

Matthias Mölloney

«Was Manager antreibt, ist die Macht»

Buchungstricks, persönliche Bereicherung in Millionenhöhe und Selbstbedienung aus dem Spesentopf: Die Anschuldigungen gegen die Führungskräfte von Raiffeisen und Postauto wiegen schwer. Wirtschaftsexperte Matthias Mölloney über Bonussysteme, Machtmissbrauch und Managermentalität.

Text: Monica Müller, Yvonne Zurbrügg Bilder: Paolo Dutto



Matthias Möllene
über das Ethos
in den obersten
Teppichetagen:
«Ab einer gewissen
Hierarchiestufe
wird kaum noch
kritisiert.»

Matthias Mölleney, was ist zurzeit schwieriger: Personalchef bei der Post oder bei Raiffeisen zu sein?

Beides ist schwierig, aber im Falle der Raiffeisenbank ist es noch kniffliger. Bei der Postauto-Affäre hat ein Teil grob versagt, während weite Teile des Unternehmens nicht betroffen sind. Bei Raiffeisen kommt der Skandal von der Spitze, und es trifft die gesamte Bank.

Plötzlich steht eine Bank in Verruf, von der alle glaubten, sie sei so geerdet. Und das Postauto würden wir Schweizer nie mit Bösem in Verbindung bringen ...

Ja, bis zur Finanzkrise galt: Wer bei Raiffeisen arbeitet, hat es nicht zur UBS oder zur Credit Suisse geschafft. Nach der Finanzkrise, die hauptsächlich die Grossen traf, hat sich Raiffeisen auch punkto Image als Arbeitgeber sehr positiv entwickelt. Raiffeisen vermittelte stets das Gefühl: Das sind die Guten unter den Bankern. Postauto profitiert vom Gesamtimage der Post, einem ehemals staatlichen Betrieb, der nun teilweise selbständig ist. Die Post steht ein für Service public, und der Marke wird Sympathie entgegengebracht, ähnlich wie bei den SBB oder der Swissair früher. In den Augen der Menschen tut die Post Gutes, sie bringt Leute zusammen und hilft dem nationalen Zusammenhalt. Jeder nutzt das Postauto.

Wie ist es für die Angestellten, wenn der Arbeitgeber im öffentlichen Ansehen auf einmal so absackt?

Für die Mitarbeitenden ist es ein Super-GAU. Wie alle Banker nach der Finanzkrise müssen sich jetzt die Raiffeisen-Angestellten im Freundes- und Bekanntenkreis blöde Sprüche anhören. Man poltert: «Gerade die!», «Schweinerel!», «Warum habt ihr das eigentlich nicht bemerkt?» Bei Postauto müssen sich Chauffeure so einiges anhören. Heisst es nach Feierabend: «Ihr habt bei Subventionen betrogen», hört das natürlich keiner gern.

Wie können die Unternehmen die Gemüter beruhigen?

Indem sie so schnell wie möglich und konsequent aufräumen.

Die Post-Chefin ist gegangen, der Post-Verwaltungsratspräsident hat sich zum obersten Aufräumer erklärt. Bei Raiffeisen ist der Präsident gegangen, der CEO – lange Zeit Stellvertreter von Pierin Vincenz – ist aber noch da: Sind das gute Voraussetzungen für eine Aufräumaktion?

Generell ist es schon so: Derjenige, der den Laden gut kennt, hat einen Vorteil beim Aufräumen. Er weiss, wo der Dreck sein könnte. Der Nachteil: Man glaubt ihm nicht. Man unterstellt ihm, alles zu tun, um am Ende möglichst gut dazustehen. Ein Externer hingegen ist unbelastet und wird als Fachperson wahr-

genommen. Doch wie schnell sieht er, was unter den Teppich gekehrt wurde?

Ist es zu den Skandalen bei den «Guten» gekommen, weil sie Vergütungsmodelle der «Bösen» anwenden, sprich Boni?

