

Interview mit:

Roland Rasi

Was machen Manager, nachdem sie entlassen wurden? Der Basler Rechtsanwalt Roland Rasi hat ein neues Betätigungsfeld entdeckt: Als Mediator berät er "gefallene" CEOs und sucht mit ihnen gemeinsam nach Zukunftsperspektiven. Rasi weiss, wovon er spricht. Als Topmanager des ehemaligen Bankvereins stellte er sich gegen die Fusion mit der Bankgesellschaft und verlor den internen Machtkampf gegen Marcel Ospel, worauf er die Bank freiwillig verliess. Interview: Matthias Ackeret, Oliver Prange, Fotos: Marc Wetli

“Mein eigener Abgang hat mich lange beschäftigt. Es war die Konsequenz eines langen internen Machtkampfes, strategischer Meinungsdivergenzen und charakterlicher Unvereinbarkeiten.”

“Für jeden Manager ist der Verlust seines Jobs, freiwillig oder nicht, ein Schock, auch wenn dieser oft nicht ganz überraschend kommt.”

“Ich kenne Grossbetriebe, in deren Führungsetagen mehr als die Hälfte der Arbeitszeit für Mobbing aufgewendet wird.”

“Der Verwaltungsratspräsident hat die verdammte Pflicht und Schuldigkeit, seine Verwaltungsräte zu qualifizieren.”

“Die horrenden Löhne einiger Manager und CEOs sind problematisch.”

“In letzter Zeit aber hatte ich auch eher den Eindruck, dass Joe Ackermann etwas ‘abgehoben’ hat.”

Sie beraten “gefallene” CEOs. Wie haben Sie diese “Marktlücke” entdeckt?

“Durch die Häufigkeit der Fälle. Noch vor einem guten Jahrzehnt verlief der Wechsel an der Unternehmensspitze normal. Der CEO trat freiwillig oder altershalber zurück und sein Nachfolger wurde automatisch eingearbeitet. Eine amerikanische Studie zeigt, dass die heutigen Unternehmensführer durchschnittlich nur noch zwei Jahre im Amt sind, bevor sie wieder weggehen. Das hat Konsequenzen auf den Führungsstil. Wer als Chef ständig mit der möglichen Entlassung rechnen muss, verhält sich anders, als wenn er sich langfristig sicher im Sattel fühlt. Das Bild des CEOs nach aussen hat sich gewandelt. Die vielen Wirtschaftsskandale rückten die Manager in ein schlechtes Licht. Das Medien- und Öffentlichkeitsinteresse richtet sich nun verstärkt auf einzelne Personen und weniger auf deren Firmen. Wird ein CEO entlassen, gibt es drei Möglichkeiten. Er verschwindet in der Versenkung, er wechselt die Firma, um erneut in die Führungsetage aufzusteigen, oder er macht etwas vollkommen Neues. Es ist kein Versagen, entlassen zu werden. Vielleicht war nur diese Arbeitsstelle die falsche. In langen Gesprächen suchen wir nach einer geeigneten Lösung.”

Dann verstehen Sie sich als deren Psychologe oder Psychiater?

“Nein, überhaupt nicht! Ich verfüge nicht über die entsprechende Ausbildung. Ein Psychiater wäre auch der falsche Ansprechpartner. Ein entlassener CEO ist nicht krank, aber in der Regel angeschlagen. Er hat ‘nur’ seinen Job verloren und das Bedürfnis, darüber zu sprechen. Durch den Abgang wird ihm das ganze Fundament entzogen. Ich bin vor einigen Jahren auch in diese Situation geraten. Dadurch realisierte ich, dass es bisher keine Anlaufstelle für entlassene Topmanager gab.”

Was passiert dann konkret, wenn man seinen Job verliert?

“Für jeden Manager ist der Verlust seines Jobs, freiwillig oder nicht, ein Schock, auch wenn dieser oft nicht ganz überraschend kommt. Plötzlich ist die Agenda leer, man braucht nicht mehr aufzustehen, und die gesamte Infrastruktur kommt einem abhanden. Es dauert Wochen bis Monate, bis man überhaupt realisiert, was passiert ist. Auch das Umfeld behandelt einen wie einen Aussätzigen. Bekannte wechseln plötzlich die Strassenseite, wenn sie einem begegnen. Dies ist aber in der Regel keine Arroganz, sondern reine Unsicherheit. Wie bei einem Trauerfall braucht es auch seine Zeit, um das Ganze zu verarbeiten. Unsere Universitätskliniken sind gefüllt mit Managern, die unter Erschöpfungsdepressionen leiden. Nach dem ersten Schock beginnt man das Ganze zu verarbeiten und kommt dabei oftmals zum Schluss, dass der Wechsel auch seine guten Seiten hat.”

