

MEHR FREUDE, WENIGER HIERARCHIE

Das Ende seiner Firma hat ihm die Augen geöffnet. Markus Mettler weiss inzwischen, wie man Mitarbeitende und Kunden erfreut. Mit der gleichen Methode bringt er auch seine Kinder zum Putzen.

→ von Ondine Riesen



Im Dezember 2011 kam es zum Konkurs. Die exorbitanten Mietkosten (40'000 Fr.) haben der Erfolgsgeschichte «BrainStore» schliesslich das Ende beschert. «Aber es war nicht nur das», sagt Markus Mettler. «Wir haben vieles falsch gemacht.» Der gebürtige Appenzeller, der mit seiner Partnerin Nadja Schnetzler die Ideenfabrik in Biel gründete, erinnert sich: «Wir hatten weder Spielregeln noch einen ausformulierten Zweck; wussten auch nicht genau, wem wir welchen Wert brachten. Wir pflegten Gärtchendenken zwischen den Abteilungen und ich mischte mich als Chef in die Angelegenheiten der Mitarbeitenden ein: Wir waren am Ende der Prototyp eines Unternehmens, das die Dynamik verloren hat.»

Der 48-Jährige sitzt ganz in Schwarz gekleidet vor einer leeren Tasse Kaffee und erzählt vom «schmerzlichen Erlebnis». 2008 generierte die Firma mit industrieller Ideenentwicklung und Innovations-Workshops einen Umsatz von 7,5 Millionen Franken. Dann kam die Krise. Mettler versuchte mit Entlassungen entgegenzuwirken. «Wir haben alles kleiner gemacht, aber Ende Jahr war es gleich schlimm.» Am Ende blieben einzig

der vom Konkursamt zurückgekaufte Markennamen und Erkenntnisse.

IDEEN ZUM KAUFEN

Die Geschichte von «BrainStore» beginnt, als Mettler und Schnetzler 1997 einen Laden eröffneten, in dem man Ideen über die Gasse kaufen konnte. Die Resonanz war riesig. Branchenmagazine, Time Magazine, die FAZ, BBC, sie alle berichteten über den Laden, der frische Ideen produzierte. «Plötzlich kamen Weltkonzerne zu uns nach Biel.» Es folgten Geld, 70 Mitarbeitende und eine passende Liegenschaft – Erfolg, den Mettler sich so nie erträumt hätte. Nicht während seiner Schulzeit im beschaulichen Trogen noch nach seinem abgebrochenen BWL-Studium in Genf. «Das Studium war langweilig», sagt er und fügt an: «Nadja und mich hat nie interessiert, was andere machen. Wir kannten keine Rollenmodelle.» Und so operiert der umtriebige Querdenker noch heute – ohne Vorbild. Dafür getrieben von Neugier, dem Wunsch nach Vereinfachung und der Hoffnung, unternehmerische Innovationskultur zu verbessern.

Nach dem Konkurs hat er nachgedacht, Fehler identifiziert und dieses Jahr «Brainstore» zu neuem Leben erweckt. Die jetzige Firma ist ein Netzwerk von gleichgestellten Satelliten, mit dem Zweck, Kunden glücklich zu machen und dabei Spass zu haben. «To delight customers and having fun doing so.»

HIERARCHIE IST PASSÉ

Mettler dreht die Stereoanlage im Wohnzimmer seiner Stadtvilla auf – hier arbeitet er und empfängt Gäste. Belustigt sieht er zu, wie Black Sabbath die Workshopteilnehmenden beim Schreiben irritiert. Nach 30 Sekunden lässt er klassische Musik laufen, dann schnulzigen Pop. «Irritation fördert die Kreativität.» Die Teilnehmenden üben, wie man innert 20 Minuten passende Namen für ein Restaurant findet. Der Clou dabei ist, Komplexität zu reduzieren. «Verstehen ist wichtig», denn wer nicht verstehe, brauche Vorgesetzte. Doch von Hierarchien hält Mettler wenig. In einer römischen Legion hätten diese Sinn gemacht. Die meisten Organisationen operierten aber noch heute top-down. Motivation, Innovation, Produktivität, das ganze Arbeitsklima aber leide darunter. Untergebene versuchten, die Aufträge ihrer Vorgesetzten zu verstehen und zu erfüllen, obschon sie das Ziel nicht kennen würden. Sie fürchteten eigene Fehler, liessen sich kontrollieren, es herrsche Gärtchendenken: Menschen übten Funktionen aus. Zeitgemäss sei das nicht mehr, findet Mettler, und nötig auch nicht. Darum lehrt er nicht nur Innovationsmanagement, sondern auch agiles Arbeiten. ➔

