

**ABSCHLUSSREDE PROMOTIONSFEIER DER UNIVERSITÄT ZÜRICH
VOM 22. MAI 2019**

Von Thomas Oetterli

Sehr geehrter Damen und Herren,
Sehr geehrte Absolventinnen und Absolventen,
Liebe Familienmitglieder und Freunde,
Liebe Ehrengäste,

Anfang der Neunziger Jahre war ich an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Zürich eingeschrieben. Das heisst, eigentlich startete ich bereits Ende 1989 und hatte meine Promotionsfeier schliesslich zu Beginn des Jahres 1996.

Ja, sie «stutzen» richtig, ich war kein begnadeter Student im Schnelltempo, hatte vielerlei andere Interessen und genoss es zwischendurch auch einfach, an der Limmat zu sitzen und ein Bier zu trinken. Sechs Jahre beschäftigte ich mich ausführlich mit Buchhaltung, Mathematik, Unternehmensführung und Politik, Handel und Industrie, Marketing, und vielem mehr.

Diese Jahre waren sehr lehrreich für mich, aber waren sie auch nützlich? Ich habe mich abgeschunden, tausende von Seiten auswendig gelernt, Vorlesungen und Seminare besucht, unendlich viele Zusammenfassungen geschrieben – doch brachte mich dies weiter auf meinem Karriereweg?

Ich kann Sie beruhigen. Viele der Dinge, die ich während dem Studium lernte, konnte ich anwenden. Immer wieder nützte mir der theoretische Rahmen, um die Praxisinhalte richtig einordnen zu können. Also, nach ein paar Jahren des harten Studiums darf ich Ihnen dazu gratulieren: Sie haben nichts falsch gemacht!

Ich selbst durfte bei Schindler in 25 Jahren viele unterschiedliche Tätigkeiten ausüben und in verschiedenen Gesellschaften rund um den Globus arbeiten. Dabei habe ich viele Strategie-Konzepte aus dem Studium wiederverwendet, musste mich aber mehr und mehr mit dem Thema Führung befassen.

In einer Konzernleitung und als CEO eines global agierenden Unternehmens ist dieses Thema von elementarer Bedeutung. Es ist schön und gut, eine «tolle Strategie» zu entwickeln, nur... wie schaffe ich es, 65'000 Mitarbeitende in die richtige Richtung zu bewegen?

Ich kann mich noch sehr gut an die Zeit der Abschlussprüfungen erinnern. Zuerst die Lizentiatsarbeit, dann die schriftlichen und schlussendlich die mündlichen Prüfungen, verteilt über ein ganzes Jahr.

Datum 22. Mai 2019

Seite 2

Betreff **Abschlussrede Promotionsfeier Universität Zürich vom 22. Mai 2019**

Wie bereits erläutert, hatte ich mich durch alle Bücher und Skripte durchgekämpft, mit Kollegen und allein gelernt, stunden-, tage-, wochenlang.

Als ich meine erste schriftliche Prüfung ablegte, war Unternehmensführung und -politik das Schwerpunktthema. Und... die erste Frage hat mich geschockt. Sie lautete: «Erklären sie die Differenz zwischen einem Manager und einem Leader». Wie bitte?

Jetzt hatte ich alle Führungsstile auswendig gelernt, konnte jedes Organigramm von links nach rechts, von oben nach unten definieren, und dann diese Frage?

Das stand so *nicht* in meinen auswendig-gelernten Bücher. Für was habe ich mir diese Mühe gemacht?

Aber zurück zur Prüfungsfrage, was ist der Unterschied zwischen einem Manager und einem Leader?

Ehrlicherweise kann ich mich nicht mehr erinnern, was ich vor über zwanzig Jahren geschrieben habe. Ich kann Ihnen aber versichern, dass diese Frage seither immer wieder in meinem Kopf herumschwirrt. Ja, sie hat mich mein ganzes berufliches Leben lang begleitet.

In meiner heutigen Funktion investiere ich pro Jahr zwischen dreissig bis vierzig Tage in die Entwicklung unserer Führungskräfte und junger Talente. Jedes Mal, wenn ich mit diesen Leuten zusammentreffe, stelle ich die berühmte Frage in die Runde: Was ist der Unterschied zwischen einem Manager und einem Leader?

Die Antworten sind dabei meistens die Folgenden:

- Der Manager sei kurzfristig ausgerichtet, optimiert die Ressourcenallokation, gibt klare Ziele, kontrolliert, investiert, maximiert.
- Der Leader hingegen sei langfristig ausgerichtet, versucht zu motivieren und inspirieren, hat eine Vision des Unternehmens vor Augen.

