



DORIS AEBI, HEADHUNTERIN

Gesucht: Nachdenklichere Chefs

Mächtige, bedrängte Manager. Leute in Toppositionen, sagt Headhunterin Aebi, seien oft auch Getriebene. Wie die inzwischen demontierte UBS-Chefetege um Marcel Rohner an der letzten Generalversammlung. Keystone

Die Headhunterin Doris Aebi kennt die Mechanismen genau, die bei der Besetzung der Toppositionen in der Schweizer Wirtschaft eine Rolle spielen. Die Wirtschaftskrise zeige bereits Wirkung, sagt sie. Man überlege besser und langfristiger, ehe man jemanden einstelle. Aber sie warnt: Von einer neuen Manager-Generation mit anderen Werten sehe sie wenig.

Frau Aebi, ist die Wirtschaftskrise bei Ihnen als Headhunterin schon angekommen?
Doris Aebi: Quantitativ nicht, nein. Jedenfalls nicht in dem Segment der Toppositionen, in dem wir uns mit unserer Firma bewegen. Qualitativ hingegen sind Krisenanzeichen durchaus spürbar.

Wie genau?
Vor noch sehr kurzer Zeit musste ein Manager vielleicht für den nächsten Expansions Schritt passen. Nun will man nachhaltigere Lösungen.

Was heisst nachhaltig?
Zum Beispiel, dass man im Denken längerfristiger, qualitätsbewusster ist und nicht nur das kurzfristig sichtbare Ergebnis im Auge hat. Ich persönlich halte es für einen zentralen Aspekt der Nachhaltigkeit, dass man einen Kandidaten auf die Kultur einer Unternehmung eicht.

Wie machen Sie das?
Indem wir uns nicht mit Worthülsen zufrieden geben, sondern nach Beispielen fragen, die das gewünschte Verhalten greifbar machen – und zwar bei den Auftraggebern und den Kandidierenden. Wir gehen durch die

Firma unserer Auftraggeber, lassen auf uns wirken, wie man sich dort bewegt und miteinander umgeht. So kann man erspüren, ob eine Führungsperson zur Unternehmenskultur passt und umgekehrt. Ich sehe, dass solche Dinge jetzt wichtiger werden, und damit kann die Krise zur Chance werden.

Aber ist sie überhaupt eine Tatsache, diese Krise, oder bläht man sie bloss auf, indem man dauernd darüber redet?
Mein momentanes Gefühl ist wie das vor einem Tsunami. Das Meer ist ruhig, verdächtig ruhig. Die Leute führen ihr Leben und ihren Konsum weiter, als wäre fast gar nichts. Wir konzentrieren die Aufmerksamkeit auf die Aufregung um die UBS. Dass reihenweise zuvor blühende KMU – immerhin das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft – in grossen Schwierigkeiten sind und Kurzarbeit anmelden, wird einfach so zur Kenntnis genommen. Das finde ich gespenstisch. Ich fürchte, dass wir im Herbst böse erwachen könnten.

Vorderhand reagiert man auf die Krise, indem man die alte Garde an die Spitze schlingernder Unternehmen hievt, wie etwa Os-

wald Grübel und Kaspar Villiger bei der UBS. Wie beurteilen Sie das?
Positiv. Es ist ganz natürlich, dass in Krisen auf Bewährtes gesetzt wird. Um einen Ertrinkenden zu retten, schickt man lieber einen erfahrenen Rettungsschwimmer und nicht jemanden, der gerade schwimmen gelehrt hat. Auch ein ganz sachlicher Grund spricht dafür.

Nämlich?
Um eine Krise zu meistern, müssen unpopuläre und risikoreiche Entschlüsse rasch gefällt werden. Das fällt Managern am Ende einer Laufbahn leichter, weil sie nicht der Versuchung unterliegen, die Auswirkungen ihrer Entschlüsse auf ihre zukünftige Karriere zu berücksichtigen. Krisenmanagement heisst, erhöhte persönliche Risiken eingehen. Denn man muss sehen: Topmanager werden

zwar als Kapitäne wahrgenommen, aber in Tat und Wahrheit können sie oft gar nicht so autonom steuern.

Warum denn nicht? Genau dafür wären sie doch da.

