



Bilder: Debora Giammusso

*«Führung ist kein Schweizer
Sackmesser mit allen benötigten
Tools, genauso wenig ist die Person,
die das Messer zückt, MacGyver»*

Marc Stoffel über den «Wert» von Führung in seinem Unternehmen.

«Unser Ziel ist es, die Firma *forever young* zu halten»

Er könnte von seinen eigenen Mitarbeitenden abge­wählt werden: Die Rede ist von Marc Stoffel, CEO der Haufe-umantis AG in St. Gallen. Seinen Posten verdankt er einem internen Wahlsystem. Im Interview erzählt er, was jährliche Wahlen bedeuten, und fordert zu einem unternehmerischen Umdenken auf.

VON BASIL HÖNEISEN*

Marc Stoffel, seit rund vier Jahren pflegen Sie in Ihrer Firma ein internes Wahlsystem. Mitarbeitende können den Kader wählen oder sich selbst wählen lassen. Ihr Fazit bis jetzt?

Es ist ein extrem tiefgreifendes, alles veränderndes Führungsinstrument mit Stärken und Schwächen. Auch nach vier Jahren ist es noch ein Experiment für uns, das wir zuzätzlich zum Tagesgeschäft bewältigen. Aber wir sind überzeugt, damit auf dem richtigen Weg zu sein. Wir kommen als gesamtes Unternehmen vorwärts und sichern unsere Existenz stetig.

Wenn Sie den konkreten Nutzen dieses Führungsmodells in einem Satz erläutern müssten: Wie lautet er?

Unser Ziel ist es, die Firma *forever young* zu halten. Anstatt auf eine interne Krise zu warten, die Veränderung bringt, wollen wir uns durch jährliche Anpassungen und Überprüfungen, unter anderem auf Führungsebene, fit halten. Führung ist eine Dienstleistung, die im Dialog entsteht. Und wie bei jedem Vertrag geht es darum, etwas auszuhandeln. Es ist nicht einfach etwas Gegebenes, im Sinne von «Du bist der Chef und alles ist klar». Es geht darum herauszufinden, was Führung bedeutet. Was heisst Führung für das Jahr 2017, für diese Funktion, dieses Projekt? Das ist etwas extrem Dynamisches. Es ist eine Illusion zu glauben, bei einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld die Firmenstruktur beibehalten zu können.

Hermann Arnold, Gründer, langjähriger Chef der Firma und somit Ihr Vorgänger, brachte das Ganze ins Rollen, indem er von seinem Posten zurücktrat, weil er Sie für die damalige Situation als besseren Chef einstufte. Eine unglaubliche Charakterstärke.

Ja, Hermann ging mit bestem Beispiel voran und löste damit einen gewaltigen Nachhall aus: Nachdem wir die CEO-Wahl eingeführt hatten, kam als nächster Schritt die Wahl-Einführung des restlichen Kaderns. Das war kein Befehl von oben, sondern das Kader kam von sich aus. Stellen Sie sich mal vor, wenn Ihr CFO zu Ihnen kommt und sagt, er wolle auch von

den Mitarbeitenden gewählt werden. Mit diesem Vorschlag kann man eigentlich nur verlieren.

Beleuchten wir den Moment vor den Management-Wahlen, die drei Wochen nach der jährlichen Strategiesitzung stattfinden. Da ist das grosse Gemauschel und Gruppenbilden doch vorprogrammiert.

Ja, und genau das suchen wir auch! Nicht das ganze Jahr, aber eben genau in diesen zwei bis drei Wochen, in denen wir diese Diskussion führen. Aber das ist in jeder Firma so. Dann wird wieder geflücht über das Kader oder sich aufgeregt über die Strategie. Wir machen das einfach öffentlich während dieser Zeit, und dann haben wir wieder für ein Jahr Ruhe.

Ist diese Zeit in diesen zwei bis drei Wochen nicht sehr kräftezehrend?

Doch, das ist eine sehr intensive und emotional fordernde Zeit. Die Kandidatinnen und Kandidaten, die sich zur Wahl stellen, müssen ein Programm vorschlagen und darin Stellung beziehen, welche Entscheide sie vorwärtstreiben wollen; die Wählerschaft wiederum muss sich überlegen, wen sie unterstützen will. Ich glaube, bei uns zu arbeiten ist anstrengender als in einem Konzern, bei dem man einfach kommen, arbeiten und wieder gehen kann. Unser System fordert extrem viel unternehmerische Mitverantwortung.

Und nach den Wahlen sind dann alle zufrieden?

Nein, wir reden bei den Wahlergebnissen nicht von einem Konsens. Wir streben jeweils Zustimmungen von 70 bis 80 Prozent an. Die restlichen Personen darf man nicht vergessen, die waren gegen die gewählte Person. Aber das ist auch gut so: Genau dieser Teil ist es, der weiterhin für unsere interne Qualitätsprüfung sorgt, sich auch kritisch äussert und Gegebenes hinterfragt.

Warum führen Sie jedes Jahr Wahlen durch und nicht einfach alle vier Jahre zum Beispiel? Das würde doch reichen und würde den Aufwand reduzieren.

Primär wollen wir unsere geschäftliche Dynamik auch auf Führungsebene abbilden. Weiter geht es darum, keine einjährigen Wahlkämpfe heraufzubeschwören, bevor es dann in drei autoritäre Führungsjahre übergeht. Aber die Debatte über die



HAUFE-UMANTIS AG

Marc Stoffel ist CEO der Firma Haufe-umantis AG in St. Gallen, die rund 200 Mitarbeitende umfasst. Seit März 2012 gehört der St. Galler IT-Pionier Haufe-umantis AG zur Haufe Gruppe, einem Anbieter digitaler Arbeitsplatz- und Unternehmenslösungen (z.B. Lexware). Die damalige umantis AG wurde im Jahr 2000 in St. Gallen gegründet und ist ein Spin-off der Hochschule St. Gallen (HSG) und der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH). Haufe-umantis zählt zu den führenden europäischen Anbietern von Talent-Management-Lösungen und steht für eine demokratisch geprägte Unternehmensführung.

