

«Trust is key»

Info Extra – Spezial



«Initiative zur Förderung
des Vertrauens im
Arbeitsmarkt Schweiz»



Machen wir uns nichts vor: Niemand kann Menschen daran hindern, mitzudenken und ihre berufliche Umwelt aktiv mitzugestalten resp. mitgestalten zu wollen. An allen Tagen, in allen Regionen und auf allen Stufen bringen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv ein, treffen Entscheidungen und setzen sie in ihrem eigenen Arbeitsumfeld (richtig) um. Um dem Gestalt zu geben, skizzierten vor exakt einem Jahr Elli Planta, Felix Wenger und ich ein erstes Projekt, das damals noch «UBS Tagsatzung» hiess. Dass sich daraus schliesslich eine im Arbeitsplatz Schweiz breit abgestützte «Trust is key»-Initiative entwickelte, die Scharen von Vertrauensgebern und Vertrauensnehmern in Bewegung setzte, war von niemandem erwartet worden.

Die zentrale Frage, wie das Vertrauen im Arbeitsmarkt Schweiz wiederhergestellt und langfristig gestärkt werden könne, war eine tägliche Herausforderung. «Trust is key» griff auf, was alle stark beschäftigte, und machte es vorzeig- und messbar:

- 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben an sieben Grossanlässen teilgenommen und sich bereichs- und hierarchie-übergreifend ausgetauscht; 25 000 mal wurde die «Trust is key»-Community im Web aufgerufen, um Ideen zu lesen, zu beurteilen oder zu kommentieren.
- 146 Massnahmen wurden lokal entwickelt oder online eingegeben, thematisch gebündelt und fünf Arbeitsgruppen zugewiesen; Themengeber aus allen Regionen haben mit den dafür zuständigen Linienverantwortlichen und Fachexperten eingehend diskutiert, um gemeinsam Lösungen zu finden.
- In sieben Regionen haben Mitarbeiter und Management zusammen Ideen ausgetauscht und Vorschläge entwickelt; diese Vorschläge wurden später vom Sounding Board aufgegriffen und an die zuständigen Stellen weitergeleitet; einzelne Ideen wurden sowohl vom CEO als auch vom Verwaltungsratspräsidenten intensiv erörtert.

Wäre Vertrauen nur eine Funktion von Zahlen und Geld, würde jede Finanzkrise zu einer vollständigen Vertrauenserosion führen. Das Gegenteil ist der Fall: Vertrauen scheint gerade in einer Krise überproportional wachsen zu wollen und zu können. Das vorliegende «Info Extra»-Spezial dokumentiert dies. «Trust is key» gibt dabei denjenigen das Wort, die die Initiative mitgetragen haben.

Florian Blumer

Inhalt

2	Editorial Florian Blumer
<hr/>	
3	Liebe Kolleginnen und Kollegen Franco Morra
<hr/>	
4	Mitarbeiter und Management im intensiven Dialog «Open-Space»-Anlässe
<hr/>	
11	Support Ein Blick hinter die Kulissen – Team COO Communications
<hr/>	
12	In einer Krise entstehen oft die besten Initiativen Interview mit Gabriel Herrera
<hr/>	
14	Menschen und Ideen Fünf Portraits von Personen, die den Worten Taten folgen liessen
<hr/>	
16	Follow up – Vertiefung der Ideen in fünf Arbeitsgruppen – Ideen unter der Lupe
<hr/>	
18	Chronologie Chronologie der «Trust is key»-Initiative
<hr/>	
19	Echo «Trust is key» in den Medien
<hr/>	
20	Gespräch Hier erhoffe ich mir, dass die Mitarbeiter weitere Akzente setzen
<hr/>	
22	Drei Schlüssel: Mit neuem Inhalt zu altem Glanz Kommentar Elli Planta



«Ihre Offenheit und Innovationskraft helfen uns, die anstehenden Herausforderungen zu meistern.»

Liebe Kolleginnen und Kollegen

In einer «Trust is key»-Veranstaltung haben Sie den Vorschlag eingebracht, dass UBS einen «Mr. Switzerland» braucht. Vor drei Monaten habe ich meine neue Aufgabe als CEO Schweiz angetreten – im Bewusstsein grosser Herausforderungen, aber auch, weil ich sicher bin, dass wir wieder erfolgreich sein können.

Vertrauen ist der zentrale Erfolgsfaktor unseres Geschäfts. Wir müssen deshalb alles daran setzen, dass unsere Kunden UBS wieder als sichere und vertrauenswürdige Bank ansehen. Dies wird uns nur gelingen, wenn auch Sie Vertrauen in unseren gemeinsamen Weg haben.

Sie haben in den verschiedenen «Trust is key»-Veranstaltungen bewiesen, dass Sie aktiv zu einer erfolgreichen Zukunft von UBS beitragen wollen. Davon zeugen auch die rund 150 Vorschläge, welche wir an den Anlässen zusammengetragen haben. Ich danke Ihnen für Ihren Mut,

Ihr Engagement und Ihren Ideenreichtum. Meine Kollegen und ich sind tief beeindruckt. Ihre Offenheit und Innovationskraft helfen uns, die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Viele der Ideen wie zum Beispiel Interviews mit Geschäftsstellenleitern oder Roundtables mit ausgewählten Kunden wurden in der Zwischenzeit bereits umgesetzt und sind in unsere tägliche Arbeit eingeflossen.

Wir verfügen – trotz aller Widrigkeiten – über eine nach wie vor sehr gute Ausgangslage, auf der wir aufbauen wollen. Mit den im April eingeleiteten Kostensparmassnahmen haben wir einen wichtigen Schritt gemacht, um zurück zu alter Stärke zu finden. Für uns alle ist dies auch mit Verzicht verbunden. Aus verschiedenen Reaktionen spüre ich aber Verständnis für die getroffenen Massnahmen und den Willen, gemeinsam mit aller Kraft an der Rückkehr zum Erfolg zu arbeiten.

Wir werden das Vertrauen unserer Kunden zurückgewinnen, wenn wir unsere Herausforderungen offen ansprechen und eine nach der andern lösen. Dies kann nur in einer Kultur gelingen, die geprägt ist von Klarheit und Offenheit, aber auch Respekt gegenüber all unseren Partnern. Dazu gehört auch eine direkte und transparente Kommunikation.

Eines dürfen wir nie vergessen: Der Aufschwung beginnt bei uns selber. Ich zähle auf Ihre Unterstützung.

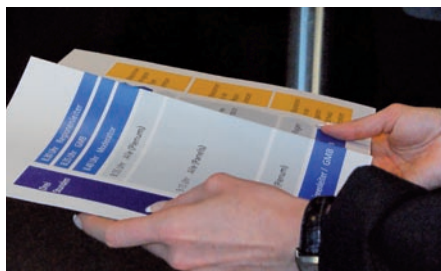
Beste Grüsse

Franco Morra

Mitarbeiter und Management im intensiven Dialog

Luzern

«In Krisenzeiten kann man davonrennen oder kämpfen. Ich freue mich, dass Sie kämpfen wollen.» Markus Koch



«Luzern war der erste Anlass in der Schweiz. Die Kolleginnen und Kollegen sind aus der ganzen Region gekommen, vom Lehrling bis zum Direktionsmitglied. Es gab einen grossen Raum mit Flipcharts, wo man am Anfang brainstorming-mässig Diskussionsthemen vorbrachte. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern war freigestellt, sich auf ein einziges Thema einzulassen oder von einer Gruppe zur andern zu wechseln. Die Diskussionen, um Lösungsvorschläge zu entwickeln, wurden intensiv geführt. Sobald man sich einem Thema gewidmet hatte, ist man auf andere Leute gestossen und hat sie ein wenig kennengelernt. Einzelne Ideen diskutierten nur drei bis vier Personen, bei anderen waren es aber auch zehn und mehr. Die Leute spazierten herum, und von Menschenansammlungen wurden weitere Leute angezogen.

Die meiste Zeit verbrachte ich beim Thema «UBS erhält ein positives Gesicht durch ehrliche Kommunikation». Die Medien zogen damals sehr über die UBS und

ihr Management her. In unserer Gruppe waren alle überzeugt, dass UBS sich wieder näher beim Volk und bei den Kunden zeigen müsse. Das Menschliche spielt eine grosse Rolle im Kundenkontakt und die Personalisierung in den Medien. Auf einem Flipchart entstanden dann Ideen, wie wir vorgehen würden: z. B. aus der Geschäftsstelle heraustreten, am Wochenmarkt einen Stand eröffnen oder als Mitarbeiterin mit Kundenkontakt einen UBS-Pin tragen. Schade fand ich, dass diese Pins dann nicht aufgetrieben werden konnten und an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgegeben wurden. Das wäre ja keine solche Sache gewesen.

Ich finde es wichtig, dass man in Zukunft solche interaktiven Grossanlässe wiederholt. Wenn die Teilnehmenden gut durchmischt sind, gibt es immer die besten Resultate. Bei Marktbearbeitungsthemen müssten zwingend Leute aus der Front dabei sein.»

Andrea Reist, Zug

Am 20. Oktober 2008 luden Gabriel Herrera und Markus Koch 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Unternehmensgruppen ins Kultur- und Kongresszentrum Luzern ein, um Themen rund um «Vertrauensbildung» zu bearbeiten. Gesamthaft wurden 15 Themen vorgeschlagen und an 13 Arbeitsplätzen von Gruppen in unterschiedlichen und sich ändernden Zusammensetzungen bearbeitet. Entsprechend der Aktualität nahm die Diskussion um Boni und Vergütungen grossen Raum ein. Die Bereitschaft zu Verzicht, Teilverzicht oder zweckgebundener Verwendung wurde in verschiedener Form bearbeitet und als wichtiges Zeichen in der Annäherung zwischen Bank und Kunden betont. Zu einem weiteren grossen Block liessen sich Diskussionen rund um die Vervielfachung der Kommunikation zusammenfassen.

