



Markus Mettler, Ideen-Guru:
Auf was es ankommt bei der
Kreativität und Ideenfindung

Seite 4



Migros Ostschweiz:
Wie Personalentwicklung die
Kreativität fördert Seite 10



Malcolm Gladwell:
Der Kultautor zu Erfolg und
Erfolgsfaktoren Seite 12



Miriam Blocher, Lächerli Huus

**Innovationen
sind keine
Zufallsprodukte!**



02 PROLOG

03 EDITORIAL

04 REPORTAGE

Markus Mettler, BrainStore
Man muss Veränderungen tatsächlich wollen

07 INTERVIEW

Miriam Blocher, Läcklerli-Huus
Kreativität und Innovationen sind keine Zufallsprodukte

10 BACKGROUND

Migros Ostschweiz
Kreative Win-Win-Situationen im Power-Team

12 ERFOLGSSTORY

Kultautor Malcolm Gladwell zu Überfliegern, Erfolg und Misserfolg

13 INPUT / CHECKLISTE

Innovationsbereitschaft und Kreativität auf dem Prüfstand

14 INPUT / GLOSSAR

Kreativität und Innovation im Brennpunkt

15 SIU-NEWS

SIU-Stellenbörse für den Detailhandel

Nachhaltige Kreativität gesucht

Wenn fixe Muster gebrochen werden

Können Sie sich vorstellen, jemandem zu sagen, er oder sie sei un kreativ? Wohl kaum. Denn Kreativität wird erwartet. Dass es damit mal besser, mal schlechter klappt, hat oft weniger mit der Kreativität selber zu tun, als mit störenden Dogmen und Normen.

Machen Sie selber die Probe aufs Exempel und fragen Sie in Ihrem Umfeld, was die Leute unter dem Begriff «Wettbewerbsvorteil» verstehen. Höchst erstaunlich, was einem da an Deutungen und Erklärungen entgegen purzelt! Von einzigartigen, schwer kopierbaren Produktvorteilen wird die Rede sein. Die wieder erstarkte USA-Fraktion nennt es Unique Selling Proposition und meint damit das gleiche. Andere werden von Alleinstellung und Differenzierung schwärmen und den Wettbewerbsvorteil als wichtigstes Marketingziel definieren. **Kaum jemand wird Ihnen aber erklären, dass der wohl wichtigste Wettbewerbsvorteil jene Menschen im Unternehmen sind, die diese Vorteile kreieren, bearbeiten und dafür sorgen, dass sie laufend angepasst und erneuert werden.** Und ganz selten werden Sie hören, dass es auch ein Management braucht, das diesen Findungs- und Erneuerungsprozess will und unterstützt.

Musterbrecher

Der Schweizer Hans A. Wüthrich ist Inhaber des Lehrstuhls für internationales Management an der Münchner Universität der Bundeswehr und zählt zu den Querdenkern in der Managementforschung. Aufgrund der Erkenntnisse aus dem Langzeit-Forschungsprojekt «**Musterbrecher**» an seiner Hochschule plädierte er an einer SGO-Tagung in Zürich für eine «**leise Management-Revolution**». Wüthrich forderte die Gäste auf, eigene Denk- und Handlungsmuster kritisch zu durchleuchten und nötigenfalls zu brechen, vermehrt die kollektive Intelligenz im Unternehmen zu nutzen und sich von der Vorstellung zu verabschieden, dass nur die Obersten immer die Schlausten sein müssen. In seinem stark beachteten Referat lud er die Gäste zu einem «Perspektivenwechsel vom Leader- zum Followership» ein. Dabei gehe es im Kern darum, weit mehr **im** System statt **am** System zu arbeiten. Statt sich zu

Arbeiten im System
«Managing Culture»

Kulturentwicklung über **Vorgaben:**
Werte/Ziele/Verhalten werden a priori definiert, ebenso der Weg, der zur Kulturentwicklung führen soll.

«Du sollst!»
Vorgegebene Werte
defizitorientiert

Top down-Initiativen,
Vorgaben, Taskforces,
Masterpläne,
Projektcontrolling

Arbeiten im System
«Inventing Culture»

Kulturentwicklung über das **Experiment:**
Es wird zugelassen, dass im Unternehmen Werte erfunden werden, eigene Verantwortungskulturen entstehen und in ihrer Ausprägung auch unterschiedlich sein können.

«Ich will!»
Selbst erfundene Werte
potentialorientiert

Verändern von Rahmenbedingungen, um Empowerment zu fördern, die Nutzung der kollektiven Intelligenz zu ermöglichen und organisationale Energien freizusetzen

Quelle: Prof. Hans A. Wüthrich, München (Herbsttagung 08, Schweiz. Gesellschaft für Organisation und Management, SGO)



Kreativität braucht Teamwork

Wenn man sich die ernst zu nehmenden Konkurrenten genauer ansehe, stelle man fest, dass sie sowohl personell wie materiell ähnlich ausgestattet seien. Jeder sei in der Lage, die anderen zu schlagen und sich die dazu nötigen Mittel am Markt zu beschaffen. «Es geht also in erster Linie nicht um technische Vorteile, sondern um einen echten Wettbewerb, der durch die an ihm teilnehmenden Menschen und deren Art der Zusammenarbeit entschieden wird.» Das Zitat stammt von Jochen Schürmann, dem legendären Alinghi-Steuermann. Ich habe es unlängst im sehr lesenswerten Buch «High-Performance-Teams» des Autorenduos Wolfgang Jenewein und Marcus Heidbrink entdeckt.

Wer Sport betreibt oder sich dafür interessiert, kennt die vielen Parallelen zum beruflichen Tagesgeschäft. Höchstleistungen sind praktisch nie auf Einzelleistungen und Alleingänge zurückzuführen, sondern das Resultat gut funktionierender Teams. Gleiches gilt für die Bildung und Bindung von Kreativität im Unternehmen.

Darüber haben wir für dieses Heft mit renommierten Experten und erfolgreichen Detaillistinnen und Detaillisten gesprochen und spannende Inputs erhalten, die wir mit Ihnen teilen.

Thomas Tobler
UP-Redaktionsleiter

einseitig von der Arbeit innerhalb eines bestehenden Systems absorbieren zu lassen, lohne es sich, dieses mit Experimenten zu testen, Bestehendes mit neuen Ansätzen zu irritieren und aus den Beobachtungen wertvolle Schlüsse zu ziehen. Hier werden die anwesenden Detaillisten wohl aufgemerkt haben. Im Gegensatz zu anderen Branchen, wo Experimente oft nur über extrem aufwändige und teure Vorkehrungen zu haben sind, sind sie im Detailhandel meistens rasch und einfach möglich. Im Verkaufsraum genau so wie bei den persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen.

Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung

Kehren wir noch einmal kurz zurück zu den Wettbewerbsvorteilen. Sie haben sich primär auf Produkte und Dienstleistungen zu konzentrieren und sollen sich gegenüber dem Mitbewerb gefälligst abheben. Prof. Wüthrich nennt sie die klassischen, «dinglichen» Wettbewerbsvorteile erster Ordnung. Nach seinen Erfahrungen lohne es sich, eine andere Art von Wettbewerbsvorteilen zu suchen, die er als Wettbewerbsvorteile zweiter Ordnung bezeichnet. «Sie ermöglichen, dass Mitarbeiter notwendige Freiräume erfahren, sich mit Leidenschaft einbringen können, die eigene Intelligenz der Organisation zur Verfügung stellen und somit wirklich «folgen» wollen.» Diese Wettbewerbsvorteile höherer Ordnung, so der Münchner Professor, «bilden die Basis dafür, dass Alleinstellungsmerkmale klassischer Art immer wieder neu entstehen.» Wüthrich unterscheidet **vier Wettbewerbsvorteile der «neuen Generation»** (siehe Kasten).

Dynamisierung der Kreativität

Auch wenn wir es nicht mehr hören mögen und längst als Weisheit aus dem Binseland abgehakt haben, der Komplexität der unternehmerischen Herausforderungen ist das völlig wurscht. Sie wächst ungerührt und rasant weiter an und verkürzt die Verfallsdaten unseres Wissens und damit der darauf basierenden Handlungsweisen. Dazu noch einmal Prof. Wüthrich: «Je

Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung

► Musterbrechende Führung:

Führung kann Systeme perfektionieren – Leader tragen dazu bei, dass sie nie zu perfekt werden. Souveräne Leader vertrauen konsequent darauf, dass Menschen grundsätzlich intrinsisch, (von innen heraus) motiviert sind. Sie setzen ihre Energie primär für die «Arbeit am System» ein.

