

## Angestellte werden Bürokratiedetektive

Der Zuger Industrielieferer Bossard will firmeninterne Bürokratie abbauen. Eine Expertin sagt, worauf zu achten ist.

Christopher Gilb

Der Zuger Verbindungsspezialist Bossard ist einer der Durchstarter dieses Jahres. Auch im dritten Quartal konnte der einstige Schraubenhändler die Umsatzwerte von 2019 deutlich übertreffen und den Absatz stärker als erwartet steigern. Ob im Bereich Medizinaltechnik oder in der Elektromobilität: Die klugen Verbindungslösungen aus der Zentralschweiz sind im Zuge der weltweiten wirtschaftlichen Erholung gefragt.

Dennoch hat das Unternehmen noch deutlich Luft nach oben. So beträgt beispielsweise der Marktanteil im wichtigen Markt Asien erst ein Prozent. Bossard hat sich deshalb im Rahmen der «Strategie 200» bis zum 200. Firmengeburtstag im Jahr 2031 ambitionierte Wachstumsziele gesetzt. Dafür hat das Unternehmen sieben Initiativen definiert. «Eine davon heisst, mehr Zeit für unsere Kunden zu haben», sagt Beat Grob, Mitglied der Gründerfamilie und fürs Europageschäft zuständig. «Mehr Zeit für Kunden gewinnt man auch durch den Abbau firmeninterner Bürokratie», dachte sich Grob. Und so war die achte Initiative geboren.

### Die Kunden machen Druck

Knapp 20 Prozent der Teilnehmer der Studie «The Workforce View in Europe», an der rund 10 000 Arbeitnehmende teilgenommen haben, haben ineffiziente Systeme und Prozesse als Hauptursache für mangelnde Produktivität am Arbeitsplatz genannt. Anne M. Schüllers These ist: «Auf durchschnittlich 50 Prozent der Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen kann gut verzichtet werden.» Die bekannte deutsche Unternehmensberaterin und Autorin, die auch regelmässig in der Schweiz tätig ist, setzt sich schon lange mit firmeninterner Bürokratie auseinander. Gerade auch die vielen Traditionsunternehmen mit industriellem Hintergrund in der Schweiz würden noch zu oft an veralteten Prozessen festhalten, sagt sie. «Jeder Abteilungsleiter hat seine Jahresziele und will primär diese errei-



Aktenberge, Sitzungen, Chefs, die ihre Mitarbeitenden kontrollieren; zu viel Bürokratie schadet der Effizienz von Unternehmen.

Bild: Getty

chen. Wieso also Macht abgeben und die eigene Position gefährden?» Doch der Druck steigt. «Denn oft sind es die Kunden, die auf die Unternehmen zugehen und sagen: Ihr seid zu langsam, ihr müsst agiler werden.» Grund sei die Konkurrenz am Weltmarkt durch Start-ups oder Firmen, die aus solchen herausgegangen seien und von Anfang an auf eine schlanke Hierarchie gesetzt hätten. «Eine Analyse des Musikstreaming-Anbieters Spotify hat ergeben: In 70 Prozent der Fälle treffen Chef und Mitarbeiter die gleiche Entscheidung, in 20 Prozent der Fälle trifft der Mitarbeiter die bessere Entscheidung und nur in 10 Prozent der Fälle. Da sagt sich das Unternehmen richtigerweise: «Wieso den Mitarbeiter nicht machen lassen, der hat sein Ohr am Markt und weiss, was die Kunden brauchen», sagt Schüller.

Bei Bossard wurden in einem ersten Schritt nun die

«Mehr Zeit für Kunden gewinnt man auch durch den Abbau firmeninterner Bürokratie.»



Beat Grob  
CEO Zentraleuropa, Bossard

«Auf rund 50 Prozent der Strukturen und Prozesse kann gut verzichtet werden.»



Anne M. Schüller  
Unternehmensberaterin

Mitarbeitende eingeladen, sich an der Initiative zu beteiligen. Eine Gruppe aus 50 Personen mit den unterschiedlichsten Positionen und aus unterschiedlichsten Ländern kam zusammen. «In Workshops definierten sie Aussagen, die ein zu hohes Mass an Bürokratie ausdrücken», sagt Grob. Etwa: «Ich brauche für gewisse Entscheidungen immer die Freigabe durch meinen Chef, obwohl ich sie auch gut selbst fällen könnte.» Oder: «Ich brauche zu viel Zeit, um meine Aktivitäten zu rapportieren.»

Bis Ende Oktober konnten alle Angestellten in einer Umfrage dazu Stellung nehmen. Stimmt ein Mitarbeiter der Aussage zu, konnte er in einer Auswahlliste mögliche Ursachen für das zu hohe Bürokratielevel anklicken. Solche könnten beispielsweise ein Management sein, das sich zu sehr ins Tagesgeschäft einmischt oder auch

eine grundsätzliche Misstrauenskultur. Bossard will die Bürokratie so messbar machen. «Die Umfrage ist zwar anonym, die Mitarbeitenden gaben jedoch an, ob sie bei Bossard Österreich oder bei Bossard China arbeiten, damit wir die Ergebnisse sinnvoll zuordnen können», sagt Grob.

