

# NZZ executive

Der Schweizer Stellenmarkt für Kader und Fachspezialisten, 11. November 2017

www.jobs.nzz.ch

*Haben Sie Ihre Laufbahn von Anfang an vor sich gesehen?*

Mir wurde auf den Weg gegeben, sich bietende Chancen zu nutzen, auch wenn sie unvermittelt auftauchen. Die Gründung eines ersten Vereins im Alter von elf Jahren mit dem Zweck, Heissluftballone aus Seidenpapier steigen zu lassen, dürfte wohl eher meinen Hunger nach Freiheit und meine Visionen beflügelt haben.

*Ist die Weiterbildung im Management auf der Höhe der Zeit?*

Als Organisator vieler Führungs- und Fachseminare darf ich hier wohl keine Schwäche offenbaren. Auch wenn in meinem CV ein MBA fehlt, glaube ich, dass ich mit meiner Fachbildung und -erfahrung meine Auftraggeber erfolgreich vorangebracht habe. Das zeigt sich etwa, wenn meine Leistung als Ad-interim-Geschäftsführer oder als Verwaltungsrat von verschiedenen Anspruchsgruppen positiv gewürdigt wird.

*Wie lauten Ihre Führungsgrundsätze?*  
Respekt, Transparenz, Freiheit.

*Ist kompetente Unternehmensführung überhaupt erlernbar?*

Fast alles ist erlernbar, sofern der Wille stark genug und ein Sinn erkennbar ist. Kompetenzen können in der Theorie rasch erlernt werden. Menschenführung hingegen braucht nebst einiger Begabung vor allem viel Erfahrung, die sich in alltäglichen Führungssituationen laufend erweitern lässt.

*Haben sich Ihre Führungsprinzipien im Lauf der Zeit verändert?*

Führung fusst auf wenigen, aber wichtigen Prinzipien, so dem Respekt gegenüber den Mitarbeitenden und



Felix Graber: «Die Personalrekrutierung sollte weniger in festen Denkrastern selektieren.»

SELINA HABERLAND / NZZ

## «Abschottung ist keine Antwort – da wird man ausgehungert»

33 Fragen an Felix Graber, CEO verschiedener Regionalbanken, Luzern

## Inhalt

### Arbeitswelt: Nachhaltigkeit 6

Nachhaltigkeit ist zum globalen Trendthema avanciert, auch in der Bildungslandschaft. In Deutschland geben sich zahlreiche Universitäten ein sogenannt grünes Profil. Auch in der Schweiz gibt es kaum eine Hochschule, auf deren Website man keinen Hinweis zu Nachhaltigkeitszielen findet.

<b>Unternehmensleitung, GL</b>	<b>2, 3, 4</b>
<b>Finanzen</b>	<b>2</b>
<b>Administration</b>	<b>3</b>
<b>Informatik, Telekom</b>	<b>4</b>
<b>Marketing, Verkauf</b>	<b>4</b>
<b>Consulting, Recht</b>	<b>5</b>
<b>Ingenieurwesen, Technik</b>	<b>5</b>
<b>Weitere Stellenangebote</b>	<b>5</b>
<b>Stellengesuche</b>	<b>5</b>
<b>Impressum</b>	<b>5</b>

### Anzeigenverkauf

Tel. 044 258 16 98, Fax 044 258 13 70, inserate@nzz.ch

**Stellenmarkt** [www.jobs.nzz.ch](http://www.jobs.nzz.ch)

### Impressum

NZZ executive

**Chefredaktion:** Eric Gujer. **Verantwortlich für diese Beilage:** Walter Hagenbüchle. **Redaktion und Verlag:** Neue Zürcher Zeitung AG, Postfach, 8021 Zürich, Telefon 044 258 11 11.

Auftraggebern oder in der Transparenz von Entscheidungen. Diesen Prinzipien bleibe ich treu – auch mit grosser Selbstdisziplin.

*Darf ein Chef auch Schwächen zeigen?*

Da ein Chef primär Mensch ist, sind seine Schwächen ohnehin sichtbar.

**Fortsetzung Seite 3**

## «... da wird man ausgehungert»

### Fortsetzung von Seite 1

Wie spüren Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage?

Die Innovationsgeschwindigkeit nimmt zu, traditionelle Wertschöpfungsketten werden aufgeteilt und digitalisiert. Diese Veränderungen verleihen mir als Unternehmer vielfältige Chancen und eine positive Dynamik in den Auftragsbüchern.