► Gelebte Leidenschaft:

Führung kann Menschen zweckorientiert bewegen – Leader tragen dazu bei, dass sie «bewegt» sind. Leidenschaft kann niemals durch Druck erzeugt werden, dafür durch Aufbau der Zellen der Passion und Abbau von Blockaden, z. B. angepasste Controllinginstrumente, verfeinerte Mitarbeiterbeurteilung.

► Frei atmende Organisation:

Führung kann Freiräume abstecken – Leader tragen dazu bei, dass aus Freiheit Nutzen (kein laissez-faire!) entsteht. Im Vordergrund steht nicht die Einhaltung von Standards, Innovationskraft braucht Frei- und Denkräume.

► Nutzung kollektiver Intelligenz:

Führung kann Vielfalt zulassen – Leader tragen dazu bei, dass Vielfalt produktiv genutzt wird. Vielfältige Sichtweisen und Deutungen werden akzeptiert, die Vielfalt als Chance gesehen. Die Qualität der Lösungen wird gesteigert durch variantenreiche Dialoge bis hin zur Nutzung von virtuellen Welten (Internetforen, Web 2.0).

höher der wirtschaftliche Leidensdruck, die Dynamik und die Ungewissheit werden, desto grösser wird die Versuchung, durch Top-down-Eingriffe gestalten zu müssen.» Die Gefahr, dass sich aus diesem Reflex eine den tatsächlichen Situationen entfremdete Grundhaltung entwickelt, ist gross. Reculer pour mieux sauter – Eile mit Weile – könnte der zugegeben etwas flapsige Schluss gezogen werden. Komplexe Probleme und Aufgabenstellungen werden mehr und mehr nur zu packen sein, wenn die Vielfalt der Menschen im Betrieb und dessen Kunden einbezogen wird, wenn deren Meinungen, Erfahrungen, Bedürfnisse und Wertvorstellungen ernst genommen, analysiert, verdichtet und genutzt werden. Nicht dann und wann, sondern systematisch und gewollt. Nur so entsteht eine von Veränderungen getriebene Ideenfindung, die laufend angepasste Wettbewerbsvorteile zu generieren vermag. ◀

thobler@tobler-tobler.ch

BrainStore, Biel: Die Ideenfabrik

«Man muss Veränderungen tatsächlich wollen!»

Aarbergerstrasse Biel. Monotone Häuserzeilen, austauschbar, Durchfahrtsstrasse pur. Vielleicht sollten sich die Stadtplaner Inspirationen in der dort ansässigen Ideenfabrik holen. Wie etwa die Leute von Coca Cola, BMW, C&A, Migros oder Coop. Oder die ältere Hundehalterin, die wissen wollte, wie der Adventskalender für ihren Fido aussehen könnte.

Volg suchte nach Ideen, die den Dorf-laden in die Zukunft katapultieren. Manor wollte Inspirationen für das Warenhaus von morgen und die Migros die besten Nachwuchskräfte finden. Media Markt suchte sich gegen «Killerkonkurrenten» zu schützen und die Heilsarmee bat um frischen Wind in ihren Brockenstuben. Die Kundenliste ist ellenlang und bunt wie die Ideen selber, die BrainStore entwickelt. Zu den Auftraggebern gehören die ganz Grossen und auch die Kleinen dieser Welt. Weltkonzerne wie Henkel oder Nestlé, Bundesämter, Bahnen und Banken, Läden und Private. Etwa die drei Schülerinnen, die in der Ideenfabrik nach einem Geschenk für ihren unbeliebten Lehrer suchen liessen.



Für Markus Mettler, Mitinhaber und Mitbegründer der Bieler Ideenfabrik BrainStore ist klar: «Eine Firma ohne klar definierten Innovationsprozess kann keine Innovationskraft entwickeln.»
Fotos BrainStore

Ideenfabrik als fixe Idee?

Können Ideen überhaupt am Fließband produziert werden? Für Markus Mettler von BrainStore steht das ausser Frage. «Schon bei unserem Start-up prüften wir die Möglichkeiten, den Innovationsprozess zu sys-

«Nicht fehlende Ideen sind das Problem, sondern fehlende Dynamik.»

tematisieren und gute Ideen quasi per Knopfdruck zu produzieren. Wir stellten fest, dass sehr viele Firmen nicht das Problem fehlender Ideen haben, sondern der fehlenden Dynamik. Sie denken zu wenig im Kontext von eigentlichen Roadmaps und müssten viel mehr bereichsübergreifend miteinander reden. Wir realisierten, dass es für diese Systematisierung eine eigentliche Industrialisierung brauchte.»

Die Geschichte zeige, dass nur dann eine Systematisierung entstehen konnte, wenn in der Wertschöpfungskette eine Industrialisierung stattgefunden hatte. «Das ist der Grund, warum wir uns so früh für das Modell der Ideenfabrik entschieden hatten», blickt Mettler auf den «Big Bang» von BrainStore zurück. «Wir kannten viele junge Leute, die massenhaft Ideen hatten, diese aber nirgendwo deponieren konnten. Auf der anderen Seite gab es Heerschaaren von Profis, die krampfhaft nach guten Ideen suchten, aber keinen Zugriff auf die Ideen

der anderen hatten.» Diese Situation nutzten die Jungunternehmer und bauten zwischen den beiden Gruppen eine Drehscheibenfunktion auf, die sie bald einmal fabrikmässig auf Touren brachten und im Laufe der Zeit immer weiter ausbauten. «Wir erhielten immer wieder neue Aufgaben und Herausforderungen und wurden folglich gute Kunden von uns selber», schmunzelt Markus Mettler.

Markus Mettler, wie entsteht Kreativität?

«Die Frage ist nicht so sehr, wie Kreativität entsteht, sondern wie Neues und Veränderungen entstehen. Kreativität ist grundsätzlich in jeder Organisation vorhanden. Kunden, Mitarbeitende und andere bringen Ideen ein. Sie zu fassen, zu kanalisieren und zu filtern ist das Problem. Interessant sind dabei die Initialphasen des Veränderungsprozesses, die fast überall gleich ablaufen: Der Chef hat eine Idee oder man beobachtete die Konkurrenz. Dann wird ein Meeting durchgeführt, irgendwo im 7. Stock, umgeben von langweiligen Topfpflanzen und Flipcharts. Dort wird gemeinsam überlegt, was man aus diesen Inputs machen könnte. Man analysiert Zahlen und Fakten und kommt vielleicht zu Ideen. Nur fallen diese Ideen mehr oder weniger zufällig an. Sie können weder zeitlich noch qualitativ gesteuert und keiner klaren Trägerschaft übertragen werden.»

50 Prozent Energieverlust

Die rasanten Veränderungen unserer Zeit sind nicht selten von historischem Ausmass und stellen jedes Unternehmen vor laufend andere, neue und in ihrer Komplexität höchst unterschiedliche Problemstellungen. Und sie müssen, im kleinen Laden wie im Konzern, in immer kürzeren Zeitfenstern erkannt und gelöst werden. «Da kann ich nicht jedes Mal hingehen und mir neu überlegen, was ich jetzt für Schritte einleiten muss, um zu Lösungen zu gelangen», sagt Mettler. Es gelte à tout prix zu vermeiden, dass bei jeder Ideenfindung fünfzig Prozent der Energie in die Prozessentwicklung investiert werden müsse.

Aus dieser Grundhaltung heraus ist die Bieler Ideenfabrik entstanden, in der wesentliche Faktoren zusammenspielen (siehe Kasten auf dieser Seite). «Wenn ich diese Faktoren in meinem Betrieb implementiere, kann ich zuverlässig immer wieder Neues schaffen und mich den Veränderungen anpassen», bringt Markus Mettler den Nutzen seines Ideenfließbands auf den Punkt. Zwischenzeitlich läuft es in drei fixen Fabrikanlagen auf Hochtouren und wird in Innovationsprojekten an zahlreichen internationalen Standorten eingesetzt, wie etwa in Orlando, Perth, Addis Abeba, München oder Düsseldorf. ◀

Kurzporträt

Drei Studenten legten 1989 den Grundstein zur systematischen Methode der industriellen Ideenproduktion. Seither stellt BrainStore in einem klar definierten Prozess Ideen her, quasi auf Knopfdruck. Aus einer zu Beginn kleinen Idee wurde die weltweit erste Ideenfabrik mit heute 80 fest angestellten Mitarbeitenden an drei internationalen Standorten und rund 5000 Freischaffenden aus der ganzen Welt. Heute bietet BrainStore mit der Ideenfabrik das komplette Know-how der industriellen Ideenproduktion an.

www.brainstore.com

► Anpassungsfähiger, reproduzierbarer und simpler Prozess

O-Ton Markus Mettler: «Auch ein Drittklässler muss ihn in einer halben Stunde begreifen und anwenden können. Die meisten Firmen haben, wenn überhaupt, einen so komplizierten Innovationsprozess, dass ihn niemand versteht.»