Genf



«Wir brauchen diesen Dialog zwischen Management und Mitarbeitern und die gemeinsame Suche nach neuen Lösungen.» Jean-François Beausoleil



«Gut war die Dynamik. Format und Ablauf waren wirklich ganz neu und haben die Leute zusätzlich motiviert, aktiv mitzumachen. Alle Bereiche und Ränge waren vertreten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut gemischt. Leider wurde zu wenig deutlich gesagt, dass die Initiative von der ANV stammt und «bottom-up» gestartet wurde. Die Idee und das Interesse, das ausgelöst wurde, waren wirklich sehr gut. Es gab ja einen offenen Marktplatz, wo jeder herbeispazieren und seine Idee ganz spontan nennen konnte. Das hat sehr gut funktioniert. Einer nach dem andern meldete sich, machte einen Vorschlag und positionierte sich im Raum bei einem Flipchart. So bin ich auch mit Personen zusammengekommen, mit denen ich noch nie etwas zu tun hatte, und habe so neue Sichtweisen kennengelernt. In meiner Arbeitsgruppe ging es um Vorschläge, wie man das Vertrauen über sein eigenes soziales Netzwerk verbreiten könnte. Wir schlugen vor, eine Webpage aufzuschalten, auf der man interaktiv

entsprechende Informationen bereitstellen kann.

Nach dem Anlass sind wir zu unseren Teams zurückgekehrt, haben sie informiert, ihnen die Initiative erklärt und die Weblinks zur Trust is key-Community gegeben. Aber irgendwie ist das Ganze dann abgestorben. Vielleicht lag es daran, dass es hauptsächlich in der Deutschschweiz weitergelaufen ist und weniger lokal in Genf.

Nachträglich finde ich, es hätte besser gezeigt werden müssen, was Dank der Initiative umgesetzt wurde. Aber das fehlte. Einzelne Mailings reichen nicht, schliesslich war es eine Initiative für die ganze Bank und nicht nur für diejenigen, die teilgenommen haben. Das Format ist sehr gut und kann auch für andere Themen rasch genutzt werden. Aber man muss klarer kommunizieren, wie es weitergeht, oder sauber abschliessen.»

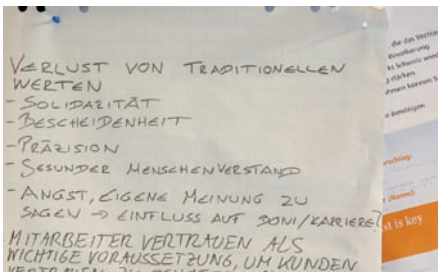
Wendy Glaus, Carouge

Am 12. November 2008 trafen sich rund 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus sämtlichen Unternehmensgruppen in der Rue de la Confédération mit dem Ziel, Massnahmen zur Wiedererlangung des Vertrauens zu erarbeiten. Zusammen mit Alain Robert und Jean-François Beausoleil, die sich als Gastgeber reger an den Diskussionen engagierten, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer rund 20 Themen in intensiver Diskussion beschrieben. Vorschläge zur Verbesserung der Vertrauenssituation in der Bank, mit Kunden und an der Öffentlichkeit wurden anschliessend in Massnahmenpaketen konkretisiert. Das Themenspektrum war sehr breit und ging von der Gestaltung des Produktkatalogs, über Anreiz- und Führungssysteme bis hin zu Fragen des täglichen Kontaktes mit Kunden und Kollegen.

Basel

«Ich bin immer wieder beeindruckt, wie rasch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit nutzen und ihre Ideen öffentlich formulieren.»

Stephan Zimmermann



«Kaum war am Anlass das Thema genannt worden, gingen bereits einzelne Personen aufs Podium und schlugen eine Idee nach der andern vor – ohne zu zögern. Daran erinnere ich mich noch gut. Es gab keine peinliche Pause, im Nu wurden die dreizehn Themen genannt. Auch Elli Planta ist mir in Erinnerung geblieben: Auf dem Podium hat sie die Leute direkt angesprochen und emotional berührt, als sie sagte: «Ihr seid mir wichtig.» Das erlebt man im Arbeitsalltag selten und fehlt mir persönlich in der UBS.

Als die Diskussionen begannen, habe ich nicht in einer Gruppe mitdiskutiert, sondern bei den meisten vorbeigeschaut. Da gab es aktuelle Themen für die sich viele Interessierte zusammenfanden: Bonus, Kundenbeziehung und Mitarbeiterführung. Andere Themen faszinierten weniger.

Ich fand es interessant, wie gewisse Themen von verschiedenen Leuten gleich wahrgenommen wurden. Sonst hat man

ja eher das Gefühl, Management und Mitarbeiter beschäftigen sich mit unterschiedlichen Dingen. Im Grossen und Ganzen sind es eben doch dieselben Fragen, die uns alle beschäftigen. Gut fand ich auch, dass Stephan Zimmermann und Lukas Weber herumgegangen sind und sich aktiv beteiligt haben. Solche Gelegenheiten zum Gespräch mit dem Management gibt es ja sonst selten. Nach dem Anlass haben wir weiter über die Themen diskutiert, das fand ich super. Profitiert habe ich vor allem vom direkten Austausch und den Gesprächen. Mir hat es gezeigt, dass ich nicht allein bin mit meinen Überlegungen.»

Alexandra Schweizer, Basel

Am 14. November 2008 trafen sich in Basel 153 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den dritten «Trust is key»-Anlass zu gestalten. Lukas Weber, Stephan Zimmermann und Elli Planta hatten Teilnehmende aus allen Unternehmensgruppen eingeladen, ihre Vorstellungen zur Stärkung des Vertrauens bei Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit so konkret wie möglich zu formulieren. Rund um die grossen Themenblöcke «Mitarbeiterführung» und «Kundenbeziehung» wurden während drei Stunden 13 mögliche Aktivitäten beschrieben und zur Diskussion gestellt. Verschiedene Gruppen thematisierten unter anderem die Verträglichkeit zwischen reinem Product Push und nachhaltigem Aufbau von Kundenbeziehungen und fragten nach der genauen Ausgestaltung des PMM.

Zürich-Flur



«Die Idee, Mitarbeiter aller Stufen in den Vertrauensbildungsprozess einzubeziehen, fand ich von Anfang an überzeugend.»

Rolf Olmesdahl



«Neugierde, Begeisterung und ein reger Austausch zwischen den Leuten – das ist mir speziell in Erinnerung geblieben. Wie der Anlass durchgeführt wurde – das «Open-Space»-artige – hat die Leute beeindruckt. Mir ist der Nachmittag als sehr positives Erlebnis in Erinnerung geblieben. Als ich später mit verschiedenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gesprochen habe, waren sie alle erstaunt, dass es so lebendig zugegangen war. Ich selber habe so etwas in der UBS noch nicht erlebt.

In unserer Gruppe ging es um den Wert und die Wertschätzung der Backoffice-Einheiten. Es war eine angeregte Diskussion, die sich nach und nach gewandelt hat. Am Anfang ging es vor allem um die You&Us-Kampagne und die Frage, wie die Backoffice-Mitarbeitenden im «Us» integriert sind. Erst später, was wir selber machen und beitragen könnten, um uns verstärkt sichtbar zu machen und positiv zu präsentieren. Dieser Findungsprozess war sehr spannend.

Leider gab es keine Fortsetzung an den verschiedenen Themen. Niemand aus der Gruppe hat das an die Hand genommen, auch ich nicht. Es wäre wichtig gewesen, mehr zu machen, aber die täglichen Ereignisse haben uns überrollt. Es gab einfach keine Zeit und keinen Raum mehr für all das. Ich fand es sehr schade, dass aus dem Nachmittag, an dem so viel Energie drin war, nichts Bleibendes entstanden ist. Trotzdem: Es war eine tolle Initiative, die Leute waren begeistert und empfanden es als gut investierte Zeit.»

Claudia Dahinden, Zürich

Am 5. Dezember 2008 trafen sich im «Flur Nord» in Zürich-Altstetten rund 140 UBS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter zur vierten «Trust is key»-Veranstaltung. Das Spezielle an dem Anlass war die Zusammensetzung. So konnten Rolf Olmesdahl und Karl Spielberger eine grosse Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begrüßen, die einerseits verschiedene Divisionen der Bank repräsentierten. Andererseits war – dem Ort entsprechend – auch eine grosse Zahl von Backoffice-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern anwesend, und es war spannend zu erfahren, wie sie zusammen mit Kundenberatern die Situation der Bank einschätzten und wo sie Änderungen erwarteten. Die Bandbreite der erarbeiteten Vorschläge war sehr gross und reichte bis zu einer sehr intensiven Diskussion über die Werte, die unser Unternehmen ausmachen.

Zürich-Opfikon

«Jeder von uns kann Eigenverantwortung übernehmen indem er sich fragt: Was würde ich tun, wenn das meine Bank wäre?»

Andreas Häberli



«Es war ein früher Anlass, der um acht Uhr mit Kaffee und Gipfeli begann und an dem auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausserhalb vom Investment Banking teilnahmen. In seiner Einführung sagte Andreas Häberli, dass das Management die Resultate dieses Events studieren und wann immer möglich auch umsetzen werde. Wer dann eine Idee zu einem Diskussionsthema hatte, trug sie kurz vor und belegte mit dieser Idee einen Flip Chart Corner. Ich habe die Idee «Image- und Werbekampagne» vorgebracht, weil ich das Image der UBS in der breiten Öffentlichkeit verbessern und die You&Us-Kampagne mit einem bodenständigeren Focus wiederbeleben wollte. In unserer Gruppe gab es viele Inputs und intensive Diskussionen. Jeder hatte seine eigenen Vorstellungen. Das Resultat schliesslich war ein Kompromiss mit vielen neuen Ideen, aber meine Anliegen waren alle drin.

Weil viele Ideen auf den Kundenkontakt abzielten, ist für die meisten von uns im IB eine individuelle Umsetzung dieser

Ideen schwierig. Für die Idee, in Opfikon einen «Tag der offenen Tür» durchzuführen, erhielten einige der «Trust is key-Mitwirkenden» zunächst eine Einladung. Aufgrund der Restrukturierung wurde dieser Event aber leider erst einmal wieder zurückgestellt. Ich hoffe, dass das wieder aufgegriffen wird, wenn sich die Situation etwas beruhigt hat.

Die Grundidee der Vertrauensinitiative ist gut: Leute aller Hierarchiestufen und Segmente aktiv einzubinden. Die Probleme stellen sich aber dort, wo man die Ideen bündeln und dem Management präsentieren muss. Ich verstehe, dass jetzt im Moment erst einmal alles still steht und hinterfragt wird, fände es aber schade, wenn es dabei nun bliebe. Hat eigentlich schon jemand mit Oswald Grübel über diese Initiative gesprochen?»

