Auf den .Punkt gebracht!

Praktiker-Interview

Top-Thema

Die Wirtschaftsprüfung auf der Überholspur

Interview mit Dr. Marius Klauser, Direktor von EXPERTsuisse[1]

Marius Klauser und Evelyn Teitler-Feinberg

Die Wirtschaftsprüfung befindet sich im Umbruch. Als Direktor von EXPERTsuisse, dem Schweizer Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand, begleitet und unterstützt Dr. *Marius Klauser* eine ganze Branche in ihrer Transformation. Im Interview mit der IRZ-Mitherausgeberin *Evelyn Teitler-Feinberg* spricht *Marius Klauser* offen und substanziell über wichtige Impulse in Richtung der Regulierung, über Schweizer Eigenheiten, die digitale Wirtschaftsprüfung, den Einfluss der Nachhaltigkeit und was diese auch für eine verantwortungsvolle Führung bedeutet mit Blick auf Menschlichkeit *und* Wirtschaftlichkeit. Es geht um die Zukunft der Branche.

Dr. **Marius Klauser** ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler, Direktor und Verwaltungsratsdelegierter vom Branchenverband EXPERTsuisse, Zürich, sowie Geschäftsführer der Allianz Denkplatz Schweiz und Präsident der Reflactship Association. Er vereint 20 Jahre Erfahrung in Transformation, Leadership und Governance.
E-Mail: marius.klauser@expertsuisse.ch

Dr. **Evelyn Teitler-Feinberg**, Inhaberin von Teitler Consulting, Accounting + Communication, Zürich. E-Mail: consulting@teitler.ch

Keywords:

- Digitalisierung in der Wirtschaftsprüfung
- *Key Audit Matters* (KAM)
- *Predictive Accounting*
- Nachhaltigkeitsbericht
- *New Work*
- *Reflactive Leadership*
- Unternehmenskultur

Herr *Klauser*, Sie führen den bedeutsamen und starken Schweizer Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand; was sind die wichtigsten Aufgaben, die EXPERTsuisse erfüllt, und wie bringen Sie sich hier als Geschäftsführer ein?

EXPERTsuisse ist ein Fach-, Berufs- und Branchenverband. Das fachliche Fundament ist seit Jahrzehnten hervorragend mit weit über 100 Fachexperten, welche in verschiedenen Fachbereichen und -kommissionen die Fachentwicklung vorantreiben. Als Führungsexperte ist es meine Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass dieses Fachwissen in Nutzen – z.B. für Politiker, Journalisten oder unsere Mitglieder – transformiert wird. Mein Beitrag ist das Vorwegdenken von möglichen Zukünften und das proaktive Ermöglichen entsprechender Entwicklungen, welche durch Regulierung, Digitalisierung und die ganze Nachhaltigkeitsthematik begleitet werden.

Wie positioniert sich EXPERTsuisse gegenüber dem eidgenössischen Gesetzgeber?

Unsere Position ist jene eines starken Branchenverbands, der mit einer stetig weiterentwickelten Selbstregulierung – z.B. Verhaltenskodex Steuern, Prüfungsstandards, Unabhängigkeitsrichtlinie, Weiterbildungsrichtlinie – eine hohe Dienstleistungsqualität seiner Mitglieder sicherstellt und gleichzeitig auch **wichtige Impulse in Richtung der Regulierung** durch den Gesetzgeber gibt. In diesem Zusammenhang stehen wir in engem Kontakt zu Parlamentariern und Behördenmitgliedern und werden auch regelmäßig zu Vernehmlassungen und Anhörungen eingeladen, wo wir unsere Expertise in laufende politische Dossiers einbringen. Aktuelle Beispiele sind die Covid-19-bedingten Regulierungen, die Verhinderung missbräuchlicher Konkurse, die nationale Debatte zum OECD/G20-Steuervorhaben und die Arbeitsgesetzrevision.

Mein Beitrag ist das Vorwegdenken von möglichen Zukünften und das proaktive Ermöglichen entsprechender Entwicklungen, welche durch Regulierung, Digitalisierung und die ganze Nachhaltigkeitsthematik begleitet werden.

