

SONDERBEILAGE WEITERBILDUNG UND KARRIERE

Dringend gesucht: der neue Manager

Den Führungskräften der Zukunft soll die Eigenverantwortung wieder ein wichtiger Wert sein

Von Doris Aebi und René Kuehni*

Der Schandpfahl ist aufgestellt. Mitten in der Stadt steht der Pranger, und einst strahlende Wirtschaftsführer des internationalen Finanzsystems werden öffentlich vorgeführt. Das Verdikt: Indem sie bei ihrer Arbeit absurd hohe Risiken eingingen, brachten die gutbezahlten Manager ihre Unternehmen ins Straucheln – und in der Summe die gesamte Weltwirtschaft.

Im Publikum stehen verunsicherte Arbeitnehmer, enttäuschte Aktionäre, wütende Kunden. In der Menge stehen aber auch Unternehmer und Verwaltungsräte, die sich fragen, was falsch und was richtig lief – und was ihre eigenen Führungskräfte mitbringen müssen, um in Zukunft neue Wege zu gehen. Die Wirtschaftskrise verlangt nach einer neuen Generation von Spitzenkräften. Nach Wirtschaftsführern, die nicht nur mit ihren fachlichen Kompetenzen überzeugen, sondern auch mit ihrer Persönlichkeit. Und vor allem: mit ihren Wertvorstellungen.