Die Lohnsysteme spielen immer eine Rolle beim Verhalten von Führungskräften. Bonussysteme werfen viele Fragen auf: Belohnen sie bloss kurzfristige Optimierung? Wie können sie auch nachhaltig wirken?

Können sie das überhaupt?

Die meisten Firmen denken zurzeit darüber nach, aus Bonussystemen auszusteigen, weil sie falsche Anreize schaffen. Boni sollten genauso vorbei sein wie steile Hierarchien. Heute sind Grossfirmen so komplex, dass ein einsamer Leitwolf an der Spitze sie nicht allein führen kann. Er oder sie muss sich zwingend auf andere verlassen und die Strukturen anders gestalten. Manche Unternehmen messen die Teamleistung. Aber ist das wirklich ein Anreiz? Misst man hingegen die Einzelleistung, geht die Teamleistung flöten. So oder so: [Durch Boni entstehen kleine Königreiche, in denen jeder versucht, den eigenen Bereich zu optimieren.](#)

Viele halten Manager für gierig. Lässt sich das wissenschaftlich belegen?

Wissenschaftler haben herausgefunden, dass nicht primär die Gier das Problem ist. Bis zu einer bestimmten Grenze ist die Höhe des Lohns für einen Angestellten relevant. Für



«Boni sollten genauso vorbei sein wie steile Hierarchien», sagt HR-Experte Möllene.

Zur Person

Wirtschaftsexperte mit Fokus Personal

Matthias Möllene (58) war der letzte Personalchef der Swissair und **musste nach dem Grounding mehreren tausend Menschen kündigen – auch sich selbst.** Danach sass er im Management des Medizinaltechnik-Konzerns Centerpulse und des Industriekonzerns Unaxis (heute OC Oerlikon). Seit 13 Jahren ist er selbständig und berät Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen. Zudem bildet er an der Hochschule für Wirtschaft Zürich künftige Chefinnen und Chefs aus.

Hintergrund

Die Fälle Raiffeisen und Postauto

Die Zürcher Oberstaatsanwaltschaft ermittelt gegen Pierin Vincenz wegen ungetreuer Geschäftsbesorgung. Der langjährig tätige Raiffeisen-Chef, der bis zu vier Millionen Franken jährlich verdient haben soll, steht unter Verdacht, bei zwei Firmenübernahmen Interessenkonflikte und verdeckte Treuhandverhältnisse verschwiegen und persönlich profitiert zu haben. Vincenz bestreitet die Vorwürfe – auch nach seiner Entlassung aus 106-tägiger Untersuchungshaft. Als Nächstes wird entschieden, ob gegen ihn und weitere Beteiligte Anklage erhoben wird. Es gilt die Unschuldsvermutung. Raiffeisen-Verwaltungsratspräsident Johannes Rüegg-Stürm ist nach Bekanntwerden der Vorwürfe zurückgetreten. Die Finanzmarktaufsichtsbehörde Finma wirft ihm schwere Fehler vor – ausgerechnet in seinem Spezialgebiet Governance (Überwachung der Einhaltung von Regeln). Der Professor wird weiterhin an der Universität St. Gallen lehren.

Bei Postauto wurden von 2007 bis 2016 Gewinne verschleiert, um überhöhte Subventionen beziehen zu können. Das Bundesamt für Verkehr fordert fast 80 Millionen Franken zurück. Die Nachforschungen des Post-Verwaltungsrats zeigen: Die Buchungstricks wurden im vollen Wissen der Postauto-Geschäftsleitung angewendet. Post-Chefin Susanne Ruoff trennte sich zunächst vom Chef und vom Finanzleiter der Postauto AG. Dann trennte sich die Post von Ruoff und der Leiterin der internen Revision. Die gesamte Postauto-Geschäftsleitung wurde sofort freigestellt. Post-Verwaltungsratspräsident Urs Schwaller verspricht eine lückenlose Aufklärung des Falls: «Erschreckend ist, dass dabei über Jahre sämtliche Kontrollmechanismen im Konzern Post offensichtlich versagt haben.» Er selbst hat – obwohl oberstes Kontrollorgan der Post – keine Rücktrittsabsichten.