► Zuverlässige Bedienbarkeit des Prozessablaufs

«Meistens ist es so, dass jeder Ideen haben darf und haben muss. Aber niemand weiss, wie man den ganzen Prozess durchführt und die Ideenmaschine bedient, auch wenn sie in ihren Grundfunktionen nicht sonderlich kompliziert ist.»

► Einsatz von stimulierenden Werkzeugen

«Das leistungsfähigste Organ des Menschen, sein Gehirn, stimulieren wir mit Werkzeugen, die völlig uninspirierend sind. Richtige Werkzeuge regen die Fantasie an, provozieren Fragen, zeigen auf verschiedene Blickwinkel, sind sehr schnell einsetzbar und generieren sofort Ideen.»

► Spielerische, schnelle und simple Ideen-Software und Ideensteuerung

«Meistens wird für den Innovationsprozess jedes Mal eine eigene Steuerung aufgebaut. Exzellisten und Datenbanken, in denen man viele Felder anklicken muss, bis man die Idee eingeben kann, sind Quatsch! Wir beschäftigen ein ganzes Team von Programmierern, das sich um den Steuerungsprozess kümmert.»

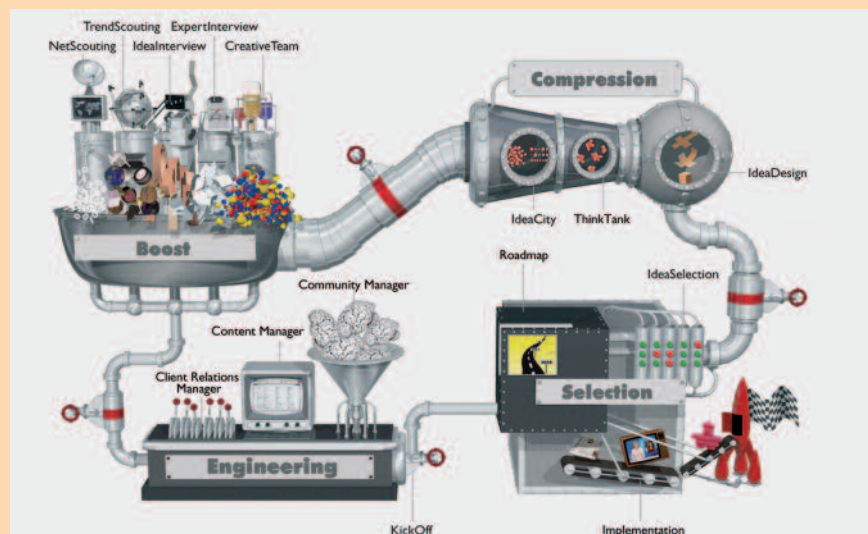
► Einrichtung eines richtigen, Ideen fördernden Raums

«Viele Unternehmen übersehen die ganz erheblichen Auswirkungen auf die Ideenentwicklung und haben keine geeigneten Ideenräume. Es geht nicht darum, einen lustigen, flippigen Raum einzurichten, sondern um eine zweckmässige Räumlichkeit, in der sich Ideen produzieren lassen.»

► Unterstützung durch das Unternehmen und deren Leitung

«Oft kann es recht schwierig sein, autonome Innovationsteams aufzubauen und sicherzustellen, dass diese gut funktionieren können.»

BrainStore unterstützt nach eigenen Angaben Unternehmen beim Aufbau eines eigenen, einfach zu bedienenden Innovationsmanagements.



«Beschaffen – Verdichten – Entscheiden» Der industrielle Prozess der BrainStore-Ideenmaschine produziert auf Knopfdruck tausendfach Ideen – verblüffend, präzise und temporeich.

Nachgefragt:

Markus Mettler, kommen zu Ihnen Leute ohne eigene Ideen?

MARKUS METTLER: Das dachten wir anfangs auch. Aber dem ist nicht so, denn ich muss zuerst die Einsicht oder Idee haben, dass ich neue Ideen brauche...

...die dann irgendwo stecken bleiben.

Das erleben wir oft. Auch bei innovationsbereiten Firmen. Sie sind ausnahmslos zum Schluss gekommen, dass sie sich zuerst hinsetzen und den Prozess richtig ablaufen lassen müssen. Normalerweise hat der Mensch den kribbelnden Hang, seine Ideen immer gleich umzusetzen. Das ist ein Reflex, den wir als Ideenfabrik beeinflussen müssen.

Als Sparringpartner?

(schmunzelt) Nein, als Partner, die den Innovationsprozess durchführen und beim Kunden installieren, damit er mit seinem Team Ideen entwickeln und umsetzen kann. Im Rahmen einer Produktberatung reden wir mit unseren Kunden sehr genau über ihre Vorstellungen und Ziele, klären die Hintergründe ab, stecken gemeinsam das Spielfeld ab und definieren die Limiten.

Ist Ihre Ideenfabrik auch etwas für kleinere Läden?

Selbstverständlich! Der Innovationsprozess ist unabhängig von der Firmengrösse. Was es braucht, ist das Bewusstsein und die Bereitschaft, Veränderungen tatsächlich zu wollen. Speziell seitens der Führung, sonst können Teams jahrelang für neue Ideen kämpfen, ohne dass sich etwas ändert.

Beschreiben Sie uns den Schweizer Detailhandel aus Ihrer Sicht.

Mir fallen spontan positive Aspekte ein. Gute Konzepte, meist gut ausgebildete Leute, IALogistik, faire Preise, unglaubliche Auswahl,



*Wo holt sich Markus Mettler seine Ideen?
«In unseren immer neuen Ideenfindungsprozessen und indem ich mit Interesse am Neuen durchs Leben gehe.»*

wenig Einkaufsstress. Mir fällt aber immer wieder auf, dass ich extrem wenig bleibende emotionale Einkaufserlebnisse habe.

Welche Emotionen wünschen Sie sich denn beim Einkaufen?

Ich habe mir oft überlegt, einen etwas biederen Laden mit den genau gleichen Produkten und Preisen in ein sensationelles Umfeld zu stellen. Pimp the store! Ich schaue genau hin, welcher kommerzielle Nutzen aus Veränderungen punkto Ladenbau, Präsentationen, Verkauf, Schaufenster usw. entstehen könnte. Ich bin sicher, dass auch in schwierigen Zeiten mehr Geld ausgegeben wird, wenn das Einkaufserlebnis wirklich sensationell ist.

Was würden Sie den Detailhändlern raten?

Einen für alle gültigen Massnahmenkatalog gibt es nicht. Er muss je nach Laden anders aussehen. Der Grundmechanismus ist der sehr offene Dialog mit dem Kunden und ein stark entwickeltes Bewusstsein dafür. Diese Interaktion zwischen Laden und Kunden läuft oft auf Sparflamme. Vielen Leuten kommt der Änderungsbedarf gar nicht in den Sinn. Es läuft ja! Die Kunden kommen immer noch zu uns.

Vielleicht hat der Händler Schwellenängste, um sie sich bei Ihnen Impulse zu holen?

Die braucht er nicht zu haben. Er ist willkommen, kann uns Fragen stellen und seine Probleme mit uns diskutieren. Das kostet nichts. Es ist an uns, ihm ein Vorgehen aufzuzeigen, das Hand und Fuss hat.

Kann er das auch bezahlen?

Wenn der Kunde bereit ist, in den Ideenprozess zu investieren, sich einzubringen und seine Leute zu involvieren, finden wir immer eine Lösung. Dazu können wir ganz unterschiedliche, seiner Situation entsprechende Modelle anbieten.

Je bombastischer die Idee, desto teurer?

Nein, es ist wie beim Autokauf. Egal, ob Sie das gewählte Modell für einen bombastischen Auftritt kaufen oder für die Fahrt zur Arbeit, Sie bezahlen den gleichen Preis. Der Kunde bezahlt nicht die Idee, sondern den Aufwand für den Ideenprozess.

Gehört die bezahlte Idee dem Kunden?

Der Kunde hat in jedem Fall das unbeschränkte Nutzungsrecht an der Idee. Das ist ein Grund, warum wir sehr schnell internationale Aufträge erhalten haben.

