spüren wir, dass die Handelsvolumina nach der schweren Krise 2009 wieder steigen. Die leichte Erholung in einzelnen Märkten wird jedoch von massivem Margen- und Kostendruck begleitet. Wir müssen das erste Quartal abwarten, bevor man Tendenzen für 2010 erkennen kann. Hinsichtlich der HR-Themen muss und werden wir jedoch an unserer langfristig orientierten Politik festhalten.

Alois Zwinggi: Wir gehen 2010 eher mit etwas Pessimismus an und reden nach wie vor davon, den Gürtel enger zu schnallen. In gewissen Märkten, die 2009 noch gut waren, wie die Schweiz und Deutschland, erwarten wir klar schwierigere Rahmenbedingungen.

«Es gibt Mitarbeiter, die seit Jahren ihr Verhalten nicht geändert haben. Dort liegt ein Teil unserer Probleme.»

Susanne Berger, Valora

Susanne Berger: Auch wir sehen die nächsten zwölf Monate eher zurückhaltend. Valora ist sehr nah dran am Konsumenten, und ich denke, wir sind mit die Ersten, die spüren, dass in der Schweiz die Arbeitslosenzahlen steigen. Der Kiosk steht ja für die kleinen Sünden, wie Rauchen, Süßes oder Lotto, und da merken wir eine zunehmende Zurückhaltung. Unsere Erwartungen sind also eher verhalten.

René Hoppeler: Wir hatten bei der ZKB eine gute Ausgangslage: Am Vorabend der Krise haben wir eine Wachstumsinitiative lanciert und diese auch umgesetzt. Das hat uns wesentlich von unseren Konkurrenten unterschieden. Zudem ist es so, dass Banken, die eher inlanderorientiert sind, in der Krise besser abschneiden als solche mit internationaler Ausrichtung. Wir gehören dazu – glücklicherweise. Für die Zukunft sind wir zurückhaltend optimistisch – aber so recht sagen, wo es hingeht, kann man jetzt noch nicht.

Stefanie Zeng: Das Wort Pessimismus ist ein paar Mal gefallen. Damit einher geht eine gewisse Unsicherheit für die Belegschaft Ihrer Unternehmen. Wie gehen Sie damit um und mit den Auswirkungen auf die Motivation und Leistungen Ihrer Mitarbeitenden?

Zwinggi: Wir haben seit Beginn der Krise weltweit etwa 20 Prozent unserer Belegschaft verloren. Diese grosse Zahl der Abgänge hat einen enormen Effekt auf die Organisation gehabt und viel Unsicherheit geschaffen. An unserer Konzernzentrale beispielsweise haben wir deshalb Folgendes gemacht: Aus den



Susanne Berger, Senior Vice President Corporate HR bei Valora.



Lothar Harings, Chief HR Officer bei Kühne und Nagel.

Exit-Interviews kam klar heraus, dass viele von denen, die freiwillig gehen, keine Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten gesehen haben. Das war Thema Nummer eins! Wir haben dann Schlüsselabteilungen und -positionen identifiziert, bei denen uns weitere Abgänge wirklich weh tun würden. Dann haben wir mit der Linie die Schlüsselmitarbeiter identifiziert und diese ganz gezielt und personalisiert in Karriere-Workshops gebracht. In der Hoffnung, dass zumindest diese Leute sehen, dass im Unternehmen etwas passiert und wir auf gutem Weg sind. Auch die Nachfolgeplanung und die Besetzung offener interner Stellen sind viel transparenter geworden. Die Mitarbeiter können jetzt besser sehen, welche Optionen sie haben.