Markus Fuhrig, Opfikon

Am 11. Dezember 2008 fand in Opfikon der fünfte «Trust is key»-Anlass statt. Im Unterschied zu den bisherigen Veranstaltungen bildeten an diesem Anlass die Kolleginnen und Kollegen aus der Investmentbank den Hauptteil der zirka 140 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die weiteren Personen kamen aus den in Opfikon angesiedelten Global-WM&BB-Einheiten und aus dem Corporate Center. Die Gastgeber Andreas Häberli und Elli Planta eröffneten den Anlass gemeinsam. Ähnlich wie an den anderen Veranstaltungen brauchte es nur eine kurze Anlaufzeit, bis die Teilnehmer ihre Vorschläge formulierten und so den Startschuss zu den Gruppendiskussionen gaben. Das Themenspektrum war sehr breit; viele Vorschläge gab es zu den Themen Kommunikation und Vernetzung.

Lugano-Manno



«Es war eine Freude festzustellen, wie sehr sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit UBS verbunden fühlen und bereit sind, sich für sie stark zu machen.» Giovanni Cramer



«Mir ist vor allem in Erinnerung geblieben, dass so viele Leute aus verschiedenen Orten und Kulturen zusammengekommen sind. Unabhängig von Rang und Namen haben sie auf derselben Stufe miteinander diskutiert. Das war für mich sehr wichtig. Gefallen hat mir auch die Freiheit, wie das gestaltet wurde. Ich konnte zu den Themen gehen, die mich am meisten interessiert haben. Francesco Morra und Giovanni Cramer haben einen sehr positiven Eindruck gemacht und uns allen Mut weitergegeben. Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit waren gross.

Ob zu den bereits bestehenden Ideen der ersten Anlässe auch ganz neue Ideen hinzugekommen sind, weiss ich nicht. Ich fand aber, dass die Leute motiviert waren, ihre eigenen Meinungen einbrachten und andere Meinungen frei akzeptierten. Niemand hat Kritik an Vorschlägen geübt, die er nicht so gut fand. Es wurde alles so aufgeschrieben, wie es in der Gruppe gesagt wurde. An diesem Tag ist die UBS so gezeigt worden, wie sie in Wirklichkeit ist.

Was nach dem Anlass geschah, kann ich nicht sagen, und welche Ideen umgesetzt wurden, weiss ich nicht. Ich befürchte aber, dass die Bereitschaft, Ideen umzusetzen, ein wenig verloren ging. Es passiert im Moment aber auch so viel in- und ausserhalb der UBS, dass wir alle ein wenig den Überblick verloren haben. Auf alle Fälle wurden in Lugano-Manno gute Ideen entwickelt, aber ob man sie berücksichtigt hat oder verwirklichen wird, da bin ich mir nicht ganz sicher.»

Claude Boni, Manno

Am 27. Januar 2009 trafen sich in Lugano-Manno 121 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den ersten «Trust is key»-Anlass in italienischer Sprache zu gestalten. Giovanni Cramer, Elli Planta und Francesco Morra luden Teilnehmende aus allen Unternehmensgruppen ein, ihre Vorstellungen zur Stärkung des Vertrauens bei Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit so konkret wie möglich zu formulieren. Rund um die grossen Themenblöcke «Mitarbeiterführung» und «Kundenbeziehung» wurden während über drei Stunden sechzehn mögliche Aktivitäten beschrieben und zur Diskussion gestellt. Verschiedene Gruppen thematisierten, wie verlorene Kunden zurückgewonnen und die Stärken von UBS besser kommuniziert werden sollte, aber auch wie die Arbeitnehmervertretung gestärkt werden könnte.

Lausanne-Renens

«Ich bin persönlich überzeugt, dass diese Veranstaltung unser Verständnis für die Herausforderungen und Chancen verbessert hat.»

Alain Robert



«Ganz toll war, wie die Leute zusammen gesprochen und einander Neues mitgeteilt haben. Es waren Kolleginnen und Kollegen aus vielen Niederlassungen und Backoffice-Einheiten der Romandie vertreten, und wir sprachen über ganz andere Themen als sonst.

Die ersten sieben Vorschläge, die genannt wurden, waren sehr ähnlich. Es ging darum, die Information und Kommunikation zu verbessern. Denn Tatsache war, dass wir nicht schnell und umfassend genug informiert wurden, obwohl das für uns und unsere Kunden ganz wichtig ist. Ich hätte es vorgezogen, wenn man die Themen vorgängig hätte eingeben können. Dann wäre eine Vorauswahl möglich gewesen, und unterschiedlichere Themen hätten bearbeitet werden können. Erstaunt hat mich das Fazit in einer Gruppe: Wir müssen mehr mit unseren Kunden reden und ihnen besser zuhören. Den vierstufigen Beratungsprozess kennen wir seit Jahren, aber dennoch klappt es auf der ersten Stufe, dem Verstehen,

am wenigsten. Um dem Kunden später das Richtige vorzuschlagen, müssen wir ihn besser verstehen lernen. Das war für mich ganz erstaunlich.

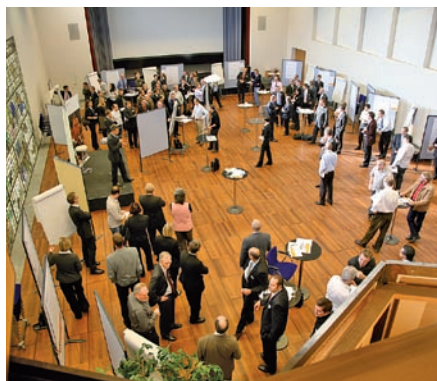
Alain Robert hat ganz offen gesprochen und kein Blatt vor den Mund genommen. Das hat mir sehr gut gefallen. Er und Manuel Leuthold haben sich unter die Gruppen gemischt, auch das war toll. Sie haben uns zu verstehen gegeben: Vertrauensbildung ist ein ganz wichtiges Thema, wir nehmen euch ernst und wir wollen eure Themen weiter bearbeiten. Das war ganz wichtig. Sie haben auch Beispiele genannt, was wo gemacht und inzwischen geändert worden ist.

Für mich war diese Veranstaltung etwas, was man wiederholen sollte. Für uns Teilnehmer wäre es auch erwünscht gewesen, wenn man später gehört hätte: Dieser Vorschlag hat etwas gebracht, die Idee stammte aus einem «Trust is key»-Anlass.»

Pierre-Alain Braun, Renens

Am 4. Februar 2009 trafen sich im Centre des Baumettes in Renens über 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum vorläufig letzten «Trust is key»-Anlass. Manuel Leuthold, Elli Planta und Alain Robert luden Teilnehmende aus allen Unternehmensgruppen ein, ihre Vorstellungen zur Stärkung des Vertrauens so konkret wie möglich zu formulieren. Die Vorschläge zeigten das gesamte Spektrum der Inhalte, welche unsere Kolleginnen und Kollegen tagtäglich bewegen. Neben Vorschlägen zur Kommunikation intern und extern wurden auch Vorschläge genannt, welche jeden der Anwesenden aufforderten, sich privat und geschäftlich «einzumischen» und im hundertfachen Kontakt mit Kunden und der Öffentlichkeit zur Versachlichung der Diskussion beizutragen.

Ein Blick hinter die Kulissen



Sieben Wochen standen zur Verfügung, um die interaktiven, bereichs- und hierarchieübergreifenden Grossveranstaltungen zu planen und – erstmals in Luzern – durchzuführen. Das Team von COO Communications hat sich dieser Aufgabe gestellt.

Als das «Trust is key»-Sounding Board am 29. August 2008 die Eckpunkte der Pilotveranstaltung festgelegt hatte, bestand das Grobkonzept aus drei Memo-Seiten. Das Warum der Veranstaltung war allen klar, nämlich das Vertrauen im Arbeitsmarkt Schweiz wieder herzustellen und langfristig zu stärken. Aber wer im Detail wann, wo, was und wie tun sollte, musste erst noch erarbeitet werden. Unter der Leitung von Felix Wenger bauten deswegen Jürgen Grünig und Pia Lyons ein eigentliches «Trust is key»-Projekt-Office auf, das in enger Zusammenarbeit mit dem regionalen Business-Management alle konkreten Massnahmen entwickelte und umsetzte.

Von den «Trust is key»-Anlässen ...

Viele Herausforderungen stellten sich – wie zum Beispiel diese: Wo befanden sich geeignete Räumlichkeiten für diese neuartige Serie von Veranstaltungen, die gross genug für 130–160 Personen waren, aber auch flexibel unterteilbar für spontan sich bildende, kleine und grosse Diskussionsgruppen? Dazu Jürgen Grünig: «Wir mussten Erfahrungswerte für ein neues Setup gewinnen, denn am Anfang

war völlig unklar, wie viele Ideen entstehen und wie sich die Nachbearbeitung gestalten würde.» Gleichzeitig wurden Unterlagen bereitgestellt (Einladungen, Poster, Dankeskarten usw.), Referentinnen und Referenten vorbereitet, Räume eingerichtet, Termine koordiniert und – an den Anlässen selber – Unterstützung vor Ort geleistet. Für Pia Lyons eine lehrreiche Zeit: «Mich hat der Kontrast zwischen der minutiösen Vorbereitung der Anlässe und der relativ offenen Form ihrer Umsetzung beeindruckt.» Speziell blieb allen der Nervenkitzel beim ersten Anlass in Erinnerung: Wer würde den ersten Schritt machen und als «Eisbrecher» oder «Eisbrecherin» seine Idee vorstellen?

Dass es bei einem derartigen Format keine Garantien gibt, bestätigten auch Florian Blumer, der die deutsch- und französischsprachigen Anlässe moderierte, und Markus Bossert für die Veranstaltung in Lugano-Manno. Markus Bossert: «Als Moderator blieb aufgrund der offenen Form der Veranstaltung manches unvorhersehbar, doch nichtsdestotrotz klappte alles reibungslos. Die Methodik funktioniert einfach.»

...zur Community «goto/trustiskey»

Nicht die einzelnen Anlässe an sich, sondern ihre Einbettung in einen durchgängig gestalteten Prozess war – so das Fazit einer externen Untersuchung – massgeblich für den Gesamterfolg verantwortlich. Dazu gehörte der Aufbau einer interaktiven Kommunikationsplattform, der «Trust is key»-Community. Die Berichterstattung und fotografische Dokumentation der Anlässe bildete – zusammen mit der elektronischen Erfassung der auf Flipchart festgehaltenen Vorschläge – die Grundlage für diese Präsentation auf dem Web. Neben einem Überblick über alle inhaltlichen Aspekte der Vertrauensinitiative können dort auch alle 146 Vorschläge bewertet, kommentiert und an Interessierte weitergeleitet werden. Einige Zahlen illustrieren, was niemand in diesem Ausmass erwartet hatte: 220 Kommentare wurden formuliert, 1427 Ratings abgegeben und 25 000 mal Detailseiten aufgerufen. Fazit: Das «Trust is key»-Projekt-Office hat nicht bloss 1000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Bühne gebaut, sondern auch eine umfassende und sehr aktive UBS-Web-Community ins Leben gerufen.

