

Interview Felix Ehrat, General Counsel von Novartis, über die Anforderungen an die Führungspersönlichkeiten von morgen

«Zeigen können, dass man verletzlich ist»

Was erwarten wir eigentlich von Menschen, die andere Menschen und Unternehmen führen? Darüber hat der Schaffhauser Felix Ehrat, oberster Jurist von Novartis und Mitglied der Geschäftsleitung, am stars symposium mit zukünftigen Führungspersönlichkeiten gesprochen.

VON ROLF FEHLMANN

Was macht in Ihren Augen Leadership aus?

Felix Ehrat: Für den Erfolg eines Unternehmens ist Leadership entscheidend. Sie hat zahlreiche Facetten; zentral sind Transparenz und Authentizität. Dazu gehört auch die Bereitschaft, zu zeigen, dass man verletzlich ist, nicht auf alle Fragen eine Antwort hat und bereit ist, auf das Team zu hören.

Das könnte doch auch als Schwäche ausgelegt werden.

Ehrat: Das ist nicht ausgeschlossen. Ich glaube aber, dass Teams das eher als Zeichen der Stärke, eines gesunden Selbstbewusstseins und Gestaltungswillens deuten.

Was ist mit kulturellen Schranken?

Ehrat: Gerade in einem multinationalen Unternehmen sind diese Mentalitäts- und kulturellen Unterschiede zu respektieren – nicht jeder ist bereit, gleich weit zu gehen.

Führungspersönlichkeiten agieren häufig in einem Umfeld, das nicht immer übersichtlich oder eindeutig ist.

Ehrat: Selbstverständlich ist Leadership heutzutage sehr stark geprägt vom Umgang mit Gemengelage, mit Zweideutigkeit, auch mit Unsicherheit. Oft geht es darum, eine Meinung



Für Felix Ehrat müssen Führungspersönlichkeiten kulturell offen sein und sich Veränderungen stellen. Bilder stars/Michael Kessler

zu entwickeln, dafür einzustehen und diese durchzusetzen. Dabei ist es von grösster Bedeutung, dass Lösungen gemeinsam mit dem Team erarbeitet werden. Selbstverständlich braucht es einen Entscheid; gefragt ist dann aber die Loyalität des Teams, vor allem auch der Teammitglieder, die anderer Meinung gewesen sind – alle müssen den Entscheid mittragen.

Muss Leadership sinnstiftend wirken?

Ehrat: Das, was man neudeutsch «Purpose» nennt, ist ein ganz zentraler Punkt. Gerade in Organisationen, die weltweit dezentralisiert sind und Matrixstrukturen haben, ist das eines der verbindenden Elemente – das gemeinsame Verständnis, weshalb man jeden Morgen zur Arbeit kommt, unabhängig von der konkreten Funktion. Das kann das Bemühen sein, eine ganz besondere Qualität in der eigenen Arbeit zu haben; das kann das Produkt sein, in der Pharmabranche sind es die Bedürfnisse der Patienten. Wichtig ist es, diese gemein-

same Überzeugung zu entwickeln und weiterzutragen.

Wie rekrutiert und motiviert man potenzielle Leader?

Ehrat: Die Attraktivität des Arbeitsplatzes geht gerade bei der jüngeren Generation weit über die Höhe des Gehalts hinaus. Diese Attraktivität ist zentral, wenn es darum geht, künftige Führungspersönlichkeiten an Bord zu holen. Die Leute wollen sich einbringen können, wollen in einem kreativen, flexiblen und innovativen Umfeld arbeiten. Sie wollen erfolgreich sein. Das setzt voraus, dass auch das Unternehmen erfolgreich ist. Und sie wollen gefordert werden. Diese Elemente machen letztlich einen Arbeitsplatz im Markt attraktiv; und attraktive Arbeitsplätze werden von den Besten nachgefragt. Wenn die Besten für ein Unternehmen tätig sind, hat das eine grosse Sogwirkung auf weitere Talente.

Welchen Herausforderungen sehen sich Leader heute gegenüber?

