



UMB hat zahlreiche Awards als bester Arbeitgeber erhalten. Unter anderem die Auszeichnung als «Great Place to Work» im vergangenen Jahr.

# Mitarbeiterzufriedenheit erfolgreich skalieren

*UMB wurde als einer der besten Arbeitgeber der Schweiz und Europas ausgezeichnet, eine offene Unternehmenskultur und moderne Arbeitsbedingungen sorgen für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Doch mit dem schnellen Wachstum geraten viele bisher gelebte Konzepte aktuell an ihre Grenzen.*

Text: Stefan Adelmann

«Kununu Top Company», «Bester Arbeitgeber», «Prix d'Encouragement», «Bester Arbeitsplatz in Europa» – bei UMB reihen sich die Awards im Regal aneinander. Der IT-Dienstleister darf sich mit Fug und Recht und ganz offiziell zu den besten Arbeitgebern der Schweiz zählen, rangiert beispielsweise bei «Great Place to Work» noch vor wesentlich ressourcenstärkeren Weltkonzernen wie SAP, DHL und Hilti. Bei der «Handelszeitung» konnte sich UMB zudem auf dem «Bester IT-Arbeitgeber»-Treppechen als mittelständisches Unternehmen unter die stets federführenden US-Digitalgrössen Microsoft und Google mischen. Eine beachtliche Leistung des Schweizer IT-Dienstleisters, die ihn mittlerweile selbst zu einem Vorbild in Sachen Unternehmenskultur macht.

Und es ist eine Leistung, die alles andere als ein Zufall ist. Denn UMB hat es sich bereits vor Jahren zum Ziel gesetzt, Europas attraktivster Arbeitgeber zu werden. Aber nicht etwa aus altruistischen Gründen. Externe Attraktivität ebenso wie Mitarbeiterzufriedenheit sind wichtige Säulen und integrale Bestandteile der ambitionierten Wachstumsstrategie des Unternehmens. Denn was braucht es, um auch künftig erfolgreich zu sein? Diese Frage hatte sich der ehemalige Inhaber und CEO Matthias Keller vor einigen Jahren gestellt. Die relativ simple, wenn auch nicht weniger gewichtige Antwort: gute Leute. Immerhin sind sie für Unternehmen das wertvollste Kapital und in Zeiten des Fachkräftemangels oft nur für attraktive Arbeitgeber zu finden und zu halten – vor allem in der stets so wettbewerbsfreudigen IT-Branche.

## Authentizität zählt

Wie man aber zu einem interessanten Unternehmen und zum mehrfachen Preisträger wird, dafür gibt es bei UMB kein streng geheimes Rezept, keinen gut gehüteten Zaubertrank. Wohl aber den einen oder anderen Tipp für Firmen mit vergleichbarem Anspruch: «Vor allem authentisch sein», rät Adrian Stuber im Gespräch mit «Swiss IT Reseller». Stuber ist seit eineinhalb Jahren beim IT-Dienstleister mit Hauptsitz in Cham als Head of People & Culture an Bord und steht in dieser Position schon allein per Titel wie kein anderer für dessen unternehmenskulturelle Ausrichtung. Und Authentizität müsse dann auch von der gesamten Organisation gelebt werden, «from bottom to top», vor allem von den Führungskräften, betont der Manager. Stubers Empfehlung: Jeder Geschäftsführer sollte hin und wieder ein Feierabendbier mit dem Team trinken.

Für einen «Great Place to Work»-Award dürfte ein gemeinsames Bier selbstverständlich noch nicht reichen. Mehr denn je zählen Vorzüge wie beispielsweise flexible Arbeitsmodelle, die sich nach den individuellen Lebenssituationen der Mitarbeitenden richten. Und das nicht erst seit Covid 19. Bei UMB gehörte Home Office bereits lange vor der pandemiebedingten Pflicht zur Normalität, als es noch als innovativ galt, berichtet Stuber. Denn jeder sollte und soll dort arbeiten können, wo es am besten zu den eigenen Anforderungen passt. Jedoch mit Einschränkungen im Sinne der Teamarbeit. Denn zu einer guten Kultur gehört es laut Stuber auch, dass man sich regelmässig sieht. Der reinen Heimarbeit sind also auch bei UMB Grenzen gesetzt. Alle Bereiche haben ein bis zwei Office-Teamtage pro Woche. «Starre Vorgaben wollen wir aber nicht machen», führt Stuber die Unternehmensstrategie weiter aus.