Klar, aber sie sind von Moden, vom Sog des Mainstreams einfach nicht gefeit. Es ist zu einfach, die Schuld an der momentanen Wirtschaftskrise allein der Zügellosigkeit der Topmanager zuzuschreiben. Kein Zweifel, dass die Chefs Verantwortung haben, aber die Spitzenleute sind oft auch Getriebene – von Aktionären, von Kunden, von Halbjahres- und oft von Vierteljahreszahlen. In diesem wahnwitzigen Rhythmus des Erfolgszwangs will niemand als Erster bremsen.

Man muss sich fast fragen, wer sich das überhaupt antun will,

sich auf den fremdgesteuerten Schleudersitz eines Topmanagerpostens zu setzen. Damit wir uns richtig verstehen: Ich plädiere nicht für Mitleid, sondern für eine realistische Einschätzung.

Okay. Klar ist: Leute, die sich alles zutrauen, haben wir nach wie vor genug. Aber ich stelle angesichts der Krise auch unter Karriereleuten eine Art neue Nachdenklichkeit fest. Man wägt allfällige Risiken und Interessenkonflikte vor der Annahme eines neuen Amtes sorgfältiger ab. Man sagt auch mal einen Job ab, weil man der Familie nicht schon wieder einen Umzug zumuten will, wo sich die Kinder an der Schule doch gerade so wohl fühlen. Und kürzlich sagte mir ein Kandidat, der das Potenzial für die Position mitbrachte: Hören Sie, mir ist der Job, für den Sie mich anfragen, eine Schuhnummer zu gross.

Da haben Sie gestaunt, oder? Ja, das ist schon selten. Zwar ist da wohl ein Talent für die Chefetege verlorengegangen, mindestens vorläufig. Aber ich ziehe den Hut vor einer solchen Entscheidung. Das ist sehr reif.

Angesichts der Krise wartet man auf die nächste Generation von Topmanagern, die vieles besser machen wird. Darf man da mehr von dieser Reife erwarten? Ich bin skeptisch. In zwei der wichtigsten Wirtschaftszweige

unseres Landes, den Finanzdienstleistungen und der Maschinenindustrie, stehen wir vor sehr schwierigen, aber ganz unterschiedlich gelagerten Generationenfragen.

Welche? Nehmen wir den Finanzbereich. Wir haben Jahre eines grossen Hypes hinter uns, in denen praktisch der gesamte Bankensektor von einer verhängnisvollen Entwicklung erfasst wurde, die ich – etwas salopp vielleicht – als kulturelles Virus bezeichnen würde.

Wie hat das gewirkt? Die vom angelsächsischen Investment Banking geprägte, auf kurzfristigen Erfolg und persönliche Gewinnmaximierung ausgerichtete Mentalität fasste auch in der Schweiz Fuss. Das Interesse an der kontinuierlichen Entwicklung der Bank und das Kundenwohl wurden zunehmend durch Bonusgier abgelöst. Produkt- und Verkaufsmaschinen wurden aufgebaut, um immer intransparentere und ertragsreichere Produkte an die Kunden zu bringen. Stars wurden mit hohen Bonus-Versprechen von der Konkurrenz abgeworben, um die eigene Bonusplattform zu vergrössern. Es hat ein paar Jahre gedauert, bis diese Einstellung in den Köpfen der Leute war. Und sie ist jetzt nicht einfach in ein paar Wochen wieder draussen.

Fortsetzung auf Seite 46

FLÜCHTIG



MARINA BOLZLI

Boten

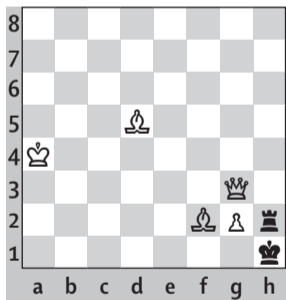
Vertrocknete Himbeeren
 Und ergrünte Krokusse
 Am Waldrand gefunden
 überwältigt von
 Frühlingsgefühlen
 Ein Gastspiel der Sonnenstube
 Augenzwinkernd verpasst
 Beim Aufwachen wieder
 Kalt zugedeckt
 Zum Trost wenigstens
 Dörrfrüchte mitgebracht
 Als kleine Kostprobe
 An mittelländische Keller
 Kartoffeln, Karotten, Kohl
 Seit Tagen leer geräumt
 Hergeträumt
 Erdbeeren, Kirschen, Tomaten
 Lassen auf sich warten

Marina Bolzli (28) ist freie Autorin und Journalistin (zeitpunkt@bernerzeitung.ch). Sie lebt in Bern. Nächste Woche erscheint ihr erster Roman «Nachharnacher», am Mittwoch, 1. April, 20 Uhr, liest die Autorin an der Vernissage in der Buchhandlung Thalia. Hier meldet sie sich jede zweite Woche – im Wechsel mit Andreas Sauer – mit einem lyrischen Einwurf zu Wort.

