

«Meine Rolle ist die des Hofnarren»

Stefan Heer hilft Unternehmen, eine Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und gutem Arbeitsklima zu finden



«Mit Geld kauft man keine Zufriedenheit», sagt der Arbeits- und Organisationspsychologe Stefan Heer.

Name: Stefan Heer

Beruf: Arbeits- und Organisationspsychologe, Organisationsentwickler

Kompetenzen: Tabus ansprechen können und trotzdem liebevoll bleiben, eine starke Überzeugung haben und trotzdem gut zuhören können, Unsicherheit aushalten können, nicht glänzen wollen

REBEKKA HAEFELI

Stefan Heer ist in Appenzell Ausserrhoden daheim. In einem alten Bauernhaus mit angebauter Scheune, mitten in sanft geschwungenen, saftig-grünen Hügeln. Kuhglocken bimmeln, es riecht nach frisch geschnittenem Gras. Vor einem Jahr ist er mit seiner Familie aus der Stadt Zürich aufs Land gezogen. Hier ist sein Rückzugsort, hier ist die Oase, wo er die Batterien auflädt. Seine Work-Life-Balance stimmt. Pardon – seine Life-Life-Balance ist ausgeglichen. Das müsste, so seine Überzeugung, das Ziel eines jeden sein: Die Arbeit nicht als mühselige Pflicht zu empfinden, sondern dabei ebenso viel Lebensfreude zu verspüren wie in der Freizeit.

Die Kunst der Analyse

Der Arbeits- und Organisationspsychologe ist viel unterwegs. Er besitzt ein Generalabonnement der SBB und reist von Kunde zu Kunde. Stefan Heer berät Unternehmen und Organisationen. Darunter sind Banken, Bahnunternehmen, Elektrizitätswerke, Industriefirmen und Spitäler. Seine Klientel ist in der ganzen Schweiz zu finden. «Während ich Bahn fahre, kann ich sehr viel Arbeit erledigen», sagt er. Konzentrationsschwierigkeiten im Zug hat er keine. «Zuhause im Appenzellerland ist es mir manchmal fast zu ruhig. Ich brauche ein Grundrauschen, um produktiv zu sein.» Stefan Heer ist, wenn er Zug fährt, häufig im Speisewagen anzutreffen. Ein Tisch, ein Laptop, seine Unterlagen und ein Kaffee – und schon kann die Arbeit beginnen.

Was ist die Aufgabe eines Arbeits- und Organisationspsychologen, der in der Organisationsentwicklung tätig ist? «Eine gute Frage», entgegnet Stefan Heer. Mit der Definition habe er sich selber längere Zeit schwergetan, denn seine Tätigkeit habe viele Facetten. Nun hat er die Antwort gefunden: «Ich helfe, Organisationen zu bauen, die funktionieren.» Persönliches Wohlbefinden der Mitarbeitenden und wirtschaftlicher Erfolg würden oft als Gegensätze wahrgenommen. Das Gegenteil sei der Fall. «Mitarbeitende, die sich wohlfühlen, unterstützen den wirtschaftlichen Erfolg. Dies zu erkennen und die richtige Balance zu finden, ist eine grosse Kunst. Meine Hauptaufgabe ist es, Unternehmen darin zu unterstützen.»

Mit Kopf, Hand und Herz

Stefan Heer nennt das Stichwort «Commitment». Damit ist gemeint, dass sich Mitarbeitende mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, indem sie dessen Werte teilen. Im besten Fall sind sie Feuer und Flamme für ihre Arbeit. Stimmt das Commitment, so stimmt auch das Resultat. Oder mit anderen Worten: Wenn die Leute gerne arbeiten, dann funktioniert die Organisation. Wer die Arbeit hingegen jeden Tag nur als lästige Strafaufgabe empfindet, wird auf Dauer nicht glücklich.

Arbeitgeber fordern heute mehr denn je Engagement von ihren Mitarbeitenden, oft auch über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus. Stefan Heer erzählt von einem Betrieb, in dem die meisten Angestellten Schichtarbeit leisten. Aus der Führungsetage sei an ihn folgende Frage herangetragen worden: Wie bringen wir unsere Leute dazu, in ihrer Freizeit neue Ideen fürs Geschäft zu entwickeln? «Das war ein absurder Versuch, in einer konservativen Betriebskultur Innovationen hervorzubringen, ohne dass es etwas kostet», sagt Stefan Heer. Die Kunst eines Unternehmens sei heute, die Mitarbeitenden ernst zu nehmen, ihnen auf Augenhöhe zu begegnen und sie zu begeistern. Die Leute müssten mit Kopf, Hand und Herz dabei sein. Dann könne sich auch der wirtschaftliche Erfolg einstellen. «Ein Verkäufer, der von innen heraus lacht, ist unbezahlbar.»

