

«Ohne Leitplanke geht es nicht»

Innovationsberaterin Sibylle Kammer über Chefs und Mitarbeiter in der digitalen Arbeitswelt.



SonntagsBlick-Redaktor Kolbe im Gespräch mit der Innovationsberaterin.

INTERVIEW: CHRISTIAN KOLBE;
FOTOS: THOMAS MEIER

Die Arbeitswelt verändert sich radikal. Müssen wir Angst vor diesem Wandel haben?

Sibylle Kammer: Nein! Davon bin ich fest überzeugt. Wir leben in einer sehr spannenden Zeit mit vielen Möglichkeiten und Chancen. Klar, das Neue, das Unbekannte schürt Ängste. Aber solche Ängste sind nicht neu, das war schon immer so, damit können Menschen umgehen.

Wirklich alle Menschen?

Ja, wirklich alle. Auf der anderen Seite dürfen wir nicht einfach blindlings auf diesen Zug aufspringen und sagen: Alles ist gut. Es ist wie immer beim Einsatz von neuen Technologien – man muss sich der Risiken bewusst sein und sollte sich überlegen, welche Massnahmen es braucht, um sie zu minimieren.

Dennoch wird man das Gefühl nicht los, das Rad drehe sich

immer schneller: Firmen und Geschäftsmodelle, die über Jahrzehnte funktionierten, verschwinden beinahe von einem Tag auf den anderen.

Das klingt jetzt sehr dramatisch nach dem Modewort «Disruption». So viele disruptive, also bahnbrechende Ideen gibt es gar nicht. Viel wichtiger ist die Offenheit dafür, Neues mit Bestehendem zu kombinieren. Jedes Unternehmen muss sich überlegen: Welche Chancen bietet das für unser Geschäftsmodell? Firmen brauchen die Offenheit, als Organisation zu lernen, immer wieder Sachen auszuprobieren, sich zu verändern.

Führen ohne Chef, agiles Arbeiten – in vielen Firmen werden derzeit neue Führungsmodelle ausprobiert. Wollen die Mitarbeitenden so etwas?

Es gibt gerade unter jungen Leuten solche, die möchten tatsächlich nicht mehr geführt werden.

Die junge Generation ist sehr selbständig und selbstsicher. Aber ganz ohne Chefs wird es auch in Zukunft nicht gehen. Jemand muss am Ende auch Entscheide fällen und Verantwortung tragen. Die Rolle des Chefs ändert sich: Er muss heute eine Art Coach oder Sparringspartner sein – und er muss Leitplanken setzen, denn ganz ohne geht es nicht.

Was ist mit Beschäftigten, die vielleicht froh sind, wenn sie am Morgen ins Büro kommen und einen klaren Auftrag haben – braucht es die überhaupt noch?

Ja, absolut! Man darf nicht immer alle Leute in einen Topf werfen. Es gibt Mitarbeitende, die fühlen sich wohler, wenn es klare Strukturen gibt. Andere wollen möglichst frei ihre Ideen entwickeln und sind froh, wenn sie möglichst wenige Rahmenbedingungen haben.

Die meisten von uns erleben täglich, wie sich das Arbeitsumfeld verändert. In welche Richtung sollte sich der Einzelne entwickeln, um auch künftigen Anforderungen weiter zu genügen?

Das ist von Branche zu Branche verschieden. Wichtig aber ist, dass jeder – egal, welche Fähigkeiten er mitbringt oder welchen Beruf er einst als Startpunkt für seine Laufbahn gewählt hat – interessiert und offen ist, Neues zu lernen. Das wird in Zukunft noch viel gefragter sein.

Wie können Unternehmen diese Offenheit fördern?

Man muss die Fähigkeiten und das Potenzial der Mitarbeiter nutzen, ihre Ideen wertschätzen. Je mehr Freiraum sie bekommen, ihre Ideen zu entwickeln, desto offener sind sie für Veränderungen. Es muss völlig gleichgültig sein, von wem eine Idee kommt, welche die Firma weiterbringt. Wichtig ist auch die Zugänglichkeit. Viele Firmen behaupten, sie pflegten eine Kultur der offenen Türen. In Realität hat der Chef aber ein Einzelbüro und die Tür ist meist verschlossen, weil er dort den ganzen Tag über Sitzungen abhält. Bei Zühlke Schweiz sind die Türen immer offen, niemand in der Geschäftsleitung hat ein Einzelbüro.

Kein Einzelbüro, fast keine Hierarchiestufen mehr: Wie

Tesla-Chef Elon Musk kämpft mit den Tücken der Auto-Massenproduktion.



Tesla liefert das Mode

Tesla-Chef Elon Musk (46) kann vieles – Raketen ins Weltall schiessen oder tolle Elektroautos entwerfen. Wenn es aber darum geht, diese in grosser Stückzahl zu produzieren, dann hapert es. **Denn das hat nicht mit einer technischen, sondern einer logistischen Meisterleistung zu tun.** Alle Komponenten müssen in inert Stunden in der Produktions-

halle eintreffen, Greifarme und Schweißszangen der Fertigungsroboter genau aufeinander abgestimmt werden. Nur so können die Produktionsstrassen effizient und reibungslos arbeiten.