### Umdenken setzt schon ein

Über die Belegschaft zu gehen, sei der richtige Weg, sagt Anne M. Schüller. «Es bringt nichts, wenn die Unternehmensleitung wie früher im stillen Kämmerchen irgendwelche Massnahmen definiert, die dann niemand nachvollziehen kann.» Sie plädiert aber dafür, danach operativ schnell tätig zu werden. «Einfach mal 30 Tage versuchsweise die Grenzen ausweiten. Wenn es die Angestellten belastet, dass sie für jede Zahlung ab 100 Franken den Chef fragen müssen und so wichtige Zeit verloren geht, die Limite auf 1000 Franken anheben.» Wenn es heisse, es gebe zu viele Sitzungen, einfach mal versuchsweise auf einige verzichten. «Das spart auch viel Geld.» In einem weiteren Schritt könnte man dann an die grösseren Strukturen gehen wie Digitalisierung oder Hierarchieabbau.

Bei Bossard wartet man nun mit Spannung das Ergebnis der Umfrage ab. «Wir werden dann mit den Geschäftsführern vor Ort das Gespräch suchen und sie einladen, gemeinsam mit den Mitarbeitenden Verbesserungen zu erarbeiten», sagt Beat Grob. Auch gruppenweit gebe es eventuell Verbesserungspotenzial: Bossard ist schon in den letzten Jahren stark gewachsen. «Und je grösser die Organisation wird, desto mehr Dinge gibt es, die man objektiv regeln muss und dann regelt man manchmal vielleicht zu viel.» Erneute Umfragen in den nächsten Jahren sollen dann zeigen, ob die Verbesserungen wirken. «Aber eins haben wir schon jetzt erreicht», sagt Grob. «Seit wir im Unternehmen über das Thema reden, sind Mitarbeitende viel sensibilisierter dafür, und fragen sich von sich aus, ob es diese oder jene Sitzung wirklich braucht.»

## General Electric spaltet sich auf

Der US-Konzern will sich in drei Unternehmen aufteilen. Danach will sich GE auf die Luftfahrt fokussieren.

Die Arbeitnehmenden von General Electric haben in den letzten Jahren schon einiges mitmachen müssen. Nun kommt der nächste Schlag. Ihr Arbeitgeber wird verkauft. Der US-Industriekonzern will sein Energiegeschäft abtosseln, für das zuletzt in der Schweiz noch über 2000 Mitarbeitende angestellt waren. Neu soll das GE-Energiegeschäft ein eigenständiges Unternehmen bilden, zusammen mit dem Geschäft um erneuerbare Energien und Digitalisierung. Anfang 2024 soll der Spin-off vollzogen

werden, spricht der Verkauf. So sei das neue Unternehmen «positioniert, um die Energiewende anzuführen». Das gab der Konzern gestern bekannt.

Damit wird GE in den kommenden zweieinhalb Jahren in drei separate Unternehmen aufgespalten. GE-CEO Larry Culp sagt in der kurzen Mitteilung: «Heute ist ein entscheidender Moment für GE, und wir sind bereit.» Man konzentriere sich weiterhin darauf, Schulden abzubauen und operativ besser zu arbeiten, um nachhaltig profita-

bel zu sein. «Wir müssen schnell handeln, um die Zukunft des Fliegens zu gestalten, Präzisionsmedizin anzubieten und die Energiewende anzuführen.»

### Sparrunden und Entlassungen

Bis 2024 soll die Aufspaltung in die drei neuen börsenkotierten Unternehmen bei GE über die Bühne gehen. Anschliessend soll der Konzern ein auf die Luftfahrt fokussiertes Unternehmen werden. Ähnliche Wege waren vor einiger Zeit bereits die Konkur-

renten Philips und vor allem Siemens gegangen. General Electric hatte in der Schweiz einst 5300 Mitarbeitende. In mehreren grossen Sparrunden wurden Hunderte, manchmal gleich Tausende von Stellen gestrichen. Im Herbst 2015 hatte GE bekanntgegeben, von der französischen Alstom dessen Energiegeschäft zu übernehmen – für zehn Milliarden Dollar. GE baute darauf sein Energiegeschäft auf. Und man lobte sich damals noch selber. «Hochgradig strategisch», sei die Übernahme, sei

habe «exzellente Wachstumsaussichten». Doch im Januar 2016 wurde die erste Massenentlassung bekanntgegeben, 1300 Jobs verschwanden. Im Dezember 2017 folgte die nächste Sparrunde. Dieses Mal sollten 1400 Jobs wegfallen. Im Sommer 2019 erwischte es nochmals 450 Stellen, im Sommer 2020 nochmals 500 Stellen. Wie der Industriekonzern gestern bekanntgab, soll das Energiegeschäft wieder verkauft werden, das nur sechs Jahre zuvor gekauft wurde. (rwa/nav/dpa)

## Migros Aare: Chef tritt ab

**Detailhandel** Migros-Aare-Chef Anton Gäumann tritt zurück. Interne Abklärungen hätten ergeben, dass es zu «nicht regelmentkonformen Abläufen» und «nicht vollständig gemeldeten» Interessenskonflikten gekommen sei, heisst es in einer Mitteilung. Gäumann habe die Verantwortung für diese Vorgänge übernommen. Weitere Details gibt die in den Kantonen Bern, Aargau und Solothurn tätige Genossenschaft nicht bekannt. Gäumanns Stellvertreter Reto Sopranetti übernimmt am 15. November die operative Führung der Migros Aare. (chm)