So auch den Teilnehmenden dieses Workshops: Sie üben inzwischen konzentriert für den Elevator-Pitch-Contest. Während 20 Sekunden tragen sie das eben erlernte «Agil Working Model» vor und verdienen sich dabei Applaus. Für den lautesten gibt es ein Geschenk. Die Teilnehmenden strengen sich an.

AGILES ARBEITSMODELL

Agiles Arbeiten setzt einen Kulturwandel innerhalb einer Organisation voraus. Die Mitarbeitenden und das Management müssen gewillt sein, Funktionen abzulegen und für jedes neue Projekt eine von vier Rollen zu übernehmen. «Die Kundin» (sie äussert einen Wunsch); «der Champ», von Champion (versteh den Wunsch und stell ein Team mit Facilitator zusammen); «der Facilitator», von französisch facile, (vereinfacht dem Team die Arbeit: sorgt für Material, angenehmes Arbeitsklima, Zeitmanagement); und als Viertes «das Teammitglied» (es erfüllt im Team den Wunsch der Kundin). Der Vorteil von Rollen ist,

dass Menschen entlang ihren Interessen und Fähigkeiten arbeiten – nicht entlang ihrer Funktion. Einen Geschäftsausflug organisiert nicht mehr die Direktionsassistentin mit Hilfe des Praktikanten, sondern der IT-Mann, der als Hobby Reiseberichte verfasst, HR-Frau, die gerne Restaurants testet, und der Controller, der als ehemaliger Pfadileiter Gruppendynamiken versteht. Die Kundin ist nicht die Geschäftsleitung, die den Ausflug als Notwendigkeit anordnet, sondern die Belegschaft, die Lust auf ein verbindendes Erlebnis hat. Die Rolle des Champ übernimmt die Klatschtante vom zweiten Stock. Sie kennt die Hobbys und Interessen der Mitarbeitenden und stellt darum ein motiviertes Team zusammen. «Es funktioniert», sagt Mettler. «Wer an Projekten arbeiten kann, an denen er Freude hat, leistet bessere Arbeit.» Damit es klappt, brauche es gewisse Voraussetzungen und «Tools». Erstens: Alle Mitarbeitenden müssen den Zweck ihrer Organisation verstehen. Denn wer den Zweck nicht kennt, braucht Anweisung von oben. Zweitens: Ein «Code of Conduct»

spart Weisungen, Regeln, Ordnungen. Drittens müssen die Rollen voneinander getrennt sein und nach Projekten wechseln; und viertens braucht es ein «Kanban». Eine Wand, auf der Post-its mit allen zu erledigenden Arbeiten von «zu tun» zu «getan» wandern.

Die Methode benutze er auch für den familiären Hausputz. Trotz pubertierender Kinder verlaufe die heikle Angelegenheit garantiert hierarchie- und stressfrei. Man glaubt es ihm gern. Zufrieden streichelt Markus Mettler seine Hündin «Schmidi» und wiederholt sein einfaches Geheimnis: Ich will nur meine Kunden zufrieden machen und dabei Freude haben. ■

Markus Mettler (48), lebt mit seiner Partnerin Nadja Schnetzler und den Kindern Ella, 12, und Nemo, 15, in Biel. www.brainstore.com
markus.mettler@brainstore.com

► **Markus Mettler tritt am Zeitpunkt-Apero vom 6. November in Zürich auf (siehe Seite 40).**

WAS HILFT GEGEN DIE PSYCHOPOLITIK DES KAPITALISMUS?