Die von Ihnen vertretene Prüfungs- und Beratungsbranche zeichnet sich ja da und dort auch durch „Schweizer Eigenheiten“ aus, wie z.B. der „Eingeschränkten Revision“. Was

[1] Das Interview wurde am 31.5.2022 geführt. Siehe zu *Marius Klauser* auch in diesem Heft das IRZ-Blitzlicht, IRZ 2022, 315.

bedeuten für die Schweiz die Ende Mai 2022 publik gewordenen Überlegungen von EY, weltweit das Prüfungsgeschäft vom sonstigen Geschäft abzutrennen?

Eine gewisse Swissness ist auch in der Regulierung richtig und wichtig. Wir sind immer bestrebt, die Politiker dabei zu unterstützen, Wege zu finden, welche für die Schweiz passen und letztlich zu einem weiterhin starken Wirtschaftsstandort Schweiz beitragen. Die **Eingeschränkte Revision** ist ein KMU-taugliches Instrument, um die Validität von Finanzinformationen zu erhöhen, gleichzeitig aber auch Dienstleistungen aus einer Hand anzubieten, indem zwischen Prüfung und Beratung eine firmeninterne organisatorische und personelle Trennung ausreicht. Anders im Segment der Großunternehmen, wo äußerst robuste Unabhängigkeitsvorgaben dafür sorgen, dass zwischen Prüfung und Beratung keine Interessenkonflikte oder gar Selbstprüfungssituationen entstehen. Offenlegungs- und Meldevorschriften sorgen für Klarheit und Transparenz. In der Schweiz funktioniert dieses regulierte Marktsystem sehr gut mit entsprechend hoher Prüfungsqualität.

Stand heute hat EY nichts entschieden. Die publik gewordenen Überlegungen von EY müssen vorerst in deren Ländergesellschaften konkretisiert und zu allfälligen Entscheiden geführt werden. In der Schweiz ist jedem Marktteilnehmer erlaubt, im Rahmen des regulierten Marktsystems sein eigenes Geschäftsmodell zu wählen. Die Marktentwicklungen sind hierzu genau zu beobachten.

Whistleblower haben Clariant darauf aufmerksam gemacht, dass in der Vergangenheit möglicherweise Rückstellungen und Wertberichtigungen falsch verbucht worden sind. Gehört die Prüfung von Rückstellungen und Wertberichtigungen nicht fast regelmäßig sogar zu den „bedeutsamen Prüfungssachverhalten", den *Key Audit Matters*? Weshalb können solche Tricksereien eher selten durch den Wirtschaftsprüfer aufgedeckt werden?

Bei Clariant wurden die vermeintlichen Fehlbuchungen mithilfe der neu eingerichteten Hotline für Whistleblower aufgedeckt, welche die anonyme Meldung möglicher Verstöße überhaupt erst ermöglicht hat. Ebenso haben die rasche Reaktion der Unternehmensleitung, die Beauftragung unabhängiger externer Berater sowie die Transparenz gegenüber Audit Committee, Investoren und Öffentlichkeit dazu beigetragen, dass sowohl der finanzielle als auch der Reputationsschaden limitiert werden konnten. Für die Jahresabschlüsse vor 2020 mussten gewisse Buchungen für die Eröffnungsbilanz nur minimal korrigiert werden. Dies zeigt, dass eine **gesunde Unternehmenskultur** und der „*Tone at the top*" wichtige Pfeiler im gesamten Governance-System darstellen. Im sich in Überarbeitung befindlichen „*Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*" von economiesuisse werden Rolle und Zusammenwirken der verschiedenen Elemente eines Governance-Systems übersichtlich dargestellt und erläutert. Am Beispiel von Clariant wird deutlich: Wenn die Zahnräder richtig ineinandergreifen und das Corporate Governance-System gut funktioniert, kann größerer Schaden verhindert werden.

Eine gesunde Unternehmenskultur und der *„Tone at the top"* sind wichtige Pfeiler im gesamten Governance-System.