## Weg vom rein dezentralen Modell

Wer mehr als drei Tage pro Woche im Office ist, hat dann auch Anspruch auf einen festen Arbeitsplatz an einem der aktuell 19 Standorte. Und damit die Arbeitswege so kurz wie

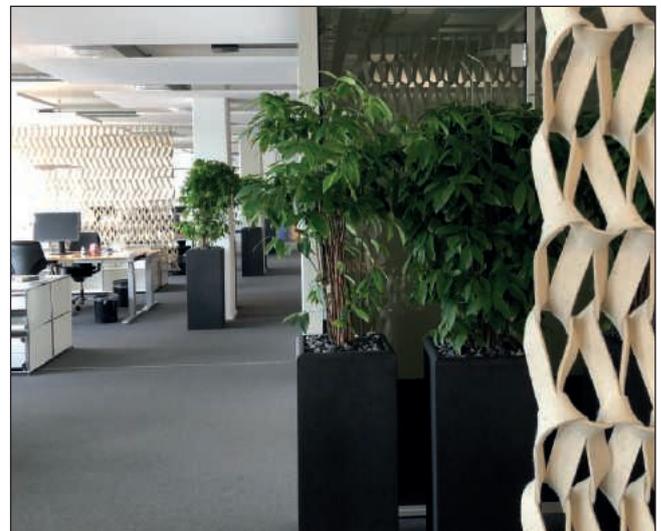
möglich ausfallen, soll die Zahl der Offices in Zukunft noch weiter steigen. UMB arbeitet aktuell an weiteren Büros im Herzen von Zürich, Basel und Bern – und ergänzt die lange Zeit gepflegte Strategie der dezentralen Strukturen zugunsten urbaner Räumlichkeiten. Durch Standorte in der City soll dem Thema Nachhaltigkeit Rechnung getragen und ermöglicht werden, leichter mit dem Velo oder zu Fuss zur Arbeit zu kommen. Damit reagiert der IT-Dienstleister nicht zuletzt auf die Anforderungen jüngerer Generationen, die oftmals keinen allzu grossen Wert mehr auf ein eigenes Auto legen.

Ein Ausschlussgedanke ist das aber nicht. Grundsätzlich will der IT-Dienstleister in Zukunft allen Anforderungen gerecht werden. Jenen Kolleginnen und Kollegen – «wir sprechen nicht von Mitarbeitern, sondern Kollegen», erklärt Stuber –, die zu Fuss oder mit dem Velo anreisen wollen, und jenen, die gegebenenfalls aus dem Umland mit dem Auto zur Arbeit kommen. Das Wichtigste sei letztlich, dass das Büro ein Ort ist, an den ich gerne gehe, resümiert der HR-Manager – und dazu gehören guter Kaffee, Schoggi, Gummibären und



**«Der wichtigste Hebel ist bei den Führungskräften. Sie müssen Dynamik und Grösse des Unternehmens verstehen.»**

Adrian Stuber,  
Head of People & Culture, UMB



UMB setzt auf moderne Arbeitskonzepte und Büros, in die «man gerne geht». Künftig sollen weitere, vor allem urbane Office-Standorte hinzukommen. Damit möchte UMB nicht zuletzt dem Thema Nachhaltigkeit Rechnung tragen.



Gefeiert wird bei UMB gerne, pro Jahr gibt es mindestens drei grossangelegte Partys. Um für eine gute Zeit zu sorgen und um Danke zu sagen, wie Adrian Stuber erklärt. Mit zunehmender Grösse der Firma steigt allerdings auch der Aufwand für deren Organisation.

ein Kühlschrank voller Bier. «Und die eigene IT muss natürlich auch funktionieren».