Hoppeler: Nachhaltige Sicherheit und Perspektiven sind für mich die Elemente, an denen wir als Bank arbeiten müssen. Sicherheit heisst in dem Zusammenhang, dass die Mitarbeitenden dem Unternehmen vertrauen können, dass der soziale Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht einseitig ist, sondern dass gemeinsam nach ausgewogenen Lösungen gesucht wird. Das konkretisiert sich zum Beispiel darin, dass wir kürzlich bei einer grösseren Veränderung einen Ressourcenpool geschaffen haben und versuchen, Mitarbeitende in neuen Positionen und anderen Einsatzgebieten zu entwickeln. Das Zweite ist die gezielte Förderung. Hier geht es uns darum, mittels individueller und gemeinsamer Förderprogramme Perspektiven aufzuzeigen und umzusetzen – und zwar solche, die auf einer nachvollziehbaren Quantifizierung der Bedürfnisse basieren. Dabei geht es keinesfalls nur um Aufwärtsentwicklung. Ich denke da an die persönliche, qualitative

Entwicklung und diejenige in andere oder breitere Aufgabengebiete. Gerade bei einer tiefen Fluktuationsrate kann das erstrebenswert sein.

Berger: Ich würde gern eine provokante Gegenthese eröffnen: In vielen Unternehmen ist es Tatsache, dass es Mitarbeiter gibt, die seit Jahren ihr Verhalten nicht geändert haben. Und unsere Probleme liegen zum Teil auch dort begraben. Sicher müssen wir das, was Sie beschrieben haben, auch tun: Ich werde als Nächstes strukturierte Nachfolgemodelle

«**Letztlich sind die Modelle leider viel zu komplex, als dass man sie verständlich kommunizieren kann.**»

René Hoppeler, ZKB

und den Ansatz eines Talent-Managements aufbauen. Andererseits finde ich aber, dass der Weckruf auch an die Front kommen muss. Wir können manche Mitarbeiter nicht ewig davor schützen, ihr Verhalten nicht zu ändern, und müssen es schaffen, dass der Ruf zur Verhaltensänderung dort ankommt. Das ist für mich auch ein Fokus.

Hoppeler: Für mich geht es in dieser Frage aber auch um die Fähigkeiten, die jetzt gefragt sind. Im Vordergrund stehen die Kompetenz zur Bewältigung von Veränderungen und die weitere Stärkung der Führung. Der Druck ist in unserem Umfeld nicht wegzu diskutieren, und daher braucht es fähige Führungskräfte.

Harings: In einem sich ständig ändernden wirtschaftlichen Umfeld müssen sich auch Organisation und Arbeitsstrukturen anpassen. Eine Sicherheit «Mein Job bleibt unverändert» wird es leider immer weniger geben. Die Verpflichtung des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitern geht daher mehr in Richtung «Employability» und Perspektive. Dies sind die Elemente des neuen «sozialen Vertrages»: Wie kann ich sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter die notwendigen Veränderungen verstehen? Wo müssen wir durch Training helfen, langfristig gegebenenfalls neue und andere Beschäftigung zu sichern? Dies sind die Fragestellungen für HR.

Hoppeler: Mit dieser Kommunikation habe ich Mühe. Wenn ich von Employability spreche, dann sage ich als Arbeitgeber implizit, dass ich keine Verantwortung mehr für meine Mitarbeitenden trage. Der richtige Ansatz für mich ist aber, dass ich Produkte und Dienstleistungen den neuen Marktbedürfnissen anpasse, meine Mitarbeitenden dafür schule und sie deshalb employable sind.

Harings: Die Frage, wie sich Beschäftigung entwickelt, ist keine vom HR losgelöste Betrachtung, sondern die aus der Strategie abgeleitete Frage, wo künftig welche Tätigkeit gebraucht wird und welche Produkte entstehen. Insofern ist es kein Widerspruch. Diese Themen müssen in geeigneter Form mit den Mitarbeitern besprochen werden, damit sie sich eingebunden fühlen. Es ist eine schwierige Kommunikationsaufgabe.

Zwinggi: In meiner Zeit in Lateinamerika war Employability ein sehr wichtiges Thema. In einem Land, in dem von einem Jahr zum anderen der Konsum massiv zusammenbricht, kann man nichts anderes machen, als

die Fixkosten, und dazu gehört auch die Belegschaft, schnell anzupassen. Sonst geht das Unternehmen unter. Bei uns stelle ich heute einen gewissen Zusammenprall der Kulturen fest, zwischen Leuten, die diese Akkordeonbewegungen in Lateinamerika oder auch Asien miterlebt haben, und denjenigen, die in den letzten 20 bis 30 Jahren in Wachstumsmärkten operiert haben. Und in diesem Sinn kann sich das Thema Employability potenziell unanständig anhören.

