

## Quereinsteiger als mögliche Impulsgeber

Gerade in Umbruchsituationen, so möchte man meinen, schlägt die Stunde der Quereinsteiger. Sie bringen andere Erfahrungen und Ideen mit, sind nicht durch die alte Firmenkultur konditioniert und wollen sich bewähren. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass es Quereinsteiger schwerer haben als vermutet.

# Lieber gradlinig als quer

*Firmen scheuen in der Regel das Risiko, das mit der Anstellung eines branchenfremden Managers verbunden ist*

Manager, die nach einer Herausforderung in einer für sie neuen Branche Ausschau halten, gibt es viele. Die Nachfrage nach solchen Seiteneinsteigern ist jedoch gering. Viele Firmen wollen nicht die Gefahr einer Fehlbesetzung eingehen.

a. Auf Quereinsteiger hat die Wirtschaft nicht gewartet. Wie die nebenan aufgeführten Porträts zeigen, gibt es wohl prominente Beispiele von Firmenchefs oder -chefinnen, die über einen Seiteneingang in ihre Position gelangt sind. Daraus abzuleiten, dass am Arbeitsmarkt ein grosser Bedarf an Quereinsteigern bestünde, wäre indessen verfehlt. Laut einer vom deutschen Beratungsunternehmen Personal Total durchgeführten Untersuchung waren von den Stelleninseraten, die 2014 in 184 verschiedenen Print- und Online-Medien geprüft wurden, lediglich 1,2% an Seiten-Einsteiger gerichtet. Das Gros der Firmen bevorzugt offenbar die Gradlinigen gegenüber den Richtungswechslern.

## Unternehmen sitzen am längeren Hebel

Gleichzeitig allerdings hat die Zahl der Quereinsteiger offenbar zugenommen. Wie Rolf Küpfer, Direktor bei der Personal- und Management-Beratungsfirma Mercuri Urval, erklärt, haben Strukturbrüche und Krisen wie etwa jene in der Luftfahrt oder bei den Banken dazu geführt, dass leitende Manager vermehrt Ausschau nach Stellen ausserhalb der ihnen vertrauten Branchen halten. Obschon die Nachfrage im Vergleich mit dem Angebot gering ist, haben Wechselwillige nach Meinung von Küpfer durchaus eine Chance zu reüssieren. Es liegt allerdings an ihnen, die Firmen von ihrer Qualität – etwa punkto Führungsfähigkeit oder Sozialkompetenz – zu überzeugen.

Die Unternehmen sitzen nicht nur am längeren Hebel, sondern offerieren den Quereinsteigern meist auch nur ein begrenztes Spektrum an Anstellungsmöglichkeiten. Nach den Erfahrungen von Marc Lutz, Geschäftsführer des Personalvermittlers Hays Schweiz, sind Karrierewechsler am ehesten in den Bereichen Vertrieb und Marketing zu finden. Infrage kommen laut Küpfer auch leitende Positionen in Sozialeinrichtungen wie etwa Seniorenheimen, Berufskategorien, für die es noch keine spezifischen Ausbildungspfade gibt. Bei der Suche nach Interim-Fachpersonal für Spezialprojekte im Pharma- oder IT-Bereich – eine Kernkompetenz von Hays – haben Branchenfremde dagegen kaum eine Chance. Und schlecht für sie ist, dass das Arbeiten in Form von zeitlich begrenzten Projekten besonders in Grosskonzernen stetig an Bedeutung gewinnt.

## Vermischung der Kulturen

Quereinsteiger können für Firmen Mehrwert schaffen; sie können einem eingefahrenen Betrieb neue Impulse verleihen, wozu interne Führungskräfte möglicherweise nicht imstande sind. Es gibt aber auch Fälle, in denen der Beizug von Branchenfremden unumgänglich ist. Küpfer beschreibt das Beispiel eines Betriebs im Gesundheitssektor, der sich entschloss, Lean-Management-Methoden einzuführen. Da das dazu nötige Wissen im Hause nicht vorhanden war, engagierte man einen Spezialisten aus der Uhrenindustrie. Dieser brachte das gewünschte Know-how mit, stand dann aber vor der Herausforderung, dass er sich an eine völlig neue Umgebung gewöhnen musste: Der Umgang mit Ärzten und Krankenpflegern, so zeigte sich, war ein anderer als jener mit Angestellten eines Industriebetriebs, und die Arbeitsabläufe eines Spitals waren weniger planbar als jene einer Uhrenfabrik. Konstellationen dieser Art können zu Akzeptanzproblemen führen, die nur dann zu überwinden sind, wenn sich der Quereinsteiger als guter Zuhörer und als Person mit Einfühlungsvermögen erweist.