Was zeichnet einen entlassenen Manager aus?

“Viele Manager haben nie ein ehrliches Feedback ihrer Mitarbeiter bekommen – und auch nie eines verlangt. Deswegen schätzen sie ihre Fähigkeiten oftmals falsch ein. Auf die Frage nach den Stärken und Schwächen kommen die Antworten meist aus der Pistole geschossen: ‘Ich bin ein glanzvoller Kommunikator oder ein blendender Stratege.’ Solche Aussagen bilden den Ausgangspunkt für das Fremd-Assessment in Form eines 360°-Feedbacks. Die ehemaligen Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten beurteilen ihren ehemaligen Chef meist anders. Plötzlich ist er nicht mehr ein blendender Kommunikator, sondern ein verschlossener, unzugänglicher Typ.”

Sie befragen ehemalige Mitarbeiter...

“Ja, aber nur mit deren Einverständnis. Diese kennen ihren früheren Chef am besten. Dazu befragt man auch ehemalige Kollegen und Vorgesetzte.”

Tauchen dabei keine Rachegelüste auf?

“Nein, das Ganze wird anonymisiert. Dank dieser Befragung bekommt man einen objektiven Eindruck des CEO und seiner Problemfelder. Konfrontiert man diesen mit den zur Selbstwahrnehmung abweichenden und widersprüchlichen Aussagen, lösen sich oft die Spannungen, und der Verarbeitungsprozess beginnt. Oftmals relativiert der Betroffene seine Aussagen und sieht beispielsweise Fehler in der Kommunikation ein. Diese Erkenntnisse bilden die Basis für die weitere Karriere und Persönlichkeitsentwicklungsplanung.”

Inwiefern?

“Es wäre verhängnisvoll, wenn der angeschlagene CEO an einer neuen Stelle wieder an den gleichen Problemen scheitern würde. Dank dieses Assessments kennen wir nun seine Stärken und Schwächen und können seine neue Tätigkeit besser darauf abstimmen.”

Unterzieht sich jeder ihrer Kunden einem solchen Assessment?

“Nein, für einige Manager ist ein solches Assessment zu intim. Dann bleibt es lediglich bei einzelnen Gesprächen. Da viele CEOs in einer breiteren Öffentlichkeit bekannt sind, führe ich diese Meetings auch nicht in meinem eigenen Büro durch.”

Was für CEOs haben Sie durch Ihre Tätigkeit kennen gelernt?

“Es gibt alle Arten von CEOs. Nach ihrem Abgang fallen aber alle in ein riesiges Loch. Zudem haben sie aufgrund ihrer Belastung oft die eigene Familie vernachlässigt, sodass auch das private Umfeld zerrüttet ist. Wie will man eine Firma führen, wenn man nicht einmal sein Familienleben organisieren kann?”

Ich habe einige CEOs kennen gelernt, die während ihrer ganzen Berufstätigkeit kein einziges Buch gelesen haben!”

Das ist erschreckend...

“Natürlich ist dies erschreckend, zeigt aber auch den Druck, welchem sich ein CEO aussetzt. Es ist meine Aufgabe, die Chancen zu zeigen, die sich nach einem solchen Karriereknick öffnen können. Doch diese Erkenntnisse benötigen Zeit. Für viele Manager gibt es plötzlich neue Möglichkeiten. Einer meiner Kunden hat sich einen lang gehegten Traum erfüllt und ein Buch geschrieben. Ein anderer ist um die Welt gereist.”

Aber sind das nicht alles Idealfälle?