Ehrat: Entwicklungs-, Produktions- und Lebenszyklen verkürzen sich ständig. Die Dinge geschehen immer schneller, Veränderung ist die neue Normalität. Führungspersönlichkeiten müssen mit Sachverhalten umgehen, die nicht vollständig bekannt sind. Dieser Umgang mit Zweideutigkeit und Unsicherheit ist ganz wesentlich. Das bedingt, dass Leute den Mut aufbringen müssen, sich eine Meinung zu bilden, diese zu vertreten und durchzusetzen – mit dem inhärenten Risiko, dass die Umwelt sich wiederum anders verhalten wird als erwartet.

Was zeichnet heutige Leader aus, damit sie in der vieldeutigen, komplexen Welt von morgen zurechtkommen?

Ehrat: Kulturelle Offenheit und die Fähigkeit, sich immer wieder anzupassen und neu zu orientieren. Dann die Bereitschaft, sich einem ständigen Veränderungsprozess zu stellen und ihn mitzugestalten. Sicher auch der Wille, die Umwelt zu gestalten, Offenheit gegenüber dem Team und die Erkennt-

Zur Person Mitglied der Novartis-Geschäftsleitung

Der Schaffhauser Felix R. Ehrat ist seit Oktober 2011 Chefjurist (Group General Counsel) und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. 2013 wurde er in den USA mit dem Burton Award ausgezeichnet, dem wohl renommiertesten Preis für Juristen. Er ist Mitglied des Stiftungsrates von Avenir Suisse und seit Ende Mai 2015 Präsident von Swiss Holdings, dem Verband der Industrie- und Dienstleistungskonzerne in der Schweiz. Weiter ist er Mitglied des Verwaltungsrats von Geberit AG und VR-Präsident der Globalance Bank AG.

Ehrat ist ein führender Anwalt für Gesellschaftsrecht, Bankrecht, Fusion und Erwerb von Unternehmen (Mergers and Acquisitions) sowie Experte in den Bereichen Grundsätze der Unternehmensführung (Corporate Governance) und Schiedsverfahren. Er begann seine Laufbahn 1987 bei der Anwaltskanzlei Bär & Karrer in Zürich, der er bis 2011 angehörte.

nis, dass die Problemstellungen in der Regel zu komplex sind, um sie alleine lösen zu können.

Was unterscheidet Leader von Managern?

Ehrat: Die Managementliteratur sagt, Manager würden die Dinge richtig erledigen, während Leader die richtigen Dinge täten. Leader haben einen Gestaltungswillen, haben die Bereitschaft, andere zu integrieren; sie verstehen, dass Teams stärker sind, als die Kombination von Einzelpersonen es sein kann. Leader können «Purpose» vermitteln und sind mit diesem Verhalten letztlich kulturbildend. Das macht Teams einfach stärker und damit Unternehmen erfolgreicher.

Intelligent, aber nicht selbstfahrend

STEIN AM RHEIN Dass nicht Automobilhersteller, sondern IT- und Internetkonzerne wie Apple und Google erste Prototypen von selbstfahrenden Autos vorgestellt haben, macht deutlich, dass die Computertechnologie traditionelle Autohersteller zwingen könnte, ihr Geschäftsmodell zu überdenken.

Das scheint den japanischen Autobauer Toyota allerdings nicht nervös zu machen, wie dessen Vizepräsident Nobuyori Kodaira gestern am stars symposium sagte: Bis Autos wirklich vollautomatisch unterwegs seien, werde es noch sehr lange dauern – bis 2035 oder gar bis 2075, je nachdem, welche Experten man frage. Wie Kodaira weiter sagte, setze Toyota intensiv auf verschiedenste Technologien, um die Zahl der Verkehrsunfälle weiter senken zu helfen. Der Strassenverkehr fordere nämlich weltweit noch immer rund 1,3 Millionen Menschenleben. So habe der japanische Autohersteller etwa ein Assistenzsystem für das Fahren auf Autobahnen entwickelt, das bis zu einer Geschwindigkeit von 110 km/h das Auto innerhalb der Spurmarkierung auf der Strasse halte. Ein weiteres, sogenanntes «Pre-Crash»-System erkenne brenzlige Situationen, in denen es zu einer Kollision kommen könnte, und bremsen das Fahrzeug entsprechend ab. Ein sogenanntes «Auto High Beam»-System schliesslich blende bei Fahrten in der Nacht die Scheinwerfer automatisch ab, sobald ein Fahrzeug entgegenkomme, und schalte danach wieder auf Fernlicht. (rf)