### «Die Zeit der lückenlosen und plausiblen Curricula Vitae und Arbeitszeugnisse ist noch nicht vorbei.»

Hat die globale Arbeitsteilung positive Effekte gebracht?

Vorteile sehe ich vor allem bei der Forschung und Entwicklung. Das verfügbare Wissen auf unserem Planeten kann durch die globale Arbeitsteilung exponentiell vermehrt werden. Die Verlagerung von Produktionsstätten und die Deindustrialisierung ganzer Länder führen aber zu globalen Spannungen, von denen sicher keine heilende Wirkung zu erwarten ist.

Können Sie sich Alternativen zur Globalisierung vorstellen?

Abschottung ist keine Antwort – irgendwann wird man belagert und ausgehungert. Ein Blick in das diffuse Bild der Firmenübernahmen zeigt, dass einige Unternehmenspatrons die Alternative zur Globalisierung im Verkauf ihrer Firmen an die Herrscher des Reichs der Mitte suchen. Das ist dann quasi eine Monopolisierung der Globalisierung. Diesem Trend kann mit einer cleveren Nischenpolitik, rechtzeitiger Nachfolgeplanung und

dem Schutz des geistigen Eigentums wirkungsvoll entgegengetreten werden.

Was geht Ihnen auf die Nerven?

Vorwiegend das Gejammer über Nebensächlichkeiten und schlechten Service unaufmerksamer Lohnempfänger in diversen Branchen.

Worüber können Sie herzlich lachen?

Über den spontanen Einfall einer Wortspielerei.

Was sagen Ihre Mitarbeiter über Sie?

Die Umfragewerte dürften aufgrund meiner Begeisterungsfähigkeit und Fairness als Vorgesetzter nicht die schlechtesten sein.

Wie reagieren Sie auf Kritik?

Ich vertiefe mich in eine selbstkritische Lagebeurteilung: Wo gilt es, Schaden zu begrenzen, Wunden zu heilen? Wo ist ein echtes Wort der Entschuldigung mehr wert als eine lange Rechtfertigung und Schuldzuweisung?

Hat Sie Ihr Bauchgefühl auch schon einmal getäuscht?

Mit einem wachsamem Auge auf die Waage: ja. Sonst aber bin ich gesegnet mit einem ausgeprägt intuitiven Sensorium, das mir immer wieder neue Perspektiven eröffnet.

Stellen Sie auch ehemalige Arbeitskollegen und Freunde ein, oder ziehen Sie unbeschriebene Blätter vor?

Unbeschriebenen Blättern fehlt es an einem klaren Profil, da sie eben unbeschrieben sind. Ich rekrutiere Mitarbeitende mit einem fachlichen und persönlichen Leistungsausweis, gepaart mit der nötigen lokalen Verwurzelung und einem gesunden Realitätssinn. Das trifft für eine 19-jährige Mitarbeitende einer Kindertagesstätte genauso zu wie für einen Bank-CEO Mitte 50.

Sind Frauenquoten notwendig?

Eine solche Quote löst nur einen Teil des Problems. Wichtiger wäre, dass Teams gebildet werden, welche die Diversität der Gesellschaft widerspiegeln. Ideal wäre ein Rekrutierungsansatz, bei welchem alle, welche die nötigen Fähigkeiten bringen, auch dieselben Chancen hätten. Die Situation im Arbeitsmarkt sieht aber anders aus. Man sucht oft die eierlegende Wollmilchsau, welche mit 25 Lebensjahren zu einem Praktikantentlohn gleich viel leisten soll wie jemand, der bereits jahrzehntelange Erfahrung hat. Die Personalrekrutierung sollte neutraler und weniger in Denkrastern selektieren.

Googeln Sie Kandidaten?

Ja. Ich messe der Aktualität und der Kreditwürdigkeit der Quelle einen höheren Stellenwert bei als dem Motiv des T-Shirts auf einem Instagram-Bild. Die Zeit der lückenlosen und plausiblen Curricula Vitae und Arbeitszeugnisse ist aber noch lange nicht vorbei.

Welchen Stellenwert haben für Sie soziale Netzwerke, beruflich und privat?

Da habe ich ein ambivalentes Verhältnis. Ich bin auf allen gängigen Netzwerken präsent und mehr oder weniger aktiv. Zudem berate ich Banken punktuell bei der Entwicklung ihrer Social-Media- und Digitalstrategie. Also muss ich mindestens ein paar Statusmeldungen und Tweets voraus sein.