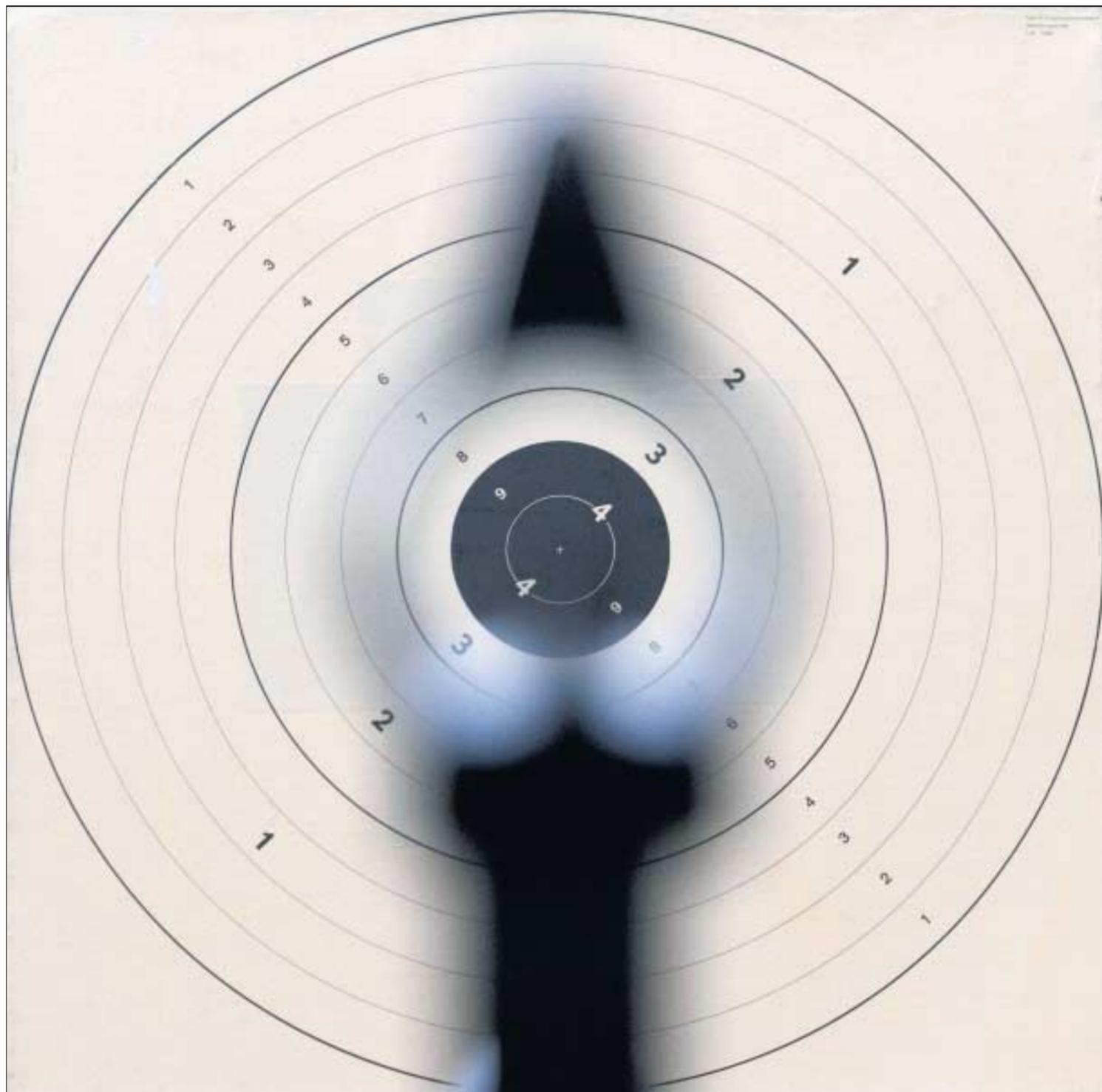
Gier statt unternehmerisches Interesse

Die Finanzbranche erlebte in den vergangenen Jahren jenen ungesund einseitigen Kulturwandel, der sie letztlich tief in die Krise geführt hat: Eine vom angelsächsischen Investment Banking beeinflusste, auf kurzfristigen Erfolg und persönliche Gewinnmaximierung ausgerichtete Mentalität fasste auch hierzulande Fuss. Gleichzeitig machten Informationstechnologie und Telekommunikation immer dichter vernetzte globale Geschäftsaktivitäten möglich – vorbei an den national organisierten Regulatoren. Die Finanzinstitute bauten über die Jahre ganze Produkt- und Verkaufsmaschinerien auf, um immer intransparentere und ertragreichere Produkte an die Kunden zu vermitteln.

Hinter den Kulissen warb das Topmanagement Branchen-Stars mit hohen Bonus-Versprechen von der Konkurrenz ab, um wiederum die eigene Bonusplattform zu vergrössern. Die Gier nach immer höheren Boni löste zunehmend das gesunde unternehmerische Interesse an einer kontinuierlichen Entwicklung der Bank und am Wohl des Kunden ab. Konservative Selbstbeschränkung verlor an Terrain, und für einige Akteure begannen die Grenzen zwischen legalen und illegalen Aktivitäten zu verschwimmen.

Der Wertewandel in der Finanzbranche lief nicht isoliert ab. Kunden wie Eigner haben ihn dem Zeitgeist entsprechend zugelassen, teilweise gar mit der eigenen Erwartungshaltung gefördert. Zahlreiche Unternehmen aus anderen Branchen haben mitgezogen, allen voran global tätige Industrieunternehmen. Vielen Führungskräften in Grossunternehmen ging die Fähigkeit verloren, die Lebenswirklichkeit in ihrer Vielfalt wahrzunehmen. Stattdessen orientierten sie sich an einer finanzmathematischen, kennzahl-dominierten Logik, die das quantitative Wachstum zum Mass aller strategischen Zielsetzungen machte. Jetzt ist die Blase geplatzt, der Traum von unbegrenztem Wachstum und unlimitierten Gewinnmöglichkeiten ausgeträumt. Die Schandpfähle sind aufgestellt und gut belegt.

Die Wirtschaft sucht, getrieben von ökonomischem Druck und öffentlicher Kritik, nach einem Aufbruch. Es ist ein schwieriger Neubeginn, denn die bestehende Kultur wurde über die vergangenen Jahre in manchen Grossunternehmen bis in die untersten Hierarchiestufen weitgehend verinnerlicht. Jungmanager, die sich mit den gelebten



Werten nicht identifizieren konnten, haben sich längst umorientiert und sind heute in anderen Bereichen tätig. Die herbeigesehnten neuen Manager sind nicht leicht zu finden.