COO Communications stellt alle in Zusammenhang mit «Trust is key» entwickelten Konzepte, Vorlagen und Tools zur Verfügung. Wer die «Trust is key»-Methode in der realisierten resp. leicht angepassten Form innerhalb von UBS verwenden will, wendet sich an: sh-coo-communications@ubs.com.

«In einer Krise entstehen oft die besten Initiativen.»

Gabriel Herrera äussert sich zu Möglichkeiten und Grenzen von «Trust is key». Der Leiter EMEA von Global Asset Management hat sich von Beginn an stark für die Vertrauensinitiative engagiert.

Interview: Florian Blumer

■ Gabriel Herrera, als Mitglied des «Trust is key»-Sounding Boards sind Sie ein Mann der ersten Stunde. Warum haben Sie damals diese Initiative spontan unterstützt?

Meine Motivation war eine doppelte: Ich war überzeugt, dass wir dringenden Handlungsbedarf hatten, einen Vertrauensprozess zu starten, und dass «Trust is key» genau am richtigen Ort ansetzte, nämlich bei den Mitarbeiterinnen und

«Einen Dialog über Abteilung- und Hierarchiestufen hinweg braucht es immer.»

Mitarbeitern. Meine zweite Motivation war Elli Planta, Präsidentin der Arbeitnehmervertretung, die mit enormem Enthusiasmus und persönlichem Engagement etwas bewegen wollte, als die Stimmung auf einem absoluten Tiefpunkt war.

■ Sie waren an der ersten Veranstaltung in Luzern dabei. Was ist Ihnen davon noch in Erinnerung geblieben?

Ich erinnere mich vor allem an das Engagement der Leute. Entgegen möglicher Befürchtungen standen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Schlange, um eigene Themen vorzubringen. Das zeigt, wie gross das Bedürfnis ist, sich persönlich einzubringen und aktiv unsere Zukunft mitzugestalten. Der Vormittag ist wie im Flug vergangen, und es herrschte eine richtige Aufbruchstimmung! Die Zusammengehörigkeit über Funktions- und Hierarchiegrenzen hinweg und das Interesse, sich für unsere Institution einzusetzen, waren rundum spürbar.

■ Sie haben die Idee «Zweckinvestition Bonus» vom ersten Moment an unterstützt und im Top-Management dafür geworben. Warum?

Es war nicht überraschend, dass in Luzern verschiedene Ideen zu Bonus und Kompensation genannt wurden. Das bewegt uns intern, aber auch die Öffentlichkeit sehr. Ich habe mich für dieses Thema eingesetzt und es bei den zuständigen Stellen bekannt gemacht. Ich habe den ehemaligen UBS-CEO Marcel Rohner und Gery Brüderlin, Head Group HR, vom Anlass in Luzern berichtet und ihnen die dort entwickelten Ideen mitgeteilt, damit sie in die Überlegungen einfliessen konnten, wie man das Thema für 2009 anpackt. Diese «Zweckinvestition Bonus», also ein Rückkauf der Bundesanleihe anstelle eines Bonus, hat eine massive Komplexität. Wir können im Moment noch nicht sagen, ob und wie das konkret umgesetzt werden kann.

■ Dann bleibt es also fraglich, wie es in dieser Frage weitergeht?

Für diese Idee: Ja. Was aber weitergeht, ist diese Aufbruchstimmung, diese grosse Motivation von Mitarbeitern und Kader, die Kommentare und der Meinungsaustausch auf der «Trust is key»-Community, die zeigen: «Ich unterstütze das, ich bin dabei!» Viele Massnahmen sind in Umsetzung oder werden in Arbeitsgruppen mit den zuständigen Linienstellen erörtert.

■ Eine Grundidee der Initiative war, UBS-Mitarbeitende über alle Hierarchie- und Segmentstufen ohne fest vorgegebene Agenda zusammenzubringen, um gemeinsam Ideen zu entwickeln. Wo sehen Sie Möglichkeiten, diesen Ansatz auch weiterhin bei UBS einzusetzen?



Elli Planta und Gabriel Herrera am «Trust is key»-Pilotanlass

Ich denke, man muss Inhalt und Methode unterscheiden. Die Initiative entstand in der Krise und dient primär dazu, die Vertrauenskrise intern und extern zu

«Wir wollen Vertrauen schaffen, indem wir offene und direkte Kommunikation und den Zusammenhalt verbessern.»

bewältigen. Die dabei angewendete Grossgruppenmethode ist extrem effizient und gut, weil sie erlaubt, verschiedenartige Interessen und Menschen rund um ein Thema zu versammeln und konkrete Resultate hervorzubringen.

Diese Methode kann man nur empfehlen und jederzeit in allen grösseren Abteilungen, Regionen oder Business Units anwenden. Einen Dialog über Abteilung- und Hierarchiestufen hinweg braucht es immer, weil wir auf allen Stufen sehr gescheite Leute haben. Im Moment geht es um Krisenbewältigung, aber wenn das Vertrauen wieder da ist, müssen diese Kernelemente der Initiative weiter verwendet werden.



in Luzern

■ Was hat die «Trust is key»-Initiative bisher bei Ihnen im Global Asset Management bewirkt? Was konnte bisher umgesetzt werden?

Rund zwei Dutzend Personen von uns haben an den Veranstaltungen in Luzern und Basel mitgemacht, Ideen entwickelt und in die «Trust is key»-Community eingebracht. Im internen Bereich sind wir daran zwei Massnahmen umzusetzen: Erstens soll Global Asset Management Schweiz wieder stärker als Schweizer Einheit unter der Leitung von Andy Schlatter spürbar werden, und zweitens pflegen wir wieder stärker die informellen Kontakte zwischen den Mitarbeitenden und den Mitgliedern des Swiss Management Committees. Wir wollen Vertrauen schaffen, indem wir offene und direkte Kommunikation und den Zusammenhalt verbessern.

■ Was wurde kundenseitig umgesetzt?

In der Schweiz haben wir bei Global Asset Management die spezielle Situation, dass wir in 2008 vier Milliarden Neugeld von institutionellen Kunden erhalten haben. Wir haben trotzdem bewusst Aktivitätsgrad und Kontakthäufigkeit weiter intensiviert, weil wir gemerkt haben, dass

Kunden jetzt vor allem eines wollen: über die Lage an den Finanzmärkten reden und unsere Aussichten für 2009 diskutieren. Gerade in schwierigen Zeiten, darf man sich nicht verstecken, sondern muss den Kontakt intensivieren.

■ Die «Trust is key»-Initiative hat in kurzer Zeit viel bewirkt. Aber kritisch betrachtet, was liesse sich verbessern?

Die positiven Seiten sind so stark, dass ich die Initiative als rundum gelungen bezeichnen würde. Ein Manko bleibt aber schon: Jeder, der von einer Idee beiseelt ist und sie einbringt, braucht Feedback. Er will zu Recht wissen, was aus seiner Idee geworden ist und ob oder wie man sie umsetzt. Bei 1000 Teilnehmern und über 140 Ideen ist dieser Feedback eine grosse logistische Herausforderung und für mich die grösste Herausforderung.

Das sollte aber niemanden abhalten, eine solche Initiative wieder einmal anzupacken.

■ Die Initiative entstand in einer Vertrauenskrise. Welche Gefahr sehen Sie, dass bei gutem Geschäftsgang alles Erreichte wieder in der Schublade verschwindet?

Das ist ein valabler Punkt. Sehr viele gute Sachen werden in einer Krise geboren, tragen dazu bei, dass man aus der Krise wieder rauskommt, und gehen vergessen, sobald man draussen ist. Das wird auch hier so sein. Weil aber in einer Krise oft die besten Initiativen entstehen, gilt es, die Kernelemente zu retten. Aus meiner Sicht brauchen wir auch in Zukunft bereichs- und hierarchieübergreifende Veranstaltungen, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Vielleicht sollte das sogar institutionalisiert werden.



Fünf Portraits von Personen, die den Worten Taten folgen liessen

Bei der «Trust is key»-Initiative wurde grosser Wert auf die Ermutigung der UBS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter gelegt, selber aktiv zu werden. Nicht nur auf Entscheide des Managements zu warten, sondern die gemeinsam entwickelten Massnahmen eigenverantwortlich umsetzen – das stand im Vordergrund. Fünf Portraits von Personen, die das getan haben.



Robert Wastian, Basel

Sein Vorstoss führte dazu, dass das Angebot und die interne Kommunikation im Bereich «Employee Volunteering» intensiviert und auf das «Graduate Training Program» (GTP) ausgedehnt wurde.

«In Basel habe ich den Vorschlag gemacht, UBS solle Projekte im Umweltbereich finanzieren resp. Forschungs- und Bildungsinitiativen unterstützen. Wir haben das in einer kleinen Gruppe diskutiert und waren überzeugt, durch Investition in Bildung könne nachhaltig ein positives Image aufgebaut werden. Als ich dann hörte, dass UBS bereits mit Universitäten zusammenarbeitet, machte ich mich auf die Suche und stiess auf überaus interessante Initiativen, wie z. B. «Employee Volunteering», «UBS-Mitarbeiter helfen» oder die «Optimus Foundation». Im Gespräch mit Rainer Kirchofer wurde schnell klar: Man weiss zu wenig von diesen Angeboten. Gemeinsam schauten wir, wie die Kommunikation verbessert und ein neues Angebot für die Universitäts- und Fachhochschulabsolventen aufgebaut werden könnte. Am 14. Mai traten wir deshalb an der GTP-Einführungsveranstaltung auf und präsentierten dort das Projekt «Employee Volunteering». Die Rückmeldungen waren positiv. Wenn auch die Bereitschaft da ist, sich direkt in der Freiwilligenarbeit zu engagieren, wird für diese Gruppe das Angebot weiter ausgebaut.»



