

# **Ex-UBS-Mann Wuffli reflektiert über Manager**

## **Erinnerungen und Erkenntnisse – auch über eigene Fehler**

Er galt als Star-Manager und trug Mitverantwortung für die Mühen der UBS in der Finanzkrise. Nun sinniert Peter Wuffli in einem Buch über Erfolg und Scheitern und fordert ein neues Führungsverständnis.

Es war eine Bilderbuchkarriere: Studium und Doktorat an der Universität St. Gallen, zehn Jahre bei McKinsey, dann Finanzchef beim Schweizerischen Bankverein, wo er die Fusion mit der Schweizerischen Bankgesellschaft zur UBS mitprägte, und schliesslich Führungsfunktionen in der Schweizer Grossbank bis zum CEO mit der Aussicht, Verwaltungsratspräsident zu werden. Doch dann kam der Juni 2007, und Peter Wuffli wurde für ihn offenbar völlig unerwartet zum Rücktritt gezwungen. Das war noch vor Ausbruch der Finanzkrise. Dennoch trug der Spitzenmanager Mitverantwortung für den Aufbau der Risiken, welche schliesslich zur staatlichen Unterstützungsaktion für die UBS führten. Wuffli sah sich Vorwürfen ausgesetzt, zahlte Boni zurück und engagierte sich als Philanthrop. Er wurde Präsident des Aufsichtsrats der internationalen Business School IMD, hielt Vorlesungen und ist seit 2013 Präsident des Verwaltungsrats der Partners Group. Daneben hat er ein Buch über «inclusive leadership» geschrieben, das am Freitag vorgestellt wurde.

### **Auf Globalisierung reagieren**

Es gebe viele Bücher, in denen Manager über ihre Erfahrungen erzählten, und theoretische Werke von Professoren, die selber kaum Führungserfahrung gesammelt hätten. Er habe beides, Freude an der theoretischen Reflexion und dreissigjährige Managementenerfahrung mit all ihren Höhen und Tiefen. Sein Ziel sei es gewesen, ein Buch zu schreiben, das Theorie und Praxis verbinde, erklärt Wuffli (der während seines Studiums ein Volontariat auf der Wirtschaftsredaktion der NZZ absolviert hat).

Entstanden ist ein in englischer Sprache verfasstes, mehr als 250 Seiten dickes Buch, das tatsächlich viele persönlich gefärbte Einsichten in die Entstehungsgeschichte der UBS und in wichtige Kapitel des Wandels der schweizerischen Finanzbranche bietet. Gleichzeitig ist es ein engagiertes Plädoyer für ein ganzheitliches Verständnis von Führung. Diese muss laut Wuffli der Globalisierung der Geschäftswelt Rechnung tragen, indem sie auf die ganze Welt ausgerichtet ist. Sie soll Führungsaufgaben partnerschaftlicher statt hierarchisch von unterschiedlich zusammengesetzten Führungsequipen lösen lassen. Manager und Firmen fordert Wuffli dazu auf, ihre Aufgaben unternehmerischer zu verstehen, sich auf explizit formulierte ethische Werte abzustützen und dabei verstärkt gesellschaftliche und politische Mitverantwortung wahrzunehmen.

Zwar wirken Begriffe wie «one world approach», «new capitalism» und «liberty-centric-ethical concept» etwas gar unorthodox. Doch das Buch enthält zahlreiche konkrete Beispiele und Handlungsanweisungen – bis zum temporären Einsatz von Managern in marktorientierten Entwicklungshilfeprojekten.

Der Analytiker in Wuffli zeigt sich etwa bei der Definition unterschiedlicher Arten und Karrierephasen von Managern und der «Macher» bei den Ausführungen zum Leiten von Sitzungen und seinen Anforderungen an ganzheitliche Führung (Partnerschaften schaffen, Kurs vorgeben, Prozesse entwerfen und dafür sorgen, dass Dinge auch umgesetzt werden).

### **Lehren aus der Finanzkrise**

Der Autor warnt vor der Arroganz der Erfolgreichen und fordert zu mehr Bescheidenheit und Selbstreflexion auf. Die vertiefte Auseinandersetzung mit eigenen Fehlern nimmt in dem Buch zwar keinen dominanten Raum ein, doch die Passagen, die sich mit den Zweifeln und Verletzungen nach der plötzlichen Entlassung auseinandersetzen und Lehren aus der Finanzkrise ziehen, sind besonders lesenswert.

Wuffli kommt zum Schluss, dass er bei der Einschätzung der UBS-Investmentbank realistischer und kritischer hätte sein sollen. Auf Warnsignale, die auf fragwürdige Motivationen und einen zweifelhaften Charakter einiger Investmentbank-Kollegen hinwiesen, hätte er dezidierter reagieren und mehr tun müssen, um die Kultur im Investment Banking zu ändern. Wuffli bedauert, Marktsignalen, die auf strukturelle Probleme im US-Hypothekenmarkt hinwiesen, nicht mehr Beachtung geschenkt zu haben. Er schreibt auch, dass er für mehr Diversität in der Risikokontrolle hätte sorgen und sich stärker mit extremen Szenarien hätte auseinandersetzen müssen. Doch er zeigt sich überzeugt, immer sein Bestes getan zu haben.

Mit «inclusive leadership» will er dazu beitragen, dass das Beste künftig besser gelingt. Auch wenn das Integrative streckenweise etwas bemüht wirkt: Es ist ein mutiges, kontroverses, theoretisch breit abgestütztes und an Anschauungsmaterial reiches Werk.