

«Ich bin hier nicht die Expertin, aber ich stelle die guten Fragen»

Wenn Wachstum nicht mehr garantiert werden kann, stehen nicht nur Unternehmen vor wichtigen und schwierigen Fragen, sondern auch Anbieter von Bachelor- und MBA-Lehrgängen. Katrin Muff, die Direktorin der Business School Lausanne, ist willens, sich der Herausforderung zu stellen und neue Konzepte zu entwickeln. Ihr Rezept: «Ausbildung muss Instrumente liefern, die den Individuen helfen, gute Entscheidungen zu treffen.»

«Wo wollen wir eigentlich hin als Gesellschaft?», «Was kommt nach dem Wachstum?» Katrin Muff, die Direktorin der Lausanner Business School, schafft es, Fragen wie diese mit einer glaubwürdigen Selbstverständlichkeit auszusprechen, so, als stellten sie sich nicht erst neuerdings, sondern als hätten sie sich immer schon gestellt, ganz grundsätzlich. «Wie gehen wir mit Ressourcen und Menschen nachhaltig um?» Katrin Muff fragt nicht als Hobbyphilosophin im Kreise Gleichgesinnter, sondern als Dean einer privaten Managementschule, die selbstverständlich auch den Gewinn im Auge behalten muss.

Nichts in Katrin Muffs Lebenslauf hat darauf hingedeutet, dass sie eines Tages eine Business School führen könnte. Und noch dazu diejenige, in der sie selbst nach einer KV-Lehre bei Schindler vor Jahren Bachelor und Master erworben hat. Beides «summa cum laude», notabene. In ihrem Büro in einem Altbau unweit des Lausanner Bahnhofs fällt in unterschiedlichen Zusammenhängen der Satz: «Ich wollte das erreichen und habe einen Weg gefunden, es durchzusetzen.» Unter anderem wollte sie ein Unternehmen führen, einen Film drehen, sich in Themen wie Coaching und Leadership vertiefen, Golf spielen. Rührt ihre Gelassenheit daher, dass sie alles, was sie wollte, getan hat? Wer ihr zuhört, ahnt, dass diese energische Managerin für alles, was sie will, kämpft, aber auch fähig ist, Grenzen zu akzeptieren. «Für eine Karriere im Film hatte ich schlicht zu wenig Talent», erklärt sie unumwunden. Plötzlich wird nachvollziehbar, warum man sich wünschen könnte, eine Frau wie sie würde sich der einen oder anderen Baustelle dieses Landes annehmen. Eine weibliche Hand, die vielleicht leichter zur gesunden Balance findet zwischen Eigen- und Gemeinnutzen.

Sie ist auf jeden Fall keine, die ihre Ideen mit der Brechstange durchzusetzen versucht. Die einen dürfte sie zwar mit ihrer Direktheit brüskieren und andere werden ihre Geschwindigkeit anstrengend finden, das atemlose Stakkato ihrer Sätze. Die einsame Entscheidung aus der Chefetage heraus ist nicht ihr Stil. «Ich bin nicht die Expertin hier», stellt sie klar. «Aber ich bin gut darin, die richtigen Fragen zu stellen.» Ausserdem habe ihr Vorgän-

ger sie wohl deshalb dem Verwaltungsrat vorgeschlagen, weil sie auch Nein sagen könne. «Inzwischen weiss ich, was er damit gemeint haben muss», lacht sie fröhlich. Offenbar muss eine Schuldirektorin oft Nein sagen. Und vor allem muss sie es auf eine Weise tun, die nicht hart und verletzend wirkt. Weibliche Spezialität auch dies? Katrin Muff argumentiert nicht so gern auf der Genderschiene. Natürlich sei die Geschlechterfrage wichtig

«Wenn man eine bestimmte Position nur deshalb erreicht, weil man eine Frau ist, hat man ein doppeltes Problem.»