Donkor: Der «Economist» schrieb kürzlich, dass die Loyalität der Mitarbeiter bei 22 Prozent ist. Das ist auch darauf zurückzuführen, wie in den Restrukturierungen mit den Mitarbeitern umgegangen wurde. Könnte es sein, dass während dieser kritischen Phase zu viel Glas zerschlagen wurde und dann genau die guten Talente gehen, sobald der Arbeitsmarkt wieder anzieht? Nicht weil der soziale Vertrag im Sinne einer Stelle auf Lebzeiten verletzt wurde, sondern weil fundamentale Aspekte der Führung und Kommunikation missachtet wurden.

Berger: Das ist meiner Meinung nach die zweite Seite der Medaille. Wenn wir davon reden, die Mitarbeiter fit zu machen für die Zukunft, dann müssen wir uns als Unternehmen auch fit machen für eine Zukunft von immer kürzeren Anstellungsverhältnissen. Wir müssen uns wandeln von personenbezogenen Unternehmen zu technokratischeren Prozessunternehmen, die nicht mehr von einzelnen Personen abhängig sind, sondern fit für eine zunehmende Flexibilisierung der Umwelt. Das ist ein zentrales Thema für die kommenden Jahre.

Harings: Ich hatte diesbezüglich verschiedene Schlüsselerlebnisse, vor allem in den USA, wo Mitarbeiter an einem Tag flammende Reden hielten, wie stark sie sich dem Unternehmen zugehörig fühlen, und am nächsten Tag mitteilen, dass sie ein anderes Angebot angenommen haben. Dies spiegelt kulturell unterschiedliche Verständnisse von Loyalität wider. In Zentraleuropa ist es eher ein «sich dem Unternehmen verbunden fühlen» und damit «langfristig dort arbeiten wollen»; die junge Generation ist eher an der Aufgabe orientiert und damit auch bereit für mehrere Wechsel. Angesichts dieses Wandels ist es enorm wichtig, eine gute Mischung beider Herangehensweisen in der Belegschaft zu haben.

Hoppeler: Darum gehört es in Phasen, wie wir sie jetzt erleben, dazu, dass man intensiv an den Werten arbeitet.

Berger: Werte zu haben ist ja wie die Statik in einem Haus: Ich kann dennoch jedes Zimmer anders möblieren, und das Haus bleibt trotzdem stehen. Ich denke, man kann und muss beides tun: die Statik sichern auf der einen Seite. Aber als Arbeitgeber muss ich

mich ebenso darauf einrichten, künftig mit der jüngeren Generation und mit dem Wertewandel, der sich dort gerade vollzieht, eine hohe Fluktuation zu haben. Und wir können nicht dagegen arbeiten, sondern müssen uns darauf einrichten.

Harings: Dann muss aber auch die Stigmatisierung von Leuten, die das Unternehmen verlassen, aufhören. Die Tür muss immer offen bleiben für Mitarbeiter, die zurückkommen wollen.

Zwiggli: Absolut. Die Zeiten sind heute anders. Der Wandel der Generationen ist eines der Themen, die wir uns jetzt auf die Fahne geschrieben haben. Wir müssen über die unterschiedlichen Werte, welche die unterschiedlichen Generationen haben, auch diskutieren.

«Die Stigmatisierung von Leuten, die das Unternehmen verlassen, muss aufhören. Die Türen sollen offen bleiben.»

Lothar Harings, Kühne und Nagel

Donkor: Aus Mitarbeiterumfragen sehen wir, dass in den letzten 12 bis 18 Monaten vor allem beim mittleren Management die Motivation deutlich tiefer war als beim Rest der Belegschaft. Sehen Sie eine Möglichkeit, in Zukunft auch die Mitarbeitermotivation zu adressieren, indem man sich auf diese Mitarbeitergruppe fokussiert, die in der Vergangenheit offenbar etwas vernachlässigt wurde?

