

WEGMARKEN

# Nichts zu verlieren

Antoinette Hunziker-Ebnetter – vom Hörsaal ins Devisengeschäft einer amerikanischen Investmentbank

*Frau Hunziker-Ebnetter, Sie haben während des Betriebswirtschaftsstudiums in St. Gallen als Assistentin bei der amerikanischen Investmentbank Goldman Sachs in Zürich gearbeitet. Wie sind Sie zu dieser Stelle gekommen?*

Ich hatte einen mehrmonatigen Aufenthalt in Südamerika geplant, den ich zum grössten Teil selbst finanzieren musste. Der Teilzeitjob im Securities-Sales-Department war auf einem Blatt Papier an der Universität ausgeschrieben. Ich meldete mich und reüssierte prompt. Beworben habe ich mich jedoch nicht zuletzt aus Interesse an der Finanzwelt.

*Inwiefern hat diese Arbeit Ihren weiteren Werdegang mitbestimmt?*

Die zwei Jahre als Teilzeitassistentin haben meinen Weg tatsächlich ein Stück weit vorgespurt. Allerdings wies dieser nach dem Studium in eine andere Richtung. Ich wollte eine Festanstellung bei Goldman Sachs und hätte diese auch bekommen. Doch meinen ersten richtigen Anstellungsvertrag unterzeichnete ich dann bei der Citibank.

*Wirklich? Sie hatten das Angebot, das Sie wollten, und schlugen es aus?*

Bei Goldman Sachs war es üblich, dass potenzielle Trainees – die Vorstufe der Festangestellten – sich nicht nur am Hauptsitz in New York, sondern auch bei anderen Investmentbanken bewerben mussten. Nur so seien Kandidaten für das eigene, harte Einstellungsverfahren gerüstet, hiess es. Ich hatte Vorstellungsgespräche in London und in Übersee; als Studentin war das eine reizvolle Erfahrung. Andererseits sah ich mich in den USA mit einer ausgesprochen rüden Firmenkultur konfrontiert. Das widerstrebt mir.



Antoinette Hunziker-Ebnetter im Treppenhaus der Forma Futura Invest in Zürich.

*Die Citibank ist ebenfalls ein amerikanisches Unternehmen.*

Selbstverständlich, und in den 1980er Jahren waren die amerikanischen Banken der europäischen Konkurrenz in Sachen Compliance und Risk-Management weit voraus. Bei der Citibank zeigte sich das bereits bei dem Prozedere, das ich zu durchlaufen hatte. Die-

ses Verfahren hat mich von dem Arbeitgeber überzeugt.

*Wie verlief Ihre Rekrutierung genau?*

Der damalige Treasurer der Zürcher Niederlassung hielt in St. Gallen einen Vortrag über Derivate. Derivative Produkte waren an der Universität bis dahin noch kaum behandelt worden. Ich

hatte einen Vorsprung und vermochte als Einzige einige Fragen zu formulieren im Hörsaal. Darauf lud mich der Treasurer zum Lunch nach Zürich ein – unter der Bedingung, dass ich seinen Leuten ein Referat über Devisenoptionen gäbe.

*Wie haben Sie auf diese überraschende «Offerte» reagiert?*

Von Devisenhandel hatte ich keine Ahnung, und das habe ich dem Herrn gleich mitgeteilt. Doch ich hatte nichts zu verlieren. Also arbeitete ich mich ein in das Thema und lieferte eine grobgestrickte Präsentation, «unterstützt» durch handgemalte Folien.

*Vorstellungsgespräche folgen häufig einem absehbaren Skript. Kandidaten werden nach ihren Stärken und Schwächen gefragt. War das bei Ihnen tatsächlich anders?*

Ja, eindeutig. Nach dem Vortrag konnte ich mich mit jedem Händler einzeln unterhalten, worauf diese dem Chef sogleich berichteten, was sie von mir hielten. Auch standen dabei weniger meine – bescheidenen – Kompetenzen im Vordergrund als vielmehr mein Interesse für derivative Produkte und meine Persönlichkeit. Auf diese Weise wollte der Treasurer sicherstellen, ob ich ins Team passte. Noch am gleichen Tag bot er mir eine Stelle an, und ich sagte zu.

*Der Mann scheint Ihnen Mentor und Vorbild gewesen zu sein. Inwiefern haben Sie zu einem eigenen Führungsstil gefunden?*

Ich habe gelernt, dass lobende Worte von Führungspersonen in der Finanzbranche rasch missverstanden werden. Bei guten Noten erwarten viele Mitarbeiter automatisch einen monetären Bonus obendrauf. Diese Erfahrung hat mich sehr vorsichtig werden lassen in meiner Wortwahl.

