



Unternehmenskultur entwickelt sich mit Vielfalt und leichter Lenkung

Hubert Achermann leitet seit fünf Jahren KPMG in der Schweiz, unter deren Dach 45 Nationalitäten zusammenarbeiten. Von isolierten Diversity-Programmen hält er allerdings nicht viel. Der konstruktive Umgang mit Vielfalt muss von der Führung her vorgelebt werden, sagt er. Wie er das als CEO macht, teilt er mit HR Today im Interview.

Wie viel Zufall ist im Spiel, dass Sie mit 45 Kulturen zusammenarbeiten?

Hubert Achermann: Da ist überhaupt kein Zufall mit im Spiel. Es gibt mehrere Gründe, die für diese Vielfalt im Unternehmen sprechen. Erstens sind unsere Kunden immer internationaler, viele davon sogar global, denn nirgends auf der Welt ist der Markt so international im Verhältnis zur Grösse des Landes wie in der Schweiz. Somit müssen wir uns im Interesse einer optimalen Kundenbetreuung unser Wachstum an diese Internationalität anpassen. Das fachliche und kulturelle Know-how dazu ist auf dem Schweizer Arbeitsmarkt nicht ausreichend vorhanden.

Zweitens fehlten uns vor 2004 zunehmend Lead Partners, die die globalen Accounts aus der Schweiz heraus führen konnten. Heute ist KPMG Schweiz die Nummer 11 von 144 Ländern, in denen KPMG tätig ist. Diese Position ist eindeutig auch der Internationalität unserer Teams zu verdanken.

Und drittens bin ich überzeugt, dass eine Vielfalt an Kulturen auch stärkere Lösungen ermöglicht. Je unterschiedlicher die Herkunft der Mitarbeitenden, desto diverser und damit wertvoller die einzelnen Analysen.

Das tönt so, als ob Sie keine Diversity Manager bräuchten...

Das stimmt. Ich bin der Meinung, dass alles, was mit Diversity zu tun hat, von der Führung her kommen muss. 2004 gründeten engagierte Partnerinnen das KPMG Network of Women (KNOW), und zwar mit bewusster Unterstützung der Geschäftsleitung. Im Mittelpunkt des Diversity-Gedankens stand das Bedürfnis, Frauen dabei zu unterstützen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Später gründeten wir ein Diversity Board, ein eigenständiges

«Diversität bedingt Respekt, und Respekt wiederum bedarf eines gesunden Selbstvertrauens.»

Forum, welches sich aus Vertretern unterschiedlicher Nationalitäten, Geschlechter, Altersgruppen und Regionen zusammensetzt. Da sind auch heute noch mehrheitlich Frauen vertreten sowie die interne Kommunikation und ich. Wir arbeiten in diesem Board bewusst eher im Stillen und diskutieren Ideen, Ergebnisse und Werte mit Hilfe der Resultate

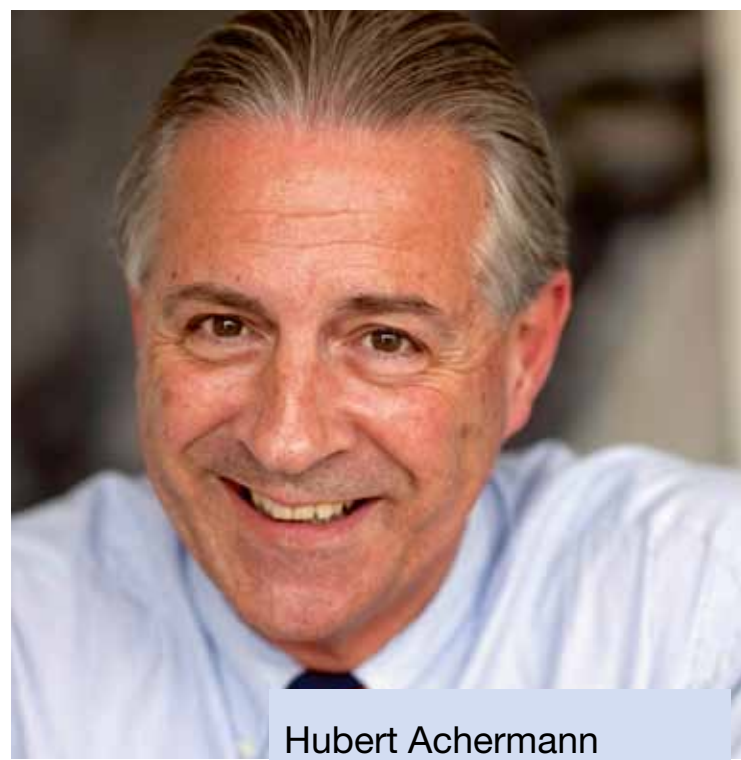
der Mitarbeiterumfragen des Unternehmens. Das geschieht also auf sehr subtile und nicht effekthascherische Weise.

Was sind die Nachteile dieser Diversität?

Eigentlich gibt es keine. Sicher braucht man mehr Zeit in Entscheidungsfindungsprozessen, und es kommen mehr Kosten auf, etwa wenn wir Publikationen in mehreren Sprachen produzieren müssen. Aber das Ergebnis ist auf jeden Fall vielfältiger durchdacht und breiter abgestützt

Welcher Herausforderung stehen Sie gegenüber, wenn es um die Bildung einer Unternehmenskultur geht?

Offenheit zu schaffen. Noch vor 15, 20 Jahren gab es intern zwei Hauptgruppen, die Angelsachsen und der Rest der Welt, zu denen auch die Schweizer gehörten. Die Clusterbildung der mehrheitlich Briten und Amerikaner löste sich aber im Laufe der Zeit mit natürlichen Abgängen und der Rekrutierung jüngerer Mitarbeitender von alleine auf. Die Mitarbeitenden vermischten und assimilierten sich. Heute sieht man die unterschiedlichsten Gruppierungen beim Lunch, die sich auch immer wieder neu finden. Eine meiner



Hubert Achermann

ist neben seiner Funktion als CEO von KPMG Schweiz auch Lead Director von KPMG International und Head des Remuneration Committee von KPMG Europe LLP. Als Lead Director von KPMG International unterstützt Achermann den Chairman bei der Festlegung der Agenda des Global Board, und er unterbreitet dem Board Vorschläge für Ernennungen in die verschiedenen strategischen Ausschüsse und ist damit ein wichtiger Bestandteil der «Checks and Balances» in den obersten Führungsgremien von KPMG International.

Herausforderungen als CEO von Mitarbeitenden aus unterschiedlichsten Kulturen besteht darin, die Geschäftskultur nach aussen hin zu öffnen. Ich kann dabei nur versuchen, Plattformen zu schaffen, finden müssen sich die Leute selber. Um diese offene Kultur zu unterstützen, haben wir im November letzten Jahres beschlossen, uns intern in der ganzen Schweiz alle mit «du» und unserem Vornamen anzusprechen, und zwar über alle Abteilungen und Hierarchiestufen hinweg.

Wie gross ist die Gefahr, dass in Meetings, in denen Englisch gesprochen wird, die Angelsachsen oder diejenigen, die lange im Ausland gelebt haben, dominieren, ohne dass diese Gesprächsteilnehmer unbedingt mehr Substanzielles zu sagen hätten?

Jeder bei KPMG, der das Gefühl hat, es mangle ihm an Englischkenntnissen, kann Englischkurse belegen. Aber es geht nicht nur um Sprachkenntnisse, sondern vielmehr auch um den gegenseitigen Respekt, etwa für langsames Reden, für andere Argumentationswege, für andere Befindlichkeiten oder Ausdrucksweisen. Diversität bedingt Respekt, und Respekt wiederum bedarf eines gesunden Selbstvertrauens. Nur wer ein intaktes Selbstvertrauen hat, ist fähig, positiv mit «dem Fremden» – dem anderen – umzugehen. Wer wenig Vertrauen zu sich selbst hat, wird tendenziell immer das Unbekannte zunächst negativ werten. Mit dieser Einstellung schaffen Sie keine von Vielfalt geprägte Unternehmenskultur.

Woher haben Sie diese psychologischen Einsichten?

Ich arbeite seit über 25 Jahren in einem internationalen Unternehmen und in di-

versen internationalen Gremien. Ein Jahr lang habe ich zudem in New York gelebt. Über all die Jahre habe ich gelernt, zunächst zuzuhören und zuzusehen, um dann zu verstehen. Ich habe viele «Diven» gesehen, die im festen Glauben an ihre Brillanz das Team vergassen und gegen die Wand liefen.

Ist Ihnen nie ein interkultureller Fauxpas passiert?

Doch, natürlich. Ich habe mal in einer Sitzung eine englische Partnerin auf ihren wunderschönen Brillantring angesprochen, woraufhin sie mich ganz überrascht und irritiert angeschaut hat. Ich fragte sie dann, ob dies eine unpassende Bemerkung meinerseits gewesen sei, woraufhin sie mir antwortete, dass

«Ich habe viele «Diven» gesehen, die im Glauben an ihre Brillanz das Team vergassen und gegen die Wand liefen.»

man in England niemals eine bewundernde Bemerkung über einen Ring machen würde, da dies zu persönlich wäre.

War Ihre Zusammenarbeit mit dieser britischen Kollegin danach anders?

Nein, weil ich mir die Freiheit nahm und sie direkt fragte, was an meiner Bemerkung nicht stimmte. Doch diese Frage stellte ich nur, da ich gelernt hatte, die Mimik von Menschen bewusst wahrzunehmen. Wenn Sie interkulturell führen, müssen Sie die Leute bewusst und auf allen Kanälen wahrnehmen, ihnen genau zuhören, das Gesagte hinterfragen und offen und ehrlich miteinander sein.

Wie bekommen Sie das Commitment aller zu den gleichen Werten?

Das ist wohl die schwierigste Frage in der interkulturellen Führung. Wir gingen durch einen intensiven Prozess, in dessen Verlauf wir unsere gemeinsamen Werte definierten und den Auftritt vereinheitlichten. Sie können niemandem etwas verordnen, wenn Sie gleichzeitig gegenseitige Toleranz fordern. Sie müssen überzeugen und vorleben.

Und wie stellen Sie sicher, dass die Werte auch gelebt werden?

Da bleibt nur, diese konstant selber vorzuleben und es die Leute spüren zu lassen, wenn sie sich nicht den Werten entsprechend verhalten.

Wie behandeln Sie Top-Performer, die nicht wertekonform handeln?

Langfristig müssen wir uns diskret von diesen Topleuten trennen.

Können sie sich vorstellen, irgendwann eine Stelle als CEO einer monokulturell strukturierten Unternehmung anzutreten?

Nein. Dann würde mir der Verstärkungseffekt der Diversität fehlen. Und: Das macht keinen Spass!

Interview: Connie Voigt