Zwiggli: Mir kommt das geflügelte Wort «People join companies and leave managers» in den Kopf. Ich glaube, es ist unsere Aufgabe, die Mitarbeiter in Führungspositionen auf diese Thematik aufmerksam zu machen. Das mittlere Management ist da tatsächlich in einer schwierigen Position: In schlechten Zeiten habe ich es auch schon als die Dachpappe des Unternehmens bezeichnet, jene Schicht also, die die Wärme nicht raus lässt und die Nässe nicht rein. Übertragen heisst dies, dass die Erfahrungen von der Basis nicht nach oben durchdringen und die Informationen von aber nicht von oben bis nach unten ankommen. In diesem Sinne verdient das mittlere Segment vielleicht eine spezielle Behandlung in diesen Zeiten.

Hoppeler: Die Unternehmen haben über längere Zeit ihre Prozesse optimiert und dabei auch Ressourcen abgebaut. Und sehr oft wurde das mittlere Management dazu missbraucht, auf der einen Seite Manager, aber gleichzeitig auch Sachbearbeiter zu sein – was extrem ineffizient ist. Strukturen umbauen heisst auch Prozesse neu gestalten.

Berger: Es überrascht mich nicht, dass das Ergebnis im mittleren Management so schlecht ist. Es ist immer leicht, Stellenabbau zu betreiben und dann die gleiche Arbeit einfach auf weniger Leute zu verteilen. Das trifft dann meist eben jene Gruppe. Und ich glaube, hier kann HR eine wichtige Rolle spielen, zu entscheiden, welche Tätigkeiten künftig wegfallen können, welche Prozesse aufhören müssen und welchen Wert noch ein Report und noch ein Report generieren.

Donkor: Noch ein Punkt, der Ihnen sicher am Herzen liegt: die Incentivierung. Das Thema Executive Compensation ist in aller Munde. Die Abzocker-Initiative wird sehr wahrscheinlich kommen. Planen Sie Änderungen an Ihrer Managementvergütung? Nicht nur weil sie sagen: «Wir möchten die Manager incentivieren» sondern eben auch: «Wir müssen das gesellschaftliche Umfeld antizipieren und schauen, dass wir nicht zu stark in die Kritik geraten?»

Hoppeler: Wir haben den Aspekt der Nachhaltigkeit der erbrachten Leistung und den Einbezug der Risiken bei unseren Entschädigungen stärker gewichtet. Bei unseren Langzeitanwartschaften gibt es am Schluss eine gesamtheitliche Betrachtung durch den Verwaltungsrat. Dies entlang weicher Kriterien, die möglichst nachvollziehbar sind. Die Anwartschaft kann sich damit noch einmal nach oben oder nach unten verändern. Das ist eine wirklich neue Komponente. Einfach nur einen Bonus auf die Ergebnisse zu gewähren, zu Lasten anderer Dinge, das ist sicher nicht nachhaltig.

Harings: Ich sehe das genau wie Sie. Das Thema lautet Nachhaltigkeit. Es findet eine generelle Verteufelung der Manager statt, jener Menschen also, zu denen unsere Mitarbeiter Vertrauen haben sollen und müssen. Im Augenblick sind die Folgen noch schwer abzuschätzen. Ich sehe hier eine wichtige Aufgabe, dies zumindest im Unternehmen richtigzustellen.

Hoppeler: Letztlich sind die Modelle leider viel zu komplex, als dass man sie verständlich kommunizieren kann. Wir haben auch zu viele Politiker, welche die Folgen nicht bedenken. Das, was gerade in den Medien und in der Bevölkerung diskutiert wird, ist volkswirtschaftlich betrachtet kritisch, da so Arbeitsplätze verloren gehen.

Berger: Im Topmanagement, und sicher nicht nur bei Valora, herrscht «war for talent». Und die Polemik, die um das Thema betrieben wird, ist wirklich schädlich. Denn letztlich wird ein guter Spitzenmanager in ein anderes Land gehen, wenn er in der Schweiz nicht das bekommt, was er erwartet.

Hoppeler: Und wenn wir ehrlich sind: Am Schluss verdient niemand weniger.

Zusammenfassung: Stefanie Zeng