Roy Ferrari, Luzern

Sein Vorschlag, die Eltern der UBS-Lehrlinge aus erster Hand zu informieren, führte dazu, Elternabende in verschiedenen Regionen durchzuführen.

«Nachdem man in Luzern diskutierte, wie man bestehende Plattformen besser nutzen könne, um positive Signale zu senden, fragte ich mich: Hat man das Potenzial rund um die UBS-Lehrlinge schon ausgeschöpft? Nach Rücksprache mit Myriam Burtscher brachte ich dann das Thema am CRM Talents-Monatsmeeting ein, an dem jede Region vertreten ist. Nach eingehender Diskussion empfahl man den Regionen, in eigener Regie Informationsveranstaltungen mit den Eltern der aktuellen und zukünftigen Lehrlinge durchzuführen. In unserer Region führten wir drei Anlässe mit je 60 bis 100 Personen durch – in Zug, Aarau und Luzern. Wir zeigten unsere Sicht der Dinge und machten klar, dass UBS weiterhin zur Grundausbildung stehe und keine Absicht habe, Lehrverträge zu streichen. Die Eltern haben sehr positiv darauf reagiert, das war spürbar, und haben sich auch für unsere Initiative bedankt.»



Andi Zsindely, Opfikon

Die Kommunikation von Investment Bank Schweiz publiziert in ihrem Mitarbeiter-Newsletter «celsius» regelmässig «Good News» für ihre 1900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schweiz.



«Nach dem Anlass in Opfikon hat das Swiss Management Committee drei Vorschläge aufgegriffen und konkretisieren lassen. Einen davon setzen wir jetzt von Seiten Kommunikation intern um: Wir kommunizieren regelmässig Good News in unserem Mitarbeiter-Newsletter «celsius», um Zuversicht und Stärke zu vermitteln. Dazu haben wir auch eine optische Kennzeichnung entwickelt, ein eigenes «Good News»-Logo. Beim ersten Mal haben wir über einen Award in mehreren Edelmetallbereichen berichtet und beim zweiten Mal über die grösste Anleiheemission, die es je auf dem Schweizer Markt gegeben hat und bei der UBS eine Hauptrolle spielte. Das Swiss Management Committee unterstützt uns mit Ideen für weitere Beiträge. Vielleicht publizieren wir diese Erfolgsgeschichten später auch in anderen Medien, denn wir wollen Vertrauen und Selbstvertrauen aufbauen.»



Hans-Peter Widmer, Zofingen

Sein Leserbrief «Nicht alle UBS-Mitarbeiter in denselben Topf werfen» ging an 60 000 Haushalte im Raum Aarau.

«Nach der Veranstaltung in Luzern war ich sehr motiviert und überzeugt, dass Lösungen nicht immer von oben, sondern auch von unten kommen müssen. Verschiedene Leute zusammen können mehr bewegen als ein einzelner CEO oder ein Verwaltungsratspräsident. Deswegen habe ich aus Informationen einer UBS-Stellungnahme einen Leserbrief für «Der Landanzeiger» verfasst. In dieser Wochenzeitschrift, die an alle Haushalte von Aarau und Umgebung geht, habe ich meine eigene Kolumne «Mini Gäld-Frog» und schreibe seit drei Jahren wöchentlich über Wirtschaftsthemen. Unser Corporate-Communication-Fachmann Dominique Gerster und ich fanden aber, ein Leserbrief sei besser geeignet als eine Kolumne. Als mein Leserbrief «Nicht alle UBS-Mitarbeiter in denselben Topf werfen» erschien, habe ich zahlreiche positive Rückmeldungen erhalten, und – was mich speziell gefreut hat – auch zahlreiche Mails von Kolleginnen und Kollegen.»



Robert Nef, Liestal

Seine Rede an der 4. UBS Generalversammlung vom 27.11.2008 hat ein grosses und positives Echo bei Schweizer Medien und Öffentlichkeit hervorgerufen.

«Am Anlass in Basel präsentierte ich die Idee, einen «Tag der offenen Tür» durchzuführen, und das hat guten Anklang gefunden. In unserem Team fanden wir aber, man sollte einem viel breiteren Publikum zeigen, wer wirklich darunter leidet, wenn Gelder abgezogen werden. Über die Idee, an einer UBS-GV als Redner aufzutreten, lachten wir zuerst, dann aber fanden wir doch, die Öffentlichkeit wisse zu wenig über die Belastung, die wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich auf uns nehmen. Vor meiner Rede in Luzern war ich schon nervös, danach aber auch beeindruckt, wie stark das Publikum auf gewisse Aussagen reagierte. Gefreut hat mich am Ende die emotionale Reaktion Peter Kurers und wie er sich spontan bei allen UBS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern bedankte. Nach meinem Auftritt erhielt ich hunderte von E-Mails aus England, Deutschland und der Schweiz. Über den Auftritt wurde später auch in Fernsehen, Radio sowie in Print- und Online-Medien berichtet.»

Vertiefung der Ideen in fünf Arbeitsgruppen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten autonom lokale «Trust is key»-Vorschläge umsetzen, das zuständige Management solche mit einem regionalen oder bereichsspezifischen Fokus. Was aber sollte mit Ideen geschehen, die ganz UBS Schweiz betreffen? Fünf Arbeitsgruppen – bestehend aus Fachexperten, Themengebern und Linienverantwortlichen – suchten nach Lösungen.

1. «Anpassung Zielvereinbarung»

In den «Trust is key»-Veranstaltungen wurde die praktische Umsetzung des heutigen Anreiz- und Messsystems (PMM) insgesamt zwölf Mal kritisch diskutiert. Zu reden gab der hohe administrative Aufwand ebenso wie die «Beratungsqualität», die nicht ausschliesslich über Produktkennzahlen gemessen werden könne. Die Leiterin der Arbeitsgruppe, Stephanie Banderet, brachte nach dem Workshop das Resultat auf den Punkt: Es sei für alle klar gewesen, dass es ein PMM brauche, dass die jetzige Form aber das Einzelkämpfertum fördere und überarbeitet werden müsse.

2. «Gebührenanpassung»

Zehnmals diskutierten «Trust is key»-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer das Thema «Gebührenanpassung» und waren sich einig, dass Gebührenanpassungen oder Preiserhöhungen zum aktuellen Zeitpunkt stark negative Kundenreaktionen auslösen würden. Es wurden Massnahmen entwickelt, wie attraktive Gebührenregelungen Konkurrenzvorteile bieten, Kunden über attraktive Zinsen gehalten oder eine Zinssenkung bei KMU-Krediten in der Schweiz ein starkes Signal setzen würde. Eine Arbeitsgruppe «Gebührenanpassung» unter der Leitung von Hans-Joachim Steinbock wurde zwar konstituiert und auch Ein-

ladungen wurden verschickt. Aufgrund der vielen Absagen und der inzwischen realisierten Massnahmen fiel aber der Entscheid, die Arbeitsgruppe nicht weiterzuführen.

3. «Rückkauf Wandelanleihe/variable Kompensation»

Das staatliche Rettungspaket mit der 6-Milliarden-Hilfe des Bundes führte in der Schweizer Öffentlichkeit zu heftigen Reaktionen und auch an den «Trust is key»-Veranstaltungen zu acht Vorschlägen. Es wurden deshalb Massnahmen vorgeschlagen, wie das Verhältnis von Lohn und Bonus korrigiert resp. Bonuszahlungen zweckgebunden eingesetzt werden könnten, um auf diese Art eine ethische Basis für die Rückgewinnung des Vertrauens zu schaffen. Auf grosse Resonanz ist der Vorschlag gestossen, den Bonus oder Teile davon auf freiwilliger Basis zu investieren, um die Wandelanleihe zurückzukaufen und den Bund als Kapitalgeber abzulösen. In der Arbeitsgruppe «Rückkauf Wandelanleihe» unter der Leitung von Peter Hebeisen wurde deutlich, dass ein Rückkauf der Wandelanleihe für eine Mehrheit der Teilnehmer «nach wie vor aktuell sei».

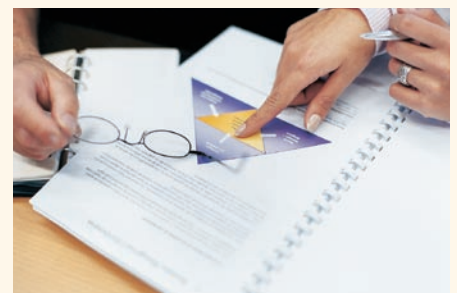
(Siehe: «Zweckinvestition Bonus»)

4. «Standing for»

Kein anderes Thema wurde intensiver diskutiert und keines hat mehr Lösungsideen hervorgebracht wie «Standing for», also das persönliche öffentliche Engagement. Gemeinsam ist allen Vorschlägen, dass sich UBS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter auf freiwilliger Basis hinter ihre Firma stellen und das öffentlich machen wollen. Die Bandbreite reichte von Aktionen in der Öffentlichkeit bis zum Tragen eines UBS-Pins. Markus Egloff leitete diese grösste Arbeitsgruppe, konkretisierte und bewertete die Vorschläge und setzte sie in Verbindung mit den aktuell laufenden zentralen Projekten. Neben verschiedenen konkreten Vorschlägen sah er ein ungenutztes Potenzial speziell in den Bereichen Pensionierte und UBS-Internet.

5. «Anpassung Werte»

Rund ein Drittel aller «Trust is key»-Ideen berührte das Thema «Werte». In der Arbeitsgruppe «Anpassung Werte» unter der Leitung von Martin Elbel waren sich alle Teilnehmenden einig, dass UBS eine neue Wertekultur brauche. Elli Planta nahm das Thema auf und diskutierte die «Wertekultur UBS» am 17. März mit Peter Kurer. Dieser riet ihr, den Inhalt mit Oswald Grübel aufzunehmen, der nun operativ für die allfällige Neu-Definition der UBS-Werte zuständig sei, was sie am 24. März tat.



Ideen unter der Lupe



Die Bandbreite der 146 eingegangenen Ideen reichte von «einfach und schnell umsetzbar» bis zu «hochkomplex und schwer zu realisieren». Nachfolgend einige aussergewöhnliche Ideen – und was aus ihnen (noch nicht) geworden ist.