### Konzept stösst an Grenzen

Fernab vom leiblichen Wohl gehört aber ohne Frage der Teamzusammenhalt zu den wichtigsten Aspekten eines guten Arbeitgebers. Daher stehen bei UMB neben mindestens drei offiziellen Partys im Jahr Spieleabende, Gaming-Communities, Streaming-Events und andere Zusammenkünfte auf der Agenda. Sie sollen das Miteinander stärken – auch über die reinen Arbeitsprozesse hinaus. Ob und wie diese angenommen werden, liegt aber natürlich nicht allein in den Händen des Arbeitgebers. Hier sei das Engagement der Mitarbeitenden gefragt. «Wir liefern quasi das Gefäss und bringen die Leute so zusammen.» Nichtsdestotrotz sei auch hier stets voller Einsatz gefordert. Denn wer eine Party für das Team auf die Beine stellt, dürfe nicht an den falschen Stellen sparen. Sicher, in die Organisation vor allem der grossen Events würde viel investiert, berichtet Stuber. «Aber wenn wir es machen, dann machen wir es richtig.» Und am Ende zahle sich diese Investition stets aus.

Ob Partys, Kaffee und Bier oder persönlich vom CEO verfasste Geburtstagskarten für alle Mitarbeitenden: Es sind viele kleine Bausteine, die zur prämierten Firmenkultur von UMB beitragen. Doch das bisherige Erfolgsrezept stösst aktuell bereits an Grenzen und dürfte sich vor allem künftig immer wieder an der sich stetig verändernden Betriebspraxis messen lassen müssen. Denn 2020 beschäftigte das Unternehmen noch 400 Mitarbeiter – heute sind es mit knapp 900 bereits mehr als doppelt so viele. UMB wächst rasant, wird das aller Voraussicht nach auch weiterhin tun, und transformiert sich somit von einem klassischen mittelständischen Unternehmen hin zu einer stark dezentralen Organisa-

tionsstruktur; mit neuen Prozessen, längeren Entscheidungswegen und einem ohne Frage wachsenden Aufwand, um Partys und Geburtstagskarten für alle Mitarbeitenden zu organisieren.

### «Das war eine schwierige Entscheidung»

Dabei ist die Organisation von Feiern sicherlich eine der kleineren Herausforderungen. Eine grössere Hürde stellt hingegen die Ressourcenfrage dar. Denn selbst für einen ausgezeichneten Arbeitgeber gestaltet sich die Personalsuche aktuell aufgrund des Fachkräftemangels immer schwieriger. Gleichzeitig geht Wachstum stets mit weiteren Kundenanfragen, Projekten und Servicefällen einher, die bearbeitet werden wollen. «Wenn die Nachfrage der Kunden da ist, dann muss man die richtigen Leute finden», so der Head of People & Culture. Und das meist schnell. Druck führt aber bekanntermassen nicht automatisch zu den besten Ergebnissen. «Wir haben in diesen Situationen auch schonmal die falschen Leute gewählt», berichtet Stuber.

Es scheint unausweichlich, dass in einer Phase der hohen strukturellen Dynamik wirtschaftliche Interessen irgendwann mit den Anforderungen zufriedener Mitarbeitender kollidieren. Denn wo Leute fehlen, entfällt die Arbeit auf die bestehenden Teams, der Druck steigt, die Stimmung leidet. Wie also reagieren, wenn das Wachstum die eigenen Strukturen überholt und die zunehmende Nachfrage bestehender und neuer Kunden die personellen Ressourcen ausschöpft? Eine kritische Situation, in die UMB im vergangenen Herbst hineingeschlittert ist. Kunden waren da, potenzielle Projekte ebenfalls – nur an Ressourcen hat es gefehlt. «Die Kollegen waren total überlastet», berichtet Stuber. Doch der IT-Dienstleister hat reagiert, wie es sicherlich nur wenige Unternehmen tun würden: Er hat Aufträge abgelehnt und somit Tempo

rausgenommen. «Das war eine schwierige Entscheidung, eine richtige Challenge», so der Manager. Immerhin habe es sich in vielen Fällen um langjährige Kunden und Partner gehandelt. Da fällt es alles andere als leicht, Anfragen abzulehnen. Doch UMB ist laut Stuber intern wie extern offen mit der Situation umgegangen und konnte die Lastspitzen erfolgreich abfedern – zugunsten der eigenen Mitarbeitenden.