• www.marinabolzli.ch

SCHACH

Problem Nr. 514
 C. G. Gawrilow (1926)



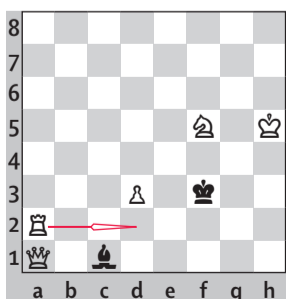
Weiss zieht und setzt in 2 Zügen matt

Fragen an: Thomas Wälti, Berner Zeitung BZ, Schach, Postfach 5434, 3001 Bern; Fax 031 330 36 31; E-Mail: thomas.waelti@bernerzeitung.ch
 Die Lösung des Problems erscheint in der nächsten Ausgabe.

Lösung Problem Nr. 513 mit

gfeller.
 elektro & telematik
 www.gfeller.ch

immer die richtige Lösung:



1. Td2! und Schwarz kann das Matt nicht verhindern. Z.B.: 1. ... Kf4 2. Tf2 matt; 1. ... Lxd2 2. Df1 matt.

Fortsetzung von Seite 45

Das heisst?

Dass da eben keine Generation mit neuen Werten bereitsteht, die alles ändert. Es ist eher so, dass wir im Finanzsektor mindestens eine Generation warten müssen, bevor sich ein echter Wandel einstellt.

In der Industrie stehen wir vor einem anderen Problem, sagen Sie.

Richtig. Das Ingenieurstudium verlor im Zuge der Entwicklung des Dienstleistungs- und insbesondere des Finanzbereichs zunehmend an Attraktivität. Weil ein Junior-Anlageberater mit Basisausbildung mehr verdient als ein Produktionsleiter mit einem Ingenieurstudium, haben sich immer weniger junge Leute für das Ingenieurstudium entschieden. Und junge Ingenieure suchten ihr Glück zunehmend im Dienstleistungs- und Finanzbereich.

Pensum weiterarbeiten will, scheidet im Rennen nach oben praktisch aus. Ebenso nachteilig für Mütter mit Karrierewunsch ist die Unplanbarkeit eines Arbeitstags bei Jobs auf höchstem Niveau.

Diese Unplanbarkeit ist nicht in den Griff zu kriegen?

Im Gegenteil. Die Globalisierung verschärft die Notwendigkeit, kurzfristig und zu Unzeiten Telefonkonferenzen mit Shanghai, Bangalore und New York anzusetzen. Mit den heutigen Krippenöffnungszeiten ist diese Dauer-Verfügbarkeit nicht vereinbar. Immer weniger.

Sie sehen schwarz für Frauen?

Wir laufen vor allem gesellschaftlich in die Falle. Unter Mittel- und Hochschulabgängern sind Frauen oft in der Mehrzahl und zeigen häufig die besseren Leistungen. Dieses Potenzial setzen wir nicht richtig ein – und

bringen, ernst zu nehmen, in Wert zu setzen. Das macht die Führung, etwa eines Verwaltungsrates, viel anspruchsvoller. Aber wenn diese Bereitschaft fehlt, bleibt es bei den üblichen Quotenfrauen.

Was bedeutet es genau, die Andersartigkeit der Frauen in Wert zu setzen?

Ich sage meinen Auftraggebern oft: Ein Führungsgremium einer Firma muss so breit zusammengesetzt sein wie ihre Kundenschaft. Schwierige Entscheide zu fällen ist auf Anhieb oft einfacher, wenn die im Gremium versammelten Charaktere ähnlich funktionieren, ähnlich sozialisiert sind. Aber man blendet dann gewisse Dinge leichtfertig aus, die sich später rächen können.

Wie muss man sich das vorstellen?