Solche Quereinsteiger-Fälle scheinen indessen die Ausnahme zu bilden. Die Anstellung eines Branchenfremden birgt für ein Unternehmen stets auch die Gefahr einer Fehlallokation, und diese gilt es gegen den Vorteil möglicher neuer Denkanstösse abzuwägen. Auf das Quereinsteiger-Experiment lässt sich eine Firma nur ein, wenn ihr an Innovationen gelegen ist – oder wenn sie notgedrungen keine andere Wahl mehr hat.

«Reflexe», Seite 38



Rudolf Büchi.

CHRISTOPH RUCKSTUHL / NZZ

## Vom Labor in die Bergwelt

Rudolf Büchi – Geschäftsführer der Bergbahnen Disentis

ti. Mit noch nicht einmal vierzig Jahren hat Rudolf Büchi, Geschäftsführer der Bergbahnen Disentis, mehr und reichhaltigere Erfahrungen gesammelt als manch anderer in einem ganzen Berufsleben. Ins gängige Bild einer erfolgreichen Karriere passt eigentlich nur der Anfang. Nach einem Studium an der ETH stieg der frischgebackene Ingenieur im Forschungszentrum der Alusuisse ins Berufsleben ein. Nach drei Jahren, in einer Zeit der Unsicherheit für Alusuisse, wechselte Büchi, dem mehrere Stellenangebote vorlagen, in die Medizinaltechnik zur amerikanischen Hamilton-Gruppe. Dort übernahm er zuerst eher technische Aufgaben, befasste sich in der Folge immer stärker mit medizinischen Fragen und wurde schliesslich mit dem Aufbau einer neuen Geschäftseinheit betraut.

Büchi fand in dieser frühen beruflichen Phase Gefallen daran, immer wieder ins kalte Wasser geworfen zu werden, unbekannte Welten zu entdecken. Die häufigen Reisen ins Ausland, die junge Familie, die knappe Freizeit – aus selbst für Büchi rätselhaften Gründen klickte er die Homepage des Branchenverbandes Seilbahnen Schweiz an und sah sich die offenen Stellen an. So kam es, dass er,

mittlerweile auch im Besitz eines betriebswirtschaftlichen Studienabschlusses, im Herbst 2012 die Führung der Disentiser Bergbahnen übernahm.

Der neue Job könnte nicht besser auf die Qualitäten des Quereinsteigers zugeschnitten sein. Das 1970 gegründete Unternehmen befindet sich nach einer langen Phase der Kontinuität im Umbruch. Die letzten Mitarbeiter, die schon bei der Gründung dabei waren, sind in Pension gegangen. Nun geht es darum, in den kommenden Jahren Millionen in den Ausbau des Unternehmens zu investieren.

In dieser Situation kommen die Fähigkeiten von Büchi voll zum Tragen. Er verfügt über ein breites technisches und betriebswirtschaftliches Know-how, bringt viel Erfahrung mit und ist unbefleckt von der alten Kultur – er kann die Gesellschaft gleichsam ein zweites Mal gründen. Diese Stärken entfalten allerdings nur dann Wirkung, wenn die Mitarbeiter nicht überrollt werden. Sie müssen genug Zeit haben, um sich an das neue Tempo und an die neue Marschrichtung zu gewöhnen. Eine Balance zu finden zwischen Tempo und Einbezug des Personals betrachtet Büchi als seine eigentliche Herausforderung.



Susanne Ruoff.

GAETAN BALLY / KEYSTONE

## Im Boot sitzen statt nebenherschwimmen

Susanne Ruoff – Konzernleiterin der Post

ti. Als der Verwaltungsrat der Post im November 2011 Susanne Ruoff (Jahrgang 1958) zur neuen Chefin der Post kürte, sorgte er damit für eine doppelte Überraschung. Zum einen übernahm erstmals eine Frau die operative Führung des Staatsbetriebs. Zum andern machte eine in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt Quereinsteigerin das Rennen, die zuvor nur als Kundin mit der Post in Berührung gekommen war.