«Hier ist der perfekte Sturm im Anzug»

Vier Technologien im IT-Bereich zwingen alle Branchen dazu, ihre Geschäftsmodelle neu zu definieren – oder aber unterzugehen. Das sagte am stars symposium Matthias Kaiserswerth, ehemaliger IBM-Forschungsleiter für Europa.

VON ROLF FEHLMANN

STEIN AM RHEIN Flächendeckend verfügbare mobile Rechenleistung, Datenspeicherung auf Servern im Internet (Cloud-Computing), allgegenwärtige Soziale Medien und das Internet der Dinge – das sind vier globale Trends, denen sich niemand entziehen kann. Die Folge davon: In allen Branchen werden sich etablierte Firmen neu erfinden müssen, um nicht aus dem Geschäft gedrängt zu werden. Und: Newcomer könnten ihnen gleichsam über Nacht den Markt streitig machen.

«Durch den Einsatz dieser Technologien kann man völlig neue Geschäftsmodelle entwickeln und den Kunden einen Mehrwert bieten, den man heute nicht realisieren kann», sagt Matthias Kaiserswerth, ehemaliger Forschungsleiter von IBM in Europa und heutiger Leiter der

Hasler-Stiftung, eines Schweizer Technologie-Thinktanks. «Diejenigen Firmen, die es schaffen, entweder das neue Geschäftsmodell oder den Mehrwert als Erste zu heben, werden in der Lage sein, einen grossen Marktanteil für sich zu holen und möglicherweise etablierte Spieler in diesen Bereichen aus dem Markt zu drängen.» Weil die genannten vier Trends heute alle gleichzeitig da seien, braue sich das zusammen, was man im Englischen als «perfect storm» bezeichne, so Kaiserswerth: «Da ändert sich was.»

Das bleibe nicht ohne Auswirkungen auf diejenigen, die heute in den obersten Führungspositionen die Geschicke der Unternehmen lenkten, gibt Kaiserswerth zu bedenken, und fordert: «Diese Führungspersönlichkeiten müssen sich mit Leuten umgeben, die Digital Natives sind und anders denken – mit Leuten, die mit diesen Technologien aufgewachsen sind, die andere Erwartungen haben.»

Aus seiner Sicht ganz wichtig: Etablierte Firmen müssen bereit sein,

durch Experimentieren neue Geschäftsmodelle zu definieren – so, wie das Start-ups machen. Laut Kaiserswerth liegt die Herausforderung für die Führer von etablierten Unternehmen zum einen darin, wie man eine Firma dazu bringen kann, ihr bestehendes Geschäftsmodell zu ändern oder ein neues Geschäftsmodell einzuführen. Aber zum andern auch darin, wie man eine Firma dazu bringen kann, Experimente zu wagen, die sie bis anhin vielleicht nicht gewagt hätte.

«Den eigenen Kopf einsetzen»

Diese Entwicklung hat nicht nur Auswirkungen auf Unternehmen, sondern auf die Gesellschaft als Ganzes: Es muss nämlich gelingen, die kommende Generation darauf vorzubereiten, sich in dieser neuen Welt zurechtzufinden – einer Welt, von der man heute allerdings noch gar nicht weiss, wie sie dereinst aussehen wird. Für Kaiserswerth ist klar: «Das Wichtigste für die kommende Generation ist, wissbegierig zu sein und es zu bleiben.» Sie müsse die Fähigkeit entwickeln, zu lernen, Sachen zu hinterfragen und kritisch zu denken. Diese Eigenschaften seien wichtiger denn je. Das gelte auch für die Einstellung, «nicht alles zu glauben, was aus dem Computer kommt, sondern eben auch den eigenen Kopf einzusetzen und nicht faul zu werden».



Die kommende Generation müsse wissbegierig sein, fordert Matthias Kaiserswerth.