

## Neue Chefs wirken selten Wunder

Der Glaube an frische Köpfe macht selig – allerdings nur in der ersten Zeit

Stefan Schuppli

**Steckt eine Mannschaft in der Krise, wechselt man im Sport oft den Trainer aus. Die Wirtschaft macht es immer öfter ähnlich: Harzt es, soll ein neuer Chef es richten. Nicht immer funktioniert's.**

Die Verehrung hatte fast schon religiöse Züge. Als Messias wurde er gepriesen, als «Gesalbter», als einer, der es richten wird. Alle von rechts bis links sind überzeugt, dass Oswald Grübel der richtige Mann ist, um die Grossbank UBS wieder auf Vordermann zu bringen. Selbst die wirtschaftskritische SP-Nationalrätin Simonetta Sommaruga liess sich von diesem Rausch um den ehemaligen Konzernchef der UBS-Konkurrentin Credit Suisse mitreissen und stellte sich vor Fernsehkameras vorbehaltlos hinter eine Person, die eigentlich ihr Klassenfeind ist: ein kapitalistischer Banker – und ein knallharter Sanierer obendrein. Egal: Grübel ist der Mann der Stunde, auf dem 66-Jährigen ruhen jetzt alle Hoffnungen. Was ist da nur passiert?

Für **Alex Felder, Psychologe und Managing Partner am Basler Institut für Angewandte Psychologie**, ist der letzte Woche erfolgte, abrupte Chefwechsel bei der UBS verständlich. In der desolaten Situation, in der sich die Bank momentan befinde, sei die Ernennung von Oswald Grübel für die Welt ausserhalb der Firma nicht nur ein «starkes Zeichen», sondern auch ein «richtiges und notwendiges Symbol». Mit diesem Schritt will die UBS wieder das Vertrauen der Kunden gewinnen. Nach innen wiederum sei es ein Signal des Aufbruchs, um den Mitarbeitern wieder Mut zu machen.

**Beschränkt.** Ob es Grübel wirklich richten kann, muss sich erst noch zeigen. Denn ein neuer Chef kann ein kriselndes Unternehmen nicht einfach komplett neu aufstellen oder gar die gesamte Belegschaft auswechseln. Hinzu kommt: Gerade grosse Konzerne gleichen trägen Ozeandampfern, welche nicht innerhalb von einer einzigen Sekunde auf einen neuen Kurs gebracht werden können.

Es gibt noch ein weiteres wichtiges Hindernis, bevor der neue Kopf an der Spitze tatsächlich Resultate aufweisen kann: Die täglichen Erfolge (gerade bei den Kunden) geschehen nicht im Büro des Chefs, sondern draussen «an der Front» – meilenweit vom Firmenvorsteher entfernt.

**Psychologe Felder** sieht eine Analogie zum Mannschaftssport. «Es ist ein bisschen wie beim Fussball. Da muss manchmal einfach ein neuer Kopf her. Und danach werden plötzlich halt doch auch Sachen möglich, die früher undenkbar waren. Da geht auf einmal durch die gesamte Mannschaft ein richtiger Ruck der Motivation.»

Vielleicht sei Grübels Vorgänger, Marcel Rohner, für die aktuelle Situation und die da-raus resultierenden, notwendigen Veränderungen tatsächlich nicht der Richtige gewesen, kann sich **Alex Felder** vorstellen. Oswald Grübel traue man mehr zu, er gelte als ein harter und direkter Typ, der sich rasch entscheiden könne und deutlich signalisiere, was er wolle. So biete er Orientierung durch klare Zielsetzung.

Hürden. Fazit: Der Erfolg eines Chefwechsels ist nicht garantiert. Domenico Scala amtiert zwar bereits seit anderthalb Jahren als neuer Chef des Zahnimplantate-Konzerns Nobel Biocare. Doch Scala konnte bis jetzt noch längst nicht alle Probleme lösen, die durch das Wirken seiner langjährigen Vorgängerin Heliane Canepa entstanden sind. Und auch Stefan Lippe, der beim Rückversicherer Swiss Re auf Jacques Aigrain folgte, wird den Konzern nicht so leicht neu ausrichten können. Denn es geht um Prozesse, welche meistens viel Zeit in Anspruch nehmen

Es wäre bei Weitem nicht das erste Mal, dass ein «Neuer» einen neuen Posten antritt, Heldenverehrung genießt – und dann radikal scheitert. Ein prominentes Beispiel dafür ist Mario Corti: Der langjährige Finanzchef von Nestlé wurde kurz nach seiner Ernennung zum VR-Präsidenten der ehemaligen Fluggesellschaft Swissair im März 2001 als «Super-Mario» betitelt. Seine Auftritte waren legendär und mit Symbolik gewürzt: An der GV im Frühling 2001 ersetzte er unter Applaus den holperigen Konzernnamen «SAirGroup» durch das altvertraute «Swissair». Doch auch Corti konnte das Grounding im September 2001 nicht verhindern.