### Führungskräfte am Hebel

Es sind Hebel, auf die vor allem das Management Zugriff hat. Führungskräfte müssten daher im Zuge der aktuellen Transformation Dynamik und Grösse verstehen, um die Unternehmenskultur erfolgreich mit dem Unternehmen skalieren zu können. Sie müssten den Wandel in ihre Teams tragen und gezielt kommunizieren, erklärt Stuber. Daher setzt UMB auf Leadership-Education-Programme mit regelmäßigen Schulungen für Führungskräfte aller Bereiche. Jedoch keine reinen Frontalvorträge, sondern offene Diskussionen rund um gemeinsame Herausforderungen und Chancen. Ein kritische Diskussionskultur muss laut dem Head of People & Culture aber über die Management-Etage hinausreichen. Jeder im Unternehmen soll Fragen und Bedenken äussern können, sich ernstgenommen und wertgeschätzt fühlen. Und das nicht nur durch die direkten Führungskräfte, sondern bis ganz nach oben. «Jeder neue Kollege soll unseren CEO so schnell wie möglich persönlich kennenlernen. Die Botschaft ist: Ich kann mit allen Themen auch auf den Chef zugehen.» Zudem kommuniziere UMB stets transparent, das Management lege Geschäftszahlen offen, jeder könne Fragen stellen, jederzeit Impulse geben – und Kritik nehme man ernst, setze diese in Weiterentwicklung um. So sollen alle Mitarbeitenden aktiv mitgestalten – und auch Frust Luft machen – können.

Diesen Anspruch aber auch langfristig auf ein stetig wachsendes Unternehmen zu übertragen, ist eine gewaltige Herausforderung. Angefangen bei der endlichen Zeit eines Geschäftsführers für persönliche Gespräche bis hin zu effektiven Feedback-Prozessen über zahlreiche Standorte hinweg. Einen Weg zurück gibt es aber ohnehin nicht. «Wir müssen wachsen, Stagnation ist keine Option», unterstreicht Stuber. Daher heisst es für UMB, der Transformation aktiv zu begegnen und die bestehenden Erfahrungswerte in die Weiterentwicklung des Unternehmens einzubringen. Mit schwierigen Entscheidungen wie der Ablehnung von Kundenanfragen hat der IT-Dienstleister bereits gezeigt, dass es dabei nicht nur um ein Wachstum um des Wachstums willen geht. «Ja, wir stehen aktuell vor Herausforderungen. Aber es ist absolut positiv, wie wir unterwegs sind», so Stuber. «Entscheidend ist, dass es Spass macht.» ■

### UMB – zum Unternehmen

UMB ist ein IT-Dienstleister mit Hauptsitz in Cham. Die Gründung geht auf die beiden Unternehmen Paninfo und Osys im Jahr 1978 zurück, die Firma UMB Consulting gibt es wiederum seit 1990 – sie fusionierte 2012 mit Paninfo zur UMB. Seit 2022 gehört das Unternehmen zum Energiekonzern BKW. Mit der Akquisition hat der bisherige Inhaber und CEO Matthias Keller seine Position an

Martin Gartmann übergeben. Heute beschäftigt UMB rund 900 Mitarbeitende an 19 über die ganze Schweiz verteilten Standorten. Im Portfolio führt der Dienstleister nahezu alle Spielarten der IT, von Infrastruktur-Lösungen über As-a-Service-Konzepte bis hin zu Consulting-Leistungen in Bereichen wie Data Science, Modern Work und digitale Geschäftsentwicklung.



Dann eben virtuell: Auch in der Pandemie liess sich UMB das Feiern nicht nehmen. Corona-bedingt musste der IT-Dienstleister seine Weihnachtsparty 2020 aber in den digitalen Raum verlegen und hat sich die Band Hecht zum ehemaligen CEO Matthias Keller (rechts) ins Studio geladen.