und sie freue sich sehr darüber, dass ihre Schule über einen Frauenanteil unter den Studierenden von fast 50 Prozent verfüge. Aber Führungspositionen nach Quoten vergeben? Wenn man eine bestimmte Position nur deshalb erreiche, weil man eine Frau sei, habe man ein doppeltes Problem, gibt sie zu bedenken. «Frauen leisten ja ohnehin schon mehr, um respektiert zu werden – das ist bekannt und das tun wir Frauen ja auch gerne, keine Frage. Aber auf diese Weise wird die Leistung abgewertet und man verliert an Glaubwürdigkeit.» Es sei längst wissenschaftlich bewiesen, dass Frauen anders führen, andere Entscheidungen treffen, andere Einwände einbringen. «Aber das tun auch Russen, Asiaten, Afrikaner und Amerikaner.» In multikulturellen Gesellschaften sei es wichtiger, das Individuum mit seinen Stärken und Schwächen zu akzeptieren, statt es auszugrenzen mittels Kriterien wie Geschlecht, Herkunft, Nationalität oder Alter.

Führungsposition ohne Erfahrung

Die beruflich massgeblichen Menschen in ihrer Umgebung scheinen ihr grundsätzlich viel zugetraut zu haben. Ihre Vorgesetzten beim Aluminium-Konzern Alcoa beispielsweise schickten sie 1995 – ohne dass sie über Führungserfahrung verfügte – nach Moskau, um

dort einen Betrieb mit 80 Mitarbeitenden zu leiten. Damals hatte Katrin Muff, einfach «Lust, es der Welt und mir selbst zu zeigen, dass ich ein Unternehmen führen kann.» Als sie später ihre Chefs fragte, was diese dazu bewogen hatte, ein so junges und unbeschriebenes Blatt wie sie mit einer derartigen Verantwortung zu betrauen, erhielt sie zur Antwort: «Wir trauten dir zu, richtige Entscheidungen zu fällen.»

Ihr selbst sei von ihrer Zeit in Russland aber vor allem eine Erkenntnis geblieben: «Dass man als Chef niemanden dazu bringen kann, etwas zu tun.» Dass man die Menschen nur dazu motivieren könne, über sich selbst hinaus zu wachsen. Sozusagen zur Vertiefung dieser Erkenntnis übernahm sie 1999 in der Funktion des «Strategic Planning Manager Europe» für eine Tochterfirma von Procter & Gamble die Aufgabe, zwanzig General Manager dazu zu bringen, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und umzusetzen. Ohne Weisungsbefugnis habe sie lernen müssen, durch Argumente zu motivieren und zu überzeugen. Sie bemüht sich dabei nicht, den Eindruck zu erwecken, als sei ihr dies glänzend und mühelos gelungen. «Damals bin ich wirklich an meine Grenze gekommen», sagt sie schlicht. «Führen ist erheblich einfacher, wenn man befehlen kann.»

«Rückblickend tendiert man wahrscheinlich dazu, einen roten Faden zu finden in der eigenen Biografie», sagt sie und deutet damit an, dass sie in ihrer beruflichen Entwicklung eine Folgerichtigkeit sieht, Gemeinsamkeiten zwischen den bisherigen Erfahrungen in der Industrie, im Coaching und in ihrer heutigen Position. «Es ist wesentlich nachhaltiger, bei der Ausbildung vieler anzusetzen, als einzelne zu coachen.» Ihre Lust, an dieser Schule etwas zu bewegen, ist unverkennbar. Sie möchte die Themen prägen, mit denen sich die rund hundert Studierenden aus dreissig Nationen ungefähr zwei Jahre lang intensiv auseinandersetzen sollen und die das Verhalten und die Entscheidungen einiger künftiger Manager beeinflussen werden. «Die Mehrheit der Studierenden hat einen unternehmerischen Hintergrund», erzählt sie, «es sind Söhne und Töchter von Familienunternehmen. Als künftige Manager werden sie

Katrin Muff

Nach einer KV-Lehre bei Schindler hat Katrin Muff Bachelor und Master of Business Administration an der Business School Lausanne erworben, 2008 folgte das Doktorat an der BSL in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Arbeitsmarktmanagement Mannheim. Von 1989 bis 1998 hat sie für Alcoa (Aluminum Company of America) verschiedene Positionen besetzt, unter anderem von 1995 bis 1997 General Manager Building Systems International in Moskau. 2000 erfolgte die Gründung ihrer Coaching-Firma Yupango, die sie bis 2007 leitete. In einem einjährigen Sabbatical hat sich Katrin Muff einen Traum erfüllt und einen Kurzfilm gedreht. Die leidenschaftliche Golferin ist auch Autorin des Buches «Golf, das Spiel des Lebens».

Weitere Informationen:
www.bsl-lausanne.ch

Foto: Pierre-Yves Massot/arkive.ch



das Schicksal vieler Menschen beeinflussen.» Umso wichtiger sei es, ihnen über ihre Ausbildung Instrumente in die Hand zu geben, die es ihnen erleichtern, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Stärkerer Fokus auf das «Wie»

Dennoch sind an einer Business School gewisse Fächer naturgegeben: Finanzen etwa, Marketing oder Human Resources. Muff nennt diese die «What-subjects», will den Fokus aber stärker auf das «Wie» legen: «Wie setzt man die eigenen Fähigkeiten am besten ein? Wie entwickelt man sie bei anderen?» Früher hätte man dies die Soft-Faktoren genannt. «Aber sind sie das wirklich?», fragt Muff. «Wenn ein Manager scheitert, tut er dies selten wegen seines Fachwissens.» Und, wie trifft man denn gute Entscheidungen? «Viele Leute entscheiden aus dem Bauch heraus, ohne Möglichkeiten, Alternativen und Risiken genau analysiert zu haben.» Wer instinktiv entscheide, nehme tendenziell nicht die beste Lösung, sondern die einfachste, bequemste oder schlicht diejenige, die man immer schon gewählt habe. Ein fataler Effizienzverlust,

meint Muff. Es sei wichtig, sich mit den Rahmenbedingungen einer Entscheidung auseinanderzusetzen, sagt sie: «Wie wird sie herbeigeführt? Welche Faktoren beeinflussen sie? Wie erkennt und vermeidet man Stress oder gar Angst in einer schwierigen Entscheidungssituation?»

Mit schwierigen Situationen ist in nächster Zeit tatsächlich vermehrt zu rechnen. Katrin Muff spricht nicht von Finanz-, sondern von Systemkrise. Und als solche betreffe sie natürlich auch die Business-Schulen, die in den letzten vierzig Jahren Wachstum gepredigt und ihre Theorien und Methoden darauf aufgebaut haben – selbst wenn die Schülerzahlen konjunkturbedingt wieder zunehmen. «Wie will man ein Unternehmen führen, wenn kein Wachstum mehr garantiert werden kann? Wie motivieren, wenn Gehaltserhöhungen, Fringe Benefits, finanzielle und materielle Anreize nicht mehr drinliegen? In welche Richtung soll geforscht werden? Welche Werte verhelfen Managern zu nachhaltigen Strategien? Welche Kernkompetenzen muss ein MBA-Absolvent besitzen, um die Zukunft erfolgreich zu meistern?» Die Antworten benötigen ein Umdenken von Quantität

zu Qualität, ist sie überzeugt und erzählt begeistert von der Gesamtrevision des MBA-Programms ihrer Schule: «Ich will all diese Fragen in den nächsten Monaten mit CEOs und

«Wer instinktiv entscheidet, nimmt tendenziell nicht die beste Lösung, sondern die einfachste, bequemste oder schlicht diejenige, die man immer schon wählte.»

Personalverantwortlichen von Schweizer Unternehmen diskutieren.» Dürfen sich interessierte Leserinnen und Leser bei ihr melden? «Gerne», sagt sie munter und sieht so aus, als ob sie sich schon darauf freute, Neues zu lernen. Möglicherweise wird sie einige Vorstellungen revidieren müssen, mit Sicherheit aber auch neue spannende Erkenntnisse gewinnen.

Katrin Piazza