Zuhören statt Cüpli trinken

Autor(en): **Meier, Karin**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): **- (2010)**

Heft 6: **Führungsleute unter Druck**

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-822120

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Zuhören statt Cüpli trinken

Dem Unternehmen dienen und nicht dem Ego. Das ist einer der Leitsätze von Regula Pfister, CEO und Präsidentin des Verwaltungsrates der ZFV-Unternehmungen. Von ihren Führungskräften fordert sie deshalb Bescheidenheit, Authentizität und Präsenz im Unternehmen – Qualitäten, die sie selber vorlebt.

Karin Meier // Erstklassige Designmöbel schmücken den Eingangsbereich der Gastronomiegruppe ZFV-Unternehmungen in Zürich. Regula Pfister (62) holt mich zu unserem Gespräch persönlich ab. Die Chefin des fast 2000-köpfigen Unternehmens überrascht mit ihrer zugänglichen und unprätentiösen Art. Auch sonst entspricht die Ökonomin mit Doktortitel nicht dem Klischee einer karriereorientierten Geschäftsfrau. Was daran liegen mag, dass sie keine bewusste Karriereplanung betrieben hat: «Ich habe immer das gemacht, was neben zwei Kindern möglich war», sagt sie. Das klingt nach nichts Besonderem. Ist es aber: Bevor Regula Pfister bei den ZFV-Unternehmungen einstieg, führte die Familienfrau eine eigene PR-Agentur und engagierte sich während 21 Jahren als FDP-Kantonsrätin in der Politik.

«Menschen sollten jene Arbeiten ausführen, zu denen sie fähig sind und bei denen sie sich entfalten können.»

1995 übernahm Regula Pfister das Ruder bei den ZFV-Unternehmungen. Anlass war eine grosse Krise: Zwei der Flaggschiffe, das Hotel Zürichberg und das Restaurant Olivenbaum, kamen nach Investitionen in Millionenhöhe nicht zum Laufen. «Das Wasser stand uns bis zum Hals», erinnert sich Pfister, damals VR-Vizepräsidentin. Der Verwaltungsrat musste handeln und setzte auf die Ökonomin. Was als interimistisches Engagement begann, wurde für Regula Pfister bald zum Vollzeitjob. Sie verkaufte ihre PR-Agentur an eine Freundin.

Fast über Nacht kam Regula Pfister so zu ihrer ersten Führungsaufgabe. Das brachte ihr in den Medien erst einmal viel Gegenwind ein. «Ich konnte den Anfeindungen nichts entgegensetzen, weil ich meine Fähigkeiten erst noch unter Beweis stellen musste», erzählt sie in ihrer eigenen, gelassenen Art. Der Erfolg liess allerdings nicht lange auf sich warten: In nur sechs Monaten konnte der Geldabfluss gestoppt werden. In einem guten weiteren Jahr war der Turnaround geschafft und das Unternehmen schrieb wieder schwarze Zahlen.

Regula Pfisters Erfolgsrezept: «Ich agierte in dieser Phase fast traumwandlerisch und folgte einem einzigen Prinzip: Einfach zuhören, und zwar ohne alles besser zu wissen. In den Gesprächen mit Führungspersonen und Mitarbeitenden erfuhr ich sehr schnell, wo die Probleme lagen.» Und diese behob sie, eines nach dem andern. So war es am Schluss nicht ein einziger, grosser Wurf, der das Unternehmen zum Erfolg zurückführte, sondern eine lange Reihe kleiner Verbesserungen.

Was folgte, war der Neuaufbau der ZFV-Unternehmungen. «Ich habe fast die ganze Geschäftsleitung ausgewechselt, weil die Leute den neuen Kurs nicht mittragen wollten oder in das Unternehmen kein Ver-

Die Gastronomiegruppe

Die ZFV-Unternehmungen sind eine genossenschaftlich organisierte Gastronomiegruppe mit 115 Betrieben in der ganzen Schweiz: Hotels, Restaurants, Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie (Personalrestaurants, Mensen, Museumsgastronomie), Konditoreien und Eventcatering. Zu den Restaurants gehören zum Beispiel die Mishios in Zürich und Bern, die Cafeteria im Schweizerischen Landesmuseum in Zürich, die Gastronomie im Verkehrshaus der Schweiz in Luzern und das mit 17-Gault-Millau-Punkten ausgezeichnete Restaurant Schöngrün im Zentrum Paul Klee in Bern. 2009 beschäftigten die ZFV-Unternehmungen 1925 Mitarbeitende und erzielten einen Umsatz von 168,7 Millionen Franken. Zur Geschichte: Das Unternehmen wurde 1894 von Zürcher Bürgerfrauen gegründet. Das Ziel war damals, alkoholfreie Gaststätten einzurichten (ZFV steht für Zürcher Frauenverein).