Bei Ihrer Ideenfindung sind viele Leute involviert. Wie verhindern Sie den Ideenklau?

Am Anfang leisten sehr viele Leute ihre Beiträge. Am Schluss entscheidet nur noch ein sehr kleiner Kreis. Dadurch können wir den ganzen Fundus aus Marktinputs, Trends und Erfahrungen nutzen und die brisanten Ergebnisse vertraulich halten. ◀

Miriam Blocher, Inhaberin und Geschäftsführerin Lächerli Huus AG

Kreativität und Innovationen sind keine Zufallsprodukte

Das Mediengetöse bei der Übernahme vor zwei Jahren war mächtig. Seither haben die Erfolgsmeldungen aus dem Lächerli Huus das aufgeregte Gezeter und notorische Genörgel rund um die Herkunft und Person der neuen Chefin verstummen lassen. Miriam Blocher über ihre Anfänge und strategischen Gratwanderungen und über die Freisetzung von Kreativität in ihrem Unternehmen.

UP: Frau Blocher, seit Anfang 2007 besitzen und führen Sie die traditionsreiche Lächerli Huus AG. Was kommt Ihnen zu diesen zwei Jahren spontan in den Sinn?

MIRIAM BLOCHER: Ich habe eine spannende Zeit erlebt, viel gelernt und mit meinem Team viel bewegt. Wir haben eine neue Filiale eröffnet, den Markenauftritt und die Werbung neu ausgerichtet, Distributionsfragen geklärt und neue Verpackungskonzepte entwickelt. In den beiden Jahren konnten wir in der Schweiz deutlich zulegen und haben sicher noch Potenzial.

Sie kommen aus einer sehr prominenten Familie. Ist das ein Vor- oder ein Nachteil?

Als wir die Übernahme kommunizierten, gab es einen unheimlichen Wirbel, den ich so nie erwartet hätte. Für unsere Kunden stand das gute Produkt im Vordergrund. Die gefundene Nachfolgeregelung war ihnen viel wichtiger als die Besitzerin. Wir haben Kunden gewonnen und auch welche verloren. Jene, die nur wegen mir auf die guten Lächerli verzichten wollen, tun mir eigentlich Leid. Sie bestrafen sich ja selber. *(lacht)*

Welche Bereiche brachten Ihnen die grössten Herausforderungen?

Die Übernahme einer sehr starken und traditionellen Marke führt immer zu Gratwanderungen. Wir wollten innovativer werden und trotzdem die Traditionen wahr-

ren, neue Kunden gewinnen und angestammte nicht verlieren.

Basler Lächerli kann ich in einer Ihrer Filialen, im Online-Shop, bei Coop oder in anderen von Ihnen belieferten Läden kaufen. Wie wird sich Ihr Multi-Channel-Konzept entwickeln?

Im Vordergrund stehen unsere zehn eigenen Filialen an frequenzstarken Standorten, in denen wir selber bestimmen können. In kleineren Orten, wo eigene Filialen weniger lohnenswert sind, sind wir in lokal sehr gut positionierten Fachgeschäften präsent und können uns weitere Standorte vorstellen.

«Wir wollten innovativer werden und trotzdem die Traditionen wahren.»

Auch im Ausland?

Einen ersten kleinen Ableger haben wir quasi als Shop-in-Shop in Freiburg i.Br. eingerichtet.

Im Ausland sucht man Ihre Produkte auch in berühmten Spezialitätenläden oft vergeblich. Lassen sich Lächerli nicht exportieren?

Doch, davon sind wir überzeugt. Nur lassen sich im Inland gewachsene Werte nicht

einfach ins Ausland transportieren und unsere Traditionsprodukte beim Grossverteiler neben die Billigprodukte ins Regal stellen. Die ausländischen Konsumenten müssen unsere Produkte zuerst kennen lernen. Das ist primär eine Frage der richtigen Distribution. Wir haben uns genügend Zeit für die Analyse der Märkte genommen. Wenn wir exportieren, dann wollen wir es richtig machen, sehr pragmatisch und schrittweise vorgehen und gut ausgewählte Märkte angehen. Der Entscheid darüber wird dieses Jahr fallen.

Folglich ist das Auslandsgeschäft noch mit Fragezeichen behaftet?

Es ist nicht so, dass wir keinen Export betreiben. Wir sind in mehreren ausländischen Märkten tätig. Unser Bonbonsortiment nimmt den grössten Anteil ein. Lächerli exportieren wir erst in sehr kleinen Mengen nach Deutschland und Asien. Wir erzielen heute total circa 10 Prozent unseres Umsatzes im Ausland.

Da werden Sie etwas neidisch nach Laufen blicken, wo Ricola über 80 Prozent Exportanteil hat.

Nein. Ricola hat das sehr gut gemacht, ist früh in den Export eingestiegen und ganz anders aufgestellt. Ihr Hauptprodukt ist ein stark marketinggetriebenes Bonbon, das in verschiedenen Varietäten produziert wird. Wir haben mit unseren rund 400 Artikeln eine vergleichsweise riesige Palette. Das ist aber gleichzeitig unsere Spezialität. ▶



Direkt, offen und hellwache Zuhörerin: Für Miriam Blocher wäre es absurd zu glauben, dass die Unternehmensleitung den Anspruch auf die besten Ideen hat. «Die Leute an der Verkaufsfreund sehen viel genauer, was tatsächlich abgeht.»

Basler Läderli gehen bis ins Mittelalter zurück. Auch die legendären Cola-Fröschli, Halsfeger und Rahmtäfelchen genießt man seit Generationen. Lassen diese traditionellen Schwergewichte kreative Entwicklungsmöglichkeiten zu?

Selbstverständlich! Allerdings würde es der Konsument nicht verstehen, wenn wir sehr kurzfristig mit laufend flippigeren Produkten daher kämen. Das wäre völlig falsch gedacht. Mit unseren starken Linien setzen wir auf längerfristige Entwicklungen, auf Regionalität und traditionelle Qualität. Ich bin überzeugt, wenn man mit diesen Trends umzugehen weiss, nicht auf verstaubte Traditionen setzt, sondern originell und lebendig bleibt, lässt sich der Kunde sehr gut ansprechen, auch dank un-

seres starken Qualitätsimages. Wir haben noch viele Möglichkeiten. Ich denke etwa an weitere neue Varianten, Verpackungsgrößen und -gestaltungen, oder an das neue Erscheinungsbild unserer Läden...

... wie zum Beispiel im Berner Westside?

Das Erscheinungsbild im Westside entspricht weitgehend unserem neuen Ladenkonzept. Wir haben festgestellt, dass wir vom Konsumenten zu uneinheitlich wahrgenommen wurden. Dem begegnen wir mit einem einheitlichen Marketing und prägnanteren Ladenbildern. Weil wir ein sehr vielfältiges Sortiment anbieten, sollen ruhige Materialien und Farben Ordnung und Klarheit schaffen. Wir sammeln momentan Erfahrungen und wollen die anderen Läden entsprechend ausrichten.

Was bedeuten die eher düsteren Wirtschaftsprognosen für Ihr Unternehmen?

Wir blicken auf ein sehr gutes 2008 mit einem sehr starken Weihnachtsgeschäft zurück. Kommt dazu, dass bei den Einkäufen im Läderli Huus nicht der Spareffekt im Vordergrund steht. Vielmehr will man sich und anderen etwas Gutes tun. Aus unserer Sicht ist der Konsum in der Schweiz vorderhand nicht rückläufig...

...Sind Ihre Verwöhnprodukte konjunkturunabhängig?

Das ist richtig. Ein feines Läderli hat gerade in vielleicht schwierigeren Zeiten durchaus das Potenzial, dass es einem nach dem Genuss wieder besser geht. *(lacht)*

Wie entwickeln Sie im Läderli Huus neue Ideen?

Wir sind in der glücklichen Lage, über direkte Kundenkontakte zu verfügen und erhalten täglich viele Anregungen, die wir aufmerksam prüfen und unseren Zielen und Möglichkeiten entsprechend anpassen.

Das sagen viele, aber meistens versanden die Impulse irgendwo im Unternehmen.

Das stimmt. Damit bei uns nichts untergeht, ist unser Innovationsprozess stark systematisiert. Unsere Verkaufsteams melden täglich ihre Beobachtungen, Kundenkommentare und Verbesserungsvorschläge, die durch unser Innovationsteam gelesen werden. Das Team besteht aus Leuten aus der Produktion, dem Ein- und Verkauf sowie aus der Entwicklung. Sie setzen sich sporadisch und zu fixen Monats- und Semestermeetings zusammen, diskutieren und verdichten in einer sehr, sehr offenen Grundstimmung die eingegangenen Impulse, passen sie an und setzen die entsprechenden Prioritäten fest. Damit haben wir zuerst eine offene, brainstormartige Phase und legen dann in einer sehr konkreten Konzentrationsphase die Umsetzungen und Termine fest.