Eine Untersuchung der Revisionsberichte der 50 größten Titel Schweizer börsennotierter Unternehmen für den Zeitraum von 2016 bis 2019 hat gezeigt, dass die Position „**Rückstellungen**" verhältnismäßig oft in den ***Key Audit Matters* (KAM)** im Revisionsbericht adressiert wurde. Dies bestätigt Ihre Vermutung, dass die genannten Positionen im Rahmen der Abschlussprüfung eine wichtige Rolle spielen. Die Abschlussprüfung ist jedoch keine Vollprüfung, sondern basiert auf Stichproben. Weil auch den Wirksamkeitsprüfungen von Rechnungswesensystemen und des Internen Kontrollsystems Grenzen gesetzt sind, ist nicht völlig auszuschließen, dass Fehler in der Jahresrechnung unentdeckt bleiben. Insbesondere umfasst eine Abschlussprüfung wie auch die Prüfung der Existenz des IKS keine systematische Suche nach deliktischen Handlungen oder sonstigen Verstößen gegen gesetzliche oder andere Vorschriften.

Die Digitalisierung ist heute ein unersetzlicher Pfeiler für die Arbeit des Prüfers. Welche Domänen fordern bereits heute die Digitalisierung? In welchen Bereichen muss noch die Zukunft abgewartet werden? Gibt es umfassende, vernetzte Softwarelösungen, die taugen, und was müssen die KMU-Wirtschaftsprüfer-Unternehmen tun, um auch in Zukunft erfolgreich zu wirken?

Datenanalysen, Kommunikationsplattformen, Automatisierungs- sowie Visualisierungstechnologien sind derzeit die wichtigsten technologischen Innovationen für die **digitale Wirtschaftsprüfung**. Spätestens seit der Covid-19-Erfahrung haben alle Wirtschaftsprüfer einen gewissen Digital-Level erreicht. Mittels Datenanalyse-Tools lassen sich Abweichungen und Inkonsistenzen einfacher erkennen. Dadurch kann die Stichprobenauswahl risikoorientierter erfolgen, indem Ausreißer gezielt in die Selektion der Stichprobenprüfung einfließen. Der Einsatz von Systemen der **Künstlichen Intelligenz (KI)** erlaubt dem Prüfer beispielsweise das Analysieren von Informationen aus nicht herkömmlichen Quellen wie z.B. Social-Media-Plattformen.

Die **Bot-Technologie** bietet ebenso vielfältige interessante Einsatzmöglichkeiten. Die heutige Form von Bots dient hauptsächlich der Automatisierung von repetitiven, einfachen Abläufen. Sie wird den Wirtschaftsprüfer in der Zukunft sinnvoll unterstützen und vor langweiligen, repetitiven Aufgaben bewahren: Sie macht das Berufsbild der Wirtschaftsprüfer noch attraktiver, denn menschliches Ermessen wird weiterhin gefragt sein in der Mensch-Maschinen-Interaktion. Die **Blockchain-Technologie** ist spannend für verschiedene Bereiche wie Immobilien, Lieferketten, Energiehandel, aber auch für Kunstobjekte und Musik. Auch Prozesse der Vertragserstellung und Ablage sowie die Absicherung und Übertragung von Zahlungen könnten wahrscheinlich dank Blockchain transparenter und effizienter gestaltet werden. Dies ist im „Breiteneinsatz" aber noch Zukunftsmusik.

Die größeren Prüfungs- und Beratungsgesellschaften können ihrer Größe entsprechend mehr Zeit und Geld in die Beobachtung des dynamischen Softwaremarkts und den Einsatz von digitalen Tools investieren. Doch generell besteht die größte Herausforderung nicht in Tools, sondern in den Digitalkompetenzen von Mitarbeitenden. Hier ist auch EXPERTsuisse gefordert gewesen, die Berufsbilder proaktiv weiterzudenken,

was zu einer **komplett neuen Wirtschaftsprüfungsausbildung ab 2023** führen wird. Die neue Ausbildung ist flexibler, wirksamer und zukunftsorientiert. Die Digitalisierung ist einerseits im Ausbildungsformat, anderseits aber auch im Ausbildungsinhalt spürbar. Über die Modularisierung sind zudem einzelne Kompetenzen auch für bisherige Berufsangehörige und KMUs zugänglich. Die Ergebnisse der Digitalisierungsstudie 2019 von EXPERTsuisse zeigen auf, dass für die Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in den kommenden Jahren nicht eine komplette Disruption ansteht, aber ein konsequentes evolutionäres Weiterentwickeln und Digitalisieren des eigenen Geschäftsmodells und Leistungsangebots. Dies erhöht auch den digitalen Reifegrad bei den Kunden und stärkt die Schweizer Wirtschaft.

