

# Management

**Lukas Gähwiler** Der neue Chef der neuen UBS Schweiz will dem Geschäft in der Schweiz eine Stimme geben. **Seite 21**



Entgegen anderslautenden Beteuerungen ist der strebsame Technokrat mit perfektem Lebenslauf in Chefetagen noch immer das Mass aller Dinge.

## Typ Musterschüler wird bevorzugt

**DER PERFEKTE CEO** Von neuen Werten ist auch bei Managern viel die Rede. Auf Chefsesseln seien kreative Querdenker mit Sozialkompetenz gefragt. Das ist oft bloss Wunschdenken - in Wirklichkeit ruft man nach knallharten Karrieristen.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Gute Manager sind bescheiden», sagte Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann Anfang Jahr. In einer Art Renaissance alter Werte besinne sich das Management auf Pflichtbewusstsein, Nachhaltigkeit, Ehrlichkeit und Integrität, gab sich auch Philippe Hertig, CEO von Zehnder International Schweiz, mit Blick auf die Nachkrisenära überzeugt. Dass das vielzitierte Umdenken zumindest in der Finanzbranche vorläufig Papier bleibt, ist spätestens klar, seit die Boniversprechen wieder munter sprudeln.

### Oft nur Worthülsen

«Die Unternehmen sprechen zwar in der Öffentlichkeit von neuen Werten, aber das sind oft bloss Worthülsen», beobachtet Thomas A. Biland, Headhunter und Unternehmensberater in Zürich (siehe «Nachgefragt»). Man kündigt an, einen kreativen Chef mit fachlichen und menschlichen Kompetenzen zu suchen - und stellt dann prompt einen Technokraten ein. Häufig betonen Manager und Unternehmensberater, Glaubwürdigkeit und Vorbildcharakter würden seit Neustem wieder grossgeschrieben

- und ziehen doch knallharte Macher vor.

Beim Auswahlprozedere gehen zahlreiche Unternehmen möglichst kostenorientiert vor: «Man will Lücken einfach schnell füllen.» Um die Risiken vermeintlich zu minimieren, greife man zum «perfekten

### «Genau ein Querdenker kann eine Firma weiterbringen.»

**Thomas Biland**  
Unternehmensberater

CEO». Gefragt ist der strebsame, gradlinige HSG-Abgänger und Harvard-Absolvent, der eine Karriere nach Mass hingelegt hat, möglichst nie Sozialeinsätze absolvierte und ja keine religiösen Überzeugungen pflegt.

Biografische Zickzackkurse mit Abstechern aller Art werden abgelehnt, weil sie schnell Verdacht wecken, da wisse einer nicht, was er wirklich wolle. «Die bunten Vögel mit den spannenden Biografien fallen durch das Netz», sagt Biland. Der neue Chef, gesucht nach dem Schema X, muss in erster Linie hochgebildet und hochspezialisiert sein. Branchenfremdes Know-how

dagegen ist nicht wichtig, Quereinsteiger sind unerwünscht.

### Hebel bei Ausbildung ansetzen

Dabei, so ist auch Biland überzeugt, müsse ein CEO eine überzeugende Persönlichkeit sein, welche die genannten Werte mitbringt. Eine starke Firma könnte es wagen, mit Bauchgefühl einen kreativen Kopf aus einer verwandten Branche zu wählen. Denn: «Genau ein Querdenker kann eine Firma weiterbringen», sagt Biland.

Stattdessen geben Schweizer und deutsche Unternehmen lieber dem Typ Musterschüler den Vorrang, in der Annahme, man setze so auf Nummer sicher. Was steckt dahinter? Einerseits ist gerade in schwierigen Zeiten ein ergebnisorientierter Manager, ein «operativer CEO», besonders nachgefragt. Diesem traut man am ehesten zu, drängende neue Strategien zu definieren und erfolgreich umzusetzen sowie auf Innovation basierendes Wachstum zu generieren.

Andererseits können die Chefs nur so gut sein, wie es die vorherrschenden Werte der Gesellschaft zulassen. Längst sind die verantwortungsbewussten Patrons von einer machtbewussten Managerkaste abgelöst worden, die sich ver-

selbstständig hat. Heute dominierten divenhafte Söldner mit wenig Sozialkompetenz. «Die Bodenhaftung ist weg, es gibt keine korrekiven Elemente», sagt Biland.