Im Verwaltungsrat sind oft Per-

Unternehmensleitung zu moderieren und zu führen. Aber die Entscheide, die dann gefällt werden, sind besser abgestützt und langfristiger tragfähig.

Greift man in einer Krise nicht auf die einfacheren Rezepte und geschmeidigeren Persönlichkeiten zurück, anstatt sich mit starken Köpfen anstrengende Debatten einzuhandeln?

Das kommt sicher vor, aber diesen Eindruck habe ich bei gut geführten Unternehmen nicht – die scheuen solche Debatten nicht, und es entwickelt sich sehr rasch eine respektvolle und konstruktive Kultur. Monokulturen sind anfälliger und gefährden Unternehmen in der Krise. Diversität in der Unternehmensführung erlaubt, die Risiken einer Krise zu minimieren und Chancen zu erkennen.

Was wird in Ihrem Bereich, dem Topmanagement, vorstellbar?



Die Chefs, sagt Doris Aebi, müssen die Kultur spüren, die in der Firma weht, die sie führen: Grossraumbüro eines Callcenters. Keystone

Mit welchen Folgen?

Natürlich folgten nicht alle diesem Trend. Aber das Angebot an gut ausgebildeten und erfahrenen Führungspersonalitäten in der Maschinenindustrie ist knapp. Zudem handelt es sich bei vielen Firmen um inhaber- oder familiengeführte KMU. Bei einigen steht keine interne Nachfolge zur Verfügung, weshalb mit dem Kulturwechsel zu einem externen Chief Executive Officer ein harter Challenge bevorsteht.

Bringen Sie als Headhunterin jetzt vermehrt Frauen ins Spiel? Die von Männern verursachte Wirtschaftskrise müsste eigentlich die Chance für den Aufstieg von Frauen in Toppositionen sein.

Ich tue mein Bestes (lacht). Aber wer glaubt, mit der neuen Generation breche das Zeitalter der Frauen in Toppositionen an, verkennt die Realität, die ich in meiner täglichen Arbeit sehe.

Wie sieht die aus?

Während für Männer die Kombination von Familie und Karriere eine Selbstverständlichkeit ist, ist sie dies für Frauen keineswegs. Aktuellste Studien belegen, dass eigene Kinder unverändert der Karrierekiller Nummer eins für Frauen sind. Das Durchschnittsalter der Erstgebärenden steigt unvermindert, und wer zwischen 30 und 40 ein halbes oder ein ganzes Jahr aussetzt oder in einem reduzierten

bürden uns mit der sinkenden Geburtenrate erst noch gravierende Generationenprobleme auf. Trotzdem denke ich nicht, dass es der richtige Weg ist zu denken: Jetzt haben uns die Männer die Wirtschaftskrise beschert, deshalb müssen nun die Frauen an die Macht. So einfach ist es nicht.

Wie ist es denn?

Ich bemühe mich zum Beispiel sehr, etwa Verwaltungsratspräsidenten neu zu «sozialisieren». Bisher hiess es immer: Wir nähmen gerne eine Frau, aber man findet ja keine. Das kann man heute nicht mehr so absolut bringen. Man findet für praktisch jede Position eine passende Frau – aber, und das ist mein Punkt, man muss als Gremium oder Unternehmung den Willen haben, die Diversität, die Andersartigkeit, die Frauen ein-

sonen aus einem ähnlichen Umfeld mit ähnlichem Beziehungsnetz und Sozialisation. Sie sind auch nicht immer gleicher Meinung, haben aber oft doch ähnliche Denk- und Verhaltensmuster. Da kann eine Frau allein als echter Fremdkörper wirken und ihre Sichtweise und Argumente werden nicht verstanden oder überhört, mit der Konsequenz, dass ihre Voten nicht ankommen.

Was raten Sie da?

Hier ist wichtig, dass im Verwaltungsrat klare Rollen definiert und deren Einhaltung sichergestellt wird. Wenn das Votum der Frau übergangen wird, muss der Präsident korrigierend eingreifen, mit dem Hinweis, dass es wichtig ist, die Botschaft der Frau zu verstehen. Es ist eine Kunst, solche Debatten zwischen Charakterköpfen in einer

was vor der Krise fast undenkbar war?