«Zweckinvestition Bonus»

Am 20. Oktober 2008 schlug Michael Bächle in Luzern vor, die UBS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sollten auf freiwilliger Basis den Bonus ganz oder teilweise in Wandelanleihen investieren, um so den Bund als Geldgeber abzulösen. Die Idee wurde vor Ort intensiv diskutiert und danach von Gabriel Herrera Marcel Rohner und Gery Brüderlin vorgelegt. Schnell zeigte sich, dass der Rückkauf der Bundesanleihe via Bonus eine hohe Komplexität besitzt. In einer offiziellen schriftlichen Antwort wurde der «Trust is key»-Vorschlag gelobt, aber auch dargelegt, dass der Rückkauf – sofern der Bund überhaupt darauf eintreten würde – problematisch wäre.

In der «Trust is key»-Arbeitsgruppe «Rückkauf Wandelanleihe» griffen Fachexperten und Themengeber unter der Leitung von Peter Hebeisen das Thema nochmals auf. Im Sounding Board Meeting vom 30. März wurden die Ergebnisse der Idee in Anwesenheit von Peter Kurer vorgestellt und diskutiert: Da dieses «Vehikel» auf einen spezifischen Investor, nämlich die Schweiz, ausgerichtet sei, könne es nur mit einem sehr grossen Effort angepasst werden. Peter Kurer bestätigte, dass diese Anleihe für Individualinvestoren nicht tauglich sei und der Wandlungskurs von über 18 Franken für Mitarbeitende ein zusätzliches Hindernis darstelle.

Resultat: Die Idee wurde intensiv diskutiert, die Umsetzung ist offenbar nicht zu realisieren.

«Bankennacht»

Verschiedene «Trust is key»-Vorschläge gingen in Richtung eines schweizweiten Events im 2009, an dem UBS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in Städten und Ortschaften Präsenz zeigen wollten. Am konkretesten formulierte das Giuseppe Casile in seinem Online-Vorschlag «Bankennacht». In Rücksprache mit dem Ideengeber griff ANV-Präsidentin Elli Planta die Idee auf, diskutierte sie zunächst an ihrem UBS-Nordschweiz-Mittagstisch, danach mit weiteren Stakeholdern in der Region, wie z. B. mit der Schweizerischen Bankiervereinigung, den Personalkommissionen sowie dem Schweizerischen Bankpersonalverband der Region Nordwestschweiz. Attraktiv scheint das Format zu sein: In Anlehnung an die «Museumsnacht» veranstalten die Banken und ihnen «zugewandte Orte» eine «Bankennacht», in der die Gebäude (und evtl. die Bankschalter) für alle Interessierten offen sind, spezielle Veranstaltungen stattfinden (Informationsanlässe, Podiumsdiskussionen, Filmvorführungen, Wettbewerbe usw.) und der Bankenplatz Schweiz in seiner ganzen kulturellen Bedeutung gezeigt wird. Die noch provisorische Planung sieht vor, in Basel die Pilotveranstaltung durchzuführen – mit einer Projektleitung aus dem Kulturbereich.

Resultat: Die Idee wurde diskutiert und evaluiert, die Umsetzung ist noch offen.

«Unternehmenswerte»

In Luzern schlug Marc Blöchlinger vor, UBS solle seiner Verpflichtung als guter «Corporate Citizen» besser nachkommen, und in Zürich machte Patrick Gudemann den Vorschlag, die interne und externe Kommunikation des Community Affairs- und Stiftungs-Engagements müsse verstärkt werden. Rainer Kirchhofer, Leiter Community Affairs und Fachexperte in der «Trust is key»-Arbeitsgruppe «Anpassung Werte», nahm diese Vorschläge zunächst mit den Regionalleitern auf. Denn obwohl bei UBS eine lange Tradition besteht, sich für gemeinnützige Zwecke einzusetzen, verzichtete man in der Vergangenheit darauf, dies öffentlich sichtbar zu machen. Motiviert durch die Vorschläge aus der «Trust is key»-Initiative forderte er eine konsequente mediale Umsetzung der karitativen und kulturellen Vergabungen und der Freiwilligeneinsätze in der Schweiz – und erhielt die Unterstützung der Geschäftsleitung. Zahlreiche Zeitungsberichte aus allen Regionen der Schweiz belegen heute das positive Medienecho auf die geänderte Praxis.

Resultat: Die Idee wurde diskutiert und aufgegriffen, die Umsetzung zeigt bereits Erfolge.

Chronologie der «Trust is key»-Initiative

2008

- 7. 2. Mit einer «Trust is key»-Webnews fordert die Arbeitnehmervertretung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von UBS Schweiz auf, sich hinter die Anträge des Verwaltungsrates zu stellen
- 16. 6. Nach Rücksprache mit Alain Robert wird Peter Kurer von Elli Planta gebeten, die Idee eines Open-Space-Anlasses zu unterstützen
- 17. 6. Stephan Zimmermann unterstützt die Idee eines Open-Space-Anlasses grundsätzlich und tatkräftig
- 27. 6. Gespräche mit Fachleuten bringen die Einsicht, dass es vorgängig ein Sounding Board braucht, um die Idee innerhalb der UBS breiter abzustützen
- 6. 7. In wenigen Tagen wird das «Trust is key»-Sounding Board zusammengestellt, um die Idee innerhalb der UBS breiter abzustützen
- 7. 7. Alain Robert fordert dazu auf, einen konkreten «Trust is key»-Umsetzungsvorschlag auszuarbeiten
- 29. 8. Beim ersten Sounding Board Meeting auf dem Guggach in Zürich werden die Eckpunkte des «Trust is key»-Formates festgelegt und anschliessend per Telefonkonferenz bestätigt
- 15. 9. Alain Robert gibt grünes Licht für eine Pilotveranstaltung
- 20. 10. In Luzern findet der erste «Trust is key»-Anlass mit Markus Koch und Gabriel Herrera statt; es fällt der Entscheidung, Anlässe in weiteren Regionen durchzuführen
- 12. 11. Erster «Trust is key»-Anlass in französischer Sprache in Genf mit Jean-François Beausoleil und Alain Robert
- 14. 11. In Basel findet ein «Trust is key»-Anlass mit Lukas Weber und Stephan Zimmermann statt
- 17. 11. Im zweiten Sounding Board Meeting wird festgelegt, was mit schweizweiten Vorschlägen geschehen soll: In Arbeitsgruppen sollen Linienverantwortliche zusammen mit den Themengebern die Umsetzungsschritte festlegen
- 5. 12. In Zürich-Flur wird ein «Trust is key»-Anlass mit Rolf Olmesdahl und Karl Spielberger realisiert
- 11. 12. Der fünfte «Trust is key»-Anlass wird mit Andreas Häberli und Elli Planta in Zürich-Opfikon durchgeführt
- 22. 12. Elli Planta informiert Peter Kurer über den aktuellen Stand der Initiative und bittet um Unterstützung bei der konkreten Umsetzung der Massnahmen (Peter Kurer leitet das entsprechende Memo an Marcel Rohner weiter)

2009

- 12. 1. Zusammenstellung der Arbeitsgruppen und Briefing der fünf Arbeitsgruppen-Leiter, die danach die Themengeber zu einzelnen Workshops einladen, durch Felix Wenger
- 14. 1. Eine umfassende «Trust is key»-News auf der ANV-Webseite informiert über den aktuellen Stand der Initiative im Arbeitsmarkt Schweiz
- 26. 1. Am dritten Sounding Board Meeting wird diskutiert, ob die Vertrauensinitiative weitergeführt oder das Projekt «Trust is key» abgeschlossen werden soll
- 27. 1. In Lugano-Manno findet der einzige Anlass in italienischer Sprache statt – mit Giovanni Cramerì und Francesco Morra
- 4. 2. Mit Manuel Leuthold und Alain Robert wird der siebte und vorläufig letzte «Trust is key»-Anlass in Lausanne-Renens durchgeführt
- 10. 3. Ein Mail informiert alle rund 1000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in vier Sprachen über den aktuellen Stand von «Trust is key»
- 17. 3. Elli Planta bespricht mit Peter Kurer die Übergabe der «Trust is key»-Patenschaft und trifft sich wenige Tage später mit Franco Morra und Oswald Grübel
- 30. 3. Am vierten «Trust is key»-Sounding Board Meeting wird die Idee einer Info Extra – Spezialnummer zu «Trust is key» gutgeheissen

Mitglieder Sounding Board

- Tom Albrecht, IB
- Florian Blumer, Global WM&SB
- Kurt Brunnschweiler, Global WM&SB
- Marc Büdenbender, Corporate Center
- Jürgen Grünig, Global WM&SB
- Gabriel Herrera, Global AM
- Christoph Huber, Global WM&SB
- Rainer Kirchhofer, Global WM&SB
- Markus Koch, Global WM&SB
- Pia Lyons, Global WM&SB
- Elli Planta, Global WM&SB
- Iris Sigrìst, Global WM&SB
- Robert Wagner, Global WM&SB
- Felix Wenger, Global WM&SB
- René Wirz, IB

«Trust is key» in den Medien

Info Extra



Peter Kurer:

«Ich unterstütze Initiativen wie «Trust is key», die das Nachdenken über vertrauensbildende Massnahmen quer durch unsere Bank und die Zusammenarbeit fördern. Es ist wichtig und fruchtbar, wenn alle Mitarbeiter – und nicht nur die Unternehmensleitung – sich strategische Gedanken über die zukünftige Ausrichtung der Bank machen. Gleichzeitig helfen solche Initiativen auch mit, praktikable und effiziente Lösungen für den Berufsalltag zu finden und umzusetzen.» (Info Extra 3-2008, Seite 13)

» Info Extra 3-2008

UBS-Generalversammlung

Anlässlich der UBS-Generalversammlung vom 15. April 2009 wurde ein Überblick über «Trust is key» gezeigt.

UBS

Im Sommer 2008 entstand auf Initiative der Arbeitnehmervereinigung und des UBS-Managements die Idee.



Denn Vertrauen beginnt dann,
wenn jemand den ersten Schritt macht.

Schweizer Radio DRS

Am 15. Februar 2009 fanden in der DRS-3-Sendung «Input» zum Thema «UBS – die Vertrauensfrage» Gespräche mit Elli Planta, Roger von Mentlen, Thomas Fischer und Stefan Baumann statt.

«Die UBS steckt in der Krise. 2008 haben die Kunden der Bank Vermögen im Umfang von dutzenden Milliarden Franken entzogen. Öffentlichkeit und Anleger misstrauen der Führung – nicht erst seit den Boni-Diskussionen. Aber auch die Mitarbeiter sind verunsichert. Die UBS reagiert mit einer Image-Kampagne und internen Workshops zur Vertrauensbildung.»