Wie fördern Sie die Kreativität in Ihrem Unternehmen?

Durch unsere Systematik spüren unsere Mitarbeitenden deutlich, dass ihre Impulse ernst genommen werden. Sie werden stark ermutigt, auch grob skizzierte Inputs einzubringen und wissen, dass diese nicht schon am Anfang aussortiert werden. Das erzeugt eine sehr kreative Grundstimmung im ganzen Unternehmen. Innovationen

Was hatte sie vor 2 Jahren gereizt, die Lächerli Huus-Gruppe zu übernehmen?

Vor allem die überzeugenden Produkte, die gut aufgestellte Firma, aber auch das Potenzial, das ich im Unternehmen gesehen hatte. Eine Turnaround-Situation kam für mich nie in Frage, und als Lebensmittel-Ingenieurin wollte ich einen Betrieb über-

für beide zu schwierigen Situationen gekommen, auch wenn man nichts verändert hätte. Nach vielen Gesprächen kamen wir zu einer beide Seiten befriedigenden Übereinstimmung.

Was sind die grossen Herausforderungen, die 2009 auf Sie zukommen werden?

Wir wollen die Markenentwicklung fertig stellen. Dazu zählen offen gebliebene Verpackungsgestaltungen und verschiedene Ladenumbauten. Im September werden wir im neuen Basler Stückerli-Center unsere 11. Filiale eröffnen. Gleichzeitig suchen wir neue Standorte und Verkaufs- und Wachstumsmöglichkeiten.

Interview: Thomas Tobler



Neues Layout im Berner Westside. «Das Center ist noch in der Positionierungsphase mit den typischen Frequenzschwankungen. Als Frequenznehmer sind wir von der zukünftigen Grundfrequenz abhängig. Wir haben die nötige Zeit eingeplant», sagt Miriam Blocher. Foto Alexander Gempeler

und Kreativität sind niemals Zufallsprodukte, sondern müssen bewusst provoziert und zugelassen werden.

Wo laden Sie persönlich Ihre Kreativ-Batterien auf?

Eigentlich auf Schritt und Tritt. Kreativität sieht man oft zu eng. Ich liebe das, was ich mache, kaufe selber ein, probiere aus und bin ganz einfach neugierig. Um originell zu sein, muss man auch genau hinschauen, was andere machen und wie sie es machen. Aber zu glauben, dass nur die Unternehmensleitung die besten Ideen haben kann, wäre für mich völlig absurd! Die Leute an der Verkaufsfreie sehen viel genauer, was tatsächlich abgeht. Ihnen aufmerksam zuzuhören ist für mich extrem wichtig und setzt Kreativität frei.

nehmen, von dem ich etwas verstehe. Somit war die Branche für mich gesetzt.

Warum ausgerechnet das Lächerli Huus?

(lacht) Weil ich schon seit ewigen Zeiten ein Lächerli Huus-Fan bin! Im Ernst: Ich wusste, dass der damalige Besitzer in einem Alter war, in dem er sich Gedanken über seine Nachfolge machen könnte. Viel mehr wusste ich nicht und habe Peter Klein ganz einfach geschrieben, dass ich sein Unternehmen kaufen möchte.

Da muss Herr Klein wohl fast vom Stuhl gefallen sein!

Gut möglich. Er antwortete mir jedenfalls, dass er einen Geschäftsführer suche, was für mich nicht in Frage kam. Nach seiner rund 30-jährigen Geschäftsführung wäre es

Kurzporträt

Weil in der 4. Generation keine familieninterne Nachfolge gefunden werden konnte, verkaufte Peter Klein per 1. Januar 2007 die **Dalasta Holding AG** mit der Lächerli Huus AG in Münchenstein/BL an **Miriam Blocher** (Geschäftsführerin/VR-Präsidentin). Die 34-Jährige ist Lebensmittelingenieurin ETH mit solider Branchenerfahrung und (in der Öffentlichkeit zu Beginn weit stärker wahrgenommen) Tochter von alt Bundesrat Christoph Blocher. Die Lächerli Huus AG betreibt 10 Filialen, davon 3 in Basel, 2 in Bern und je eine in Lausanne, Luzern, Münchenstein, St.Gallen und Zürich. Das Unternehmen beschäftigt 160 MA und produziert jährlich rund 600 Tonnen Lächerli und je 300 Tonnen Bonbons und Rahmtäfelchen. Gewinn- und Umsatzzahlen werden nicht publiziert. Den Firmengrundstein legte 1904 der Meiringer Bäcker-Konditor André Klein, der eigentlich nach Amerika auswandern und in Basel nur einen Zwischenhalt einlegen wollte.

www.laeckerli-huus.ch

Innovative Migros Ostschweiz

Kreative Win-Win-Situationen im Power-Team

Personalentwicklung wird mal so, mal anders definiert. Von den einen als Aus- und Weiterbildung, von anderen als Entwicklung ganzer Organisationen. Wieder andere sehen darin die Basis für Veränderungskraft, Kreativität und Innovationsfähigkeit im Unternehmen. Mit Erfolg. Wie zum Beispiel Verena Weber und Heiri Keller von der auch sonst sehr erfolgreichen Migros Ostschweiz.

Mit einem Umsatzplus von 6,7% ist die Migros Ostschweiz (GMOS) 2008 gewachsen wie nie zuvor. Die rund 9200 Mitarbeitenden erwirtschafteten einen Gesamtumsatz von 2,4 Mia. Franken. Die GMOS gilt weit über den Bodensee hinaus als innovatives Unternehmen, das sehr rasch auf Veränderungen und Chancen reagieren kann. Dabei habe wohl auch die Personalentwicklung eine wichtige Rolle gespielt, sagt Heiri Keller, Leiter Personalentwicklung der GMOS. Darüber wollten wir mehr wissen und haben uns mit ihm und Verena Weber, Leiterin Management Development und stellvertretende Gesamtleiterin Personelles, zu einem Gespräch in der GMOS-Zentrale in Gossau getroffen.

UP: Heiri Keller, was heisst für Sie Personalentwicklung?

HEIRI KELLER: Das Ziel ist grundsätzlich die Schaffung und der Erhalt eines leistungsfähigen Mitarbeiterpotenzials als Voraussetzung zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherstellung des Unternehmens. Die ständigen Veränderungen können nur mit gut ausgebildeten Mitarbeitenden rechtzeitig und erfolgreich angegangen werden. Mit der Personalentwicklung sorgen wir für die Nachwuchssicherung und fördern die Offenheit und Lernkultur im Unternehmen. Sie umfasst alle Massnahmen in der Bildung, im Management Development und in der Organisationsentwicklung.

Was ist für den Erfolg der Personalentwicklung wichtig?

HEIRI KELLER: Der wohl wichtigste Faktor sind die Führungspersonen in der Linie. Sie sind verantwortlich für die Umsetzung der Personalentwicklungsaktivitäten und für die Förderung der Mitarbeitenden. Unsere Personalentwicklung geschieht mehrheitlich vor Ort und wird durch gezielte Aus- und Weiterbildungen nachhaltig gefördert.

Wie halten Sie die Dynamik in der Entwicklung Ihrer Führungsleute hoch?

VERENA WEBER: Wir achten seit Anfang stark darauf, dass die Dynamik in der Entwicklung und Weiterentwicklung konstant bleibt. Wenn jemand tagtäglich das tupfgenaue Gleiche tut, wird jede Veränderung zum Problem. Dank unserer Systematik wissen wir, wer wie lange in einer Funktion bleibt und fördern den periodischen Wechsel, auch geografisch. Wir achten immer konsequenter darauf, dass zum Beispiel ein Filialleiter nach circa 5–7 Jahren andernorts tätig wird. Das gibt für alle Seiten interessante Entwicklungen, für die eigene Person, für die Filialen und die dortigen Mitarbeitenden. Kommt dazu, dass vielleicht bisher gemachte Fehler andernorts oft einfacher korrigiert werden können.

Verena Weber leitet in der MGOS das gesamte Management Development, das sie in den Jahren 2001 bis 2003 entwickelte und realisierte. Trotz schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen erkannte die Geschäftsleitung die Notwendigkeit und Richtigkeit, die Personalentwicklung und Bildung zu fördern und in die dafür nötigen Ressourcen zu investieren.