“95 Prozent aller Entlassenen wollen es sich und ihrem Umfeld sogleich wieder beweisen und bei einem anderen Unternehmen wieder eine vergleichbare Position einnehmen. Doch überhitztes Handeln birgt auch die Gefahr der Wiederholung. Hier muss man umdenken. Will man wirklich wieder CEO werden? Gibt es nicht auch andere Möglichkeiten, Karriere zu machen? Ich jedenfalls möchte niemals mehr als Manager in einem Grossbetrieb arbeiten. Eine Variante von vielen ist der Weg in die Selbstständigkeit. Mit den gemachten Erfahrungen und dem Wissen aus der bisherigen Tätigkeit kann man oft sehr erfolgreich sein.”

Sie haben Ihren eigenen Abgang erwähnt. Wie haben Sie diesen erlebt?

“Dieser Abgang hat mich lange beschäftigt. Es war die Konsequenz eines langen internen Machtkampfes, strategischer Meinungsdivergenzen und charakterlicher Unvereinbarkeiten.”

Wie läuft ein Machtkampf ab?

“Ein Machtkampf spielt sich auf allen Stufen gleich ab. Das Stichwort lautet: Mobbing. Wenn man über keine Hausmacht verfügt, wird man nur noch teilweise informiert oder bewusst von wichtigen Informationen abgeschnitten, mit dem Ziel, einen in den Hammer laufen zu lassen. Mobbing hat viele Facetten. So wird zum Beispiel die Arbeit des Gemobbten ohne sachliche Gründe schlecht oder lächerlich gemacht.”

Warum ist Hausmacht wichtig?

“Beim Wechsel von der Führungsetage in diejenige eines Mitbewerbers verliert man die eigene bisherige Hausmacht. Und Hausmacht ist für das eigene Überleben entscheidend.”

Ist dies typisch?

“Ich kenne Grossbetriebe, in deren Führungsetagen mehr als die Hälfte der Arbeitszeit für Mobbing aufgewendet wird. Spitzt sich die Situation zu, kann es sogar mehr sein. Dies prägt die Unternehmenskultur. Trotz hoher Löhne opfern Topmanager einen Grossteil ihrer Lebensqualität für ihren Job. Es sind auch

nicht Begriffe wie Vertrauen oder Solidarität, die an der Spitze der Werteskala stehen, sondern Geld. Derjenige, der am meisten verdient, ist der Star. Daneben zählen auch die Anzahl Untergebener und die hierarchische Stufe als entscheidende Faktoren für das Selbstverständnis und Selbstbewusstsein des Managers. Dies prägt das ganze Bewusstsein. Fallen diese Attribute weg, bleibt nur eine leere Hülle zurück. Deswegen ist auch ein Engagement ausserhalb des Berufs wichtig.”

Das heisst, um CEO zu werden, benötigt man eine gewisse Brutalität...

“Das ist eine zu harte Aussage, die ich nicht unterschreiben kann und die ich mit gemischten Gefühlen empfinde. Es gibt viele Betriebe, die über eine ausgezeichnete Unternehmenskultur verfügen. Wer sich aber mit schlechten Eigenschaften an die Spitze eines Unternehmens geboxt hat, zieht sogleich andere nach, die über die gleichen Charakterzüge verfügen. Doch dies ist nicht das einzige Problem.”

Was ist dann das Hauptproblem?

“Die allermeisten CEOs verlieren aufgrund ihrer Position die langfristige ‘Bodenhaftung’. Dies konnte ich schon einige Male beobachten. Die Führungsaufgabe verändert Menschen, auch solche, die man glaubt, gut zu kennen. Wenn einem dauernd der rote Teppich ausgelegt wird, ist es schwierig, nicht abzuheben.”

Was heisst das konkret?

“Viele Manager werden vom Unfehlbarkeitssyndrom befallen und glauben, vor jeglichen Fehlern gefeit zu sein. Aber jede Spitzenkraft, sogar der Papst, macht Fehler. Gute Manager wissen dies und lassen ihre Arbeit ständig von Vertrauten reflektieren. Ich habe mit dieser Feedback-Kultur nur gute Erfahrungen gemacht. Ein menschlicher Chef bleibt erfahrungsgemäss länger im Amt als ein Diktator, weil er über Bodenhaftung verfügt.”

In den letzten Jahren ist CEO in der Öffentlichkeit zu einem Reizwort geworden...