↗ www.zfv.ch

Bild: Karin Meier

Unternehmensleiterin Regula Pfister: «Das Interesse an den Mitarbeitenden muss echt sein.»

trauen mehr hatten», sagt Regula Pfister rückblickend. Um den damit verbundenen Verlust an firmenspezifischem Know-how abzufedern, setzte sie dabei durchaus auch einmal auf einen «morschen Pfahl», wie sie es nennt: Jemanden, den man in einer schwierigen Phase behält, auch wenn die Person keine Idealbesetzung ist. Und sie beförderte talentierte Mitarbeitende aus Sachbearbeiter-Positionen heraus in leitende Funktionen.

Eine wichtige Erkenntnis, die Regula Pfister in ihrer ersten Zeit bei den ZFV-Unternehmungen erlangte: Lassen sich Sachprobleme nicht lösen, steckt dahinter ein Personalproblem. Deshalb sollte der Management-Schwerpunkt auf der Personalpolitik liegen. Wobei sie sogleich festhält, es gebe keine schlechten Mitarbeitenden, nur schlecht platzierte.

«Menschen sollten jene Arbeiten ausführen, zu denen sie fähig sind, die sie gerne machen und bei denen sie sich entfalten können», ist Pfister überzeugt. Welche Arbeiten dies seien, lasse sich herausfinden, indem man die Leute frage und sie beobachte. Und der eigenen Intuition vertraue. Letzteres sei ihr anfangs schwer gefallen, gibt die Unternehmensleiterin zu: «Ich bin eine intellektuelle Person und befasste mich auch in der Politik mit Abstraktem, nämlich Finanzen. Anfangs gestand ich mir gar nicht ein, ein Bauchgefühl zu haben, auf das ich mich verlassen kann.»

Zu Regula Pfisters Führungsverständnis zählen Bescheidenheit, Wertschätzung für die Mitarbeitenden und die Fähigkeit, den Erfolg mit ihnen zu teilen. Auch Präsenz im Unternehmen betrachtet sie als entscheidend: «Es gehört zu den häufigsten Fehlern in der Führung, dass man zu viel Zeit mit Netzwerken an Apéros verbringt, statt für die Mitarbeitenden in der Firma ansprechbar zu sein – zumal Apéro-Anlässe oft einer reinen Selbstbeweihräucherung gleichkommen.»

Nicht nur bei der Bewertung von Veranstaltungen, sondern überhaupt bei Entscheidungen gilt für Pfister der Grundsatz: Was dem Unternehmen nützt, ist zu tun, was ihm schadet, zu lassen. Ein weiterer wichtiger Punkt: Das Interesse an den Mitarbeitenden muss echt sein, will man als Führungsperson authentisch wirken. Führung sei deshalb nicht zuletzt eine Frage der Begabung und mit Ausnahme einiger Techniken – wie dem Führen von Mitarbeitergesprächen oder der Ausarbeitung eines Qualifikationssystems – nur bedingt lernbar.

Im Verlauf des Gesprächs spürt man immer wieder, wie sehr Regula Pfister ihre Wertvorstellungen punkto Führung am Herzen liegen. Doch wie verbreitet sind solche Werte heute noch? Sind inzwischen nicht vor allem Eigenschaften wie die Fähigkeit zum Selbstmarketing Garanten für beruflichen Erfolg? «Man kommt tatsächlich recht weit, wenn man sich gut verkaufen kann und rhetorisch geschickt auftritt», antwortet Regula Pfister und gibt zu: «Auch ich lasse mich immer wieder davon beeindrucken.» Was sie aber nicht davon abhält, die Notbremse zu ziehen, sind die Schaumschläger einmal enttarnt. «Dann beende ich das Abenteuer, und die Leute checken wieder aus», sagt sie auf ihre ruhige Art.