«Damals standen wir kostenseitig enorm unter Druck und hatten Probleme, die richtigen Leute am richtigen Ort zu haben», sagt Verena Weber.

Braucht die Personalentwicklung einen gewissen Leidensdruck?

HEIRI KELLER: (*schmunzelt*) Er erleichtert sicher die Einsicht zu handeln. Der Mensch wird eben dann richtig aktiv, wenn er einem genügend grossen Leidensdruck ausgesetzt ist. Im Ernst, es braucht in erster Linie eine Geschäftsleitung, die die Notwendigkeit und Richtigkeit erkennt und diese Erkenntnisse konsequent durchzieht.

Auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten?

VERENA WEBER: Unser Budget bleibt 2009 unverändert. Wir achten auch in schwierigen Zeiten auf die Mitarbeiterentwicklung und betrachten sie als vorausschauende Investition. Wir können nur mit guten Leuten erfolgreich sein. Das ist ein klares Bekenntnis der Geschäftsleitung. Wenn mehr Arbeit auf gleich viele Schultern verteilt wird, müssen wir parallel dazu immer mehr tun, damit unsere Mitarbeitenden gesund und leistungsfähig bleiben. Wir werden auch in Zukunft noch mehr bieten müssen. Nicht über reine Nice-to-have-Aktivitäten, sondern mit ganz gezielten Massnahmen.

Was bringt die Personalentwicklung den Mitarbeitenden?

HEIRI KELLER: Sie werden befähigt, ihren Job optimal zu erfüllen und sich entsprechend ihren Fähigkeiten für andere Aufgaben innerhalb der Migros-Gruppe zu



Kollegialität fernab des Gartenhagdenkens ist für Verena Weber und Heiri Keller gelebter Alltag in der Migros Ostschweiz. Das wirke sich auch positiv auf die Qualität und Kreativitätsbreite ihrer Entscheidungen aus, sind beide überzeugt.

entwickeln. Das hilft ihnen, ihre Arbeitsmarktfähigkeit inner- und ausserhalb der Migros zu erhalten und zu erhöhen...

... und wenn Mitarbeitende ein gewisses Level erreicht haben, übernimmt sie das Management Development?

VERENA WEBER: Nein. Management Development ist keine Wertung, sondern eine Fokussierung.

Die Mitarbeiterförderung sei primär eine Führungsaufgabe der Vorgesetzten und werde durch das in der ganzen Migros-Gruppe eingesetzte Führungsinstrument M-FEE (Mitarbeiter führen, entwickeln, entlohnen) sowie durch die Personalentwicklung und das Management-Development unterstützt, sagt Verena Weber. Wie das im einzelnen funktioniert und wie die GMOS zu ihren auch für andere Genossenschaften immer interessanter gewordenen Lösungen gekommen ist, wo die Stolpersteine gelegen sind und noch liegen und was auch kleinere Geschäfte daraus lernen können, wird in der nächsten UP-Ausgabe ausführlich dargelegt.

Wenn Ihre beiden Bereiche parallel arbeiten, warum werden sie nicht zusammengelegt?

HEIRI KELLER: Das könnte man sicher tun, wir haben jedoch davon Abstand genommen, um den Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer zu fördern. Nach langen Diskussionen sind wir zur Überzeugung gelangt, dass diese Know-how-Verteilung weit sinnvoller ist, als das Horten von Wissen in einer einzelnen kleinen Ein-

«Unsere Kunden nehmen die Kreativitätsförderung wahr.»

heit. Fällt diese aus irgendeinem Grund aus, wäre der Know-how-Verlust sehr gross und müsste mit entsprechenden Zeit- und Energieverlusten wieder aufgebaut werden...

... das tönt trotzdem kompliziert.

HEIRI KELLER: Die entstandenen Schnittstellen mögen auf den ersten Blick vielleicht kompliziert aussehen. Wir sehen sie als eine unserer Stärken. Unsere Mitarbeiterentwicklung ist deshalb so erfolgreich, weil das Zusammenspiel unserer Bereiche so gut funk-

tioniert, sehr viel gegenseitiges Verständnis aufgebaut werden konnte und weil wir uns als gleichwertige Partner sehen. So werden meine eigenen Schlüsse und Entscheidungen auch von anderen betrachtet. Diese Nähe und der kollegiale Austausch wirken sich positiv auf die Qualität und die kreative Breite der Entscheidungsprozesse aus.

VERENA WEBER: Das frühere Gartenhagdenken ist in den letzten Jahren tatsächlich sehr stark abgebaut worden. Dadurch können hindernde Blockaden weitgehend vermieden werden, was tatsächlich ausgesprochen kreativitätsfördernd ist.

Was nimmt eigentlich der Kunde von dieser Kreativitätsförderung wahr?

VERENA WEBER: Wir messen eine sehr grosse Kundenzufriedenheit. Die Wertschätzung der Mitarbeitenden führt zur Wertschätzung des Kunden. Die GMOS ist im Vergleich zu 2001/2002 eine sehr erfolgreiche Genossenschaft geworden, mit notabene weniger Leuten.

Wie relevant sind die eher bescheidenen Servicestandards eines Aldi oder Lidl für Ihre Personalentwicklung?

HEIRI KELLER: Wir richten uns diesbezüglich nicht nach Aldi und Lidl, werden aber ihre Aktivitäten beobachten und sie sicher nicht unterschätzen. Vielleicht sollten Sie die Mitarbeitenden dieser Firmen fragen. Es gibt bereits einige ehemalige Aldi-Mitarbeitende, die gerne wieder bei der Migros arbeiten würden.

Wo holen Sie sich die kreative Kraft für Ihre Arbeit?

HEIRI KELLER: Im Erfahrungsaustausch mit meinem Team, vor allem aber in meiner Familie und im Sport. Ich bin seit Jahren passionierter Tennisspieler.

VERENA WEBER: Eigentlich tupfgenaugleich wie Heiri Keller, ausser dass in meiner Freizeit der regelmässige Laufsport ganz weit oben steht. ◀

Malcolm Gladwell

Von Erfolg, Überfliegern und der Macht des Moments

Seien Sie vorsichtig, wenn Sie zu den Büchern des US-Kultautors Malcolm Gladwell greifen. Man liest den Klappentext, blättert kurz hinein und kommt nicht mehr davon los. Zum einen, weil die Themen spontan interessieren, zum anderen, weil sie klug, zugänglich und spannend erzählt werden und uns mit völlig überraschenden Thesen und Schlussfolgerungen in Atem halten.

Eben haben Sie das Bewerbungsdossier noch einmal sorgfältig durchgeschaut. Alles im grünen Bereich, perfekt! Die Türe geht auf und innerhalb von Sekundenbruchteilen ist überhaupt nichts mehr perfekt. Blink! Ihre Nackenhaare stehen stramm, ihr Bauchgefühl sagt Ihnen über die vor Ihnen stehende Person etwas völlig anderes als das eben noch überzeugende Dossier. Die absolut wasserdichten Fakten und Referenzen sind mit einem satten Klatsch gegen Ihr Bauchgefühl gefluchst.

Die Macht des Moments

Blink, nennt Malcolm Gladwell jene ultrakurzen Momente und Eingebungen, die unsere Entscheidungen massgeblich beeinflussen und verändern – wenn wir es zulassen wollen. Oft wehren wir uns gegen diese blitzartigen Eingebungen und entscheiden trotz ungutem Gefühl auf Grund von «gesicherten Fakten». Gladwell zeigt in seinem fesselnden Bestseller, was genau passiert, wenn wir in Sekundenbruchteilen entscheiden und welche Rolle die Intuition, die Macht des Moments, dabei spielt. Im Positiven wie im Negativen verändern solche Sekundenentscheidungen ganze Projekte und Ideenfindungen und oft genug ganze Leben. Das zeigt Kultautor Gladwell mit vielen anschaulichen Beispielen aus dem beruflichen und höchst privaten Umfeld, von denen viele nachhaltig in Erinnerung bleiben. Darüber hinaus wird in «Blink! – Die Macht des Moments» erklärt, wie diese unbewusst wahrgenommene Form von Intelligenz wirkt, wie wir sie trainieren und nutzen können.



Foto © Brooke Williams

Was macht erfolgreich?

Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht. Falls Ihnen der Untertitel zu Malcolm Gladwells neuem Weltbestseller «Überflieger» zu schrill daherkommt, könnte es vielleicht damit zusammenhängen, dass Sie grundsätzlich falsche Vorstellungen davon haben, warum die wirklichen Ausnahmekönner erfolgreich geworden sind. Diese Ansicht vertritt Malcolm Gladwell und belegt sie mit eindrucksvollen Reportagen aus der Welt der Überflieger. Ob Bill Gates, Einstein, Tiger Woods oder die Beatles, ihre epochalen Erfolge sind nie allein mit Talent oder IQ zu erklären. Wenn jemand Nobelpreisträger werden wolle, sei ein IQ von mindestens 120 nötig, sagte Gladwell kürzlich in einem Interview mit dem Migros-Magazin. «Danach werden andere Dinge wie Kreativität, Neugier und Ausdauer wichtig.» Um wirklich erfolgreich zu sein, müsse man 10000 Stunden trainieren. Egal, ob im Labor, Musikzimmer, auf dem Golfplatz oder am Computer. Über diese rund 10-jährige Ausdauerleistung hinaus brauche es eine gute Prise Glück, um zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Hätte der Schüler Bill Gates nicht vor den meisten anderen die Möglich-

keit gehabt, nächtelang am Computer zu sitzen, gäbe es Microsoft in seiner jetzigen Form wohl kaum. Malcolm Gladwell hat erneut ein lehrreiches, faszinierendes Buch geschrieben und beweist damit einmal mehr seine Fähigkeit, verblüffend neue Bezüge herzustellen, die uns bis zur letzten Seite in ihren Bann ziehen. «Spannend wie ein kriminalistisches Puzzle; ein Erklärbuch, das die Mechanik des Aufstiegs aus einer völlig neuen Perspektive beleuchtet.» (Manager Magazin) ◀

Kurzporträt

Malcolm Gladwell (46), Sohn einer Jamaikanerin und eines Briten, aufgewachsen in Kanada, lebt heute in New York. Der Starjournalist (Washington Post, New Yorker), Bestsellerautor und Megastar des US-Buchmarkts wird weltweit zur Topelite der Business-Berater gezählt. Das renommierte Time-Magazin setzte ihn auf die Liste der 100 einflussreichsten Menschen der Welt. Seine Weltbestseller (Tipping Point, Blink! und Überflieger) haben Kultstatus.

▶ Malcolm Gladwell, Überflieger

272 Seiten, CHF 35.90,
EAN 9783593388380, 2009

▶ Malcolm Gladwell, Blink!

264 Seiten, CHF 44.00,
EAN 9783593377797, 2005

Beide Bücher von Malcolm Gladwell sind im Campus Verlag, Frankfurt/New York, erschienen.



Gewusst wie:

Innovationsbereitschaft und Kreativität auf dem Prüfstand

An dieser Stelle bringen wir jeweils eine Input-Checkliste zum Thema des Heftes. Dieses Mal gehen wir einen Schritt weiter. Wir bieten Ihnen die Gelegenheit, Ihre Innovationsbereitschaft einer persönlichen Nagelprobe zu unterziehen. Denn Kreativität beginnt immer mit dem ersten neugierigen Blick und dezidierten Schritt in die richtige Richtung.

«Wenn das Glück an Deine Tür klopft, mach sie auf!», empfiehlt ein uraltes jüdisches Sprichwort. Klar, werden Sie sagen, das tut doch jeder halbwegs normale Mensch ganz automatisch. Nur ist die Krux an der Sache, dass wir nicht wissen, wer klopft und was das für uns heisst.

Machen wir die Probe aufs Exempel. Sie finden folgende News in Ihrer Zeitung:

Publikumsfrage: Was sollen Unternehmen in Krisenzeiten tun?

Anderes	14%
Neue Produkte/ Dienstleistungen anbieten	25%
Bessere Serviceleistungen erbringen	25%
Mit kreativen Ideen den Absatz fördern	37%
Die Preise senken	37%

Was fangen Sie mit dieser Information an? Machen Sie die Türen auf oder doch lieber nicht? Immerhin können Sie sehr unterschiedlich reagieren:

Sie blättern mit einem Achselzucken weiter. Eine Studie mehr, was soll's?! Was die immer wieder publizieren!

Sie zweifeln die Resultate an. Weiss der Kuckuck, wen die da wieder gefragt haben. Meine Kunden sind jedenfalls anders.

Sie zweifeln die Kompetenz an. Typisch

Marktforscher! Würden die unser Geschäft kennen wie wir, würden Sie so was nie publizieren.

Sie wissen schon längstens Bescheid. Das kennen wir schon lange. Jetzt kommen die auch noch damit.

Sie sind ohnehin besser im Bild. Wir wissen schon selber, was zu tun ist und was sich bei uns bewährt hat.

Sie schmettern das Ganze einfach ab. Lächerlich, das geht sowieso nicht. Das weiss doch jeder Lehrling nach zwei Wochen!

Sie verunglimpfen die Absender. Ja, ja, diese Bubiköpfe. An ihrer Stelle würde ich das auch so schreiben.

Sie wiegeln lieber ab. Das geht uns nichts an und wird schon morgen kalter Kaffee sein.

Sie haben keine Zeit und überhaupt... Vielleicht ist ja was dran. Nur fehlt uns dazu die Zeit und vermutlich ist es bei uns sowieso nicht anwendbar.

Sie reagieren ängstlich. Ich weiss nicht. Sollen wir? Müssen wir? Was werden die anderen tun? Vergessen wir's, das bringt uns doch nur Ärger.

Sie verschieben das Ganze auf später. Das tönt interessant, ist aber eher für später, wenn das Größte überstanden ist und wir mehr darüber wissen.

Sie berufen eine Sitzung ein und lassen das Ganze gründlich analysieren. Mal schauen, was der Huber und die Knutti herausfinden. Ich sag denen dann schon, was Sache ist.

Sie übersetzen das Ganze in Hypothesen (Annahmen). Nehmen wir einmal an, dass wir damit Erfolg haben könnten. Was hiesse das für unser Geschäft? Was müssten wir tun?

Sie überlegen sich, wie wichtig und dringend die Resultate für Ihr Geschäft sind.

Die Dringlichkeit und Wichtigkeit bestimmen die weiteren konkreten Schritte (Methode, Personenkreis, Termine usw.).

Sie sind von der Brisanz der Resultate überzeugt. Wer muss wie mitwirken, um möglichst rasche Ideen und Erfolg versprechende Entscheidungen herbeizuführen? Wie läuft dieser Ideenfindungsprozess ab? Haben wir eine Systematik oder müssen wir jedes Mal von vorne beginnen?

Einzig die drei letzten Ansätze sind geeignet, um Türen zum möglichen Glück aufzustossen. Alle anderen Punkte sind reine Abwehrhaltungen, Blockaden und Killerphrasen. Das Verhältnis ist in der Praxis leider im etwa gleichen Verhältnis verbreitet und schlägt sich entsprechend im Markterfolg und in der Innovationsfähigkeit und Kreativität im Unternehmen nieder.

Übrigens: Die obige Studie wurde 2003 (Konso, Basel/Kassensturz SF DRS), publiziert, also mitten in der letzten weltweiten Wirtschaftskrise. Damals platzte die Internetblase, weil die Spekulationen auf das rasche Big Business im Internet zerschellten. Die Krise brachte damals sehr viele Verlierer hervor, aber auch Gewinner, die die Zeichen richtig zu deuten und nutzen vermochten.

Spannende Links zum Thema:

www.rhetorik.ch, www.brainstore.ch
www.whatagreatidea.com, www.google.ch
www.lycos.ch



Begriffe auf den Punkt gebracht.

Kreativität und Innovation im Brennpunkt

UP bringt in jeder Ausgabe wichtige Begriffe zum Thema des Hefts. Verständlich auf den Punkt gebracht. Damit ein Begriff nicht einfach nur gut tönt, sondern bei der Anwendung und Umsetzung weiterhilft.

Unter **Dynamik** (altgriechisch: *dýnamis*, Kraft) versteht man gemeinhin Veränderungen und Entwicklungen im zeitlichen Ablauf und die entsprechenden Anpassungen von Bedingungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen, Systemen, Prozessen und Strukturen.

Empowerment (engl. Bemächtigung) soll den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen und Organisationen erhöhen und sie befähigen, ihre Interessen und Potenziale eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten und zu gestalten. Empowerment bezeichnet auch die geeignete Unterstützung der Menschen, ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen zu erkennen, zu stärken und zu nutzen.

Kreativität (lat. *creare*: kreieren, erfinden) wird oft als schöpferische Fähigkeit definiert, dank der es gelingt, anscheinend nicht Zusammengehörendes denkerisch (rational) oder spielerisch (intuitiv, experimentell) so miteinander zu verbinden, dass neue Sinnbezüge entstehen oder Gräben dazwischen überbrückt werden. Folglich schafft die Kreativität neue und originelle Lösungen, die aus noch nicht erdachten Ideen und Denkweisen entstehen.