Dabei hatte zu Beginn ihres Berufslebens noch kaum etwas auf einen solchen Werdegang hingedeutet. Nach einer Lehrerausbildung wirkte die in Zürich aufgewachsene Ruoff während einiger Jahre als Primarlehrerin. Dieser erste Beruf füllte sie mit der Zeit nicht mehr aus. Ihr Interesse galt zunehmend der Informatik und dem Studium der Ökonomie. In der Folge sah sich Ruoff nach einer geeigneten Stelle um und wechselte vom Schulzimmer zu IBM Schweiz. Dort konnte sie ihre Neigungen ausleben und als Leiterin unterschiedlichster Teams Führungserfahrung sammeln. Zuletzt war Ruoff als Geschäftsleitungsmitglied verantwortlich für den Bereich Global Technology Services. Bei allem beruflichen Erfolg sei es für sie

wichtig gewesen, neben der Karriere auch die Mutterrolle zu pflegen. Bis zum Schuleintritt ihrer beiden mittlerweile erwachsenen Kinder teilte sie sich die Erziehung mit ihrem Ehemann. Nach einem Wechsel auf den Chfessel der Telekomgesellschaft BT Switzerland, einer Tochter der BT Group, folgte die Berufung an die Spitze der Post, nicht zuletzt wegen ihrer Affinität zum Digitalen. Der Konzern will die Konvergenz zwischen der digitalen und der physischen Welt vorantreiben.

Wer als Führungskraft Erfolg haben will, muss nach der festen Überzeugung von Ruoff dafür sorgen, dass die Mitarbeiter nicht zurückbleiben, den Anschluss nicht verlieren. Sie müssen mit im Boot sitzen, statt nebenherschwimmen. Die Postchefin, die wegen ihres als zu partizipativ empfundenen Führungsstils schon Kritik einstecken musste, ist sich sicher, dass informierte Mitarbeiter, die klare Vorstellungen vom zu verfolgenden Weg haben, am ehesten dazu beitragen, ein Ziel zu erreichen. Das gilt aus ihrer Sicht gerade in Zeiten des Umbruchs, wie sie derzeit in vielen Branchen vorherrschen. Umso schwerer haben es Manager, die im Elfenbeinturm einsame Entscheide treffen.



Hans Häfliger.

GORAN BASIC / NZZ

## Hochfliegende Ideen auf den Boden bringen

Hans Häfliger – Geschäftsführer von Freitag

a. Wenn die Bezeichnung Quereinsteiger auf einen Firmenchef zutrifft, dann auf Hans Häfliger, Leiter des Taschenherstellers Freitag. Häfliger hat im Laufe seines Werdegangs die Richtung gleich mehrere Male gewechselt, und zwar radikal. Begonnen hat der 51-Jährige einst als Landwirt, wurde in der Folge Agronom, promovierte an der ETH, trat dann in die Dienste des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) ein, war Schweizer Botschaftsrat in Brüssel, wechselte 2009 in die Industrie zum Medtech-Unternehmen Synthes und übernahm 2014 schliesslich die Führung bei Freitag. Im Zeitraster betrachtet, ist das eine ziemlich unstete Karriere – aber die damit verbundene berufliche Breite war es wohl, welche die Gebrüder Freitag, die Eigentümer des Unternehmens, bewog, ihn zum Geschäftsführer zu küren. Als einstiger Bauer wusste Häfliger, was unter Kreislauf-Denken und Nachhaltigkeit zu verstehen ist, als Seco-Mitarbeiter lernte er, in grösseren wirtschaftlichen Kontexten zu denken, und bei Synthes eignete er sich industrielles Wissen an. Daraus resultierten eine «pragmatische Zielorientierung» und die Fähigkeit, Ideen «auf den Boden zu bringen», wie Häfliger

im Gespräch wiederholt sagt. Bei Freitag geht es offenbar darum, das gestalterische Potenzial der Mitarbeiter so zu kanalisieren, dass daraus marktfähige Produkte entstehen.

Häfliger versteht sich denn auch nicht als Chef, der den Untergebenen zeigt, wo es langgeht, sondern sieht sich eher als Moderator, der imstande ist, die richtigen Leute zusammenzuführen und ein Umfeld zu schaffen, das der Kreativität förderlich ist. Dass es zuweilen auch harte Entscheidungen zu treffen gilt, zeigte sich 2014, als das Unternehmen 6 der insgesamt 160 Beschäftigten entlassen und einen Einstellungsstopp verfügen musste.

Als Quereinsteiger hatte Häfliger über das Taschen-Geschäft zunächst einmal viel zu lernen, und das bewog ihn anfänglich auch dazu, immer wieder Fragen zu stellen. Das erzeugte bei den Mitarbeitern zuweilen Irritation, weil die Fragen nicht selten als Kritik verstanden wurden. Die Firmenkultur soll in Zukunft «partizipativer» werden. Das ist ein altes Anliegen der Gebrüder Freitag, und Häfliger scheint dank seiner variantenreichen Vita die richtige Person zu sein, um diesen Wandel zu begleiten.