“Aber erst durch die Übertreibungen in der Vergangenheit. In den Boomzeiten der Hochkonjunktur waren die CEOs die grossen Stars. Die Fixierung auf einzelne Personen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Ursprünglich war das nur in den USA der Fall, mittlerweile sind die Spitzenleute dank einer breiten Medienberichterstattung auch bei uns einer breiteren Öffentlichkeit bekannt. Das hat oft fatale Auswirkungen. Die Haupttätigkeit vieler Topshots konzentriert sich zunehmend mehr auf die Aussendarstellung als auf das Wohlbefinden ihrer Firma und Mitarbeiter.”

Gerade die Banken verfügen über riesige Kommunikationsabteilungen. Ist dies übertrieben?

“Ich glaube eher ja. Andere Branchen können sich einen solchen Aufwand gar nicht leisten. Es herrscht eine Überinformation. 1977, als die Chiasso-Affäre platzte, arbeitete ich als Sekretär in der Geschäftsleitung der ehemaligen Kreditanstalt. Damals gab es nicht einmal eine PR-Abteilung. Dieser Skandal weckte das Bedürfnis nach professioneller Öffentlichkeitsarbeit. Dies war der Wendepunkt. Auch die legendäre Skimützenaktion oder das Tour-de-Suisse-Sponsoring fussen auf diesen Erfahrungen. Auch die Vermarktung der Alinghi oder von Tutanchamun ist nur mit einem Riesenaufwand zu bewältigen. So gesehen hat auch diese Medaille zwei Seiten.”

Aber gerade bei grossen Streitfällen wie der Holocaust-Affäre wirkt die Reaktion der Banken oftmals unbeholfen...

“Manchmal ja. Aber dies ist nicht nur das Problem der Banken. Nehmen Sie den Fall von Adecco. Durch eine geschicktere Kommunikation wäre das ganze Debakel anders verlaufen. Wenn der Chairman auf 20 Fragen 19-mal keine Antwort geben kann und nur mit den Schultern zuckt, wirft dies ein schlechtes Licht auf das ganze Unternehmen und hat direkte Auswirkungen auf den Aktienkurs. Solche Fehler können nur mühsam behoben werden.”

Wen trifft die Schuld an einer solchen Panne, den CEO oder den Einflüsterer?

“Schlussendlich ist immer der CEO verantwortlich. Wenn man sich an die goldenen Kommunikationsregeln hält, sollte nichts schief gehen. Aufgrund der strengen Börsenaufsicht ist die Auskunftspflicht in den USA eingeschränkt. Wenn man die Journalisten aber darauf hinweist und damit Transparenz schafft, weckt man Verständnis. Gleichzeitig sollte das Datum bekannt gegeben werden, wenn die nächsten News verkündet werden. Dieser Termin ist strikte einzuhalten.”

Nun ist in der Schweiz wieder eine Diskussion über die hohen Managerlöhne entbrannt. Zu Recht?

“Die horrenden Löhne einiger Manager und CEOs sind problematisch. Das hat sich in den letzten fünf Jahren rasant verändert. Gewisse Herren verdienen in der Schweiz mittlerweile zwischen 15 und 20 Millionen Franken jährlich. Dass solche Summen sowohl den CEO als auch sein Umfeld prägen, dürfte klar sein.”

Gewisse Leute verdienen täglich über 50000 Franken. Ist dies gerechtfertigt?

“No comment. Wenn ein CEO für seine Firma eine entsprechende Wertschöpfung erbringt, ist ein guter Lohn gerechtfertigt. Das muss man im Einzelfall untersuchen. Die Argumentation eines CEO, dass er im Vergleich zu seinen amerikanischen Kollegen mit 20 Millionen Franken zu wenig verdiene, entbehrt einer realistischen Grundlage.”

Kann man die Wertschöpfung einer Führungskraft überhaupt bemessen?

“Ich glaube, es gibt neben dem Reingewinn und den Ebits schon einige gute Bewertungskriterien für die Höhe des Lohns: zum Beispiel die Zahl der Jobs, die ein CEO kreiert. Bei uns wird eher gefeiert, wer abbaut!”

Aber ist es wirklich entscheidend, ob ein CEO neue Jobs schafft?

“Für diejenigen, die einen Job bekommen, schon.”

Die Analysten behaupten das Gegenteil...