In **kreativen Prozessen** spielen die individuellen Fähigkeiten Einzelner (autonomes, flexibles Denken, Selbstsicherheit usw.) wie auch äussere Einflüsse des Umfelds (Traditionen, Denkhaltungen usw.) entscheidende Rollen. Technologische Entwicklungen, wirtschaftliche und kulturelle Veränderungen lassen sehr rasch oft völlig neue Herausforderungen und

ungewohnte Situationen entstehen, die sich mit bekannten Denk- und Handlungsmustern nicht meistern lassen. Dadurch gewinnt die Erforschung kreativer Prozesse seitens der Wirtschaft und Forschung an Bedeutung.

Die **kreative Eigenständigkeit** ist in den ersten Lebensjahren meist deutlicher ausgeprägt als in späteren Lebensphasen, weil unbeschwerte Experimente und spontane Einfälle zunehmend durch «rationales Wissen», strukturierte Anleitungen und Normen in Familie, Schule und Beruf ergänzt, korrigiert oder ganz ersetzt werden. Aus dieser wissensgetriebenen Orientierung entsteht ein Anpassungsdruck, der zur individuellen Kreativitätsminderung beitragen kann. Neue Lerntheorien setzen daher auf eine kluge Kombination von herkömmlicher Wissensvermittlung und freien, die Kreativität fördernden Unterrichtsmethoden.

Die **Messbarkeit der Kreativität** ist, im Gegensatz zur rationalen, in Messdaten (Intelligenzquotient) ausgewiesenen Intelligenz, kaum gegeben. Kreativität lässt sich folglich nicht individuell vergleichen und steht offensichtlich nicht im direkten Bezug zum IQ. Studien belegen, dass Lernbehinderte und sogar psychisch Schwerkranke künstlerisch enorm kreativ sein und hochintelligente Menschen nur über sehr eingeschränkte kreative Fähigkeiten verfügen können.

Organisationale Energie ist das Ausmass, in dem ein Unternehmen sein emotionales, kognitives (*Wissen, Erfahrungen, Informationsverarbeitung, Anm. d. R.*) und handlungsbe-

zogenes Potenzial zur Erreichung seiner Ziele mobilisiert hat. Derartig produktive Energie unterstützt Unternehmen in Transformations- und Innovationsprozessen. (Quelle: Prof. Heike Bruch, Institut für Führung und Personalmanagement, Uni St. Gallen)

Personalentwicklung (PE) wird in der Praxis und Forschung uneinheitlich definiert. Vereinfacht kann sie als Qualifizierung der Mitarbeitenden bezeichnet werden. Die übergeordnete Zielsetzung der PE ist die Erhöhung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, die sich wiederum in Mitarbeiter- und Unternehmensziele aufschlüsseln lässt. Diese können zueinander neutral oder ergänzend stehen, aber auch Konfliktpotenzial enthalten.

Roadmap (wörtlich übersetzt: Strassenkarte, Routenplaner) meint eine meist erst grob skizzierte Strategie oder einen rudimentären Massnahmenplan, der helfen soll, umfangreiche, komplexe oder zeitintensive Projekte in überblickbare und dadurch leichter realisierbare Ziele, Etappen und Massnahmen zu fassen. Roadmaps sollen Ziel- und Planungsunsicherheiten und Fehlentscheide mindern und Konsense fördern helfen.

Top-down (engl. «von oben nach unten») und **Bottom-up** («von unten nach oben») sind in der Managementtheorie zwei grundsätzlich verschiedene, aber auch ergänzend einsetzbare Führungsstile. Top-down legt den Akzent auf Autorität von oben, Bottom-up misst dem Management eine anleitende Funktion bei. (vgl. auch Empowerment).

Neu auf der SIU-Homepage

Die SIU-Stellenbörse für den Detailhandel

Suchen Sie eine Stelle im Detailhandel oder haben Sie eine solche zu vergeben? Vielleicht möchten Sie auch Ihre eigene Stellenbörse noch besser verlinken? Dann wird Sie die neue Gratis-Dienstleistung des Schweizerischen Instituts für Unternehmerschulung im Detailhandel (SIU) interessieren. SIU-Geschäftsführerin Attilia Chiavi sagt, worum es dabei geht.

UP: Frau Chiavi, warum lancierte das SIU eine eigene Stellenbörse?

ATTILIA CHIAVI: Viele Detailhändler gelangten immer wieder an uns und beklagten die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden.



Das kann doch nicht so schwierig sein.

Doch, die Suche nach wirklich geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten ist ganz offensichtlich nicht einfach. Das mag zwei Gründe haben. Auf der einen Seite kommen die Unternehmen nicht an diese Leute heran, weil es ihnen an den richtigen Kontakten fehlt. Andererseits weiss man im Schweizer Detailhandel auf Grund positiver Erfahrungen, dass es im SIU immer ein grosses Potenzial an wertvollen Berufsleuten gibt, die oft nicht wissen, was in ihnen steckt. Hier können wir eine für beide Seiten sehr nützliche Kontakt-Plattform zur Verfügung stellen.

Warum eine Stellenbörse und keine Inserate?

Das wollten viele Unternehmen ursprünglich auch. Wir haben jedoch eine andere Philosophie und lehnen Fremdwerbung ab, um unsere Eigenständigkeit und Neutralität wahren zu können.

Wie funktioniert die Internet-Stellenbörse?

Unternehmen und Bewerbende können sich auf unserer Homepage einklicken und ihre Stellenangebote und Bewerbungen sehr einfach und schnell selber erfassen und veröffentlichen. Das SIU stellt dazu seine Plattform als Dienstleistung zur Verfügung und

hat sämtliche Investitionen dafür übernommen. Die ganze Abwicklung geschieht ohne weiteres Dazutun seitens des SIU und ist in jedem Fall kostenlos.

Wurden Sie bereits mit Stellenangeboten und Bewerbungen überrannt?

Nein, dazu ist diese Dienstleistung zu neu und noch zu wenig bekannt. Gut Ding will eben auch hier Weile haben. Wir sind überzeugt, dass dieser Gratis-Service seinen Weg machen wird. ◀

Der Link zur SIU-Stellenbörse:

www.siu.ch und von dort weiter zu Stellen.

Impressum

Herausgeber SIU im Detailhandel · 8004 Zürich
Telefon 043 243 46 66 · detailhandel-zh@siu.ch
www.siu.ch **Redaktion** Tobler+Tobler · Bremgarten/BE
www.tobler-tobler.ch **Fotos** Stephan Hanslin · Nassen
Gestaltung Vides · Rapperswil-Jona · www.vides.ch **Druck**
Kalt-Zehnder-Druck · Zug

BESTELLCOUPON

Senden Sie mir bitte

- Jahresprogramm 2009
- Spezialprogramm Kurse für Berufsbildner/innen 2009
- Spezialprogramm Category Manager
- Kostenloses Exemplar «Vision und Leitbild»
- Kostenloses persönliches Exemplar UP Weiterbildung im Detailhandel
- Spezialprogramm «Zeit zum Handeln» (Lehrgänge)
- Bitte rufen Sie mich an

Adresse

Name _____

Vorname _____

Strasse/Nr. _____

PLZ/Ort _____

E-Mail _____

Fax _____

Telefon _____

Per Post, Fax oder E-Mail an: SIU im Detailhandel, Postfach 8419, 8036 Zürich, Fax 043 243 46 60, detailhandel-zh@siu.ch



Vorbereitungskurse auf die
Höhere Fachprüfung im Detailhandel als eidg. dipl.

Detailhandelsökonom/in

Vorbereitungskurse auf die
eidg. Berufsprüfung im Detailhandel als

Detailhandelspezialist/in

Textildetailhandelspezialist/in

Pharma-Betriebsassistent/in

Kurse für Berufsbildner/innen im Detailhandel

Kursorte

Zürich, Bern, Lausanne, Lugano

Aarau, Basel, Chur, Luzern, Olten, Schaffhausen, Siders, Sion, Solothurn, St.Gallen, Winterthur, Zuoz

Wir beraten Sie und senden Ihnen gerne das Detailprogramm. Rufen Sie uns an.



Hauptsitz:

SIU im Detailhandel

Verena Conzett-Strasse 23

CH-8004 Zürich

Tel. +41 (0) 43 243 46 66 · Fax +41 (0) 43 243 46 60

detailhandel-zh@siu.ch · www.siu.ch