Was halten Sie von Managern, die in der Öffentlichkeit mit wenig Schlaf und Wochenendarbeit auftrumpfen?

Solange dieser «Leistungsausweis» nicht auf krankhaften Zügen basiert und zeitlich beschränkt ist, können lange Arbeitstage und kurze Nächte erklärbar sein. Auch ich kenne intensive Einsatzphasen über Monate mit wenig Schlaf. Aber ohne regelmässige Erholungsphasen geht es nicht.

Würden Sie Ihre Karriere gegebenenfalls zugunsten eines humanitären Einsatzes aufgeben?

Als Familienmensch würde ich wohl kaum mehrere Monate fern von zu Hause das humanitäre Abenteuer suchen. Als Stiftungsrat einer gemeinnützigen Stiftung kann ich dennoch einen sinnvollen Beitrag zum Schutz Benachteiligter leisten.

Wann und wo können Sie abschalten?

Beim Kochen für meine Familie.

Sind Vorbilder für Sie aktuell?

Ja. Nur ist heute reichlich diffus, wer als Vorbild wirklich taugt. Oder wo eher ein Kult um einen Star entsteht, der mit gekauften Likes und Links zum vermeintlichen Vorbild werden will.

Was raten Sie dem Berufsnachwuchs – und den eigenen Kindern?

Bleibt am Ball, und bildet Reserven für die Nachspielzeit! Die Sportart ist dabei gar nicht so entscheidend. Es ist

### ZUR PERSON

**Felix Graber**, 50, ist Inhaber der Firma Qualityconsult AG, Unternehmensberatung für Qualität, Strategie und Organisation, in Luzern. Die Kernkompetenzen liegen im Bereich der Qualitäts-, Strategie- und Organisationsberatung. Zu den Kunden zählen kleine und mittelgrosse Unternehmen im Finanzsektor und in der Dienstleistungsbranche. Seit 2001 vertraut eine Vielzahl von Schweizer Regionalbanken für Fragestellungen zur Corporate Governance und Bankführung auf die Expertise der Firma. Sie misst beispielsweise die Zufriedenheit von Bank- und Retailkunden, Mietern und Mitarbeitern. Nebst seiner Tätigkeit als Unternehmensberater und CEO ad interim mehrerer Regionalbanken ist Graber in verschiedenen Verwaltungsräten lokaler KMU, unter anderem einer Kindertagesstätte, tätig. Er ist dipl. Betriebsökonom FH, verheiratet, Vater zweier schulpflichtiger Kinder und hat in der Armee als Generalstabsoffizier Dienst geleistet.

mir aber wichtig, dass im Beruf nebst der geforderten Leistung auch Spass und Kultur Platz finden.

Wie wurden Sie durch Ihre ehemaligen Lehrpersonen eingeschätzt?

Ich bot meinen Lehrpersonen auf allen Stufen die Verlässlichkeit, dass ich trotz vielen Streichen meine Sache ehrlich und konsequent machte. Meine Pädagogen und Lehrmeister brachten mir viel Wertschätzung entgegen.

Könnten Sie sich ein Leben im Kloster vorstellen?

Nachdem ich insgesamt gut drei Jahre in der Schweizer Armee Dienst geleistet habe, kenne ich das Gefühl der grossen Schläfsäle, der Entbehren und der geordneten Rituale nur zu gut. Und für ein spontanes Gebet brauche ich nicht unbedingt in ein Kloster einzutreten.

Glauben Sie an die Vorsehung und an das Schicksal?

Ja, auch wenn die Versuchung gross ist, alles rational erklären zu wollen. Wer mit offenen Augen durchs Leben geht, findet immer wieder Zeichen und Hinweise, die zum glücklichen Leben führen.

Sind Sie zuversichtlich für die Schweiz?

Auch wenn das Erfolgsmodell von 1291 immer wieder einer Bewährungsprobe ausgesetzt wird – ja.

Welche Probleme sollte die Politik unverzüglich anpacken?

Es gilt, die Partikularinteressen der Parteien der Verantwortung für den Staat unterzuordnen. Dieser hat primär für die Sicherheit, Versorgung und soziale Wohlfahrt seiner Bevölkerung zu sorgen. Das Problem, dass nicht einmal mehr gute 80:20-Lösungen im Parlament eine Mehrheit finden, gilt es zu lösen.

Interview: met.