In meiner beruflichen Karriere habe ich aber auch gelernt, dass man Dinge einfach machen muss, wenn man Durchschlagskraft haben will. Die **Simplifizierung** ist ein wichtiges Instrument der Führung. Also simplifizieren wir die Beantwortung der Frage mit einem einzigen Satz:

«Menschen müssen einem Manager folgen; Menschen wollen einem Leader folgen».

Stellen Sie sich vor, Sie sind Führungskraft in einem Unternehmen. Sie fahren mit ihrem Auto auf der Landstrasse und plötzlich stockt Ihr Auto – der Motor geht aus und Sie bleiben an der Seite stehen. Ein Mitarbeitender Ihres Unternehmens fährt ein paar Minuten später zufällig über diese Landstrasse und sieht Ihr Auto von Weitem stehen.

Nehmen wir an, es ist bereits Dämmerlicht und der Mitarbeitende weiss, dass Sie ihn nicht erkennen werden. Wird diese Person anhalten und Ihnen helfen, weil sie Ihnen helfen will? Oder wird sie einfach

Datum 22. Mai 2019

Seite 3

Betreff **Abschlussrede Promotionsfeier Universität Zürich vom 22. Mai 2019**

weiterfahren in der Gewissheit, dass Sie ihn nicht erkannt haben und somit kein negatives Feedback erwarten muss?

Ein Manager ist «Kraft seines Amtes» befugt, Anordnungen zu treffen, welche die Mitarbeitenden auszuführen haben. Die Position im Organigramm ermächtigt den Manager, Entscheidungen zu treffen.

Gutes Management kann man wie ein Handwerk lernen, indem man die Entscheidungsprozesse verinnerlicht, Prozeduren einstudiert, Abläufe befolgt und sich Strukturen einprägt. Im Bereich der Personalführung kümmert sich der Manager um die Themen Kapazitätsplanung und -Befähigung der Mitarbeitenden, die in vielen Trainingsprogrammen angesprochen werden.

Ein Leader muss sich überlegen, warum ihm Menschen folgen wollen? Was macht diese persönliche Fähigkeit aus, dass Menschen für Sie durchs Feuer gehen?

Viele Unternehmen haben Führungsgrundsätze aufgestellt und diese klingen meistens gleich... Aus meiner Sicht gibt es aber 3 wesentliche Eigenschaften, die einen **Leader** ausmachen.

1. Die Entwicklung und die Kommunikation einer gemeinsamen Ambition
2. Teamwork
3. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

1. Die Entwicklung und die Kommunikation einer gemeinsamen Ambition

Menschen wollen wissen, wohin die Reise geht! Deshalb ist es wichtig, die langfristige Reise eines Unternehmens, einer Abteilung aufzuzeigen. Die Ambition muss dabei klar und einfach sein und kann nicht lauten «wir wollen das beste Unternehmen im Bereich X sein, welches die Mitarbeitenden motiviert und die Kunden begeistert».

John F. Kennedy hatte die Ambition, die Fähigkeiten Amerikas herauszustellen und verwendete eine einfache Ambition, die den Erfindergeist, die Langfristigkeit und die Macherqualitäten Amerikas darstellten. «In diesem Jahrzehnt bringen wir den ersten Menschen auf den Mond». Gemeint waren damit die 60er Jahre.

Eine Ambition muss anspruchsvoll sein, langfristig, im ersten Augenblick vielleicht sogar unerreichbar. Dann gilt es, den Weg aufzuzeigen, wie diese Ambition erreicht werden kann, zeitlich aber auch inhaltlich. Jeder trägt seinen Teil zum Erfolg bei, die Summe der Erfolge erst ermöglicht den Gesamterfolg. Durch das Herunterbrechen der Herkulesaufgabe in kleinere, verdaubare Schritte scheint die Aufgabe erst machbar. Entscheidend ist dabei die Kommunikation. Eine gemeinsame Ambition erreicht man nicht via Email, nicht über eine Broschüre – Gemeinsamkeit erreichen Sie nur durch direkte Ansprache, immer und immer wieder. Sobald Ihre Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass Sie selbst an den Erfolg glauben, dann beginnen auch Sie daran zu glauben.

Datum 22. Mai 2019

Seite 4

Betreff **Abschlussrede Promotionsfeier Universität Zürich vom 22. Mai 2019**

2. Teamwork

Der zweite Punkt ist Teamwork. Ich führe viele Bewerbungsgespräche und natürlich kommt die «Standardfrage», ob der Kandidat oder die Kandidatin sich als Teamplayer betrachtet, immer wieder vor. Und natürlich hat noch nie jemand mit «Nein» auf diese Frage geantwortet. Doch wie definiert sich ein gutes Team?