Wie der in Berlin lehrende Philosoph Byung-Chul Han in seinem soeben erschienenen, luziden wie düsteren und doch auch inspirierenden Buch zeigt, ist das neoliberale Regime derzeit damit beschäftigt, das Ideal der (ersten) Aufklärung zu tilgen. Ging diese noch davon aus, dass die Selbstermächtigung des Menschen zu einem Leben in Freiheit und Würde das Ziel einer von Vernunft geleiteten Entwicklung sei, so hat die von den Interessen des Kapitals diktierte «Psychopolitik» nicht weniger im Sinn als die Versklavung des Individuums.

Nicht Terror, Gewalt oder Gefängnisse sind hierfür die Mittel. Die Tücke der «smarten Macht» liegt vielmehr in der verführerischen Fülle von «Big Data» und in dem selbst gewählten Verzicht auf individuelle Souveränität. Wie andere vor ihm, sieht auch Han die «Vereinzelung des sich selbst ausbeutenden Leistungssubjekts», das sich im Fall seines Versagens auch noch selbst schuldig spricht, als Ausgangspunkt der sich abzeichnenden totalen Kontrolle und Ausbeutung. Denn die «smarte Macht», die wir gedankenlos und willfährig mit der Bekundung all unserer Vorlieben pausenlos auf dem Laufenden halten, «liest und wertet unsere bewussten und unbewussten Gedanken aus. Sie setzt auf freiwillige

Selbstorganisation und Selbstoptimierung.» Han verweist mit grosser Plausibilität auch auf das derzeit absehbare Ziel dieser Entwicklung: «Aus Big Data lässt sich nicht nur das individuelle, sondern auch das kollektive Psychogramm, womöglich das Psychogramm des Unbewussten herstellen. Dadurch wäre es möglich, die Psyche bis ins Unbewusste auszuleuchten und auszubeuten.»

Was folgt daraus? Han beschreibt – durchaus überzeugend – das Ende der gefühlten, der erzählten Zeit. An ihre Stelle treten mehr und mehr Affekte und Emotionen, das Diktat des Zählens und Vermessens. Was wäre dieser Entwicklung entgegenzusetzen? Die Einübung in die Kunst der Widerständigkeit, meint Han. Auf dem Weg in die «dritte Aufklärung, die uns darüber belehrt, dass die digitale Aufklärung in die Knechtschaft umschlägt», könnten die Suche nach einem «ganz Andern», wie sie der Idiot beherrscht, oder die Einübung der (ihrem Wesen nach) stets zweckfreien Kunst die Richtung weisen. *Walter Spielmann*

Aus «**Pro Zukunft**», der Zeitschrift der Robert-Jungk-Stiftung. www.jungk-bibliothek.at

Byung-Chul Han: **Psychopolitik – Neoliberalismus und die neuen Machttechniken**. 2014. S. Fischer Verlag, Fr. 28.90/€20.00

DIE GESCHICHTE DER BIZ

Die unauffälligste Bank der Welt ist gleichzeitig die wichtigste: Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ), gleich neben dem Basler Bahnhof SBB gelegen, ist nur den wenigsten Leuten ein Begriff, und doch steht sie seit ihrer Gründung 1930 im Mittelpunkt des globalen Finanzsystems. Als Bank der Zentralbanken koordiniert sie die Geldpolitik, verwaltet die Währungsreserven und prägt die globale Finanzarchitektur.

Doch der Institution fehlt jegliche Rechenschaftspflicht: Sie unterliegt nicht der schweizerischen Rechtsprechung und wird durch einen internationalen Vertrag geschützt. Die Diskussionen, die sie leitet, sind geheim, und ihre Einlagen sind vor dem staatlichen Zugriff sicher.

Adam LeBor zeichnet die Geschichte der BIZ detailliert nach, von ihrer zweifelhaften Rolle im Zweiten Weltkrieg, als sie von den Nazis Raubgold entgegennahm, bis zu ihrer zentralen Funktion beim europäischen Einigungsprojekt – und wirft dabei Fragen auf: zur Transparenz des Finanzsystems und zur Art und Weise, wie in unseren Demokratien Macht ausgeübt wird. *Red.*

Adam LeBor: **Der Turm zu Basel – BIZ, die Bank der Banken und ihre dunkle Geschichte**. 2014, Rotpunkt Verlag, 344 S., Fr. 37.50/€ 29.90