

# graphologie

## Interview mit René Hoppeler

März '13

Personaldirektor der Zürcher Kantonalbank

*Urs Imoberdorf: Wie ist es dazugekommen, dass du eine Laufbahn im Personalwesen eingeschlagen hast?*

René Hoppeler: Ich war als Leiter der internen Revision bei Mövenpick angestellt. Als der Personalchef kündigte, hat mir Ueli Prager diesen Posten angeboten. Später arbeitete ich international als Verantwortlicher für das Management Development der ABB Schweiz. Ebenso war ich bei der Sihl AG als Konzernpersonalchef international tätig, um danach die operative Leitung des Standortes Zürich zu übernehmen. Auch in diesem Unternehmen durfte ich spannende und herausfordernde Aufgaben erfüllen.

*Du bist seit 12 Jahren Personaldirektor der drittgrössten Bank der Schweiz mit ca. 5000 Mitarbeitenden. Welches sind die spannendsten Aufgaben, die du in deiner Funktion zu erfüllen hast?*

Spannend ist es, wenn es etwas zu bewegen gibt, zu gestalten, formen, verändern: zum Beispiel das Lohn- und Bonussystem bis hin zur Bezahlung von Verwaltungsratsmitgliedern oder der Aufbau von Förderprogrammen. – Bei der ZKB hat das Personalwesen einen ganz hohen Stellenwert.

*Ein Novum unter Führungsleuten in einer Schweizer Bank: Du arbeitest seit 2012 noch 80 %. Wie ist das möglich innerhalb einer so exponierten und leistungsintensiven Branche?*

Teilzeitarbeit ist bei uns auf allen Stufen möglich. Damit dieses System funktioniert, braucht es gerade auch im Personalwesen eine ausgezeichnete Crew. Ein Stellvertreter muss im Unternehmen eine hohe Akzeptanz haben, ja es braucht eine eigentliche Stellvertreter-Kultur. Der oder die Stellvertretende muss in der Sache kompetent und - ebenso wichtig - entscheidungsfähig sein.

Für mich persönlich waren drei Voraussetzungen absolut notwendig: 1. Die Kunden erleiden keinen Qualitätseinbruch in der Dienstleistung. 2. Das Personalwesen darf keine Einbussen erleiden weder an Position noch an Support. 3. Für mich persönlich muss der 80%-Einsatz stimmen.

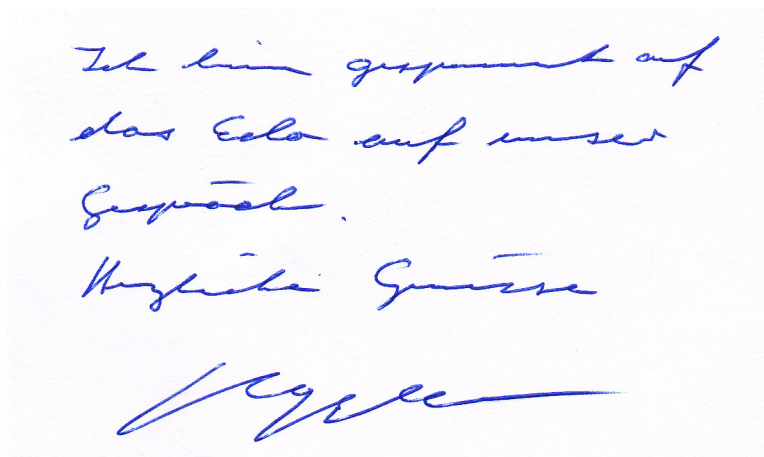
Mit meinem eigenen Beispiel versuchte ich ein Zeichen zu setzen.

*Gewinnmaximierung sei in der Zürcher Kantonalbank nicht das oberste Ziel. Wie ist das zu verstehen?*

Die ZKB hat einen klaren Leistungsauftrag – dies ist ihre Raison d'être. Er besteht aus dem Versorgungsauftrag, dem Unterstützungsauftrag und dem Nachhaltigkeitsauftrag, womit die Bank dem Kanton bei seinen Aufgaben behilflich sein kann.

*Bei Studienabsolventinnen und -absolventen im Bereich Wirtschaft gehört die Zürcher Kantonalbank zu den Wunscharbeitgebern. Welchen Umständen hat die Bank diese hohe Stufe auf der Beliebtheitskala zu verdanken?*

Tatsächlich sind wir dort, wo wir aktiv auftreten, ganz vorne mit dabei. Was wir machen, hat Sinn und wir punkten mit unserer Unternehmensphilosophie. Die ZKB gehört dem Volk. Wir haben nie an Exzessen mitgemacht, und wir haben eine gute Unternehmenskultur. Wir sind offen und kundennah. Der Sozialvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern hat einen hohen Stellenwert.



Ich bin gespannt auf  
das Echo auf unser  
Gespräch.  
Herzliche Grüsse  
*[Signature]*

Handschrift René Hoppeler

*Die Grossbanken arbeiten seit der Mega-Fusion 1998 zur UBS, von Ausnahmen abgesehen, kaum mehr mit uns Graphologen zusammen. Ein Grund lautete damals: Was kümmert uns die Persönlichkeit? Wir sind daran interessiert, wie ergebnisorientiert und pragmatisch kreativ ein zukünftiger Mitarbeiter ist. Wohin diese einseitige Einstellung geführt hat, wissen wir in der Zwischenzeit. Warum verzichtest du heute auf graphologische Gutachten, obwohl du damit bei früheren Arbeitgebern gute Erfahrungen gemacht hast?*

In einem Punkt muss ich deutlich widersprechen: Die Persönlichkeit ist bei uns sehr wichtig. Die Ergebnismaximierung ist nicht unser höchstes Ziel. Gut führen können starke Persönlichkeiten mit Wertvorstellungen, die innerlich verankert sind und wirklich gelebt werden. Die soziale Verantwortung ist in unserem Unternehmen gut verankert.