Wie ein gut gepflegter Garten

Der Arbeits- und Organisationspsychologe mit Jahrgang 1975 besucht seine Kunden an Ort und Stelle. Wenn seine Dienste in Anspruch genommen werden, hätten die Unternehmen häufig eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt – mit unerfreulichen Resultaten. Oder die Führungskräfte spürten intuitiv, dass in ihrem Betrieb etwas nicht stimme, dass die Leute

zufriedener sein könnten. «Ich komme in das Unternehmen und bin dazu da, alle Tabus zu benennen. Meine Rolle ist die des Hofnarren.» Ihm habe auch schon ein Geschäftsleiter erklärt, das Team sei schlecht drauf und er würde am liebsten den Tarif durchgeben. Diesem Manager habe er Folgendes gesagt: «Wenn Sie mit Ihren Leuten auch so umgehen wie mit mir gerade jetzt, dann verstehe ich, wieso das Team unzufrieden ist.»

Stefan Heer sieht seine Aufgabe darin, schonungslos ehrlich, aber respektvoll zu sein und auch mit den Führungsleuten Klartext zu reden. Manchmal ist seine Tätigkeit eine Gratwanderung. Als unabhängiger Dritter kann er Mängel zwar geradeheraus ansprechen. Doch es braucht Fingerspitzengefühl, um zu merken, wie weit er in welcher Phase dieses heiklen Prozesses gehen kann.

«Für mich ist eine Organisation wie ein Garten», sagt der Psychologe. «Wenn ich ihn hege und pflege, gedeiht er, und die Pflanzen wachsen. Wenn ich ihn vernachlässige, gehen die Pflanzen ein.» Diese Analogie gelte für jedes Unternehmen. «Wenn die Leute nicht glücklich sind und nicht strahlen, müsste der Chef überlegen, woran es liegt.» Schliesslich hänge davon auch der längerfristige Erfolg eines Unternehmens ab. «Leute, die resignieren, haben keine Freude mehr an ihrer Tätigkeit und sehen keinen Sinn in der Arbeit. Sie haben den Glauben an die Zukunft verloren.»

Führungs- und Lohnfragen

Und welche Massnahmen schlägt der Psychologe nach seiner Analyse vor? Häufig sei Resignation erst entstanden, weil die Vorgesetzten ihren Job nicht gut machten, erklärt Stefan Heer. «Sie sind entweder in der Kontroll-Falle oder in der Kuschel-Falle gefangen. Kuschel-Falle heisst, dass sie zu weich und zu nett sind und dadurch ein Chaos anrichten.» Eine erste Massnahme kann sein, einen Führungsworkshop zu veranstalten. Dabei wird Grundsätzliches geklärt. Es geht um die Frage, was es bedeutet, Verantwortung für die Mitarbeitenden und fürs Unternehmen zu übernehmen.

Stefan Heer nennt ein Beispiel: «Ein strittiges Thema zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist häufig der Lohn. Wichtig ist, dass die Führungsperson ehrlich und transparent informiert, warum sie nicht mehr bezahlen kann oder will. Dem Mitarbeiter können beispielsweise Vorschläge unterbreitet werden, welche zusätzlichen Aufgaben er für mehr Lohn übernehmen könnte.» Der Psychologe beobachtet, dass sich manche Vorgesetzte stattdessen aus der Verantwortung stehlen. Sie verstecken sich hinter der Begründung, die Personalabteilung verweigere eine Lohnerhöhung. Die Wichtigkeit des Lohns werde in der Regel allerdings überbewertet. «Mit Geld kauft man keine Zufrieden-

«Ich komme in das Unternehmen und bin dazu da, alle Tabus zu benennen.»

heit», sagt Stefan Heer. Eigentlich seien die Mitarbeitenden selber die Experten. Nur sie wüssten genau, was es fürs Commitment brauche. Die Initiative für Massnahmen solle idealerweise von der Basis kommen. Teamworkshops seien ein Mittel, um sie zu entwickeln.

Manchmal sind Stefan Heers Einsätze einmalig. Andere Klientinnen und Klienten kommen immer wieder. Bei einer Bank ist er seit vier Jahren der «Hofpsychologe». Wichtig ist ihm, dass er Innovationen fördern kann, und dies auf der Basis gegenseitigen Vertrauens. Bei seiner Arbeit kommt ihm entgegen, dass er die Industrie und die Wirtschaft «von innen» kennt. Bevor er Psychologie studierte, war er Elektroniker und danach viele Jahre als Elektroingenieur bei der Schweizer Hörgerätefirma Sonova tätig. Nach dem Psychologiestudium baute er für die Firma die Organisationsentwicklung auf. Heute ist er neben seiner selbstständigen Tätigkeit als Organisationsentwickler auch Dozent an verschiedenen Fachhochschulen. «Der Job hat mich gefunden – nicht umgekehrt», hält er fest. «Ich mache das, was ich gut kann.» Kein Zweifel: Für die Life-Life-Balance ist er ein gutes Beispiel. ♦

INFORMATIONEN

Dieses Porträt wurde im Buch *Vielfältige Psychologie* abgedruckt, das zum 30-Jahre-Jubiläum der FSP im Hogrefe-Verlag erschienen ist.