Was von ihnen erwartet wird, aber ist klar: Die Führungskräfte der Zukunft sollen nichts weniger als radikale Erneuerung bringen. Sie sollen kulturelle Innovationsprozesse ankurbeln in einer Zeit, die von einem immensen Vertrauensverlust in sie selber, in Privatunternehmen und in den Staat geprägt ist, von einer weltweiten Unsicherheit und einer bevorstehenden Regulierungswelle auf verschiedenen Märkten. Was aber muss ein Mensch mitbringen, um ein Unternehmen inmitten dieser Herausforderungen auf neue, zukunftsstrahlende Wege zu führen?

Dialog, Exzellenz und Aufmüpfigkeit

Nun, der gewünschte Wertewandel gedeiht nur in einem Klima, in dem der Vielfalt Raum gegeben wird. Die Führungskräfte müssen eine Vertrauenskultur schaffen, in der ausgezeichnete Mitarbeitende ihr Wissen gerne teilen und vernetzen, und sich trauen zu hinterfragen. Eine gute Führungskraft muss den Dialog beherrschen. Das klingt einfach, ist aber enorm schwierig.

Christian Gansch, Dirigent, Produzent und Consultant, wählt ein wunderbares Bild, um zu illustrieren, wie ein Unternehmen zum Erfolg findet: das eines Orchesters, in dem den unterschiedlichsten Charakteren, der menschlichen Vielfalt, Raum gelassen wird. «Es geht um das Wechselspiel der Kräfte», sagte er am diesjährigen Swiss Economic Forum. «Man braucht sowohl die zarte Flöte als auch eine dominante und vielleicht sogar aggressive Posaune. Wenn dieses Wechselspiel des Miteinanders in einem Unternehmen nicht funktioniert, zwingt man die kreativen Köpfe, sich einzuschränken, was das gesamte Innovationspotenzial blockiert.»

Zukünftige Manager müssen – neben einem hervorragenden Leistungsausweis – heute mehr denn je die Bereitschaft mitbringen, sich aus einer jahrelang erlernten, finanzmathematisch geprägten Standard-Logik zu befreien und sich auf

unterschiedlichste Denkansätze und Lebenswelten einzulassen. Eine Führungskraft, die Menschen aus verschiedenen Altersgruppen und Herkunftskulturen vorurteilslos zuhört, Männern und Frauen, Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Interessen und aus vielfältigen Milieus, die versteht ihr Unternehmen, ihr Handwerk und den Markt besser.

Am Anfang steht die Bewusstseinsbildung

Eine erfolgversprechende und professionelle Suche nach Spitzenkräften muss genau diesem Anspruch Rechnung tragen. Sie beginnt mit einem sorgfältig und individuell ausgearbeiteten Anforderungsprofil, das eben nicht nur die gewünschten Fähigkeiten definiert, sondern auch jene persönlichen Eigenschaften und Wertvorstellungen, die die Führungskraft als Persönlichkeit mitbringen soll.

Die gesuchten Fähigkeiten umfassen jenes Können, das für eine Position unabdingbar ist. Ausbildung, Erfahrung, Sprachkenntnisse, Fachkompetenz oder Kulturkenntnisse beispielsweise. Auch die Eigenschaften, die die zukünftige Führungskraft mitbringen soll, sind je nach Organisation völlig unterschiedlich: Jedes Anforderungsprofil ist so einzigartig wie das Unternehmen selber – es ist keine losgelöste Phantasie, sondern entwickelt sich sinnvoll aus der jeweiligen Firmenkultur. So braucht das eine Konzerthaus einen besonders dynamischen Dirigenten, ein anderes einen beschwichtigenden, zurückhaltenden. Oder es wird ein Stellvertreter gesucht, der den ersten Mann oder die erste Frau im Konzertsaal nicht nur fachlich, sondern auch charakterlich optimal ergänzen soll.