*Aus einem früheren Gespräch weiss ich, dass du in der heutigen Graphologie ein klar verständliches ‚Argumentarium‘ vermisst über Fragen der Wissenschaftlichkeit, der Gütekriterien, mit dem du den Einsatz der Graphologie deiner Direktion gegenüber rechtfertigen kannst.*

Wir arbeiten heute mit andern Instrumenten, die eine hohe soziale Akzeptanz haben. Die Graphologie hat aus meiner Sicht die Chance verpasst, Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen etwa bezüglich Validität oder Reliabilität klar zu kommunizieren. Es trifft zu, dass ich in früheren Positionen sehr gute Erfahrungen mit Graphologie gemacht habe. — Als die Graphologie von mehreren Seiten verunglimpft wurde, hat sie sich zu wenig gewehrt. Du setzt dich mit deinen ‚Graphologischen Interviews‘ zwar besonders ein für die Graphologie und trägst die Fahne. Doch es fehlt noch eine spürbare Breitenwirkung.

*Ich danke für das Kompliment. Ich bin jedoch keineswegs der einzige, der sich für unser Fach öffentlich engagiert. Es gibt den Graphologen und Schriftsteller Robert Bollschweiler, ein Dutzend kompetenter und erfahrener Graphologiedozenten, das neu entwickelte computergesteuerte Untersuchungsinstrument GraphoPro (Keel/Leisebach) sowie mehrere vor Kurzem entstandene Resümees zu Wissenschaftlichkeit und praktischem Wert der Graphologie in Ausbildung und Anwendung.*

Das mag sein. Doch diese erfreulichen Tatsachen sind viel zu wenig bekannt. Ich bin durchaus der Ansicht, dass es eine Balance geben muss zwischen rationalem und intuitivem Vorgehen, und dies innerhalb der Instrumente sowie in der Entscheidungsfindung. Eventuell müsste oder könnte die Graphologie neu und anders positioniert werden, da sie etwas anderes ist als ein blosses Instrument.

*Wie ist das zu verstehen?*

Wichtiger denn als Selektionsmittel kann die Graphologie als Begleitinstrument in der Beratung oder im Coaching sein. Der Berater oder Coach kann selber bestimmen, welches Instrument er als Unterstützung für seine Aufgabe auswählen und einsetzen will und der Kunde akzeptiert das.

**graphologie**

Urs Imoberdorf Dr. phil.

Neptunstrasse 87 CH-8032 Zürich tel +41 44 945 6576 imoberdorf.u@swissonline.ch

# graphologie

*Welche Mittel sind gegenwärtig in der ZKB besonders gefragt?*

In letzter Zeit sind wir eher weggekommen von äusserer Methodengläubigkeit. Besonders wichtig sind für uns hingegen strukturierte und moderierte Gespräche, die zusammen mit erfahrenen Linienvertretern durchgeführt werden, die unsere Kultur kennen. Zum Beispiel innerhalb von Förderprogrammen. Der Psychologe ist hier vor allem Moderator. Externe Assessments, 360°-Beurteilungen und kognitive Tests können beigezogen werden. Solche Untersuchungen und Gespräche geben die Grundlage für den Entwicklungsplan von Mitarbeitenden. Ich kann mir vorstellen, dass auch die Graphologie, falls es ihr gelingt sich neu zu positionieren, wieder ihren Platz in einer so vielseitigen Abklärung haben könnte.

*Welche Voraussetzungen müssten dazu erfüllt sein?*

Eine Voraussetzung ist die ‚Verarbeitungsgeschwindigkeit‘. Die Experten und Assessoren treffen ihre Personalentscheidungen oft noch am gleichen Tag, an dem die Untersuchungen stattfinden. Dies geschieht zum Beispiel am späteren Nachmittag an einer Auswertungssitzung. An dieser Diskussion sollten die Graphologen teilnehmen können. Der differenzierte Abschlussbericht kann dann etwas später fertiggestellt werden. Die Graphologie als Teil einer solchen Abklärung hätte den Vorteil, dass sie als ‚qualitative Methode‘ etwas Umfassendes zu bieten hat, wodurch einzelne Ergebnisse besser verstanden und in eine Gesamtsicht integriert werden können. Weiter muss die Graphologie eine Antwort geben auf die Frage, wie sich die verschwindende ‚Handschriftlichkeit‘ auf die Beurteilungsfähigkeit der Handschrift auswirkt.

*Ich danke dir herzlich für dieses Gespräch*

Die bisherigen 28 Interviews mit prominenten Anwendern der Graphologie sind abrufbar unter „[www.grafologie.ch](http://www.grafologie.ch)“ (Interviews mit Anwendern) und unter „[www.sgg-graphologie.ch/forschung.html](http://www.sgg-graphologie.ch/forschung.html)“ (Bulletins).

Urs Imoberdorf Dr. phil.