Heute verlangen Analysten von den Emittenten viel *Predictive Accounting*? Ist dieses hilfreich und prüfungsfähig?

Predictive Accounting ist immer dann hilfreich, wenn sich mögliche künftige Entwicklungen anhand verschiedener Szenarien ableiten und analysieren lassen. Zudem kann man Sensitivitätsanalysen erarbeiten und anhand sog. *Early Warning Indicators* frühzeitig auf gewisse Entwicklungen im Markt reagieren. Die heutige Zeit ist jedoch stark von Unsicherheiten geprägt – wie bspw. die Corona-Pandemie und der Ukraine-Krieg deutlich gemacht haben. Solche Ereignisse wären wohl mit der besten Methode des *Predictice Accounting* nicht vorhersagbar gewesen bzw. in entsprechenden Szenarien nicht berücksichtigt worden. Mit Modellierungstechniken, Sensitivitätsanalysen und entscheidungsunterstützenden Softwarelösungen können jedoch unter „normalen Umständen" relevante Zusammenhänge illustriert und simuliert und die Entscheidungsqualität erhöht werden.

Bei der Wirtschaftsprüfung geht der Trend weg von der Prüfung historischer Finanzinformationen hin zur **Prüfung von zukunftsorientierten Finanzinformationen** und **Prüfung nichtfinanzieller Informationen** (z.B. im Rahmen der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten). Für die Prüfung zukunftsorientierter Finanzinformationen steht dem Berufsstand mit dem Schweizer Prüfungsstandard PS 940 *Prüfung zukunftsorientierter Finanzinformationen* ein geeignetes Instrument zur Verfügung. Auf internationaler Ebene gibt es den Standard ISAE 3000 (*Revised*) *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, welcher für betriebswirtschaftliche Prüfungen von Sachverhaltsinformationen angewendet wird, welche nicht historische Finanzinformationen sind.

Aufgrund von multinationalen Unternehmen dürfte die EU-Regulierung mit der entsprechenden Prüfpflicht für Nachhaltigkeitsberichte de facto auch in die Schweiz „überschwappen".

Nachhaltigkeit ist im Trend. Auch in der Schweiz tut sich was: Die Konzernverantwortungsinitiative (KVI) wurde knapp verworfen; der Gegenvorschlag ist jetzt im Obligationenrecht verankert. Gesellschaften des öffentlichen Interesses (mindestens 500 Vollzeitstellen und zusätzlich entweder Bilanzsumme über CHF 20 Mio. oder Umsatzerlös über CHF 40 Mio.), erstatten einen jährlichen Bericht über nichtfinanzielle Belange. Sind die im Obligationenrecht definierten Belange Ihrer Ansicht nach sinnvoll gewählt? Ist es zielführend, dass der Gesetzgeber nicht ein maßgebendes Regelwerk als Grundlage vorgeschrieben hat?

In der Schweiz orientiert man sich mit der Umsetzung des Gegenvorschlags zur KVI und der verbindlichen Umsetzung der international anerkannten Empfehlungen der *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) für große Unternehmen an einem international anerkannten Framework. Die Einführung von Offenlegungspflichten über Klimabelange – wozu in der Schweiz aktuell gerade eine Verordnungsvernehmlassung läuft – stellt für die Schweiz einen wichtigen Schritt zu mehr verbindlicher **Transparenz über klimabezogene Risiken** dar. Der Verordnungsentwurf müsste u.E. jedoch auf Mindestanforderungen fokussiert und konkreter ausgestaltet werden, um eine hohe Vergleichbarkeit der offengelegten Informationen zu ermöglichen. Zudem erachten wir vergleichbare Konkretisierungen der Offenlegungspflichten zu weiteren Umwelt- und Sozialbelangen, welche für die nicht-finanzielle Berichterstattung gemäß OR Art. 964a–c relevant sind, aus den gleichen Beweggründen als zielführend. Die Abstimmung und potenzielle zukünftige Angleichung mit internationalen regulatorischen Entwicklungen sollten dabei ebenfalls geklärt werden.

