

Hans R. Knobel und Manuela Stier

Führen durch Vorbild – Persönlichkeiten im Gespräch

Patrick Aebischer | Pius Baschera | Urs Baumann | Urs Berger | André Blattmann
Fritz F. Bösch | Jörg Denzler | Rolf Dubs | Carl Elsener | Veronika Elsener
Philip W. Erzinger | Gudela Grote | Rudolf Häfeli | Michael Haefliger | Dieter Herbst
Andreas R. Kirchschräger | Urs Lehmann | Nicola Leibinger-Kammüller
Christiane Leister | Peter Leu | Stefan Linder | Monika Löffel-Bösch | Hansueli Loosli
Catherine Mühlemann | Hans-Ulrich Müller | Carolina Müller-Möhl | Max Nägeli
Adolf Ogi | Günter Pfeiffer | Michael Pieper | Urs Rickenbacher | Klaus Risch
Gudrun Sander | Ernst Schläpfer | Thomas Schmidheiny | Johann N. Schneider-Ammann
Andreas M. Schönenberger | Bruno Staffelbach | Peter Stähli | Thomas Stocker
René Villiger | Peter Waser | Rudolf Weber

Hans R. Knobel und Manuela Stier

Führen durch Vorbild – Persönlichkeiten im Gespräch

3

Herausgeber

Dr. Hans R. Knobel
Idee, Konzeption und Projektleitung
Dr. Knobel Management Consulting
Sonnenberg 75
8610 Uster
knobelhansr.dr@bluewin.ch

Manuela Stier
Stier Communications AG
Grossächerstrasse 25
8104 Weiningen
manuela.stier@stier.ch

Preis

SFR 49.– (inkl. MWST)
zuzüglich Versandkostenanteil

Erscheinungsdatum

September 2009

Gestaltung

Stier Communications AG, Weiningen
www.stier.ch

Druck

Effingerhof AG, Brugg
www.effingerhof.ch

Auflage

10 000 Expl. deutsch

Copyright

Weiterverwendung des Inhalts
nur mit schriftlicher Genehmigung der
Herausgeber/Redaktion/Autoren
gestattet.

Fotos

Peter Ruggle, St. Gallen



Herausgeber

Dr. Hans R. Knobel

Unternehmerberater und Autor,
Dr. Knobel Management Consulting, Uster

Doktorat in Biochemie an der ETH Zürich.
16 Jahre Praxis in Führungspositionen der
Industrie, u.a. als Geschäftsführer inter-
nationaler Unternehmen. Über 20 Jahre
Beratungstätigkeit (Ernst & Young, Valcor AG,
Dr. Knobel Management Consulting).
Beratung und Coaching von Firmen-Inhabern,
Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen.

Initiant und Mitherausgeber der Sonder-
bände «Erfolgreiche Nachfolgeplanung in
Familiunternehmen (2007)», sowie «Frau-
en – der Schlüssel für die wirtschaftliche
Zukunft (2008)» und «Führen durch Vorbild –
Persönlichkeiten im Gespräch (2009)».

Manuela Stier

Manuela Stier, eidg. dipl. PR-Beraterin, ist
seit 1995 Inhaberin der Stier Communications
AG, Weiningen. Mit ihrer Agentur unterstützt
sie international tätige Industrie- und Dienst-
leistungsunternehmen bei Entwicklung und
Umsetzung von Kommunikationsstrategien
und -massnahmen. Zudem engagiert sie
sich als Verlegerin und Chefredaktorin des
«Wirtschaftsmagazins» für den fachlichen
Austausch zwischen Unternehmern in
Führungsfragen.

Sie doziert am Zentrum für Marketing
Management der Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften ZHAW,
Winterthur.

Ohne Vorbild kann man nicht führen

Die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise hat uns ins Bewusstsein gerufen, dass nicht kurzfristige Gewinnorientierung, sondern Werte wie Charakter, Integrität, Ehrlichkeit, Transparenz, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein vorgelebt werden müssen. Mit dem Sonderband «Führen durch Vorbild», den das «Wirtschaftsmagazin» auf Initiative und gemeinsam mit Dr. Hans R. Knobel als Mitherausgeber realisiert hat, soll der Fokus auf positive Vorbilder in der Führung gelegt werden.

Welche Eigenschaften braucht es, um als Vorbild wahrgenommen zu werden? Haben Frauen und Männer verschiedene Sichtweisen? Ist Charisma notwendig und welche Bedeutung haben Symbole? Welchen Stellenwert haben Vorbilder für die junge Generation?

In Gesprächen mit Persönlichkeiten aus den Bereichen Unternehmen, Hochschulen, Sport, Militär, Kultur, Politik und Organisationen wird das Thema Vorbild und Führung aus verschiedenen, praxisorientierten Blickwinkeln beleuchtet. Auch die Sicht der Mitarbeitenden kommt zu Wort. Daraus geht ganz klar hervor, dass positive Vorbilder in der Führung nicht hoch genug geschätzt werden können. Ihr Einfluss auf die Gewinnung hoch motivierter und einsatzbereiter Leistungsträger und damit auf nachhaltigen Erfolg ist zentral. Es erstaunt daher nicht, dass die besten Unternehmen charismatische Vorbilder an der Spitze haben.

Wer Menschen führt, trägt eine grosse Verantwortung. Denn Vorbilder nimmt man vor allem durch selber erlebte positive Beispiele wahr. «Führen durch Vorbild» gibt zahlreiche Beispiele und Anregungen aus der Praxis für die eigene erfolgreiche Führungstätigkeit.

Dank

Unser Dank geht an die zahlreichen Persönlichkeiten, die in diesem Sonderband mitgewirkt haben. Insbesondere danken wir den engagierten Sponsoren, ohne deren Unterstützung die Realisierung nicht möglich gewesen wäre. Es sind dies als Hauptsponsoren Herr Dr. h.c. Thomas Schmidheiny sowie die Firmen Die Mobiliar und Swisscom; als Sponsoren die Firmen BDO, Bigla, Franke, Kaba, Leister, Microsoft und Victorinox. Ebenfalls danken möchten wir der Druckerei Effingerhof und der Organisation kmuNEXT für ihre Unterstützung.

Dr. Hans R. Knobel und Manuela Stier



VORWORT	<p>Ohne Vorbild kann man nicht führen 5 Hans R. Knobel und Manuela Stier</p>
FOKUS	<p>Das Pendel schlägt heute wieder zurück zu mehr Vorbild 10 Adolf Ogi</p> <p>Ein positives Vorbild muss widerspruchsfrei sein 13 Rolf Dubs</p>
VORBILD UND KOMMUNIKATION	<p>Die unentdeckte Kraft: Geschichten vom Führen durch Vorbild 18 Dieter Herbst</p> <p>Interne Kommunikation als Navigationshilfe im Wandel 22 Manuela Stier</p> <p>Positive Vorbilder nutzen die Chancen von Medien und Symbolen zu wenig 24 Roundtable-Gespräch Jörg Denzler, Dieter Herbst, Manuela Stier</p>
UNTERNEHMEN	<p>Wir wollen als Führungsteam eine Vorbildrolle vermitteln 30 Pius Baschera</p> <p>Ein Vorbild muss die Unternehmenswerte vorleben 33 Urs Baumann und Urs Rickenbacher</p> <p>In unserem Unternehmen hat die Vorbildfunktion einen hohen Stellenwert 36 Urs Berger</p> <p>Vorbild wird man durch widerspruchsfreies Handeln 39 Fritz F. Bösch und Monika Löffel-Bösch</p> <p>Vorbild ist das Fundament für jede Managementleistung 42 Carl und Veronika Elsener</p> <p>Die Vorbildfunktion in der Führung kann man nicht hoch genug schätzen 46 Rudolf Häfeli</p> <p>Vorbild und Kontinuität der Werte sind zentral im Familienunternehmen 49 Nicola Leibinger-Kammüller</p> <p>Vorbild in der Führung muss man sich erringen 52 Christiane Leister</p> <p>Vorbildliches Verhalten ist die Grundlage, um glaubwürdig zu sein 55 Hansueli Loosli</p> <p>Positive Vorbilder sind auch für die junge Generation sehr wichtig 58 Catherine Mühlemann</p>