Wichtiger denn je ist in der gegenwärtigen Zeit das, was mit Wertvorstellungen bezeichnet wird. Jene Rahmenbedingungen, die die Führungskraft motivieren, die ihr wichtig sind, innerhalb deren sie sich optimal entfalten kann. Das können Gestaltungsfreiräume sein, eine internationale Umgebung, Verantwortung und Vertrauen oder auch monetäre Anreize. Genau hier findet sich die Chance zum Aufbruch: Die Mana-

ger, die den kulturellen Wandel bringen sollen, die kommunizieren, ermutigen und lernen, die den Austausch mit Andersdenkenden schätzen, diese Manager werden nicht nur durch monetäre Anreize motiviert. Sie schätzen eine Kultur des Vertrauens und des Dialogs, suchen Gestaltungsfreiräume und Entwicklungsmöglichkeiten. Ein weitsichtiges Unternehmen tut gut daran, einen Menschen an die Spitze zu holen, dem die Eigenverantwortung ein wichtiger Wert ist.

Selbst eine ganze Garde von neuen Managern kann die Funktionsweise der Wirtschaft nicht vollständig verändern. Es wäre vermessend zu glauben, dass sich die erlebten Auswüchse nicht an einigen Orten in abgewandelter Form wiederholen würden; die Geschichte hat uns das Gegenteil bewiesen. Der Mensch bleibt Mensch. Der Platz am Pranger wird immer wieder neu besetzt. Genauso aber auch der Ehrenplatz für jene Betriebe, die dank ihren verantwortungsbewussten Führungskräften auf lange Frist von den Exzessen weitgehend verschont und gesund bleiben.

* Dr. Doris Aebi und René Kuehni sind Inhaber des Beratungsunternehmens Aebi + Kuehni AG in Zürich.

Zu dieser Sonderbeilage

jam. Zielsicherheit und Weitblick sind Bestandteil einer persönlichen Laufbahnplanung – unabhängig davon, wie der berufliche Weg im Einzelfall aussieht. Daran ändert auch die Wirtschaftskrise nichts, die eine Berufslaufbahn ins Stocken bringen, sie aber auch beschleunigen kann. Zielsicherheit und Weitblick sind auch gefragt, wenn es gilt, über das richtige Mass an Weiterbildung als Bestandteil einer Laufbahnplanung zu befinden. Dass sich die Schweizer kostenmässig mehr als erwartet weiterbilden, zeigen erstmals publizierte Hochrechnungen des Berner Bildungsökonom Stefan C. Wolter, der von einem Milliardenmarkt spricht (siehe B 3).

Mit «Zielsicherheit» und «Weitblick» hat sich auch die NZZ-Fotografin Karin Hofer auseinandergesetzt. Mit ihren Ergebnissen wurde die vorliegende Sonderbeilage illustriert.

INHALT

Weiterbildung – ein Milliardenmarkt

Was für die Weiterbildung in der Schweiz jährlich ausgegeben wird, konnte bisher nicht näher beziffert werden. Eine erstmalige Hochrechnung liefert nun Fakten: 5,3 Milliarden Franken. **B 3**

Wenn die eigene Marke in die Krise gerät

Im Kampf um die besten Nachwuchskräfte haben Unternehmen in den vergangenen Jahren zunehmend in ihre eigene Marke investiert. Wie gehen Arbeitgeber in der Krise mit ihrer Marke um? **B 5**

Höhere Berufsbildung auf dem Prüfstand

Für viele Arbeitnehmer stellt sich in der Krise die Frage, wie sie vorgehen sollen, um sich auf dem Arbeitsmarkt optimal zu positionieren. Eine höhere Berufsausbildung kann der Weg sein. **B 7**

Plädoyer für die lernende Organisation

Eine lernende Organisation stärkt in erster Linie ihr wichtigstes Kapital – die Mitarbeitenden nämlich –, indem sie den Aufbau und Austausch von Wissen im Unternehmen fordert und fördert. **B 9**