Interview: R. Sc.

Antoinette Hunziker-Ebnetter ist CEO und Mitbegründerin der Vermögensverwaltung Forma Futura Invest in Zürich. Zuvor hatte die 49-Jährige unter anderem den Chefposten der Schweizer Börse inne.

## Den Menschen wieder ins Zentrum rücken

Führungskräfte tun gut daran, ihre Mitarbeitenden vermehrt als eigenständige Subjekte wahrzunehmen. Von Bruno Staffelbach

Human-Resource-Management verläuft oft in systemorientierten Bahnen. Vielen Führungskräften sind Prozesse und Programme wichtiger als der einzelne Mitarbeitende an sich. Diese Strategie ist jedoch verfehlt.

Im Human-Resource-Management tauchen immer wieder folgende Fragen auf: Sollen Systeme, Prozesse und Programme im Zentrum stehen? Oder sind es die einzelnen Mitarbeitenden, genauer: die Menschen, die die Strukturen, Abläufe und Inhalte des Managements bestimmen? Geht es um Mittel und Organisationen oder um Märkte und eigenständige Ressourcen? Alfred P. Sloan, Präsident von General Motors, gelangte 1946 zu folgender Antwort: «Die gleichen Rohstoffe und die gleiche betriebliche Ausstattung werden jedem geliefert, der sie bezahlen kann. Die technische Entwicklung ist allgemein zugänglich, und Arbeitskräfte können von allen angeworben werden. Die gleichen Finanzierungsmittel werden von jedermann zur Verfügung gestellt, der ein entsprechendes Programm vorlegt und für seine Durchführung geradestehen kann. Der Unterschied zwischen dem einen und dem anderen Unternehmen besteht einzig in der Führung und in der Auswahl des Personals.»

### Organisierte Belehrungen

Auch wenn sich seit 1946 vieles verändert hat in der Wirtschaftswelt – eine zentrale Aussage von Sloan ist noch immer gültig: Es sind die Menschen, die Betriebe und Unternehmen formen und deren Strategien, Strukturen und Kulturen mit Leben füllen.

In der heutigen Diskussion über Human-Resource-Management gewinnt man allerdings den Eindruck, als spielten die Mitarbeitenden als eigen-

ständige Subjekte keine Rolle mehr. Qualifizieren und Motivieren sind zentrale Funktionen im Human-Resource-Management. Qualifizieren heisst ausbilden. Doch in der Ausbildung dominieren häufig starre, durchstrukturierte Lehrmethoden. Motivieren heisst anspornen. Allein, die Debatte hierüber wird zusehends von leistungsbezogenen Löhnen bestimmt. Ausbildungsprogramme und Leistungslöhne sind die Mittel zum Zweck. Die menschliche Komponente ist in dieser Konzeption kaum von Gewicht.

Unsere Vorstellung von Lernen wird durch unsere persönliche Erfahrung bestimmt. Demnach ist Lernen ziemlich kopflastig. Im Wesentlichen geht es darum, sich fremdes Wissen anzueignen. Dies geschieht in spezialisierten Institutionen. Betriebsintern gibt es dafür Seminare und Experten. Die Anweisung und Verarbeitung des neuen Wissens ist im Kern eine individuelle Angelegenheit. Der Lern-beziehungsweise Ausbildungsbedarf ist das Ergebnis einer Analyse von Defiziten. Lernen soll Lücken füllen. Es ist negativ besetzt.

Diese Sicht hat wenig mit Lernen und viel mit Belehren zu tun. Solange Lernprozesse durch Experten geplant und verordnet werden, solange Trainer und Lehrer Didaktik, Methodik, Lehrmittel und Informationsquellen bestimmen, solange die Lehrenden kontrollieren und beurteilen, bewerten, benoten und belohnen – so lange heisst lernen nichts anderes als belehren. Ziele werden entsprechend von den Lehrenden gesetzt und nicht von den Lernenden. Resultat dieser Entwicklung sind keine lernenden Organisationen, sondern organisierte Belehrungen.

Bei der Motivation stellt sich ein ähnliches Unbehagen ein. Handeln ist das Ergebnis sowohl von inneren als auch von äusseren Beweggründen. Soweit sich die innere Motivation eines Mitarbeitenden dem direkten Zugriff

durch den Arbeitgeber entzieht, verbleiben einzig äussere Anreize zur Einflussnahme. Es handelt sich um ein Muster, das einem auch von der Verbrechensbekämpfung im Wilden Westen her bekannt ist. Werden Kopfgeldprämien ausgesetzt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Gesetzesbrecher aufgegriffen werden. Ein Rechtsempfinden des Kopfgeldjägers ist dabei nicht erforderlich.

