

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











 
Microsoft VICTORINOX

	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>

Wir wollen als Führungsteam eine Vorbildrolle vermitteln

DIE VORBILDFUNKTION IN EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN wie Hilti beschränkt sich nicht nur auf die Führenden im Unternehmen, sondern umfasst auch die Besitzer. Zentral ist die Überzeugung und das Commitment, dass die Unternehmenskultur die Basis des langfristigen Erfolges darstellt. In Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten gibt es bei Hilti keinen Personenkult. Wir möchten als Führungsteam eine Vorbildrolle vermitteln. Dazu sind Symbole ganz entscheidend.

30

Herr Professor Baschera, im Kontext der Finanz- und Wirtschaftskrise lesen und hören wir täglich von falschen oder fehlenden Vorbildern in der Führung. Welchen Stellenwert hat für Sie die Vorbildrolle in der Führung?

Diese hat für mich einen sehr grossen Stellenwert, vor allem in der Krise. Die Leute sind verunsichert, ausserhalb und innerhalb des Unternehmens. Jetzt ist es ganz entscheidend, dass Führungskräfte als Vorbilder da sind. Und zwar Vorbilder in der Offenheit, in der Klarheit, in der Ehrlichkeit bei der Beurteilung der Situation, der Definition der notwendigen Massnahmen und in der Nähe zu den Mitarbeitenden.

Was charakterisiert aus Ihrer Sicht ein Vorbild? Welche Eigenschaften gehören dazu? Welche erachten Sie als besonders wichtig?

Unabhängig von Krise oder Schönwetterlage gehört für mich dazu, dass ein Vorbild in der Führung authentisch ist, dass «walk-the-talk» gelebt wird, das heisst, dass man das tut, was man sagt. Dann sind Berechenbarkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz und Nähe zu den Mitarbeitenden wichtige Kriterien. Man darf sich nicht scheuen, die schwierigen Fragen, welche die Menschen heute haben, anzuhören und offen mit ihnen zu diskutieren.

Wie Beispiele zeigen, ist «tun was man sagt» in der täglichen Realität des Kampfes um Marktanteile nicht immer gegeben. Führungskräfte können da schon einmal schwach werden.

Bei Hilti haben wir klar definierte Werte der Unternehmenskultur. Dazu gehören Teamorientierung, Commitment zu persönlichem Wachstum und Firmenwachstum, Mut zu Innovation und Veränderungen sowie Integrität. Integrität heisst in unserem Verständnis nicht nur, etwa keine Bestechungen zu machen, sondern eben tun was man sagt. Das gilt ganz besonders in der Krise. Mitarbeiter messen ihre Vorgesetzten an ihrem Verhalten in der Krise. Wenn man beginnt, Werte um des kurzfristigen Vorteils willen zu biegen, wird man später ein grosses Problem mit dem Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führung haben.

Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Eigner von Familienunternehmen?

Es ist ganz wichtig, dass Eignerstrategie und Unternehmensstrategie aufeinander abgestimmt sind. Das heisst auch, dass Familienkultur und Unternehmenskultur übereinstimmen müssen. Dies ist bei Hilti sicher in sehr hohem Masse gegeben. Die Vorbildfunktion beschränkt sich also nicht nur auf die Führungskräfte im Unternehmen, sondern umfasst auch die Besitzer. Wie sie sich verhalten, darauf wird genau geschaut.

Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht Symbole oder Symbolhandlungen für die Wahrnehmung von Vorbild und Führung?

Symbole sind ganz entscheidend. Dazu drei Beispiele: Bei Hilti ist die Innovation ein ganz wesentlicher Pfeiler. Jedes Jahr

Pius Baschera

Seine Ausbildung zum Maschineningenieur und Betriebswissenschaftler an der ETH in Zürich schloss er mit der Promotion ab. 1979 trat er als Leiter Produktionscontrolling in die Hilti Aktiengesellschaft ein. Nach verschiedenen Positionen im In- und Ausland wurde Pius Baschera 1994 als Vorsitzender der Konzernleitung ernannt. Am 1. Januar 2007 übergab er diesen Vorsitz an Bo Risberg und übernahm das Präsidium des Verwaltungsrats von Michael Hilti.

Pius Baschera ist Mitglied des Verwaltungsrats der F. Hoffmann-La Roche Ltd., Basel, der Schindler-Gruppe, Hergiswil, Mitglied des Beirats von Vorwerk & Co., Wuppertal und der Ardex GmbH, Witten, Präsident des Verwaltungsrats der Venture Incubator AG, Zug, und Professor für Unternehmensführung an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich.



Prof. Dr. Pius Baschera Präsident des Verwaltungsrats, Hilti AG, Schaan

schreiben wir den Martin Hilti Innovationspreis aus. Von den Eingaben aus der ganzen Welt wird die beste umsetzbare Idee ausgewählt. Als Symbol für den hohen Stellenwert der Innovation bei Hilti sind bei der Preisvergabe und dem gemeinsamen Nachtessen mit dem Siegerteam sowohl Michael Hilti, meine Wenigkeit als auch die gesamte Konzernleitung anwesend.

Als zweites Beispiel möchte ich unser Gipfeltreffen nennen. Dieses findet bei Hilti nun schon seit 15 Jahren jeden Monat statt. Am Morgen vor der Sitzung der Konzernleitung laden wir zwölf ausführende Mitarbeitende, also keine Führungskräfte, ins Personalrestaurant ein. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt durch einen Zufallsgenerator. Ohne Einschränkung durch eine Agenda wird während einer Stunde durch die Mitglieder der Konzernleitung auf die Fragen der Mitarbeitenden eingegangen. Das Symbol des Gipfeltreffens – Mitarbeitende treffen bei Gipfeli und Kaffee den «Gipfel» des Unternehmens – ist ein Beispiel für gelebte Kultur bei Hilti.

Die von mir schon genannten Eigenschaften, die zur Vorbildrolle gehören, werden hier für alle sichtbar gelebt: So wird die Bedeutung des Teams in unseren kulturellen Werten durch die Anwesenheit der vier Mitglieder der Konzernleitung klar sichtbar. Der Stellenwert und die Glaubwürdigkeit von Commitment werden dadurch unterstrichen, dass diese Gipfeltreffen seit 15 Jahren stattfinden und nicht ein einziges Mal abgesagt wurden. Mut wird sichtbar durch das Stellen auch kritischer Fragen der Teilnehmer an die Konzernleitung. Integrität und Nähe zu den Mitarbeitenden schliesslich wird gelebt durch die offene Art, wie die Konzernleitung die Fragen aufnimmt und beantwortet. Diese Gipfeltreffen gibt es mittlerweile bei Hilti auf der ganzen Welt. Noch ein drittes Beispiel zum Thema Symbole: Bei Hilti gibt es keine reservierten Parkplätze, auch nicht für die Spitze des Unternehmens.

Die modernen Kommunikationsinstrumente und medialen Plattformen spielen eine grosse Rolle bei der Darstellung und Wahrnehmung von Führungspersonen. Welche Chancen und Risiken sehen Sie hier?

Hilti möchte nicht um jeden Preis in den Medien stehen. Dort wo wir etwas zu sagen haben, tun wir das. Aber dort auch nur, wenn das Unternehmen Hilti und nicht einzelne Personen dargestellt werden. Wir kennen bei uns keinen Personenkult. In Übereinstimmung mit unserer Firmenkultur möchten wir als Führungsteam eine Vorbildrolle vermitteln. Wir betrachten es als Gefahr für ein Unternehmen, wenn ein Einzelner sich als unersetzbar und Vorbild präsentiert. Darum treten bei Hilti je nach Thema unterschiedliche Personen nach aussen auf.

Wie sehen Sie die Möglichkeit von Vorbildern in der Führung multikultureller und globaler Unternehmen, die ja in Regionen mit unterschiedlichen ethischen Grundhaltungen tätig sind? Gibt es einen gemeinsamen Nenner?

Die unternehmenskulturellen Werte, die wir bei Hilti definiert haben, also Mut, Commitment, Integrität und Teamgeist kann man weltweit leben. Teamfähigkeit spielt überall eine wichtige Rolle. Mut zu zeigen mag in der Intensität je nach Land etwas unterschiedlich sein. Was etwa in Japan bereits als sehr mutig gilt, wird hier etwas anders bewertet. Hier unterstützen wir unsere rund 20 000 Mitarbeitenden weltweit durch Teamworkshops hinsichtlich unserer Unternehmenskultur. Dabei kommen die Mitarbeitenden alle 18 Monate rund 2 bis 3 Tage zusammen und werden von internen Unternehmenskultur-Trainern begleitet. Durch diese Einheit in der Botschaft, vermittelt durch lokale Trainer, stellen wir sicher, dass unsere Unternehmenskultur weltweit verankert wird.



« Die Vorbildfunktion beschränkt sich also nicht nur auf die Führungskräfte im Unternehmen, sondern umfasst auch die Besitzer. »

Beim Thema Integrität hingegen sind wir konsequent und erlauben keine länderspezifische Auslegung. Wer sich nicht daran hält, ist nicht mehr in unserem Team.

Im Geschäftsalltag vorgelebte Vorbildfunktion der Vorgesetzten: Wie muss man sich das zum Beispiel bei Hilti vorstellen?

Zentral ist die Überzeugung und das Commitment von Eignerfamilie, Verwaltungsrat und Konzernleitung, dass die Unternehmenskultur die Basis des langfristigen Erfolges darstellt und nicht einfach nur ein Programm ist, das man einmal über drei Jahre durchzieht. Wir sprechen daher bei Hilti von einer Kulturreise, das heisst einer Reise, die nie zu Ende ist.

Zweitens ist bei uns das «tun was man sagt» eine entscheidende Essenz der erfolgreichen Führung.

Und drittens gehört dazu, Konsequenz zu zeigen, wenn unsere Werte nicht gelebt werden. Das heisst konkret, dass selbst Führungskräfte, die ein Land oder Werk führen und Topresultate erzielen, aber grob gegen unsere Werte verstossen, ihren Sessel räumen müssen.

Viertens sorgen wir dafür, dass unsere Werte in den Unternehmensprozessen, wie z.B. dem Personalentwicklungsprozess verankert werden.

Im Weiteren messen wir jedes Jahr in einer anonymisierten Mitarbeiterbefragung, wie unsere Werte auch von den Vorgesetzten gelebt werden. Jedem Vorgesetzten wird so jährlich durch die eigenen Mitarbeiter der Spiegel vorgehalten. Im Team werden dann Massnahmen zur Verbesserung diskutiert und realisiert. Treiber und Garant der kulturellen Werte bei Hilti ist die Besitzerfamilie und Michael Hilti selber. Nur so war es möglich, diese Werte sozusagen im genetischen Code des Unternehmens zu verankern. Damit ist die Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Personen gebannt.

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

Die zentralen Werte, die wir jetzt besprochen haben, sind unabhängig von Geschlecht, Nationalität und Alter und werden von Führenden und Geführten als solche wahrgenommen. Frauen haben oft ein zusätzliches Sensorium bei der Beurteilung von Mitarbeitenden, das nicht unterschätzt werden sollte.

Sollte und falls ja, wie könnte aus Ihrer Sicht die Fähigkeit zur Vorbildrolle bei der Rekrutierung von Führungskräften mitberücksichtigt werden?

Ja, das finde ich wichtig und deshalb sollten potenzielle Führungskräfte in den Interviews nach konkreten Beispielen für schwierige Führungssituationen befragt werden. Aus den Antworten kann man dann ein Stückweit entnehmen, ob sie in der Lage sind, in kritischen Situationen wertorientiert zu entscheiden und zu handeln.

Sie sind auch als Professor an der ETH in Zürich tätig. Welche Bedeutung haben Vorbilder für Studenten?

Ich stelle immer wieder fest, dass ein grosses Interesse an diesen Themen und an glaubwürdigen Führungspersönlichkeiten besteht. Mehr denn je steht bei den jungen Leuten die Vermittlung von Erfahrung aus der erfolgreichen Unternehmenspraxis im Vordergrund.

Welches sind oder waren Ihre persönlichen Vorbilder in der Führung?

Die zentralen Eigenschaften, die Vorbilder in der Führung ausmachen, habe ich in verschiedenen Vorgesetzten kennengelernt. Im anspruchsvollen Bereich des Loslassen-Könnens im Nachfolgeprozess ist für mich sicher Michael Hilti ein Vorbild.