Mathematisch kann man sagen, dass das Ergebnis eines guten Teams grösser ist als die Summe der Einzelteile. In vielen Teams herrscht Angst, dass bei Nichterreichen eines Zieles der Schuldige gesucht wird. Also versuchen viele Teammitglieder sich in Position zu bringen, frühzeitig auf die Fehler des anderen hinzuweisen und sich selbst aus der Schusslinie zu bringen – ganz nach dem Motto: «ich habe es doch immer gesagt».

Ein gutes Team agiert anders. Zuerst einmal muss jedes Teammitglied verstehen und sich auch daran messen lassen, dass es die Aufgabe hat, die Teamkollegen erfolgreicher zu machen. Ich als Teammitglied fokussiere meine Arbeit darauf, sicherzustellen, dass mein Teamkollege besser wird. Stellen Sie sich vor, was für eine positive Energie Sie in einer solchen Konstellation erzielen. Natürlich üben Sie auch Kritik, aber stets mit der Absicht, inhaltlich besser zu werden und sich selbst die Frage zu stellen, «was kann ich tun, damit du besser wirst»?

Sie sehen diese Eigenschaften im Sport, wenn ein unterklassiges Team ein hochklassiges Team besiegt. Obwohl die Fähigkeiten der einzelnen Spieler des «Davids» weit unter den Fähigkeiten des «Goliaths» sind, kommt ein Sieg von «David» immer wieder vor. Weil das Feuer an diesem Tag ausgereicht hat, die tieferen Fähigkeiten auszugleichen, jeder für jeden kämpft und rennt, und der «Team-Spirit» so ungeahnte Höhen erreicht.

3. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Zu guter Letzt muss sich eine Organisation auch laufend verbessern. Denken Sie nur daran, welche Entwicklung der Sport über Jahrzehnte durchgemacht hat. Rekorde für die Ewigkeit bleiben eben nicht ewig, sie werden immer und immer wieder verbessert. Sei es wegen professionellerem Training, mentaler Unterstützung oder durch Verbesserungen des Materials. Gründe gibt es viele, aber es passiert, immer und immer wieder.

Genau gleich ist es in der Unternehmenswelt. «Stillstand ist Rückschritt». Wir haben die Verpflichtung, den Status-Quo immer wieder in Frage zu stellen. Wie können wir noch besser werden, damit wir die langfristige Ambition erreichen können? Dies können kleine Verbesserungen des Alltags sein, aber auch die Umorganisationen ganzer Unternehmen.

Vergessen Sie nicht, der Mensch mag keine Veränderungen. Wir Menschen lieben die Konstante, wir

Datum 22. Mai 2019

Seite 5

Betreff **Abschlussrede Promotionsfeier Universität Zürich vom 22. Mai 2019**

sind gerne sicher, gerne in unserer Komfortzone. Jede Veränderung birgt für uns Gefahren, weil wir aus dieser Komfortzone herausmüssen. Aussagen wie: «Das haben wir doch immer so gemacht, warum muss ich dies jetzt neu erfinden?» sind typisch dafür.

Ein Leader muss die Fähigkeit aufweisen, die Notwendigkeit und den Weg der Veränderung aufzuzeigen und die Angst bei den Mitarbeitenden zu verringern. Dies bedingt viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen. Die Liebe und das Verständnis zu Menschen, Leadership Qualitäten eben.

Liebe Absolventinnen und Absolventen, ich gratuliere Ihnen für die letzten Jahre des harten Studiums und gratuliere Ihnen zum erfolgreichen Abschluss. Willkommen in der Welt des harten Arbeitens!

Sie haben in den vergangenen Jahren viele Instrumente der Führung und viele Inhalte des guten «Wirtschaftens» gelernt. Jetzt kommt eine spannende Phase, in der Sie das Gelernte anwenden sollen. Gehen Sie mit Demut aber auch mit Selbstsicherheit an diese Aufgabe heran. Sie haben bewiesen, dass Sie hart arbeiten, dass Sie Extrastunden leisten können.

Nun gilt es, neben diesen Management-Fähigkeiten auch Leadership-Kompetenzen aufzubauen. Dies hat mit Ihnen als Mensch zu tun, und das heisst, die Unvollkommenheit der Welt zu akzeptieren, sie aber jeden Tag mit Begeisterung besser zu machen.

«Mutig führen, menschlich bleiben», das wünsche ich Ihnen allen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und alles Gute.

Thomas Oetterli,
CEO Schindler Group