Nehmen wir das Beispiel Lohnexzesse der letzten Jahre. Es wird wieder zunehmend erfolgreiche Leaderpersönlichkeiten geben, die bewusst Bescheidenheit auch als Vorbild leben. Dieser Trend wird durch zwei Seiten unterstützt. Einerseits, indem nationale Regulierungsorganisationen sich zu internationalen Gremien zusammenschliessen und damit den Druck auf konformes Verhalten erhöhen. Auf der anderen Seite durch die öffentliche Meinung, respektive durch die Konsumenten, die sich schneller, einfacher und losgelöst von festen Strukturen organisieren können, wie beispielsweise über Facebook.

INTERVIEW: JÜRGE STEINER

Der Autor: Jürg Steiner (juerg.steiner@bernerzeitung.ch) ist «Zeitpunkt»-Redaktor.

MONGOLISCHE EISENBAHN



Schwarze Listen

Nach dem Angriff der USA auf Freiheit und Demokratie ist es an der Zeit, dass der Bundesrat eine schwarze Liste freiheitsfeindlicher Staaten, Steuerwüsten und anderer bürgerfeindlicher Jurisdiktionen erstellt.

Auch Heuschreckenstaaten wie Deutschland gehören auf die Liste. Wirtschaftsfeindliche Verwaltungen wie die deutsche, die mit ihrer Abzockermentalität die Bürger ausnehmen, stellen eine ernsthafte Bedrohung für die in der Schweiz herrschenden Freiheitsrechte dar. Verwaltungshöllen wie Frankreich, wo jeder Dritte im Dienst der staatlichen Behörden steht, untergraben die Wirtschaft und verhindern den Fortschritt, den Umweltschutz und die soziale Gerechtigkeit.

Bürgerrechtsfeindliche Staaten wie Frankreich und Deutschland, die von linken und rechten Nationalnarzissen regiert werden, belagern mit ihrer Raubrittermentalität die letzten Bastionen der Freiheit und Demokratie wie die Schweiz oder das Fürstentum Liechtenstein. Wir fordern von unserer – eigentlich immer noch im Dienste des in der Schweiz wohnenden Volkes stehenden – Bundesverwaltung die Anfertigung einer schwarzen Liste sämtlicher Staaten, die keine direkte Demokratie haben oder deren Bürger nicht via Referenden und Initiativen über staatliche Macht verfügen und die eigenen Politiker kontrollieren bzw. deren Bürger nur zur Wahl, aber nicht zu Abstimmungen zugelassen werden.

Wir fordern den Bundesrat auf, keine Rechtshilfe mehr an Abzockerstaaten, Hochsteuerstaaten, Steuerwüsten und andere heuschreckenähnliche Jurisdiktionen zu leisten.

Leider ist zu befürchten, dass unser Bundesrat auf der Seite freiheitsfeindlicher Regierungen steht, weil dort die Politiker über mehr staatliche Kontrolle und besseren Zugriff auf das Privatvermögen des Bürgers verfügen. Die Träumereien Pascal Couchepins vom mehrjährigen Bundesratspräsidium, von Doris Leuthard über ausschweifende Auslandsreisen, Micheline Calmy-Reys Medieneigenschaft und Moritz Leuenbergers Bürgerkontrollfantasien sprechen für sich.

Andreas Thiel

Andreas Thiel (zeitpunkt@bernerzeitung.ch) ist Satiriker in Zürich.

ZUR PERSON

DORIS AEBI

Man meint, in den stilvollen Büros im herrschaftlichen Haus im Zürcher Enge-Quartier einen Hauch von Erhabenheit zu spüren. Aber selbst wenn dem so wäre: **Doris Aebi**, 44, spontan und strahlend, holt einen sofort auf den Boden der Realität zurück. Sie kennt ihr Metier à fonds und muss nicht um den heissen Brei herumreden. Doris Aebi ist eine von sehr wenigen Headhunterinnen in der Schweiz. Sie ist promovierte Wirtschaftssoziologin, arbeitete im Kader von Grossbanken sowie als Direktorin bei Headhunter Björn Johansson. Ende 2004 hat sie sich mit ihrem Partner René Kühni selbstständig gemacht und betreibt in Zürich die Executive Search Firma «aebi + kuehni ag – tailor-made solutions in recruiting». Während einiger Jahre war Aebi SP-Politikerin in Solothurn. **jsz**