“Das ist ein zu enger Fokus. Wir haben uns in den letzten Jahren zu oft durch die Analysten terrorisieren lassen. Ich glaube, dies war ein Fehler. Es gibt für den Wert eines Unternehmens noch andere Kriterien. So schätze ich zum Beispiel einen Unternehmer wie Oscar Kambly, der aus freien Stücken eine hohe soziale Kompetenz beweist und für die Kinder seiner Mitarbeiter Kindergärten einrichtet.”

Sie gelten als einer der Entdecker von Joe Ackermann, dem heutigen Chef der Deutschen Bank. Wie beurteilen Sie ihn?

“Ich habe ihn als meinen Nachfolger als Sekretär von Robert A. Jeker vorgeschlagen. Ackermann überzeugte so sehr, dass keine andere Wahl blieb. In letzter Zeit aber hatte ich eher den Eindruck, dass auch Ackermann etwas ‘abgehoben’ hat. Viele seiner Interviews und Aussagen entsprechen nicht mehr meinem Bild, das ich von ihm hatte. Andererseits lastet auf seinen Schultern ein Riesendruck.”

Inwiefern unterscheidet sich das deutsche Arbeitsklima vom schweizerischen?

“In Deutschland sind die Hierarchien viel ausgeprägter als in der Schweiz. Wer oben ist, ist wirklich oben. Im Gegensatz zur Schweiz können sich wichtige Politiker oder Wirtschaftsleute in der Öffentlichkeit nur noch mit Bodyguards oder in gepanzerten Fahrzeugen bewegen. Das prägt. Bei der CS-Gruppe versuchten wir, weltweit die Hierarchien abzubauen. Das klappte überall – ausser in Deutschland. Dort herrscht eine vollkommen andere Mentalität.”

Durch die Swissair-Krise ist auch die Rolle des Verwaltungsrates ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Inwiefern ist dieser für das Handeln seiner Geschäftsleitung verantwortlich?

“Als Verwaltungsrat muss man sich auf die Aussagen der Geschäftsleitung und der Kontrollstelle verlassen können. Wie kann man dann als Verwaltungsrat überhaupt seine Verantwortung unabhängig wahrnehmen? Um dieses Dilemma zu lösen, konstruiert ein Team momentan ein System, mit

welchem wir den Verwaltungsräten neue Tools in die Hände geben – beispielsweise beim Finanzcontrolling oder dem Verwaltungsratsassessment. Nur wenige Firmen führen heute überhaupt ein solches Assessment ihres höchsten Organs durch.”

Was ist das konkret?

“Nur wenige Verwaltungsräte hinterfragen die Wertschöpfung, die sie einer Firma bringen. Wir haben kürzlich ein solches Sounding-Board für die Einführung eines VR-Assessments durchgeführt und hatten durchwegs positive Reaktionen. Der Verwaltungsratspräsident hat die verdammte Pflicht und Schuldigkeit, seine Verwaltungsräte zu qualifizieren. Die Zeiten, in welchen man seinen Freunden einen Verwaltungsratssitz zuschanzte, den sie dann jahrelang behielten, sind vorbei.”

Wie kann man die Tätigkeit eines Verwaltungsrats optimieren?

“Durch eine sorgfältige Auswahl seiner Mitglieder. Bei einem Start-up nützt es nichts, wenn der ganze Verwaltungsrat aus Controllern zusammengesetzt ist. Die Mischung ist entscheidend. Erst wenn diese stimmt, kann der Verwaltungsrat auch seine Verantwortung wahrnehmen. Wir untersuchen nun die einzelnen Kandidaten nach solchen Kriterien. Nach neusten Erkenntnissen hat das so genannte limbische System des menschlichen Gehirns einen entscheidenden Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen. Jeder Mensch hat eine eigene Struktur, die vom Unterbewusstsein gesteuert wird und von der Geburt bis zum Tod unverändert bleibt. Zwar kann man sich gewisse Eigenheiten anlernen, die Grundstruktur aber bleibt gleich. Mit diesen Tests kann man ein Optimum für ein Gremium erzeugen.”

Was ist dann die optimale Zusammensetzung eines Verwaltungsrates?

“Die Mischung und Ausgewogenheit ist entscheidend. In einem Verwaltungsrat braucht es verschiedene Charaktere, neben den initiativen Typen auch solche mit Controllermentalität. Ändert sich die Struktur des Unternehmens, sollte sich auch die Zusammensetzung eines Verwaltungsrates ändern.”