Marc Stoffel live hören?

Am 8. September tritt Marc Stoffel als Referent am Networking-Tag, einer öffentlichen Veranstaltung der Ehemaligen-Organisation FHS Alumni der Fachhochschule St. Gallen, auf. Das Motto des Anlasses ist «Forever Young». Sein Referat trägt den Titel «Wie man das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnt». Tickets unter: www.networkingtag.ch

Frequentierung führen wir, da Wahlen in der Tat mit einem sehr grossen Aufwand verbunden sind. Und mit jeder Wiederwahl steigt der Aufwand, da die Mitarbeitenden immer besser verstehen wollen, was der CEO ganz genau macht zum Beispiel. Aber wir glauben, dieser Aufwand ist notwendig, und er wäre es auch in anderen Firmen. Unser System zwingt uns, dass sich die Firma mit sich selbst auseinandersetzt. Wir können jetzt gar nicht mehr anders. Das ist unser Vorteil.

Können Sie im Vorfeld jeweils erkennen, wie gut Ihre Chancen für eine erfolgreiche Wiederwahl stehen?

Was ich sehe, ist der Wert, wie viel Zustimmung ich für mich in der Rolle als CEO erhalte – aber nicht im Vorfeld, sondern nach der Wiederwahl. Dabei schauen die Mitarbeitenden darauf, wie ich die Strategie umsetze, welche Entscheidungen ich treffe.

Und diesen «Wert» sehen Sie in Form einer Zahl?

Ja, in Prozent. Dieses Jahr ist mein Wert gesunken, also muss ich mich hinterfragen, was ich ändern muss. Dieser Umstand zwingt mich zu handeln, weil meine Mitarbeitenden, die ja unter anderem auch die Basis der Firma bilden, vielleicht mehr Potenzial in einem anderen Weg oder einer anderen Person sehen – und genau das wollen wir fördern. Unser Wahlsystem führt nicht dazu, dass wir auf Führungsebene keine Fehler mehr machen. Führung ist kein Schweizer Sackmesser mit allen benötigten Tools, genauso wenig ist die Person, die das Messer zückt, MacGyver. Aber wir können unserem Führen einen Spiegel hinhalten. Und das führt meiner Meinung nach zu einer besseren Führungsqualität und zu mehr Transparenz innerhalb der Firma.

Wie sieht es mit denjenigen Personen aus, die abgewählt werden: Verlassen sie die Firma?

Nein, überraschenderweise konnten wir bis jetzt alle Personen, die je abgewählt wurden, in der Firma halten. Die meisten von ihnen treten auch nicht mehr an, was ein spannender Nebeneffekt ist. Und ausserdem haben wir festgestellt, dass die meisten Personen, die abgewählt wurden, heute unsere grössten Leistungsträger sind. In den klassischen Führungsmodellen gibt es eigentlich nur zwei Möglichkeiten: Entweder du wirst befördert, oder du verlässt die

Firma. Ich habe, wenn wir meine Funktion als Beispiel nehmen, die Option zu sagen, nächstes Jahr trete ich nicht mehr an als CEO, sondern ich bewerbe mich für eine andere Rolle, die mir vielleicht besser gefällt. Das ist extremer Luxus, der auch genutzt wird und in dessen Genuss auch ich eines Tages komme; das kann ich mir vorstellen.

Also stärken Sie mit Ihrem Wahlsystem die Bindung der Mitarbeitenden an Ihr Unternehmen?

Den einen gefällt es in der Tat sehr gut bei uns. Das sind in der Regel solche, die wissen, es ist nicht immer einfach und locker, aber sich eben genau damit identifizieren können. Aber es gibt natürlich auch solche, denen ein anderes System eher entspricht und uns deshalb verlassen. Grundsätzlich haben wir eher eine hohe Fluktuation. Das hat zum einen mit der Branche an sich zu tun, zum anderen damit, dass die Leute in einem Konzern mit starren Strukturen vielleicht eher länger bleiben – zumindest so lange, bis die nächste Krise ansteht. Bei uns ist dieser Prozess weniger radikal, eher fließend, was uns permanent zukunftssicher hält.

Am diesjährigen Networking-Tag der Ehemaligen-Organisation FHS Alumni der Fachhochschule St. Gallen treten Sie als Referent auf und reden darüber, wie man das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnt. Was dürfen wir erwarten?

Ich will mit der Kunden- und der Talentbrille auf den Markt schauen. Die Kundenbrille gibt uns Hinweise auf Verhaltensänderungen. Die Talentbrille zeigt uns, wie wir damit umgehen; dass wir vielleicht anders arbeiten wollen, mehr Flexibilität erwarten, mehr Kompetenzen möchten, gerne eine andere Rolle hätten, aber Angst vor dem Statusverlust haben. Zu was führt das in meinem Unternehmen? Dann möchte ich auch Mut machen zum Experimentieren, auch bei unangenehmen Themen. Im Referat geht es mir weniger um das Wahlsystem, sondern vielmehr darum, das eigene Betriebssystem einmal auf den Prüfstand zu stellen. Wir müssen wegkommen von Sackmesser und McGyver.

* **Basil Höneisen** ist Kommunikationsbeauftragter der FHS St. Gallen. www.fhsg.ch