HAUPTSPONSOREN

Die Mobiliar
Versicherungen & Vorsorge

GRAND RESORT
Bad Ragaz

swisscom

SPONSOREN

BDO

bigla
office

FRANKE

KABA

LEISTER

Microsoft

VICTORINOX

7

	Ich habe mich immer an starken Vorbildern ausgerichtet	62
	Michael Pieper	
	Vorbildliche Führung durch Kontinuität der Werte und dauerndes Lernen	65
	Thomas Schmidheiny	
	Die besten Unternehmen haben charismatische Vorbilder an der Spitze	68
	Johann N. Schneider-Ammann	
	Eine Führungsperson hat immer auch eine Vorbildfunktion	71
	Andreas M. Schönenberger	
	Fehlendes Vorbild ist der häufigste Kündigungsgrund von Mitarbeitern	74
	Peter Waser	
	Die Vorbildrolle ist für mich ganz essentiell	78
	Rudolf Weber	
HOCHSCHULEN	Vorbildliche Führung muss auch emotional kommunizieren können	81
	Patrick Aebischer	
	Ein Vorbild verfolgt Ziel und Weg mit Freude und Begeisterung	84
	Thomas Stocker	
SPORT	Der Sport zeigt deutlich, wie wichtig positive Vorbilder sind	87
	Urs Lehmann	
	Was ich von anderen fordere, muss ich selber vorleben	90
	Ernst Schläpfer	
MILITÄR	Vorbilder nimmt man durch selber erlebte positive Beispiele wahr	94
	André Blattmann	
	Gewinnung von Führungskräften mit Vorbildfunktion	97
	Bruno Staffelbach	
ORGANISATIONEN	Ein positives Vorbild braucht vor allem Glaubwürdigkeit	100
	Philip W. Erzinger und Andreas R. Kirchschräger	
	Die Vorbildrolle ist ganz zentral	104
	Stefan Linder, Carolina Müller-Möhl, Peter Stähli	
	Junge Leute sind heute noch mehr auf positive Vorbilder angewiesen als früher	108
	Hans-Ulrich Müller und Max Nägeli	



KULTUR	<p>Vorbild ist entscheidend Michael Haefliger</p> <p>Führen muss mit vorbildlicher Haltung zu tun haben Peter Leu</p>	<p>113</p> <p>116</p>
FEEDBACK DER MITARBEITENDEN	<p>Von der Mitarbeiter- zur Vorgesetztenbeurteilung? Gudela Grote und Bruno Staffelbach</p> <p>Vorbilder in der Führung aus der Sicht gutausgebildeter Frauen Gudrun Sander</p> <p>Die richtige Unternehmenskultur ist wichtiger als Methoden Roundtable-Gespräch Günter Pfeiffer, Klaus Risch, René Villiger</p>	<p>119</p> <p>123</p> <p>125</p>
SERVICETEIL	<p>Nützliche Adressen</p>	<p>130</p>

STEFAN LINDER, CAROLINA MÜLLER-MÖHL und PETER STÄHLI im Gespräch

Die Vorbildrolle ist ganz zentral

DIE GESPRÄCHSTEILNEHMER BETONEN AUF DER BASIS ihrer reichhaltigen Erfahrungen im Rahmen des Swiss Economic Forum die Notwendigkeit der Vorbildfunktion in der Führung. Sie weisen aber ergänzend auf interessante Beobachtungen zu diesem Thema aus verschiedenen Blickwinkeln hin.

104

Im Rahmen des Swiss Economic Forum und weiteren Tätigkeiten haben Sie mit zahlreichen Firmen und Persönlichkeiten zu tun. Dabei sehen Sie sicher auch positive Vorbilder in der Führung. Welche Eigenschaften gehören Ihrer Ansicht nach dazu?

Stefan Linder: Aus meiner Sicht ist am Wichtigsten, dass eine derartige Person authentisch ist. Das was sie sagt, muss sie auch so machen. Dann gehört dazu, dass sie ein Profil hat. Ein Vorbild muss durch die Basis wahrgenommen und eingeschätzt werden können. Eine zentrale Eigenschaft dafür ist Verlässlichkeit. Wenn ich an die über 700 Referenten in der Geschichte unseres Forums denke, dann war Glaubwürdigkeit die entscheidende Eigenschaft in der Wahrnehmung. Es braucht sicher auch eine innere Klarheit, das Wissen um die eigenen Stärken und Werte, und klare Ziele. Das führt zu einer positiven Ausstrahlung, wie sie für eine Person, die unsicher und stark mit sich selber beschäftigt ist, nicht möglich ist. Zu einem Vorbild gehört auch, dass es frei von Skandalen ist. Denn es verkörpert ja Werte und lebt sie widerspruchsfrei vor.

Carolina Müller-Möhl: Nicht unwichtig scheint mir auch die Frage, wer der Betrachter ist, der beurteilt ob die Führungsperson ein Vorbild ist oder nicht. Ist es der Mitarbeitende, der Medienkonsument oder der Kunde? Was weiss der Betrachter über die zu beurteilende Führungspersönlichkeit und woher hat er diese Informationen. Über eine persönliche Begegnung, Zusammenarbeit oder aus den Medien? Die Urteile können verschieden ausfallen. Grundsätzlich gilt für mich, wenn eine Führungsperson im Sinne eines Vorbildes langfristig überzeugen will, sind Authentizität und Charisma wichtig. Wobei Charisma nicht mit Schaumschlagerei zu verwechseln ist. Weitere für mich wünschenswerte Eigenschaften wären Integrität und eine hohe persönliche Ethik.

Peter Stähli: Aus meiner Erfahrung ist eine hohe Sozialkompetenz und die Fähigkeit zum Teamplayer sehr wichtig, dies gilt unabhängig von der Branche oder dem Lebenszyklus eines Unternehmens. Hier noch ein Gedanke zum Thema Charisma. Es

gibt immer wieder Persönlichkeiten, die betreten einen Raum und füllen ihn aus. Andere an sich wichtige Funktionsträger werden gar nicht wahrgenommen. Der Unterschied liegt meiner Ansicht nach bei der persönlichen Ausstrahlung. Diese Personen sind meistens sehr ausgeglichen, fest verankert und strahlen Ruhe und Klarheit aus. Sie haben eine Vision, ein Ziel und können überzeugen. Und dann haben sie eine gewisse Lebenserfahrung. Charisma ist schwierig zu beschreiben, man spürt es vielmehr.

Welchen Stellenwert hat für Sie persönlich die Vorbildrolle in der Führung?

Peter Stähli: Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit und Integrität sind zentrale Elemente der Führung. Und somit ist auch die Vorbildrolle als Summe dieser und weiterer Eigenschaften entscheidend. Gerade in schwierigen Zeiten braucht es das in besonderem Masse.

Stefan Linder: Die ist für mich ganz zentral. Ohne Vorbildrolle kann man eine Firma gar nicht weiterentwickeln. Eine Firma basiert ja auch auf Werten. Als Führungsperson muss ich diese vorleben. Sonst kann man nicht die richtigen Mitarbeiter nachhaltig um sich scharen und wird die angestrebten Ziele nicht erreichen können. Vorbild kann man nicht nur tagsüber im Unternehmen sein. Man ist es generell, oder eben nicht. Authentizität ist der zentrale Faktor.

Carolina Müller-Möhl: Die Frage ist, wo und für was soll die Führungsperson Vorbild sein. In Sachen Arbeitsmoral, als Teamplayer oder eher als Big Boss, als Hüter der Werte etc? Ist die Führungsperson Inhaber, Leiter eines Ventures oder aber eines börsenkotierten Grosskonzerns? Führungsstile – und welche gefragt sind – unterscheiden sich je nach Unternehmen und Firmenkultur. Da ist leider nicht immer Authentizität und Ehrlichkeit gefragt. Vorbilder sind aber für mich nur diejenigen Führungspersönlichkeiten, welche über die genannten Charaktereigenschaften verfügen.



105

Stefan Linder (links)

Stefan Linder hat nach Abschluss des Höheren Wirtschaftsdiploms ein betriebswirtschaftliches Studium zum Betriebsökonom in Bern absolviert. Als Marketingleiter einer international tätigen Unternehmung, baute er ein Vertriebsnetz in fünfundzwanzig Ländern auf und leitete drei internationale Markteinführungen. 1999 erlangte er ein Diplom in Marketing Communication an der Kellogg University in Chicago. Stefan Linder schloss im Jahr 2000 ein Nachdiplomstudium an der Universität Basel mit dem «Master of Marketing» ab.

Carolina Müller-Möhl (mitte)

Seit 2000 ist die Unternehmerin Carolina Müller-Möhl Präsidentin der Müller-Möhl Group. Sie hat nach dem Abitur an der internationalen Internat-Schule Schloss Salem in Deutschland, an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und am Otto-Suhr Institut der Freien Universität Berlin Politik, Geschichte und Recht studiert und als Politologin abgeschlossen. Sie ist u.a. Verwaltungsrätin der Nestlé S.A. und der Orascom Development Holding und setzt sich für gesellschaftspolitische Anliegen ein, etwa als Gründungsmitglied des neu geschaffenen Vereins «Forum Bildung», als Jurypräsidentin des Swiss Economic Award, des Jungunternehmerpreises des SEF's, als engagierte Referentin zum Thema Bildung und Gender und als Mitglied der Young Global Leaders (WEF).

Peter Stähli (rechts)

Peter Stähli ist dipl. Ingenieur FH. Er war mehrere Jahre als Assistent und als Abteilungsleiter des Nachdiplomstudiums Energietechnik an der Fachhochschule Burgdorf tätig. An der University of Michigan absolvierte er das Executive Marketing Program. Seit 1994 ist er selbstständiger Unternehmer.

« Im Gegensatz etwa zum Showbusiness ist in der Wirtschaft eine nachhaltige und glaubwürdige Kommunikation zentral. »

Carolina Müller-Möhl

Erachten Sie für die Wahrnehmung von Vorbildern Symbole oder Symbolhandlungen als hilfreich oder sogar notwendig?

Peter Stähli: Symbolhandlungen sind aus meiner Sicht schon zentral, wenn man sie auf ein Team hin orientiert. Wenn wir jetzt die Überreichung des Swiss Economic Award als Beispiel nehmen, so ist das ein besonderer Moment für die Preisträger. Es ist eine Auszeichnung für herausragende unternehmerische Leistung. Der Preis ist das Symbol, um das Team um sich zu scharen und gemeinsam auf das Erreichte stolz zu sein. Es ist auch Gelegenheit für den Chef, danke zu sagen.

Carolina Müller-Möhl: Symbole sind wichtig, aber nur dann, wenn sie echt sind. Es darf sich auf keinen Fall um institutionalisierte Hüllen handeln. Man muss sie immer wieder mit aktuellen Inhalten füllen.

Stefan Linder: Jedes Unternehmen und jede Führungspersönlichkeit haben Phasen, wo man mit dem Team durch einen Sturm hindurch muss. Da ist es wichtig, bei entscheidenden Etappen die Mannschaft zusammenzunehmen, um ihre Motivation und den Zusammenhalt durch ein auf die jeweilige Situation angepasstes Symbol zu stärken.

Die modernen Kommunikationsinstrumente und medialen Plattformen spielen eine grosse Rolle bei der Darstellung und Wahrnehmung von Führungspersonen. Immer wichtiger wird neben dem Inhalt einer Botschaft deren Überbringer. Welche Chancen und Gefahren sehen Sie daraus für die Spitzen eines Unternehmens, besonders auch in Krisensituationen?

Carolina Müller-Möhl: Im Gegensatz etwa zum Showbusiness ist in der Wirtschaft eine nachhaltige und glaubwürdige Kommunikation zentral. Gerade in Krisenzeiten ist es aber nicht immer möglich, transparent und zeitnah zu kommunizieren. Verträge oder andere rechtliche Einschränkungen sind oft Gründe hierfür. Genau da kommt die Persönlichkeit bzw. deren positive



« Ohne Vorbildrolle kann man eine Firma gar nicht weiterentwickeln. »

Stefan Linder

Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zum Tragen. Patentrezepte gibt es keine. Schon manche etablierte Führungsperson ist in Krisenzeiten gescheitert, weil die schwierigen Rahmenbedingungen für einen Einzelnen nicht überwindbar waren.

Peter Stähli: Ich glaube, dass man einen Menschen erst im direkten Kontakt richtig kennen und einschätzen kann. Dazu braucht es eine minimale Zeit und nicht nur eine Momentaufnahme. Das Beurteilen auf Basis von Medienberichten allein halte ich für gefährlich. Es ist daher für Leute an der Spitze wichtig, trotz knapper Zeit und elektronischen Medienmöglichkeiten die direkte und persönliche Kommunikation zu den entscheidenden Bezugsgruppen so oft wie möglich zu suchen. Wenn ein Chef aus bestimmten Gründen im medialen Mittelpunkt stehen muss, ob über kürzere oder längere Zeit, dann ist eine seiner ganz wichtigen Eigenschaften die persönliche Bescheidenheit. Auch in Phasen grossen Erfolges sind Gefahr und Versuchung zur medialen Überhitzung gross. Einmal kommt jeder wieder auf den Boden zurück.

Stefan Linder: Man muss klar sehen, dass Führungspersonen in der Wirtschaft eine ganz bestimmte Rolle spielen müssen, sei es zum Beispiel als CEO oder als Verwaltungsratspräsident. Die Spitzen eines Unternehmens sind in schwierigen Situationen besonders gefordert und aufgerufen, persönlich zu kommunizieren. Man wird aufmerksam beobachtet von den Aktionären, vom Verwaltungsrat und natürlich von den Medien. Allen muss man genügen, insbesondere bei öffentlichen Auftritten und in der Krise. Mit diesem Erwartungsdruck muss man umgehen können. Vorbilder haben es hier leichter, da sie nicht sich selber, sondern die Sache und die eigene Überzeugung in den Mittelpunkt stellen. Das hat wiederum mit Glaubwürdigkeit zu tun. Sie fühlen und merken, wann sie persönlich im Sinne einer Integrationsfigur auftreten müssen und wann sie wieder delegieren können. Für sie besteht keine Gefahr, in einen Kult um ihre Person abzugleiten.

Sehen Sie konkrete Möglichkeiten für Veranstaltungen, wie sie zum Beispiel das SEF durchführt, positive Impulse zum Thema Vorbild und Führung an die Unternehmer zu vermitteln?

Carolina Müller-Möhl: Ja natürlich. Die Vermittlung von positiven Impulsen ist ja die Idee des Forums. Allerdings muss ich

anmerken, dass nicht jeder gute Unternehmer auch ein guter Redner ist. Besucher des Forums können vom rhetorischen Auftritt einer kompetenten Führungsperson daher auch einmal enttäuscht werden.

Stefan Linder: Die Chance der Teilnehmer, positive Impulse aufzunehmen, liegt einmal darin, dass sie hier Menschen begegnen können, die sie sonst nicht ohne weiteres treffen würden. Wir bieten eine Plattform, um branchenübergreifend auch persönliche Kontakte einfach und spontan knüpfen zu können. Dann gibt es immer wieder Impulse aus ganz anderen Bereichen als der Wirtschaft, weil wir bewusst auch Referenten ausserhalb des Mainstreams einladen. Das kann zum Beispiel ein bekannter Dirigent sein.

Peter Stähli: In Ergänzung zum Forum haben wir noch weitere Plattformen, wie zum Beispiel unser Netzwerk der Powerpreneure. Durch regelmässige Kontakte und gemeinsame Erlebnisse ist es hier noch besser möglich, Impulse aufzufangen und auszutauschen. Im weiteren hat die Thematik der Nachwuchsförderung in der Wirtschaft bei uns einen grossen Stellenwert. Wir versuchen, junge Leute für das Unternehmertum durch unseren Jungunternehmerpreis zu motivieren. Die Impulse daraus sollen zeigen, dass Unternehmer sein etwas Positives ist. Dann widmen wir uns den jungen Leuten auch im Swiss Talent Forum.

Sehen Sie Unterschiede bei Männern und Frauen betreffend Führen durch Vorbild, und zwar als Führende und in der Wahrnehmung als Geführte?

Carolina Müller-Möhl: Klar gibt es da Unterschiede, auch je nach Betrachter sind sie unterschiedlich. Eine Frau wird anders wahrgenommen als ein Mann, eine alte Person anders als eine junge, ein Asiat anders als ein Europäer etc. Doch – nach dem Vorurteil – sollten die genannten Werthaltungen eines Vorbildes zum Tragen kommen. Was Unterschiede in der Führung angeht, hat McKinsey kürzlich eine Studie publiziert: Die Ergebnisse sagen, dass Frauen in führenden Positionen realistischer in ihren Erwartungen sind, dass sie ihre Ziele exakter definieren als Männer und mit geeigneteren Mitteln motivieren, wie auch stark dem Teamgeist verpflichtet sind.



« Symbolhandlungen sind aus meiner Sicht schon zentral, wenn man sie auf ein Team hin orientiert. »

Peter Stähli

107

Sie haben auch Kontakt zu jungen Talenten. Welche Bedeutung haben Vorbilder für diese jungen Leute und oft potenziellen Führungskräfte? Konnten Sie in den letzten Jahren Verschiebungen in den Wertvorstellungen feststellen?

Stefan Linder: Heute sind die Jugendlichen kritischer, aber auch offener als früher. Sie sind extrem gut informiert. Und sie sind bereit, sofort zu intervenieren, wenn sie das Gefühl haben, dass ein Thema zu einseitig behandelt wird. In diesem Zusammenhang suchen sie sich ihre Vorbilder aus verschiedenen Bereichen zusammen. Es ist nicht mehr das grosse Vorbild, vereinigt in einer Person.