Die SIX Exchange Regulation (SER) fordert von börsenkotierten Unternehmen, die sich für ein *Opting-in* entscheiden, dass sie sich verpflichten, ihren Nachhaltigkeitsbericht nach einem international anerkannten Standard zu erstellen und diesen im Web zu veröffentlichen. Finden Sie, dass eine solche Nachhaltigkeitsberichterstattung eines Unternehmens geprüft werden sollte? Was sind die Stolpersteine einer solchen Prüfung, was die Benefits?

Die Nichtfinanzielle Berichterstattung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Weltweit machen die Standardsetter Tempo. Insofern überrascht es nicht, dass die EU einen geänderten Entwurf der CSR-Richtlinie vorgelegt hat.[2] Die Änderung sieht u.a. eine externe Prüfpflicht mittels begrenzter Sicherheit vor. In der Schweiz sind derzeit keine **Prüfpflichten** vorgesehen, jedoch muss geklärt werden, wie sich derartige Weiterentwicklungen auf die Schweiz auswirken könnten. Dieses Beispiel zeigt die Herausforderung der internationalen Kompatibilität zu einem Zeitpunkt, wo auch international noch sehr viel in Bewegung ist. Wichtig ist, dass die Anforderungen genügend konkret und operationalisiert sind, damit sie dann auch allfällig von unabhängiger Seite geprüft werden können.

Die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsinformationen lassen sich durch eine (freiwillige) Prüfung erhöhen, was gerade auch für Investoren wichtig ist. In der Schweiz dürfte aufgrund von multinationalen Unternehmen die EU-Regulierung mit der entsprechenden Prüfpflicht de facto auch in die Schweiz „überschwappen". Wie bei der gesetzlichen, auf Konfliktmineralien fokussierten Prüfung von Compliance Managementsystemen (mittels Prüfungsstandard 950) wäre es auch bei der **Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten** wichtig, dass diese Prüfung nur durch von der eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) als Revisionsexperte zugelassene Revisionsunternehmen

[2] Zur CSRD siehe das Interview mit *Georg Lanfermann*, IRZ 2022, 305.

durchgeführt werden kann. Dadurch ist sichergestellt, dass die Prüfung von unabhängiger Seite, auf Basis professioneller Prüfungsstandards und mit der notwendigen Qualifikation erfolgt.

Was braucht es bei den Wirtschaftsunternehmen und bei Ihren EXPERTsuisse-Mitgliedern, damit Nachhaltigkeit ein in der unternehmerischen Realität gelebtes und bewährtes Konzept wird?

Viele Unternehmen versuchen aktuell, Nachhaltigkeitsüberlegungen verstärkt in ihre *Mission Statements* einzubauen (*Purpose*) und auf entsprechende Werte hinzuwirken (*Culture*). Zweck- und Kulturentfaltung braucht aber Führung. Die **Qualität der Führung** steuert, wie Ressourcen in Nutzen umgewandelt werden und dadurch ein nachhaltiger Unternehmenserfolg resultiert. In den wesentlichen Führungsprozessen (Strategie, Wertschöpfung, Organisation, Personalentwicklung, Arbeitssteuerung) sind wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Aspekte zu verankern. Dies führt zu *New Governance & Leadership*. Die EXPERTsuisse-Mitglieder – Experten in Wirtschaftsprüfung und -beratung – haben ebenfalls über ein zeitgemäßes Führungsverständnis zu verfügen, um ihre Kunden bestmöglich unterstützen zu können.

Was bedeutet *New Work* fürs Auditing, also beispielsweise die Arbeitszeit weiter zu flexibilisieren oder Home Office zu fördern? Inwiefern stellt *New Work* die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt? Welche Vorteile bringt *New Work* den Unternehmen und den Mitarbeitenden? Was sind die entsprechenden Nachteile?

