

# Der moderne Nomade

SAP-Manager Eric Duffaut steuert 2 000 Mitarbeiter, die über den Globus verstreut sind. Er fliegt viel und führt dennoch ein fast virtuelles Leben mit Smartphone, Skype und Videogrüßen. Tickt so der Manager von morgen?

Miriam Schröder  
Düsseldorf

Das ist Eric Duffaut, 49. Er ist in Frankreich geboren, er hat schon in vielen verschiedenen Ländern gearbeitet, unter anderem in Irland und in den USA. Zurzeit hängt sein Namensschild vor einem Büro in Walldorf, in Süddeutschland. Gerade aber ist er zu Hause in Bordeaux und telefoniert auf Englisch mit Düsseldorf. Von dort aus wird er nach Philadelphia fliegen.

Duffaut arbeitet für SAP, den deutschen Softwarekonzern. Er ist dafür verantwortlich, das internationale Netzwerk der Partnerfirmen zu pflegen, mit deren Hilfe SAP seine Produkte weltweit vertreibt. Dieses Netzwerk trägt ein Viertel zum Umsatz des Konzerns bei. 2010 betrug dieser mehr als zwölf Milliarden Euro.

Duffaut steuert mehr als 2000 Leute. Er kennt sie nicht alle persönlich. Sie arbeiten an verschiedenen Standorten in fast jedem Land der Welt. Er ist noch gar nicht an jedem Ort gewesen, obwohl er pro Woche mindestens zwei internationale Flüge absolviert. Für den Manager von morgen wird es selbstverständlich sein, dass er seine Mannschaft nicht mehr in einem Konferenzraum vollständig versammeln kann, sondern höchstens noch in einem virtuellen Chatroom. Die Strukturen werden nicht nur internationaler, sondern auch flexibler, die Hierarchien flacher.

Trotzdem muss der Manager seine Leute dazu bringen, an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten. Sie sollen möglichst eigenständig Entscheidungen fällen, möglichst frei, kreativ und innovativ arbeiten. Gleichzeitig muss er die Kontrolle behalten und sicherstellen, dass seine Ziele in einem bestimmten Zeitrahmen umgesetzt werden. „Früher verteilte der Abteilungsleiter morgens die Eingangspost an die Kollegen“, sagt Stefan Bötzel, Partner bei der Personalberatung Heinrich & Struggles. „Heute arbeiten die Menschen in wechselnden Zusammensetzungen an unterschiedlichen Projekten.“

Umso wichtiger wird Loyalität zur Person, zur Aufgabe, zum Unternehmen. „Da muss man einen Weg finden, um trotzdem ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaf-

fen“, sagt Eric Duffaut. Und dass das nur funktionieren könne, wenn man „ständig online“ sei. „Meine Tage sind lang, meine Nächte kurz. In irgendeiner Zeitzone wird schließlich immer gearbeitet.“ Er hält Kontakt via E-Mail und Skype, mithilfe von sozialen Netzwerken und Videogrüßbotschaften. Er telefoniert gerne mit Videobildschirmen, „weil man damit das Gefühl hat, man wäre in einem Raum“, auch wenn er in Wirklichkeit mit dem iPad auf dem Schoß in einer Flughaf lounge sitzt. Er führt ein beinahe komplett virtuelles Leben. Für Duffaut ist das, was die meisten

Menschen für die Zukunft halten, schon Gegenwart.

Die Technik allein reicht aber nicht aus, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Wolfgang Doerfler, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens DDI, sagt: „Je größer und komplexer das Arbeitsumfeld wird, desto wichtiger wird die emotionale Intelligenz, die Fähigkeit, zu erspüren, wie andere reagieren, wo man ansetzen muss, um andere von einer Strategie zu überzeugen.“ Der Manager von morgen muss sich hineinversetzen können in Mitarbeiter, in Kunden, in Anteilseigner. Und das in mehreren Sprachen und noch mehr kulturellen Codes.

Eric Duffaut etwa hat gelernt: Die Japaner sagen „Ja“ und meinen damit: „Ich verstehe Ihren Punkt“. Es heißt aber noch lange nicht, dass sie zustimmen. Die Südeuropäer möchten, dass man so viele Details wie möglich mit ihnen teilt,

bevor sie einem vertrauen, die Nordeuropäer haben es lieber kurz und sachlich. Die Amerikaner probieren eine Idee einfach aus, um zu sehen, ob sie funktioniert. Die Franzosen und die Deutschen setzen sich vorher an einen Tisch und diskutieren alle Für und Wider.

Duffaut gefällt es, das Hin-und-her-Schalten zwischen den Welten. Für ihn sei das bereichernd. „Man lernt doch viel mehr von Leuten, die anders ticken als man selbst, als von Menschen, die einem ähnlich sind.“ Manche Leute finden es schon aufregend, wenn sie Freunde in Berlin haben. Duffaut sagt: „Ich habe Freunde auf allen Kontinenten.“ Er fühle sich nicht mehr als Franzose, sondern eher als ein Kosmopolit.

Eric Duffaut: Der SAP-Manager ist für das internationale Partnernetzwerk des Software-Konzerns verantwortlich.