Was sie aber offenbar ausgerechnet beim Tesla-Modell 3 nicht tun. Mit diesem Mittelklassenmodell will der amerikanische Elektropionier den Massenmarkt erobern. Doch

n

Die 47-Jährige leitet den Bereich Geschäftsentwicklung bei Zühlke Schweiz.

«Man muss das Potenzial der Mitarbeiter nutzen und ihre Ideen wertschätzen»

Sibylle Kammer

offen sind die Chefetagen Ihrer Erfahrung nach für solche Veränderungen?

Das ist sehr unterschiedlich. Es hängt stark von der Person und der jeweiligen Branche ab. Der digitale Tornado, der über viele Branchen hinwegfegt, wird auch von Entscheidungsträgern als negativ wahrgenommen. Viele

erkennen zwar, dass sie sich verändern müssten, haben aber in Wirklichkeit gar keine Lust dazu. Der gefühlte Zwang zur Veränderung ist eine schlechte Voraussetzung. Auch in den Chefetagen braucht es Offenheit, um die Chancen zu erkennen, die neue Technologien und gesellschaftlicher Wandel bieten. ●

Il 3 unvollständig aus

anstatt wie geplant 1500 rollten von Juli bis September gerade mal 260 Exemplare aus den Werkhallen. Und von diesen trafen nicht einmal alle vollständig bei den Händlern ein, weil der Nachschub nicht klappte.

Es fehlten die Sitze oder Computerbildschirme. Diese mussten erst von Händlern beschafft und selber eingebaut werden, wie die «Finan-

cial Times» schreibt. **Doch damit nicht genug. Auch in der sogenannten Gigafactory in der Wüste Nevadas gibt es grosse Probleme.** Dort werden die Batterien gefertigt – das Herzstück eines Elektromobils.

All das beunruhigt die Investoren und Anleger, der Kurs der Tesla-Aktie ist seit September um 15 Prozent gefallen. ● CHRISTIAN KOLBE

Gopfried Stutz!

Claude Chatelain

Publizist

claude.chatelain@ringier.ch



Tut mir leid, jetzt wirds kompliziert ...

Der Arzt wird zu einem dringenden Hausbesuch gerufen. An der Haustür empfängt ihn die schluchzende Witwe: «Sie sind umsonst gekommen, Herr Doktor.» – «Nicht umsonst, nur vergebens!»

Nicht vergebens sind die Krankenkassenprämien, nur etwas hoch. Mit dem Wechsel zu einer günstigeren Kasse lässt sich womöglich einiges sparen. Sparen kann man aber auch mit der Wahl der optimalen Franchise.

Gemäss einer Faustregel sollte man bei Krankheitskosten von unter 2000 Franken die höchste Franchise von 2500 Franken wählen. Ich stelle diese Regel in Frage: Sie hilft nur jenen, die wissen, dass ein Spitalbesuch bevorsteht

oder wegen eines chronischen Leidens mehr als 2000 Franken für Arzt- und Medikamentenkosten aufzuwerfen sind.

Meistens weiss man nicht im Voraus, wie hoch die Krankheitskosten des kommenden Jahres ausfallen. Deshalb interessiert mich vor allem das finanzielle Risiko bei der Wahl der «falschen» Franchise. «Falsch» ist die 2500er-Franchise nämlich verblüffenderweise dann, wenn die Krankheitskosten mehr als 2000 Franken betragen. Und die 300er-Franchise ist zu teuer, wenn man für Arzt und Medikamente keinen Franken ausgeben muss.

Nehmen wir das Beispiel eines erwachsenen Bewohners der Stadt Zürich: Bei einer Franchise von 300 Franken zahlt er für das Standardprodukt der Helsana Fr. 479.90

pro Monat = 5759 Franken pro Jahr. Wählt er stattdessen die höchste Franchise, zahlt er im Jahr 4327 Franken, 1432 Franken weniger als mit der tiefen Franchise. Den Betrag von 1432 Franken muss man sich merken. So viel hätte man bei der Wahl der 2500er-Franchise sparen können.

Nehmen wir den umgekehrten Fall: Der Zürcher entscheidet sich für 2500 Franken Franchise und muss plötzlich ins Spital – mit Kosten von über 10 000 Franken. Insgesamt zahlt er 2500 Franken

«Wählen Sie im Zweifelsfall stets die höhere Krankenkassenfranchise»

Franchise, 700 Selbstbehalt und 4327 Franken Krankenkassenprämien, also 7527 Franken.

Hätte er die 300er-Franchise gewählt, würden sich die Gesamtkosten «bloss» auf 6759 Franken belaufen. Diese Zahl setzt sich zusammen aus 300 Franken Franchise, 700 Franken Selbstbehalt und 5759 Franken Prämienvolumen.

Also: 6759 Franken Gesamtkosten bei der 300er-Franchise versus 7527 Franken Gesamtkosten bei der 2500er-Franchise – ergibt eine Differenz von 768 Franken. Auch diese Zahl gilt es sich zu merken: Es ist der Betrag, den man bei hohen Krankheitskosten mit der 2500er-Franchise im Vergleich zur 300er-Franchise zu viel bezahlt hat.

Diese 768 Franken sind deutlich tiefer als die oben genannten 1432 Franken. Deshalb mein Tipp: Im Zweifelsfall die hohe Franchise von 2500 Franken wählen.

Das war Ihnen zu kompliziert? Tut mir leid. Ich hab das System nicht erfunden. ●