Ein echtes Umdenken könnte sich Biland nur vorstellen, wenn der gesellschaftliche Druck aufgrund der sozialen Not genügend gross wäre. Oder wenn man Schritt für Schritt Leute mit mehr Sozialkompetenz an die Spitze setzen würde. In erster Linie möchte er den Hebel bei der Ausbildung ansetzen. «An den Kadernschmieden müsste beispielsweise auch Psychologie oder Kunst gelehrt werden.» Die künftigen Manager sollten sich überlegen, mit welcher Motivation sie unterwegs sind: Passion oder vielmehr Gier nach dem grossen Geld? Die astronomischen Saläre bereits für Einsteiger erachtet Biland als Teil des Problems, ebenso das «Kastendenken» in der Managergilde, die sich gegenseitig protegieren.

Schliesslich appelliert er an jeden Manager, an sich selbst zu arbeiten. Denn wenn auf der obersten Stufe der Firmenhierarchie keine wirkliche Persönlichkeit sitzt, leidet das ganze Unternehmen: «Wenn es oben nicht stimmt, stimmt es unten auch nicht.»

### KOPF UND BAUCH

#### Der ideale CEO ...

... ist bescheiden und stellt nicht sich selbst in den Mittelpunkt.  
... ist offen für Kritik und sucht die sachliche Auseinandersetzung, indem Vertrauen geschaffen wird und Kritik erlaubt ist.  
... kann zuhören und kommunizieren mit allen glaubwürdig und offen - ist kein Schauspieler.  
... agiert menschlich als Vorbild ... verbindet «Kopf und Bauch».  
... hinterfragt sich, handelt mutig.

**Thomas Biland**, Headhunter, Zürich.

«Ein CEO muss im Umgang mit seinen Interessengruppen unterschiedliche Ziele verfolgen, zwischen kurzfristigen Erwartungen der Finanzwelt und langfristigen Interessen des Unternehmens abwägen und Prioritäten richtig setzen. Er muss auf alle Interessengruppen eingehen, um bei divergierenden Interessen glaubwürdig zu bleiben. Zudem muss er Risiken und Chancen des Unternehmens richtig einschätzen.»

**Josef Felder**, Ex-CEO Unique, Verwaltungsrat in diversen Unternehmen.

### CHEFSACHE

## KMU suchen Leader



**HEINZ KÄGI**

CEO, emPowerment Group Ltd., Luzern

Nestlé hat ebenso wenig ein Leadership-Problem wie etwa Electrolux, Coop oder die UBS. Während Schweizer Konzerne über genügend Leader verfügen, um im Weltmarkt mithalten zu können, gilt dies für viele mittelgrosse Unternehmen und Tausende KMU nicht mehr. Sie suchen Leader. Werden diese nicht gefunden oder entwickelt, verschwinden diese Unternehmen rasch und still vom Markt.

Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen brauchen weder einen Bachelor noch einen Master an der Spitze. Was sie brauchen, ist eine unternehmerische Analyse ihrer Kernleistung im Kontext ihrer Märkte: Den Mut, nach vorne zu schauen, und die Disziplin, die konsequente Ausprägung ihrer Einzigartigkeit zu fokussieren. Und sie müssen ein menschliches Leistungssystem entwickeln, das langfristig zielführend und finanzierbar ist. Der echte Leader arbeitet nicht in erster Linie im System, sondern am System. Er setzt um, was er analytisch erarbeitet hat.

Was tun? Jeder Unternehmer sollte sich von Beginn an seiner Unternehmensvision und der Kernleistungswerte bewusst werden; er hebt sich damit von der Konkurrenz ab. Der Unternehmer kommuniziert kristallklar, welche

### «Der Unternehmer und wahre Leader entwickelt sich mittelfristig zum Mentor seiner Führungscrew und inspiriert sie.»

Anforderungen und Qualitäten auf jeder Managementstufe zwingend erforderlich sind, um diese Vision und die Werte nach innen und aussen transparent zu leben. Diese Anforderungen und Qualitäten bestehen im besten Sinne aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz.

Der wahre Leader stellt glaubwürdig sicher, dass er gesuchte Eigenschaften wie Integrität, Mut, Disziplin und eine angemessene Bescheidenheit zur Erreichung seiner Ziele vorlebt. Tut er das, wird er die richtigen Leader für seine Mission engagieren, denen er vertraut. Er verabschiedet diejenigen, die nicht im vollen Interesse des Unternehmens gehandelt haben. Die Fokussierung lautet uneingeschränkt: «Was ist das Beste für die Unternehmung?»