PR (O): Denis/REA/Inf. Daniel Acher/Bloomberg

Das klingt beeindruckend, aber auch ein wenig beängstigend. Wenn einer keine Heimat mehr hat, auf wen bezieht sich sein Handeln dann? Woran glaubt er, wofür steht er? Wem fühlt er sich verantwortlich? Für Stefan Bötzel ist einer der ganz wichtigen Faktoren für erfolgreiches Management die persönliche Stabilität. „Ich muss mich immer wieder fragen: Was sind meine Werte?“ Dazu gehöre auch die Frage: „Was sind mir Familie und Freunde wert?“ Duffaut sagt: „Mein Zuhause ist Bordeaux. Da leben meine Frau und meine Tochter. Zu Hause ist, wo mein Herz dran hängt.“

Es ist dieselbe Wunschvorstellung, wie sie der Film „Up in the Air“ mit George Clooney transportiert. Filme, mit denen die jungen Talente aufwachsen, um die in der globalisierten Wissensgesellschaft immer härter gekämpft wird. Diese jungen Talente sagen auf einmal: Wir haben keine Lust auf Burn-out. Wir wollen arbeiten, aber auch Eltern sein und ein halbes Jahr Auszeit nehmen auf einer irischen Schafsfarm. Sie sagen, sie brauchen das, damit sie kreativ bleiben, damit sie Innovationen

produzieren können, die in einer total vernetzten Welt immer schneller überholt werden.

Der Manager von morgen darf diese kostbaren Talente nicht verschleudern. Er muss erkennen, wo die Stärken und die Schwächen seiner Mitarbeiter liegen, und sie zielgerichtet einsetzen. „Talentmanagement ist eine der wichtigsten Managementaufgaben. Heute und in Zukunft“, sagt Berater Wolfgang Doerfler.

Beim Düsseldorfer Metro-Konzern muss eine Führungskraft neben vielen anderen Qualifikationen unter Beweis stellen, dass sie in der Lage ist, bei anderen Leidenschaft zu wecken. „Den Mitarbeitern muss klar sein, wie die Strategie aussieht und welchen Beitrag sie dazu leisten“, sagt Simone Zilgen, zuständig für die Besetzung internationaler Managementposten. Es reiche ihnen nicht, wenn jemand nur gute Ideen habe, er müsse die Leute auch mitnehmen und motivieren können, egal, in welcher Sprache.

Berater Bötzel würde dem zustimmen, gibt aber zu bedenken: Es wird nicht ausreichen, wenn sich alle wohlfühlen. Auch in der Zukunft bleibt der wichtigste Lehrsatz: „Umsatz minus Kosten gleich Gewinn.“

„Man lernt doch viel mehr von Leuten, die anders ticken als man selbst.“

Eric Duffaut  
SAP-Manager



Global erfolgreich: Frank Esser, Chef des französischen Mobilfunkers SFR (oben), Brigitte Sitzberger bildet in Abu Dhabi Manager aus. Klaus Kleinfeld führte Konzerne in Deutschland und den USA.



## Klaus Kleinfeld: Auch das Weiße Haus fragt um Rat

Astrid Dörner  
New York

Klaus Kleinfeld ist einer der wenigen deutschen Manager, die es in Amerika ganz nach oben geschafft haben. Der ehemalige Siemens-Chef ging nach seinem glanzlosen Abgang aus München in die USA - und legte dort ein beachtliches Comeback hin: Seit 2008 führt Kleinfeld den weltgrößten Aluminium-Konzern Alcoa. Der ist zwar in den USA beheimatet, macht seine Geschäfte aber rund um die Welt.

Die globale Expertise des deutschen Managers ist gefragt: Regelmäßig ist Kleinfeld zu Gast beim amerikanischen Börsensender CNBC, um über seine Einschätzung der Lage der Weltwirtschaft zu sprechen. Im März diskutierte der 54-Jährige auf einer öffentlichen Veranstaltung mit McKinsey-Chef Dominic Barton ebenso souverän über die US-Wirtschaft und die Wirtschaftskompetenz der Regierung von Barack Obama, wie über die Geschäftsaussichten

in China oder die Vorzüge der deutschen Wirtschaft.

Zudem engagiert er sich als Chairman des amerikanisch-russischen Business-Councils für bessere Geschäftsbeziehungen zwischen den beiden Ländern. Davon profitierte auch das Weiße Haus: Im Frühjahr reiste US-Vizepräsident Joe Biden nach Russland, um sich unter anderem mit Topmanagern der dortigen Wirtschaft zu treffen. Einige dieser Gespräche habe Kleinfeld vorbereitet, wie die Moderatorin auf der Podiumsdiskussion verriet. „Das Weiße Haus sagt, dass Klaus sehr hilfreich war.“

Für seine Wahlheimat Amerika hat der Manager vor allem positive Worte übrig. In den USA gebe es einen „großartigen unternehmerischen Geist. Wenn man einmal hinfällt, steht man einfach auf und niemand macht dir Vorwürfe.“ Und dank Topuniversitäten und Technologiezentren wie dem Silicon Valley würden nach wie vor viele Talente angezogen.