New Work ist ein großer Begriff. Erfahrungsgemäß funktioniert *New Work* im partnerschaftlichen Interesse von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden nur dann, wenn ***New Work*** einhergeht mit ***New Leadership***. Es gibt nämlich nicht das eine Patentrezept, sondern die Rahmenbedingungen und (Selbst-)Steuerungsmodalitäten haben situationspassend zu sein. Viele Vorteile von *New Work* wie flexiblere Arbeitszeiten, mehr Teilzeitstellen, Job- und Top-Sharing führen zu erhöhten Führungsanforderungen. Mit einem hierarchischen Führungsansatz kommt man hier nicht weiter, mit einem partizipativ-partnerschaftlichen jedoch sehr wohl.

In der Schweiz besteht zusätzlich noch die Herausforderung eines veralteten, über 50-jährigen Arbeitsgesetzes, welches für die skizzierte innerbetriebliche Sozialpartnerschaft wenig Spielraum lässt und beispielsweise nächtliche Ruhezeiten von 11 Stunden vorschreibt. Seit der Covid-19-Erfahrung ist jedoch selbstbestimmtes Arbeiten unter den hoch qualifizierten Wissensarbeitenden besonders beliebt. So gibt es Personen, welche beispielsweise in den dunklen Wintermonaten lieber vier Stunden Mittag machen und über die Nacht nur eine Ruhezeit von acht Stunden hätten. Mit der „Allianz Denkplatz Schweiz" versuchen wir hier, eine punktuelle **Modernisierung des Arbeitsrechts** herbeizuführen.

In Ihrer zusätzlichen Rolle als Präsident der Reflactship Association und als Autor des Buches „*Reflactive Leadership*" appellieren Sie an die Synergien von Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit zur nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen. Wie kann dies gelingen?

Hierzu hat jedes Unternehmen sein passendes, zukunftsfähiges Führungsverständnis zu finden. Darauf aufbauend können Mitarbeitende ihre Führungskompetenzen stärken und über partizipative Führung zu **institutioneller Führungskompetenz** beitragen. Letztere ist der wichtigste Wettbewerbsvorteil für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.

Sie reden von nachhaltigem unternehmerischem Erfolg. Ist *Reflactive Leadership* in diesem Sinne nicht nur ein neue Führungs-, sondern auch ein neues Erfolgsverständnis?

Genau. Früher wurde unternehmerischer Erfolg mit dem finanziellen Gewinn gleichgesetzt. Hier schlage ich ein viel umfassenderes Erfolgsverständnis vor, welches neben finanziellen und operativen auch strategische und normative Kenngrößen umfasst. Dieses Erfolgsverständnis einer Gesamtorganisation muss sich dann allerdings auch auf Ebene einzelner Geschäftseinheiten, Teams und beim Individuum – z.B. im Rahmen von dessen Zielvereinbarungs- und Entlohnungsmodalitäten – widerspiegeln.

Auf der Ebene Gesamtorganisation, Geschäftseinheit, Team und Individuum beschreiben Sie einen dynamischen Lösungsfindungsprozess, der Reflexion und Aktion verzahnt. Dieser basiert zudem auf einem prinzipienorientierten Fundament. Ihr 4. Prinzip heißt „Wertschätzendes Vertrauen"; können Sie ein Beispiel dazu geben?

Vertrauen in sich selbst und andere Personen ist die Basis von Erfolgen. Doch Vertrauen muss aufgebaut und laufend gestärkt werden – quasi wie ein Muskel. Am wirksamsten gelingt dies, wenn man den Menschen nicht versucht zu verändern, sondern ihn so nimmt, wie er ist und dadurch seinen Wert schätzt. Dieses wertschätzende Vertrauen ist die Basis für individuelle und kollektive Entwicklungen hin zu Erfolgserlebnissen. So verändern sich im Zeitablauf Situationen und auch Personen von innen heraus – weil sie in sich und ihre neuen Erfolge vertrauen.

> Vertrauen in sich selbst und andere Personen ist die Basis von Erfolgen.

Was halten Sie von „*Nudging*" als Führungsinstrument? Wie würden Sie die Fehlerkultur im Rahmen der *Reflactive Leadership* gestalten?