Aus meiner Sicht ist es auch viel schwieriger, Vorbilder für die junge Generation aus der Wirtschaft zu finden, als zum Beispiel aus dem Sport. Als Vorbild im Unternehmensbereich muss man einen viel breiteren Fächer an Eigenschaften abdecken, als zum Beispiel im Sport oder im Unterhaltungsbereich. Dort ist die Erwartungshaltung auf einen ganz engen Leistungsbereich fokussiert. Erfüllt eine hochgejubelte Person diesen Anspruch nicht mehr, folgt gleich das nächste Idol.

Peter Stähli: Die jungen Leute sind heute meistens schon sehr bereist, haben viele Länder gesehen und Erfahrungen gemacht. Die junge Generation im Westen hat meist rasch eine erste Wohlstandsstufe erreicht. Aus dieser und somit aus einer gewissen Komfortzone heraus wird heute mehr als früher die Sinnfrage in verschiedene Richtungen gestellt. Ich erlebe viele engagierte und vertiefte Diskussionen zum Thema der nachhaltigen Werte. Die Sensibilisierung der Jungen für endliche Ressourcen und Nachhaltigkeit ist grösser als bei der Generation, die heute noch an der Macht ist.

Für mich ist diese Entwicklung sehr positiv. Sie ist zumindest eine Chance, um von der kurzfristigen Maximierung zu einer Denkweise der mittelfristigen Optimierung zu gelangen. Wie gross die Bereitschaft zum persönlichen Verzicht dann wirklich ist, das bleibt eine offene Frage. Dazu muss man noch sagen, dass junge Leute sich natürlich schon auch von Idolen begeistern lassen. Diese verkörpern meistens materielle Werte und Ziele. Oft wird versucht, diese durch Nachahmen ebenfalls auch rasch und leicht zu erlangen. Auf jeden Fall ist die Attraktivität von Idolen und Vorbildern auch im negativen Sinn gross. Nicht nur für die junge Generation, wie die jüngste Vergangenheit zeigt.

Carolina Müller-Möhl: Ich stimme den beiden Herren zu. Anfügen würde ich, dass Medienvertreter leider manchmal allzu schnell zur Demontage einer prominenten Persönlichkeit bereit sind. Ich kann mir gut vorstellen, dass dies auch junge potenzielle Führungskräfte beeinflusst und vielleicht sogar davon abhält, eine solche Karriere einzuschlagen.

Welches sind oder waren Ihre persönlichen Vorbilder in der Führung?

Stefan Linder: Ein absolutes Vorbild in Form einer bestimmten Person habe ich nicht. Ich habe aber Vorbilder in verschiedenen Bereichen. Jemand, der durch seine Ehrlichkeit eine grosse Glaubwürdigkeit aufgebaut hat und zusammen mit seiner ausserordentlichen Kommunikationsfähigkeit gleichermassen leicht den Zugang zu Präsidenten und dem Mann auf der Strasse findet, ist Alt-Bundesrat Adolf Ogi.

Peter Stähli: Für mich sind Vorbilder in der Führung Kapitäne und Piloten, die ihre Unternehmen auch in stürmischen Zeiten zielsicher führen. Wer mich als Unternehmer stark beeindruckt, ist Sir Richard Branson. Er hat die ausserordentliche Fähigkeit, eine grosse Zahl von Unternehmen in verschiedensten Branchen und über den ganzen Globus verteilt, zu entwickeln und zu führen. Trotz seinen Erfolgen steht er auch zu eigenen Misserfolgen. Das hat dann mit Ehrlichkeit, mit Persönlichkeit zu tun. Als Firma ein Vorbild für Führung und Firmenkultur ist für mich Hilti.

Carolina Müller-Möhl: Ich habe keine konkreten Vorbilder, fühle mich aber angesprochen von Menschen, welche Eigenschaften eines Machers haben, Einsatz zeigen, mit Leidenschaft und Lust vorgehen, und dies bei weitem nicht nur in der Wirtschaft. Menschen, die sich für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Unternehmen einsetzen und dies auch mit ihrem sozialen und politischen Engagement zu verknüpfen wissen. Also Menschen, die für uns Alle etwas bewegen! Sie verdienen unsere Anerkennung.

Das Gespräch führte Dr. Hans R. Knobel