Lastwagenfahrer und Kassierer sind 100 Franken mehr oder weniger im Monat entscheidend; am Ende des Monats muss er oder sie die Rechnungen begleichen können. Ab etwa 100 000 Franken Jahresgehalt spielt die reine Lohnhöhe keine so entscheidende Rolle mehr – wichtiger ist, wie viel derjenige verdient, der das Gleiche macht.

Man will sich fair behandelt fühlen.

Richtig. Erst geht es nur um die Frage: Werde ich fair entschädigt? Dann erfährt man: Der Kollege erhält 100 Franken mehr. Man denkt: Gehts noch? Und es geht los mit Vergleichen. Das ist nicht anders bei Managern mit Millionengagen. Etwas plakativ ausgedrückt:

Würde man den CEOs den Lohn von 20 auf 10 Millionen kürzen, würde nichts passieren. Verdient aber ein CEO des Konkurrenten 11 Millionen, werden die anderen sauer.

Bei Postauto vermutet man Buchungstricks, um Subventionen und Boni zu steigern. Der frühere Raiffeisen-CEO sieht sich

mit diversen Anschuldigungen konfrontiert: Er soll sich durch Zukäufe der Bank persönlich bereichert haben. Welche Bedürfnisse stillen Manager mit solchen Extraerträgen?

Ich glaube, es geht nicht um die Bedürfnisse, sondern um die Gelegenheiten. Warum soll man etwas nicht tun, wenn keiner es hinterfragt? Ab einer bestimmten Hierarchiestufe wird kaum noch kritisiert.

Eigentlich wäre der Verwaltungsrat dazu da, dem CEO auf die Finger zu schauen.

Aber der sieht oft nicht, ob der CEO Grenzen überschreitet.

Aber genau das ist seine Aufgabe.

Im Grunde ja. Aber auch der Verwaltungsrat wird nicht kontrolliert.

Was ist die Lösung?

Dieses Gedankenexperiment spiele ich immer wieder mit den Studierenden durch: Wer gewährt die extremen Löhne? Der Ver-

waltungsrat. Wer wählt den Verwaltungsrat? Die Aktionäre. Wer sind die Aktionäre? Viele. Aber ein Typus Aktionär ist in der Schweiz besonders stark vertreten: die Pensionskassen. Sie sind paritätisch besetzt. Die Arbeitnehmer haben gesetzlich 50 Prozent der Sitze im Stiftungsrat einer Pensionskasse. Fragen wir aber 100 Leute, ob sie die Arbeitnehmervertretung ihrer Pensionskasse kennen, wird kaum jemand von ihnen Ja sagen.

Aus Faulheit?

Vielleicht. Ich bin das Gegenteil eines Marxisten, aber Marx hat einige wichtige Dinge geschrieben, etwa dass Kapital verpflichtet. Würden Pensionskassen sagen: Wir wollen kontrollieren, was der Verwaltungsrat macht, wenigstens mal ein paar kritische Fragen stellen, würde sich die Lage massiv ändern.

Aber gerade die Bankabteilungen, die sich um die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien kümmern, sind in den vergangenen Jahren immer grösser geworden.

Anzeige

MEHR IM SACK.

**500 PRODUKTE
nirgends günstiger**

Nicht im abgebildeten Preis inbegriffen: Geschirr, Girlande, Kerzen, Krug, Servietten. Details zu den Einzelpreisen finden Sie auf www.migros.ch/m-budget.



Sie sind leider oft zahnlos. Das ist in Deutschland etwas anders: Die Betriebsräte bestimmen mit, nehmen ihre Geschäftsleitung durch Fragen unter Beschuss und thematisieren offen schlechte Entwicklungen. Ich glaube, wenn Mitarbeitervertretungen bis in die oberste Unternehmensspitze gehört werden, haben sie einen grossen Einfluss. In der Schweiz spielen die Mitarbeitenden in den meisten Firmen eine zu unwichtige Rolle.

Was treibt Manager an?

Angekommen in der Chefetage, denken die Manager nicht: So, jetzt bin ich da, jetzt überlege ich erst mal, wie ich mich bereichern könnte. Was sie treibt, ist die Macht – die Macht, Entscheide zu fällen, das Gefühl: Auf mich kommt es an, ohne mich passiert hier nichts. Dass beim Ausleben dieses Machtgefühls auch noch etwas in die eigene Kasse fliesst, halten manche vielleicht sogar für legal. Oft fehlt das Unrechtsbewusstsein. Eben weil die meisten Führungskräfte kein kritisches Feedback mehr erhalten.

Post-Chefin Susanne Ruoff hat Fehler eingestanden und versprochen, für lückenlose Aufklärung zu sorgen. Gleichzeitig erklärte sie, sie wehre sich gegen eine Vorverurteilung und trete nicht zurück. Ein paar Tage später blieb ihr Bürostuhl trotzdem leer ...

Ich bin skeptisch, wenn man sofort den Rücktritt eines gestrauchelten Managers fordert. Die Frage lautet: Ist ein Rücktritt nötig und sinnvoll für das Unternehmen? In meinen Augen wäre es das Beste, wenn der Betroffene erkennen würde: Mist, ich habe einen Fehler begangen. Jetzt mache ich es anders und besser. Klar, wenn einer zu weit vom Kurs abgekommen ist, wie es bei der Raiffeisenbank der Fall zu sein scheint, ist eine Kurskorrektur nicht mehr möglich. Je früher Führungskräfte aber Fehler zugeben, desto mehr helfen sie dem Unternehmen.

Hilfreich wäre es auch, wenn die, die bleiben, sich gut überlegten, wie sie sich in der Öffentlichkeit darstellen. Dass der neue Raiffeisen-CEO in diesen turbulenten

Zeiten mit seinem Privatflugzeug auf Facebook posiert, hat Wellen geschlagen ...

Das war ungeschickt. Dennoch sagt das Foto nichts über seine Kompetenz als Unternehmer aus. Mir ist egal, was Patrik Gisel in seiner Freizeit tut – solange es erlaubt ist und ethisch korrekt. [Die Kritik erinnert an die alte Mittelalter-Pranger-Mentalität: Wenn einer fällt, wird er öffentlich zur Schau gestellt, mit Schlamm beworfen und bespuckt. Das ist nicht mehr zeitgemäss.](#)

Zum Schluss: Wie sieht das Psychogramm des guten Chefs aus?

Führung ist eine Dienstleistung. Mit dieser Aussage eckt man bei vielen Führungskräften an. Aber ich halte daran fest: Wer führen will, muss dienen können. Eine benediktinische Ordensregel formuliert das Wesentliche: «Ordne und regle alles so, dass es den Brüdern zum Heil dient und sie ohne einen berechtigten Grund zum Murren ihre Arbeit tun können.» Keine Rede von Shareholder Value und unkontrollierter Machtausübung. **MM**

Anzeige

The advertisement shows a festive birthday scene. In the foreground, there is a round bundt cake with several lit candles in various colors. Next to it is a plate of assorted treats, including round cookies and small pastries. A box of 'Budget' brand ice cream is prominently displayed, listing 'WASSEREIS' (12 mit Zitronenaroma), 'GLACE À L'EAU' (12 à l'arôme de citron), and 'GHIACCIOLO' (12 all'aroma di limone). The background features a large green gift bag with a white 'Budget' logo and the text 'KINDER-GEBURTSTAG Fr. 14.55'. To the right, there are colorful plastic cups, one pink and one blue. The overall setting is a white table against a light-colored wall.

MIGROS
Ein **M** günstiger.