Nudging, verstanden als kleiner Schubs, anstelle von traditionellem Befehlen, Belohnen, Bestrafen, ist ein interessantes verhaltensökonomisches Konzept. Bei meinem EXPERTsuisse-Team setze ich beispielsweise die Impulzity-Methode ein, welche das bei *Reflactive Leadership* verankerte, auf den einzelnen Menschen und dessen Persönlichkeit hin passende, situative Führen mit kleinen Impulsen fördert (z.B. umfassendes Auftrags-Briefing geben für sehr strukturiert-detailliert denkende Personen). Jeder Impulzity-Führungsimpuls ermöglicht geschlossene Kreisläufe von Reflexion, Aktion und Reflexion. So verstandene Führung zeigt dann auch auf, dass eine Kein-Fehler- oder Viel-Fehler-Kultur die falschen Ansagen resp. Ansätze sind. Stattdessen geht es um bewusstes Experimentieren. Daraus lässt sich eine schnelle Lernkurve erzielen.

Könnten Sie uns kurz skizzieren, wie die Mitarbeitenden von Followern zu Leadern werden und welche Eigenschaften dabei auch für hierarchisch Vorgesetzte von Vorteil sind?

Follower werden dann zu ***Leadern***, wenn sie sich selbst und andere wirksam führen. Dazu braucht es die Kompetenz, Situationen und Personen in ihrer Ver-

netzungsdynamik einzuschätzen, um auch in herausfordernden Zeiten gemeinsam Großes zu schaffen. Andere Menschen folgen solchen Leadern unabhängig davon, ob sie hierarchische Positionsmacht haben oder nicht. Ihre Führungskompetenz ist die Basis von lateralen Arbeitsbeziehungen, rollenbasierter Funktionsweise und agilen Organisationen. Auch traditionell hierarchisch Vorgesetzte können mit Überzeugungskraft und gemeinsamen Erfolgserlebnissen mehr erreichen als mit Machtansagen und Fehlerkontrollen.

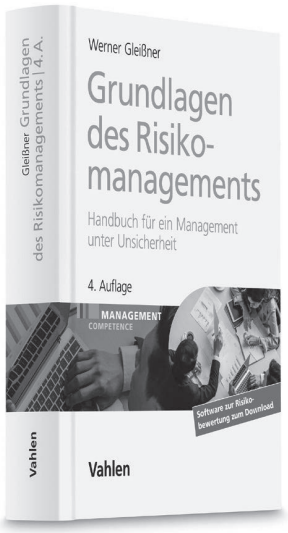
Wie gelingt es *Leadern* am besten, Beruf, Familie und sonstige Interessen unter einen Hut zu bringen?

Hierzu habe ich kein Patentrezept. Jede Person muss für sich die richtige Art der Lebensführung finden. Mir hat der *Reflactive Leadership*-Ansatz bisher geholfen, selbst immer besser zu werden in dem, was mir im Leben wichtig ist, und dadurch etwas in Gesellschaft UND Wirtschaft zu bewegen. Dieser kontinuierliche Prozess der eigenen Entwicklung und des Beitrags an etwas Größerem ist meine Lebensenergie.

Sie haben uns, sehr geehrter Herr Dr. *Klauser*, einen spannenden Einblick aus erster Hand in die Herausforderungen und Aktivitäten bei EXPERTsuisse gewährt. Dafür gebührt Ihnen unser herzlicher Dank!

Das Interview führte
Dr. Evelyn Teitler-Feinberg,
Mitherausgeberin der IRZ, Zürich.

Der beste Schutz
für Ihr Unternehmen.



Portofreie Lieferung ≡ vahlen.de/33282870

Gleißner
Grundlagen des Risikomanagements

4. Auflage. 2022. Rund 630 Seiten. Mit Software zur Risikobewertung zum Download. Gebunden ca. € 55,–
ISBN 978-3-8006-6782-6 | **Neu im September 2022**

Risikomanagement – jetzt richtig handeln

Dieses besonders praxisorientierte Werk erläutert die wichtigen Methoden der

- Risikoidentifikation,
- quantitativen Bewertung von Risiken,
- Risikoaggregation,
- Risikobewältigung sowie die
- organisatorischen Strukturen von Risikomanagementsystemen für eine kontinuierliche Überwachung.

Der Hauptfokus liegt dabei auf der gesamten Risikolandschaft eines Unternehmens.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: **beck-shop.de** |
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |
Preise inkl. MwSt. | 174527 | linkedin.com/company/vahlen

Vahlen