

KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT

Christof Domeisen ist CEO von Angst+Pfister und gleichzeitig im VR mehrerer Unternehmen. Vielleicht glaubt er, weil er beide Seiten kennt, nicht an eine strikte Aufgabenteilung zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.

INTERVIEW LUKAS STUDER UND CHRISTOPH HILBER

Welche Führungsgrundsätze sind Ihnen wichtig?

CHRISTOF DOMEISEN: Erstens die Vorbildfunktion. Man führt immer, ob beobachtet oder unbeobachtet. Jungen und erfahrenen Führungskräften sage ich das immer wieder. Menschen arbeiten in erster Linie für andere Menschen, nicht für Gegenstände, Produkte oder ein Unternehmen.

Und zweitens?

Unternehmenskulturen haben die Tendenz, den gesunden Menschenverstand auszuschliessen – durch Prozesse, Systeme oder Gewohnheiten. Wenn man ihn behält, sind viele Entscheide einfacher zu fällen. Nur wenn Mitarbeiter motiviert sind, verhalten sie sich nach ihrem gesunden Menschenverstand, nach ihren Werten. Sobald diese aber verletzt werden, erlischt die Motivation – und man schaltet um in den Pflichtmodus.

Tendiert man in grösseren Unternehmen eher dazu, den Verstand auszuschalten?

Wichtiger als die Unternehmensgrösse ist die Komplexität. Ist eine Organisation zu komplex, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der gesunde Menschenverstand den Unternehmensmechanismus verlässt. Wenn sich Führung und Geführte hinter Prozessen verstecken, beginnen sie anders zu handeln, als sie es vernünftigerweise tun würden.

Ist Ihnen das auch schon passiert?

In einem Unternehmensbereich einen überforderten Chef einzustellen, das habe ich auch schon getan und es nicht rechtzeitig erkannt. Verständlicherweise ist ein qualifizierendes Feedback der Mitarbeiter eher

unwahrscheinlich, denn Sie möchten ja eine gute Arbeit leisten. Deshalb versuchen Sie alles, sich ins neue System einzufügen und passen sich an den Vorgesetzten an. Im Extremfall bemerkt die Führung die Fehlbesetzung erst, wenn Mitarbeiter davonlaufen.

Wie verhindern Sie diese systembedingte Gefahr?

Indem ich mit meinen Handlungen dafür einstehe, dass ein Unternehmen gute Voraussetzungen schafft, damit der gesunde Menschenverstand erhalten bleibt und gelebt werden kann. Und durch Führung über zwei Ebenen. Ein VR braucht heute direkte Informationen aus den Geschäftseinheiten, um wirkungsvoll zu führen. Das ist insofern sehr anspruchsvoll, als man die operative Führung ja nicht aushebeln oder hintergehen will. Es bedingt eine gute Zusammenarbeitskultur zwischen VR und Geschäftsleitung. Das bedeutet: Der CEO kommuniziert auch schlechte Nachrichten offen, gleichermassen übernimmt der VR die Verantwortung für seine Entscheide, indem er sich an der Problemlösung beteiligt. Schauen Sie, es gibt drei Modelle: Der CEO führt das Unternehmen, der VR führt das Unternehmen, oder man führt es gemeinsam; in der heutigen internationalen, wettbewerbsintensiven Welt funktioniert aus meiner Sicht nur Letzteres. An eine zu strikte Aufgabentrennung zwischen VR und operativer Führung glaube ich nicht.

Sollte sich der VR nicht aus dem Operativen zurückhalten?



ZUR PERSON

Christof Domeisen (55) ist seit 2005 CEO von Angst+Pfister und Mitglied im Verwaltungsrat der Gruppe. Daneben ist er im Verwaltungsrat mehrerer Firmen, teils als VR-Präsident, unter anderem bei der Anrepa Asset Management AG, der Persimob AG oder der Stromwerk AG. Er engagiert sich im Industrie Verband Zürich und in der Unternehmergruppe Wettbewerbsfähigkeit.

«Entweder führt der CEO, der VR oder es führen beide gemeinsam. Sinnvoll ist nur Letzteres.»

Ja und nein. Ein Beispiel: Ob eine M&A-Transaktion gelingt, hängt stark von der Integrationsphase ab. Der VR wird gut daran tun, die operativen Herausforderungen, die eine solche Transaktion mit sich bringt, früh anzusprechen.

Welche Anforderungen stellen sich an ein VR-Mitglied?

Zuerst muss die Person das Produkt oder die Dienstleistung verstehen. Dann ist es eine Frage der VR-Zusammensetzung: Es müssen die Fähigkeiten vorhanden sein, welche die aktuelle oder zukünftige Situation des Unternehmens erfordert. Und schliesslich müssen die Mitglieder harmonieren.

Als CEO und VR sind Sie heute nur in eigen-tümergeführten Unternehmen involviert, früher waren Sie das auch in börsenkotierten. Sehen Sie Unterschiede in der Führungskultur?

Ich sehe grosse Unterschiede. Im Familienunternehmen verschmelzt die Verantwortung zwischen Aktionären, operativer Führung und Verwaltungsrat; eine Aufgabenteilung und Gewaltentrennung wie in börsenkotierten Firmen ist weniger existent. Selbstverständlich werden die Vorschriften und Formalitäten eingehalten, aber im Rahmen der Führungsarbeit tragen alle Verantwortung. In der Regel ist man am Familienunternehmen beteiligt und entscheidet letztlich über sein eigenes Geld. Ohne das Angestelltenverhältnis abwerten zu wollen, das Führungsverhalten ist so einfach ein anderes.

Wie unterscheidet sich die Arbeit als VR in den zwei Welten? Der grösste Unterschied wird wohl der Druck von aussen sein, gute Quartalszahlen zu liefern...

Es ist nicht einmal der Druck. Im börsenkotierten Unternehmen brauchte ich 50 Prozent meiner Zeit dazu, Informationen für die Aktionäre aufzubereiten. Heute nutze ich diese Zeit für Kunden, Mitarbeiter oder Partnerschaften. Der Aktionär hat selbstverständlich den legitimen Anspruch und das Recht zu erfahren, was mit seinem Geld geschieht.

Wie ist es als Externer in einem Familienunternehmen?

In einem Familienunternehmen hat die oberste Führung zwei grundverschiedene Aufgaben: einerseits das Unternehmen zu führen, andererseits sicherzustellen, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Besitzer befriedigt werden. Sie ist das Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen, das setzt ein enges Vertrauensverhältnis zwischen Führung und Familie voraus.

Sie sind auch im Verwaltungsrat anderer Firmen. Weshalb?

Mich stimmt nachdenklich, wie viele Schweizer Unternehmen, speziell in der Industrie, in mehrheitlich ausländischen Besitz übergangen. Das hat Konsequenzen: Das Unternehmen ist nicht mehr an den Werkplatz Schweiz gebunden, dieses emotionale Kriterium fällt beim Standortentscheid weg. Ich möchte, wo ich kann, einen Beitrag leisten, dass Unternehmen hier bleiben oder sich vergrössern. Hauptsächlich engagiere ich mich in einem VR, wenn ich das jeweilige Geschäft verstehe und mit meinen Fähigkeiten etwas dazu beitragen kann. Ausserdem sollte der VR eine offene Kultur und einen Umgang mit Kunden und Mitarbeitern pflegen, hinter dem ich stehen kann.

CEO eines Konzerns mit über 1000 Mitarbeitern, das ist mehr als ein Fulltime-Job. Wie bringen Sie das mit den VR-Mandaten unter einen Hut?

Mir hilft eine gute Organisation mit hochqualifizierten Menschen und die Infrastruktur im Unternehmen. So kann ich Dinge professionell vorbereiten. Ansonsten wäre die Arbeitsmenge unmöglich zu bewältigen.

Wie hilft Ihnen die Infrastruktur konkret?

Spezialisten im Unternehmen können mir Dinge in kurzer Zeit erledigen, an denen ich einen halben Tag Arbeit hätte. Das reduziert den zeitlichen Aufwand.

Trotzdem müssen wir das Stichwort Work-Life-Balance bei Ihrem Pensum erwähnen...

«Wenn Arbeit Sinn stiftet, spielt Zeit keine Rolle.»

Durch die zunehmende Kopfarbeit kommen immer mehr Personen an ihre physischen und psychischen Leistungsgrenzen – das ist ein effektives Problem. Ein Unternehmen hat die schwierige Aufgabe, seine Mitarbeiter in der Balance zu halten, und das stufenunabhängig. Im Endeffekt muss jeder sein persönliches Sabbatical finden. Bei mir ist das am Sonntagmittag zwischen 15 und 16 Uhr, da schlafe ich eine Stunde, was mich jedes Mal enorm freut! Und schliesslich gilt: Solange Arbeit Sinn stiftet, spielt Zeit keine Rolle.

Einverstanden. Aber Zeit und Energie sind begrenzt...

Zugegeben, auf der obersten Führungsstufe führt man sich tendenziell an seine eigenen Grenzen.

Was tun Sie denn am Sonntagabend, das nicht auf Montag warten kann?

Die Wochenziele und -aufgaben durchgehen.

Der vergangenen oder der kommenden Woche?
Der kommenden. Die vergangene Woche mache ich am Freitagabend: Habe ich das erreicht, was ich vorhatte? Am Sonntag setze ich die Prioritäten für die anstehende Woche. Nur so haben Sie die Kontrolle über Ihre Aufgaben. Ich mag es nicht, unvorbereitet zu sein.

Das tun wohl wenige Führungspersonen derart gewissenhaft...

... sie müssen es aber! Alle, die es nicht tun, belasten sich selbst. Es besteht die Gefahr, dass sie mit vielem zu spät kommen und dies mit viel Aufwand kompensieren müssen. Dies tut der eigenen Gesundheit und dem Umfeld sicher nicht gut.

Wurde diese Ideologie nach zehn Jahren verinnerlicht?

An der Ideologie oder besser gesagt an der Kultur arbeite ich noch. Zuletzt führten wir auf Stufe Gruppen-Management eine Regel ein, die unter dem Druck des Alltags leider nicht immer eingehalten werden konnte. Wer die Unterlagen für die Konzernleitungssitzungen nicht rechtzeitig einreicht, um

eine fundierte Vorbereitung sicherstellen zu können, zahlt einen Betrag in eine soziale Stiftung ein – und der Beitrag erhöht sich mit jedem Mal. Sie sehen, wie ich an der Unternehmenskultur arbeite! (lacht)

Dürfen wir das schreiben?
Selbstverständlich!

Trotzdem arbeiten nie alle so, wie man das möchte. Wie weit sind Sie kompromissbereit?
Das ist eine spannende Frage: Wie weit kann man sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld noch mit Kompromissen in der Führung durchschummeln? Bei mir ist es einfach: Ich werde nach fünf Minuten nervös, spreche es an, es wird traktandiert und ausdiskutiert. Entschuldigung, aber ich gehe doch nicht aus einer VR-Sitzung und weiss, dass ein Problem nicht angesprochen und keine Massnahmen vereinbart wurden.

Wie gehen Sie mit schwierigen Entscheidungen, etwa einer unvermeidlichen Restrukturierung?
Mit folgendem, aus meiner Sicht leider notwendigem Verhalten. Ich sage mir: Der Stellenabbau ist unvermeidlich, um das zu schützen, was noch zu erhalten ist. Ich versuche, die eigenen Emotionen bestmöglich zu kontrollieren. Wäre es anders und man würde zögern, würde man höchstwahrscheinlich den richtigen Zeitpunkt verpassen, und die Konsequenzen für das Unternehmen wären am Ende weit schlimmer.

Wenn Sie eine Regel oder eine Vorschrift streichen dürften, welche wäre das?
IKS (internes Kontrollsystem, Red.) – sofort löschen! Die Delegation von Risiken an einen Prozess ist der falsche Weg. Geschäftsleute müssen ihr Geschäft mitsamt den zahlreichen Risiken verstehen, sonst verstehen sie gar nichts. Mit IKS wird etwas in eine künstliche Form gegossen, um sicher zu gehen, dass nichts schief geht. Doch dieser Prozess ändert rein gar nichts an der tatsächlichen Risikolage.

Welche Regel würden Sie einführen?
(Überlegt lange) Die Personenfreizügigkeit. •

Leadership Weiterbildung für Führungspersonen

CAS Leadership Excellence

Der neue Zertifikatslehrgang für erfahrene Führungspersonen mit entsprechendem Leistungsausweis: Angewandte Psychologie kombiniert mit der Entwicklung interkultureller Kompetenzen. Der CAS ist als Teil des MAS Leadership & Management anerkannt.

Der CAS richtet sich an erfahrene Führungspersonen, welche in einem komplexen Umfeld agieren. Die Personen steuern Organisationseinheiten, führen über mehrere Hierarchiestufen hinweg oder bewegen sich in Führungssituationen mit erhöhter Komplexität und Diversität.

Die Teilnehmenden ergänzen ihre ausgeprägte Führungserfahrung mit weiterführenden Führungsansätzen und betrachten ihre Organisation aus einer systemischen Perspektive.

Inhalte

- Die Teilnehmenden
- erhöhen ihr Verständnis für systemische Zusammenhänge in Organisationen und eignen sich Methoden zum professionellen Umgang mit Komplexität und Vielfalt an.
 - reflektieren ihre kulturelle Identität und erhöhen ihre Wirksamkeit in interkulturellen Fragestellungen (Studienreise nach Aix-en-Provence/Marseille, Berlin oder Singapur).
 - können mit Spannungsfeldern und Dilemmata der Führung professioneller umgehen und erweitern ihr Repertoire mit weiterführenden Führungsansätzen.
 - setzen sich mit ihren persönlichen Ressourcen und dem Selbstmanagement auseinander. Sie lernen die eigene Organisation bezüglich Stress- und Burnout-Prävention zu analysieren und entsprechende Massnahmen abzuleiten.

Abschluss: Certificate of Advanced Studies in Leadership Excellence (15 ECTS-Punkte)
Beginn: 15. Mai 2014

MAS Supervision & Coaching

Ziel der Weiterbildung ist es, das Wissen, Verhalten und die Persönlichkeit der Teilnehmenden weiterzuentwickeln, sodass sie Beratungsprozesse in Institutionen, Gruppen und mit Einzelpersonen initiieren, begleiten und steuern können.

Der MAS richtet sich an Personen aus psychologischen, pädagogischen, wirtschaftlichen und sozialen Berufen, die in ihrem Berufsumfeld Coaching- und Supervisionsaufgaben übernehmen.

Abschluss: Master of Advanced Studies ZFH in Supervision & Coaching in Organisationen (68 ECTS)
Beginn: 7. Mai 2014 (Einstieg bis Juli 2014 möglich)

Weitere MAS/DAS/CAS

- MAS/DAS/CAS Leadership & Management → bis 4 Semester
- MAS Coaching & Organisationsberatung → ca. 8 Semester
- CAS Change Management, Organisationsberatung & -entwicklung → 17 Tage
- CAS Coaching Advanced → 18 Tage

Information und Anmeldung

IAP Institut für Angewandte Psychologie
Merkurstrasse 43, 8032 Zürich
Telefon +41 58 934 83 33, leadership.iap@zhaw.ch
www.iap.zhaw.ch/wb-leadership
www.iap.zhaw.ch/newsletter

Weitere Angebote finden Sie auf unserer Website.