### Preis der Wissensgesellschaft

Anreize sind effiziente Führungsmittel. Doch ihre Auswirkungen sind oft unerwartet. Als am Toten Meer die ersten Schriftröhlen entdeckt wurden, setzten die Archäologen eine Belohnung pro gefundenes Stück aus. Damit erhöhten die Wissenschaftler ungewollt die Wahrscheinlichkeit, dass die Funde vor der Übergabe zerteilt wurden. Wenn Menschen bei leistungsbezogenen Löhnen darüber nachzudenken beginnen, was sie für eine bestimmte Leistung bekommen, verändert sich ihre Motivation. Die Aufmerksamkeit ist auf die Belohnung fokussiert und nicht auf die Leistung. Und wenn die Leistung nicht klar messbar ist, sondern im Ermessen einer Beurteilungsinstanz liegt, dann merkt sich der Mensch, dass ebendiese Instanz und nicht die eigentliche Leistung entscheidend ist. Allerdings: Wenn einzig die messbare Leistung honoriert wird, dann geht die Freude an allen übrigen Leistungen schnell verloren. Und schliesslich: Wenn nur die Besten belohnt werden, so lernen diese rasch, dass es für sie interessant ist, wenn andere schlecht sind.

Werden Mitarbeitende mit Anreizen wie im Wilden Westen geführt, so überrascht es nicht, wenn sie zu Schreibtischträgern, Werkstattratten oder konturlosen Büroschlangen mutieren. In der heutigen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sind es aber nicht solche Persönlichkeiten, die über das entscheidende Wissen und Können verfügen.

Hierzu äusserte der amerikanische Futurologe und Sozialkritiker Alvin Toffler einst: «Wissensarbeiter der modernen Gesellschaft verfügen über ihre eigenen Produktionsmittel: Wissen, Information, Einschätzung.»

Diese Wissensgesellschaft führt zu einer neuen Sicht auf die Arbeitsbeziehungen. Historisch betrachtet ist die Lohnarbeit eine späte Entwicklung. Sie setzte zwei schwierige gedankliche Schritte voraus: Erstens galt es, Arbeit losgelöst von der Arbeitskraft zu verstehen. Zweitens musste Arbeit messbar gemacht werden, denn ihren Gegenwert galt es fortan zu bezahlen. In der Wissensgesellschaft von heute wiederum ist diese Loslösung nicht mehr möglich. Arbeit ist konstitutiv an die Arbeitenden gebunden. Es entsteht ein Markt für Menschen, so zum Beispiel für Fussballtrainer, Theaterschaffende, Professoren oder Finanzanalysten. Anders als zu Zeiten der Sklaverei kann deren Arbeit nicht mehr erzwungen werden. Als ökonomische Subjekte engagieren

sich die heutigen Werk tätigen dort, wo sie eine bessere Bilanz erwarten. Sie investieren in Optionen mit besserer Rentabilität, höherer Sicherheit und dem attraktiveren Umfeld. In diese Rechnung fliessen immaterielle Motive wie Spass, Autonomie, Sinn, Anerkennung und Status mit ein. Selbstverständlich ist auch der Lohn von Bedeutung. Doch die Risikobeurteilung wird auch durch persönliche Handlungsfreiheit, durch Mobilität auf dem Arbeitsmarkt sowie durch Transparenz und Berechenbarkeit bestimmt. Reale Arbeitsbeziehungen in virtuellen Arbeitsorganisationen, echte Erfahrungen in künstlichen Welten und das Erleben persönlichen Wirkens in sozialen Netzwerken bestimmen die Attraktivität des Arbeitsumfeldes. Subjektivität wird zur organisatorischen Ressource.

Professor Bruno Staffelbach ist Inhaber des Lehrstuhls Human-Resource-Management und Direktor des Instituts für Strategie und Unternehmensökonomik der Universität Zürich.

ANZEIGE

## Um voranzukommen sollten Sie hier Halt machen.

Intensivseminare zu Führung, Kommunikation, Projektmanagement, Management-Techniken, Innovation und Supply Chain Management. Hier lernen Sie von unseren erfahrenen Spezialisten, was es braucht, um im Berufsalltag erfolgreich zu sein. Alle Seminare und Termine unter: [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)

**BWI**  
Management Weiterbildung

**ETH**  
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich