

NACHGEFRAGT

«Es sind auch nur Menschen»

Wenn in Unternehmen die Rollen nicht klar definiert sind, kann ein Konflikt schnell zu einem Hahnenkampf ausarten.

Mit **Esther Häberling*** sprach
Stefan Hostettler

Frau Häberling, was ist jeweils der Grund für solche Eclats an der Konzernspitze?


Wenn ein Topmanager ein Unternehmen mit seinen eigenen Ideen und Werten leitet, entstehen schnell ein-



mal Differenzen mit einem Verwaltungsrat. Eine Person wie Fred Kindle, der seinen Konzern im Griff hat und weiss, wohin die Reise gehen soll, verfolgt seine Ziele sehr klar und bestimmt. Fehlende Kommunikation führt schnell zu Vertrauensschwund.

Es fehlt eine Diskussionskultur?

Ja, und womöglich werden die berechtigten Informationsbedürfnisse auf beiden Seiten nicht gestillt: Man vergisst, die anderen über die eigenen Ideen auf dem Laufenden zu halten.

Fortsetzung Seite 2 

Fortsetzung von Seite 19

«Es sind auch nur Menschen»

Geht es da häufig auch einfach um männliches Gockelgehabe?

(Lacht) Sie wollen auf beiden Seiten starke Persönlichkeiten. Solange der Konzernchef und der Verwaltungsratspräsident sich Vertrauen entgegenbringen, gleiche Wertvorstellungen haben und die Rollen klar verteilt sind, sollte das funktionieren. Wenn nicht, kann das schnell einmal in einen Hahnenkampf ausarten.

Wenn die Voraussetzungen stimmen, funktioniert es auch mit zwei Alphetieren?

Unbedingt. Nur solche Persönlichkeiten können solche Organisationen lenken ...

... wenn das Territorium klar abgesteckt ist?

Ja, es braucht eine saubere Konfliktanalyse, wenn es zu Differenzen kommen sollte, und jemanden, der als Mediator die Vermittlung übernehmen kann.

Kann man hier angesichts der Entlohnung nicht mehr Professionalität erwarten?

Bei einem KMU-Betrieb würde ich das bejahen. In diesem Fall sehe ich aber auf Grund der Führungserfahrung der involvierten Personen da nicht das Problem. Das war nicht unprofessionell. Die Frage lautet, wie weit man unbedingt die Öffentlichkeit daran teilhaben lassen muss.

Schadet das dem Ansehen des Konzerns?

Ein Unternehmen besteht nicht nur aus zwei Personen. Der Vorfall zeigt: Es sind da auch nur Menschen am Ruder, die angesichts des Verantwortungsdrucks nicht immer optimal reagieren können. Ich war zwar auch ein bisschen überrascht über die starke Reaktion des Aktienkurses. Wäre das anders ausgefallen, wenn Fred Kindle entschieden hätte, sich anders zu orientieren, und ordentlich zurückgetreten wäre? Ich denke nicht.

Wie lässt sich so ein Streit verhindern?

Indem klar vereinbart wird, wer wo welche Rolle und Verantwortung hat und was delegiert wird. Auch wie rapportiert und kommuniziert wird, muss geklärt sein. Zu oft will man das erst klären, wenn ein Problem auftaucht. Zudem sollte man verhindern, dass Erfolge zu stark mit einer Person verbunden werden. Das kann zu Neid führen, wenn ein Einzelner eine zu starke Medienpräsenz genießt.

Es heisst, Kindle und von Grünberg hätten einen ganz unterschiedlichen Stil gepflegt.

Es passiert häufig und schockiert die Öffentlichkeit, wenn zwei Personen unter Umständen einfach nicht zusammen funktionieren und sich dann trennen müssen.

Ist das ein klassisches Männerproblem?

Bei divergierenden Positionen von Verwaltung und Konzernspitze ist es immer schwierig unabhängig ob Mann oder Frau. Aber ein gut diversifizierter Verwaltungsrat, nicht nur was das Geschlecht betrifft, kann bei Krisen hilfreich sein. Die Vielfalt führt zu einer anderen Diskussionskultur.

** Esther Häberling arbeitet als selbstständige Beraterin. Bis 2003 war sie als Personalchefin Mitglied bei Swisscom-Gruppenleitung. Zuvor hatte sie ähnliche Funktionen bei Holcim, Sulzer und der ETH inne.*