DRS 3

» DRS 3

NZZ am Sonntag

Am 30. November 2008 berichtete die NZZ am Sonntag, dass die Dauerkritik an der UBS tiefe Spuren bei den Angestellten der Grossbank hinterlasse.

«Seit kurzem werden die UBS-Mitarbeiter in Workshops aufgerufen, Möglichkeiten zur Krisenbewältigung zu formulieren. Knapp 100 Ideen kamen bereits zusammen. Eine davon: Mitarbeiter sollen freiwillig einen Teil ihres Bonus für den Rückkauf des staatlichen 6-Milliarden-Pakets aufwenden.»

NZZ am Sonntag

» NZZ

UBS-Geschäftsbericht



«In der Schweiz nimmt die Arbeitnehmervertretung (ANV) als Partner des UBS-Managements an den jährlichen Salärverhandlungen teil und beschäftigt sich mit mitarbeiterrelevanten Themen wie Gesundheit, Sicherheit, soziale Sicherheit und Vorsorge. (...) Darüber hinaus fördert die ANV den Informationsfluss zwischen Management und Mitarbeitern. Zwischen Ende 2008 und Anfang 2009 führten die ANV und das Management zum Beispiel gemeinsam eine Reihe von Veranstaltungen unter dem Titel «Trust is Key» durch. Rund 1100 Mitarbeiter nahmen an sieben Standorten in der Schweiz an solchen öffentlichen Veranstaltungen teil, um Massnahmen zur Wiederherstellung des Vertrauens in UBS zu entwickeln und vorzuschlagen. Diese Massnahmen lassen sich im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter oder durch das Management umsetzen.» (UBS-Geschäftsbericht 2008, Seite 65)

» UBS Geschäftsbericht 08

News-Artikel im UBS-Intranet

Am 7. April 2009 wurde in einem umfassenden Artikel über die Vertrauensinitiative berichtet: «Trust is key – wie Mitarbeiter helfen, das Vertrauen in UBS wiederherzustellen».

«Mit «Trust is key» wurde ein Forum geschaffen, um in schwierigen Zeiten Erfahrungen austauschen zu können. Die Initiative hat gezeigt, dass die Anregungen jedes Einzelnen gefragt sind. Die Gespräche unter Kollegen erleichterten es den Teilnehmern zudem, ihr Gefühl der Machtlosigkeit zu überwinden.»

» News UBS Intranet

UBS-COO-Forum

Am 19. November 2008 informiert Alain Robert am COO-Forum über die «Trust is key»-Initiative.

«Es sind unglaublich kraftvolle Veranstaltungen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr engagiert sind und eine sehr starke Loyalität und Kraft spürbar wird.»



«Hier erhoffe ich mir, dass die Mitarbeiter weitere Akzente setzen.»

Alain Robert und Stephan Zimmermann begegneten der Vertrauensinitiative «Trust is key» positiv, unterstützten sie von Anfang an und traten auch als Gastgeber an den regionalen Anlässen aktiv in den Vordergrund. Im Gespräch ziehen sie eine vorläufige Bilanz.

«Alain Robert und Stephan Zimmermann, Sie beide haben die Vertrauensinitiative «Trust is key» zu einem Zeitpunkt unterstützt, als noch viele andere starke Zweifel hatten. Warum?»

Stephan Zimmermann: «Der Grundgedanke der Initiative, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Management gemeinsam Lösungen erarbeiten sollten, schien mir von Anfang an sehr vielversprechend zu sein.»

«War das auch bei Ihnen der ausschlaggebende Grund, Alain Robert?»

Alain Robert: «Ja. Diese interaktiven und offenen Veranstaltungen sind sehr geeignet, um «top-down» und «bottom-up» Vorschläge zu entwickeln und gemeinsam Kräfte zu bündeln.»

«Diese Form der Veranstaltung war bei UBS wenig bekannt. Bestand somit nicht auch für Sie ein Risiko, sich auf ein solches Experiment einzulassen?»

Alain Robert: «Natürlich kann man Risiken nie ganz ausschliessen. Aber wir sahen ja bereits bei der Pilotveranstaltung in Luzern, dass sehr viele Personen sehr positiv reagiert hatten, und am zweiten Anlass in Genf erlebte ich das ja selber mit.»

Stephan Zimmermann: «Auch ich war überzeugt, dass die vorgeschlagene Umsetzung kein Experiment mit ungewissem Ausgang darstellte, sondern grosse Chancen zum Gelingen hatte. Zudem beeindruckte mich die umsichtige Vorbereitung und Begleitung des Projektes durch das Kern- und Steuerungsteam.»

«Sie waren ja beim dritten Anlass in Basel selber dabei. Woran erinnern Sie sich speziell?»



Stephan Zimmermann: «Von der Theorie her war mir zwar bewusst, dass die gewählte Veranstaltungsform gute Ergebnisse liefern kann und sich Manager und Mitarbeiter gerne darauf einlassen. Als ich dann aber als Gastgeber der Veranstaltung in Basel selber vorne stand, war es dennoch beeindruckend, wie nach der Aufforderung, Ideen zu formulieren, binnen Sekunden der erste Mitarbeiter oder die erste Mitarbeiterin nach vorne kam und einen Vorschlag formulierte.»

Alain Robert: «Diese grosse Bereitschaft, eigene Vorschläge einzubringen, war auch bei den von mir besuchten Anlässen in Genf und Lausanne sehr ausgeprägt. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren sehr engagiert und haben

sehr gute Vorschläge entwickelt, wie man das Vertrauen im Arbeitsmarkt Schweiz wiederherstellen und langfristig sichern könne. Gefreut haben mich das hohe Engagement und diese starke Loyalität zu UBS, das zeigte sich in allen Sprachregionen der Schweiz.»

«Was hat Sie persönlich überrascht, Stephan Zimmermann?»

Stephan Zimmermann: «Das enorme Potenzial unserer Kolleginnen und Kollegen, wenn sie Ideen und Themen, die uns alle bewegen, auf den Punkt bringen. Beindruckt hat mich auch, dass diese Ideen zu sehr produktiven, innovativen Gruppendiskussionen und konkreten Lösungsansätzen führten. Diese Resultate wurden

dann vom Sounding Board untersucht, das auch für die Bearbeitung der zentralen Vorschläge fünf Arbeitsgruppen einsetzte. Diese sorgfältige Auseinandersetzung mit den Themen überzeugte mich sehr.»

Alain Robert: «Auch für mich war sehr wichtig, dass Vorschläge effektiv realisiert werden. Auf allen Ebenen wurden Vorschläge umgesetzt – selbstverständlich nicht alle. Für mich ist klar, hier bleibt eine grosse Herausforderung bestehen. Ich war beispielsweise der Arbeitsgruppe «Gebührenanpassung» zugeteilt, die leider nicht zustande kam: Einerseits weil zu wenig Ideengeber teilnehmen konnten, andererseits weil in der Linie bereits entsprechende Massnahmen umgesetzt worden waren.»

«Was brauchen wir für eine Kultur, damit sich auch andere Manager getrauen, was Sie sich getraut haben?»

Stephan Zimmermann: «In den vergangenen Jahren hat UBS grossen Wert darauf gelegt, dass Manager ermutigt und befähigt werden, selbstverantwortlich mit

ihren Teams an der Weiterentwicklung unserer Organisation zu arbeiten. Das Gelingen von «Trust is key» zeigt, dass diese Anstrengungen erfolgreich waren und dass wir bereits wesentliche Teile einer solchen Kultur besitzen.»

Alain Robert: «Das sehe ich auch so. Man muss ja sehen, dass viele Vorschläge, die an den Anlässen genannt wurden, inzwischen durch die zuständigen Personen in eigener Verantwortung umgesetzt wurden. Speziell die Massnahmen zu den Themen Tarifierungen, Kommunikation oder Marketing wurden in ihren wesentlichen Aspekten realisiert. Ich bin aber überzeugt, dass solche Veranstaltungen einen offenen Dialog auf allen Ebenen unterstützen und deswegen auch auf Stufe Marktgebiet ein grosses Potenzial besitzen.»

Stephan Zimmermann: «Da bin ich einverstanden. Solche Formen der Organisationsentwicklung können durchaus effizient sein – bei der Problemdefinition und der Problemlösung.»

«Ist der «Trust is key»-Ansatz eine Methode für die Zukunft?»

Stephan Zimmermann: «Ganz so neu ist das Format an sich ja nicht. Open-Space-Veranstaltungen bieten grosse Vorteile, wenn es nicht nur um reinen Informationsaustausch geht. Wenn die Methode professionell eingesetzt wird, kann sie die Anwesenden an der Problemdefinition beteiligen und aus der Verschiedenartigkeit einer grossen Gruppe Lösungsansätze schöpfen. Übrigens bin ich der Meinung, dass die Methode durchaus zum Aufbau von Vertrauen taugt. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass bereits im Kleinen, zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie untereinander Vertrauen vorhanden ist.»

Alain Robert: «Das ist zweifellos so. Vertrauen ist letztlich eine Funktion von Nähe und Distanz – auch in Organisationen. Es wird tagtäglich im Kleinen aufgebaut und gepflegt.»

«Was müsste beim nächsten Mal anders gemacht werden?»

Alain Robert: «Alle an der Aktion beteiligten Kolleginnen und Kollegen wissen, dass dem Aspekt der Umsetzung aber auch der Kommunikation höchste Beachtung gilt. «Trust is key» ist hier weit gegangen: in kurzer Zeit wurden viele Ideen generiert und teilweise umgesetzt. Eine grosse Herausforderung bleibt immer, nämlich wie alle Beteiligten regelmässig über den Fortschritt der Initiative auf dem Laufenden gehalten werden könne. Ein anderes Mal müssten wir wohl hier schneller werden.»

Stephan Zimmermann: «Genau. Wichtig ist grundsätzlich, dass die Umsetzung konsequent erfolgt und in der täglichen Arbeit spürbar wird. Hier erhoffe ich mir, dass die Mitarbeiter weitere Akzente setzen.»

«Wir danken Ihnen für das Gespräch.»

Interview: Florian Blumer

«Beeindruckt hat mich auch, dass diese Ideen zu sehr konkreten Lösungsansätzen führten.»

Stephan Zimmermann





Drei Schlüssel: Mit neuem Inhalt zu altem Glanz

Vertrauen, Sicherheit und Diskretion – dafür standen einst die drei Schlüssel im Logo unserer Bank. Gemeinsam symbolisierten sie die Stabilität und das Vertrauen unserer Kunden, aber auch das des Personals in die UBS. Eine Spurensuche von Elli Planta, ANV-Präsidentin.