Der Unternehmer und wahre Leader entwickelt sich mittelfristig zum Mentor seiner Führungscrew und inspiriert sie, damit eine Leadership mit Kraft anstelle eines Managements mit Macht entstehen kann. Er ist die inspirierende Kraft im Gesamtsystem, welche die erarbeitete Weisheit des Erfolges an die Folgegeneration weitergibt. Der Mentor befähigt seine Führungscrew, seine Errungenschaften in die nächste Dimension zu führen. Kluge Mentoren fördern ihre System-Leader mit dem Ziel, sich selbst zu übertreffen, um das Unternehmen genau dorthin zu führen, wo es hingehört - an die Spitze.

### NACHGEFRAGT | THOMAS A. BILAND, Unternehmensberater und Headhunter, Zürich

## «Karrieristen schaffen eine Art Louis XIV-Atmosphäre»

Lohnen sich die neu entdeckten alten Werte wie Bescheidenheit für Führungskräfte gar nicht, da man mit ihnen nicht Karriere macht?

**Thomas A. Biland:** Kurzfristig mögen sie sich manchmal nicht lohnen - langfristig zahlen sie sich aus, da sie sich auf die Führungskraft respektive das Unternehmen imagebildend auswirken und zur positiven Differenzierung von der Konkurrenz beitragen. Wer langfristig im Geschäft erfolgreich sein will, wird sich sicherlich mit Vorteil an ihnen orientieren.

Ist das nicht zu optimistisch? Biland: Die Frustration über den Verlust der Werte wird zunehmen. Weil das Misstrauen gegenüber



**THOMAS A. BILAND**

Managern und Obrigkeit wächst, wird die Sehnsucht nach dem persönlichen «Handschlag der alten Schule» sowie Offenheit und Verbindlichkeit zunehmen.

Warum haben Karrieristen in Flautezeiten Hochkonjunktur?

Biland: Ehrgeizige Vorgaben hinsichtlich «quarterly earnings» setzen auf Kurzfristigkeit und auf das Vergessen - schnelle Erfolge verkaufen sich besser als langfristiges

Überzeugen; das System des «Verkaufens und Blendens» wirkt attraktiver in der auf Effekthascherei ausgerichteten Welt.

Was bewirken Karrieristen-Chefs in ihrem Unternehmen?

Biland: Sie bewirken eine Zerstörung der Werte: Opportunismus, Politsieren, kurzfristiges Handeln, Unehrlichkeit und eine Ja-Sager- und Angst-Kultur können die Folge sein. Längerfristig werden sich damit die Firma und ihre fähigen, kritischen Mitarbeiter unter ihrem Potenzial entwickeln.

Warum sind Karrieristen nicht selten divenhafte Selbstdarsteller?

Biland: Weil sie nicht ihre Dienst-

leistung oder ihr Produkt, sondern sich selber verkaufen und eine Art Louis XIV-Atmosphäre schaffen, wo jeder möglichst nahe beim Sonnenkönig sein will.

Warum ziehen sie derart in Bann?

Biland: Weil sie, auf Äusseres bedacht, über eine Ausstrahlung verfügen und attraktiv sind und jeder von ihnen profitieren will.

Hat die Globalisierung diese Mentalität begünstigt?

Biland: Ja, weil Kontrolle und Überschaubarkeit nicht mehr gegeben sind, der Einsatz zeitlich limitiert ist und keine Verwurzelung oder Verbundenheit mehr mit dem Unternehmen entsteht.

Warum bleiben so viele Männer zwischen 30 und 50 in ihrer Persönlichkeitentwicklung stecken?

Biland: Weil sie sich in einem System bewegen, das auf Status, Geld und Materielles ausgelegt ist, wo die weichen Faktoren wie Emotionen, Selbstkritik, Empathie und Demut als Schwäche ausgelegt werden.

Wo würden Sie den Hebel ansetzen, um dies zu ändern?

Biland: Spätestens in der höheren Ausbildung und der Kader-Nachwuchsförderung; Politik und Top-Management müssten vorbildhaft vorangehen.

INTERVIEW: MADELEINE STÄUBLI