Die Idee zur «Trust is key»-Initiative wurde geboren, als die UBS vom Sockel gestürzt war. Nach der Meldung über einen Milliarden-Abschreiber im Herbst 2007 und einem Milliarden-Verlust im letzten Quartal waren Öffentlichkeit und Personal aufs Höchste beunruhigt. Das Vertrauen in die UBS stand zur Disposition. An einer ausserordentlichen Generalversammlung mussten die Aktionäre gefragt werden, ob das Kapital, das sich unser damaliger Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel in Arabien und Asien aufgetrieben hatte, in die UBS eingeschossen werden dürfte. Marcel Rohner war CEO, der Aktienkurs lag bei zirka 50 Franken.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Vertretung, die ANV, spürten: Hier ist Gefahr im Verzug, grosse Gefahr, und das Personal stellte sich ostentativ hinter sein Management. Mit der Webnews «Trust is key» und einem Auftritt an der ausserordentlichen Generalversammlung vom 27. Februar 2008 warb es dafür, die Anträge des Managements zur Kapitalerhöhung zu unterstützen. Unser Management erging sich derweil – bestenfalls zerknirscht – in Beschwichtigungen.

«Ist es nicht ein Hohn, eine solche Erfolgsgeschichte abzuliefern, während Hunderte von Menschen ihre Stelle verlieren?»

Der **erste Schlüssel**, der hier passt, dachten wir, ist ein *Dialog* zur Situation, ein Abgleich von Wahrnehmungen, ein Austausch von Informationen mit Hinweis auf die immer bedrohlicher werdende emotionale Befindlichkeit der Menschen intern wie extern. Wir wollten das Top-Management auf dem Wolfsberg zusammenrufen. Zusammen mit Mitarbeitenden aller Bereiche, Stufen und Regionen sollten sie aus ihrer Sicht auf den Ernst der Lage und die Bedürfnisse von Personal, Kunden und Öffentlichkeit aufmerksam machen. Denn neben der finanziellen Situation gab es auch eine emotionale. Kurzum: Wir suchten eine Türe, zu der unser erster Schlüssel passen sollte, und wurden von den folgenden Ereignissen überrollt.

An der ordentlichen UBS-GV vom 24. April 2008 machte Marcel Ospel Peter Kurer Platz. Der Aktienkurs schwankte zwischen 25 und 29 Franken. Die Medienöffentlichkeit in Eintracht mit Teilen unseres Verwaltungsrates erging sich in Fragen der Eignung unseres neuen Verwaltungsratspräsidenten und (alten) CEOs; Verwaltungsrats- und Geschäftsführungsmitglieder verkauften ihre UBS-Aktien in grossem Stil.

Mit Peter Kurer erfolgte ein erster von – wie wir bald erfahren sollten – vielen Neuanfängen. Die ANV machte sich flugs auf den Weg zum neuen Verwaltungsratspräsidenten, um ihm von ihren Beobachtungen und Befürchtungen zu berichten. «Wenn wir wieder Geld verdienen, kommt das Vertrauen von selbst zurück», war eine Antwort, die nicht nur von ihm, sondern in der Folge immer wieder zu hören war. Trotzdem: Peter Kurer erklärte sich bereit, uns seine Rückendeckung zur Planung bzw. Durchführung einer Veranstaltung zu geben, die die Vertrauensbildung im Arbeitsmarkt Schweiz befördern sollte.

Auf dem Guggach wurde sodann vom inzwischen ins Leben gerufenen «Trust

is key»-Sounding Board ein **zweiter Schlüssel** geschmiedet: Die Grossveranstaltungen sollten stark interaktiv und offen gestaltet sein. Denn nur so konnten Mitarbeiter und Management in einen echten Dialog treten. Man diskutierte also über Form und Material und auch darüber, dass einem dieser zweite Schlüssel aus der Hand gleiten könnte und dass dies allenfalls mit Risiken verbunden wäre.

Der **dritte Schlüssel** hiess *Mut* – gemeinsame Lösungen für ein gemeinsames Ziel. Die Türen sollten in den Regionen aufgeschlossen werden. Die Gastgeber sollten die Regionenleiter, Geschäftsleitungsmitglieder und die ANV sein. Miteinander sollten sie sicherstellen, dass die Schlüsselvergabe alle Anspruchsgruppen innerhalb der Bank berücksichtigte. Eine Pilotveranstaltung wurde für den 20. Oktober 2008 in Luzern geplant.

Die diesem Datum vorausgehende Woche war wohl die kritischste und dramatischste, die UBS, aber inzwischen auch die gesamte Finanzwelt je durchlebte. Regierungen sprangen ihren Banken mit Staatsbürgschaften zur Seite. Gelder flossen in Windeseile über die Kontinente und dorthin, wo Staaten ihren Finanzinstituten diese Garantien zugesagt hatten. Am 16. Oktober wurde die Schweizer Öffentlichkeit und mit ihr das UBS-Personal von einem Massnahmenpaket zur Rettung unserer Bank überrascht, das unsere Regierung zusammen mit unserem Management und der FINMA geschnürt hatte: Die UBS unter Notrecht (das sogenannte

«Massnahmenpaket» kam im Kleid eines dringlichen Bundesbeschlusses daher). Eine Schockwelle fegte durchs Land, und die Durchführung des «Trust is key»-Pilots in Luzern stand auf Messers Schneide: Wollte man unter diesen Umständen riskieren, das heikle Thema Vertrauen und Vertrauensbildung in aller Öffentlichkeit zu diskutieren?

Den Rest kennen Sie. Der breit abgestützten, emotions- und facettenreichen UBS-Vertrauensinitiative «Trust is key» wurde mit diesem «Info Extra»-Spezial ein vierfarbiges Denkmal geschaffen.

Nur: Was können Sie, liebe UBSlerinnen und UBSler, liebe (frisch) Pensionierte, freigestellte und gekündigte, zukünftige Ex-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter der UBS mit diesem Bericht anfangen? Ist es nicht ein Hohn, eine solche Erfolgsgeschichte abzuliefern, während Hunderte von Menschen ihre Stelle verlieren (und dies zum Teil auf eine Art und Weise, die vielerorts wenig vertrauensbildend wirkt)? Was nützt dies der Bank, den Mitarbeitenden – der Vertrauensbildung?

Es mag enttäuschte Teilnehmer geben, gastgebende Regionenleiter, die inzwischen ihre Funktion nicht mehr ausüben, Unterstützer und Förderer dieser Initiative, die bereits Geschichte sind. Aber auch viele Beobachter, die nie geglaubt haben, dass eine solche Initiative erfolgreich sein kann: «Eine gute Idee, ein vielversprechender Ansatz, aber nichts, was am Ende des Tages auf den Boden gebracht worden wäre.»

Für mich ist die Tatsache, dass diese Open-Space-Veranstaltungen überhaupt stattgefunden haben, bereits ein Erfolg. Wer von den «Permanent-Kritikern», «Ja-aber-Typen» und «Muesch-denn-uffpasse-Warnern» hätte das gedacht, hätte den Mut gehabt, so eine Idee auch nur laut zu äussern – geschweige denn, sich für die Umsetzung stark zu machen und sie schliesslich umzusetzen. Ja, wer?

Das «Trust is Key»-Sounding Board hatte diesen Mut, also Vertrauen, Senior-Manager hatten denselben Mut und viele, viele UBSlerinnen und UBSler haben Mut und Vertrauen bewiesen, als sie sich an den Veranstaltungen in Luzern, Genf, Basel, Zürich-Flur, Zürich-Opfikon, Lausanne und Lugano-Manno eingebracht haben. Sie alle haben bewiesen, dass die Mitarbeitenden das Potenzial sind, das die UBS braucht, um wieder zu blühen. Und wir haben alle den Beweis erbracht, dass man uns nicht nur trauen, sondern dass man uns auch etwas zutrauen kann.

Dialog, Offenheit und Mut – das sind die drei neue Namen für die Schlüssel in unserem Logo. Gemeinsam können diese Schlüssel die Schlösser des Unverständnisses, der Ohnmacht, von Frustration und Hilflosigkeit knacken – sie können Vertrauen bilden. Über 1000 Menschen in unserer Bank haben das miterlebt. Mit ihnen warten Tausende, dass unsere drei UBS-Schlüssel mit neuem Inhalt in altem Glanz erstrahlen.



«Dialog, Offenheit und Mut – das sind die drei neue Namen für die Schlüssel in unserem Logo.»

Beschreiben Sie Aktivitäten, die das Vertrauen bei Mitarbeitern, Kunden, Bevölkerung und Politik im Arbeitsmarkt Schweiz wieder herstellen und langfristig stärken.

- Welche dieser Massnahmen können Sie direkt umsetzen?
- Welche Massnahmen benötigen Unterstützung? Welche?



Trust is key

Vier Leitlinien ...

1. Die richtigen Personen sind hier

Sie können zur Veränderung der Situation etwas beitragen.

2. Offenheit für das, was passiert

Unerwartetes zeigt neue Wege auf.

3. Es beginnt, wenn die Zeit reif ist

Arbeits- und Pausenzeiten bestimmen die Teilnehmer.

4. Vorbei ist vorbei

Ist ein Thema bearbeitet, so bleiben noch andere.

... und ein Gesetz

Man bleibt solange in einer Gruppe, wie man etwas beitragen oder lernen kann.

Gesetz der zwei Füsse



Trust is key

Trust is key Herzlichen Dank



Impressum

Herausgeber: Arbeitnehmervvertretung der UBS AG; Adresse: UBS AG, ANV-Center, Redaktion «Info Extra», Postfach, 4002 Basel, Tel. +41-61-288 47 62, Fax +41-61-288 97 46, E-Mail: infoextra@ubs.com; Bankweb: <http://bw.ubs.com/wmbb/people>; **Texte:** Florian Blumer; **Redaktion:** Florian Blumer, Elli Planta, Doris Kamber; **Korrekturat:** Jef Braun, Basel; **Gestaltung:** Procurement Switzerland/Publishing, UBS; **Bildnachweis:** Yves Maurer, COO Communications, UBS; **Auflage:** d 31 000 Ex., f 7700 Ex., i 2300 Ex., e 1500 Ex.; **Druck:** Birkhäuser + GBC, Reinach BL.