## Frank Esser: Vom Rhein in den Pariser Manager-Olymp

Holger Alich  
Paris

Frank Esser ist ein Telekomtyp, das verrät sein Büro sofort: Rund 20 neue Handys in Originalverpackung stehen in Reih und Glied auf seinem Schreibtisch - als ob der Chef von Frankreichs zweitgrößtem Telekommunikationsanbieter SFR sie seinen Besuchern feilbieten wollte. Mit der Pariser Business-Kultur dagegen hatte Esser etwas mehr Anlaufprobleme: „Ich fing meinen Job im August an, und da waren hier die Flure leer“, erinnert er sich. Immerhin: Esser nutzte das typische französische Sommerloch, um sich einzuarbeiten.

Im Jahr 2000 holte der damalige Vivendi-Chef Jean-Marie Messier Esser von Mannesmann weg, um Vivendis lahmlahmende Festnetztochter Cepelot auf Vordermann zu bringen. Der promovierte Ökonom aus dem Rheinland ahnte, dass ein Deutscher in Frankreich in solch einer Spitzenstellung Fingerspitzengefühl brauchen würde. Also büffelte er Französisch - bis zu sechs Stunden pro Woche - und zog mit seiner Familie gleich nach Amtsantritt nach Paris. Die Aussage war klar: Ich bin kein Expatrie, der nach ein paar Monaten Sanierungsarbeit wieder verschwindet.

Auf die in Frankreich typischen Chefmanieren verzichtete er. So gehört es an der Seine fast schon zum guten Ton, dass ein neuer Vorstandsboss in den Führungsre-

mien seine Vertrauensleute installiert. Esser dagegen vertraute den Spitzenleuten, die er vorfand: „Ich glaube, dass diese Stabilität einer unserer Erfolgsfaktoren ist“, sagt er.

Verschwunden sind dagegen mehrere seiner Chefs: Nach Messier und Sanierer Jean-René Fourtou dient Esser mit Jean-Bernard Lévy mittlerweile dem dritten Konzern-CEO. Als Fourtou im Jahr 2002 bei Vivendi das Ruder übernahm, ließ er Essers Handy nicht mehr stillstehen, um den Deutschen zum Bleiben zu überreden. Denn der hatte das Angebot auf dem Tisch, die Leitung der Festnetzsparte der Deutschen Telekom zu übernehmen. „Ich bin geblieben, weil René Fourtou die Telekom zum Kern der Strategie von Vivendi machen wollte“, er-

klärt Esser.

Freundlich, offen, fachkundig und uneitel - mit diesen Eigenschaften hat sich der zweifache Vater in der Pariser Management-Elite etabliert. Als einziger Deutscher ist er zum Beispiel Mitglied im elitären Netzwerk „Le siècle“.

Dabei hat Esser durchaus deutschen Führungsstil bei SFR, Vivendis wichtigster Cash-Cow, eingeführt: Er arbeitet kollegialer und weniger zentralistisch als viele französischen Chefs. Vor allem drängt er darauf, dass Entscheidungen umgesetzt werden und nicht - wie in Frankreich oft üblich - wieder zerredet werden.

## Brigitte Sitzberger: Von Seoul über Schanghai nach Abu Dhabi

Tanja Kewes  
Düsseldorf

Brigitte Sitzberger ist in Abu Dhabi so etwas wie die Lehrerin der Nation. Als Chefin der Bildungsabteilung von ATIC, der Advanced Technology Investment Company, sorgt sie dafür, dass die rund eine Million Emiratis für zukunftsstrahlende Industrien ausgebildet werden. Das Ziel: Aus dem Emirat soll das „Silicon Valley der Wüste“ werden. Mit ihren rund 80 Mitarbeitern und Kollegen,

denen Sitzberger die einzige Deutsche ist, entwickelt die 36-Jährige Studiengänge, Ausbildungswege und Stipendienprogramme.

Ihre Karriere hat die in Zwiesel geborene Bayerin gleich im Ausland begonnen. Nach dem BWL-Studium in Konstanz geht sie 1999 als Assistentin der Geschäftsführung des Bertelsmann Buchclubs nach Seoul. Als sie nach zwei Jahren in die Zentrale nach Gütersloh geschickt wird, erlebt sie in der Heimat einen Kulturschock: „Ich war schnelle Entscheidungen und eine fröhliche Start-up-Atmosphäre gewohnt, in der Kollegen auch Freunde sein können - und wollte nur wieder weg.“

Nach zehn Monaten wird ihr der Wunsch erfüllt. Bertelsmann schickt sie 2001 nach Schanghai, um dort die Managemententwicklung für die damals rund 2500 Mitarbeiter in der Region Asien/Pazifik aufzubauen - und das gelingt ihr. Heute ist sie sicher: „Als Frau in Deutschland und in Konzernstrukturen hätte ich nie so schnell Karriere gemacht.“

Im Jahr 2005 sucht Sitzberger die große Freiheit und macht sich selbstständig. Ihre Personalberatung Global Mindsets hat ihren Sitz in Hongkong, sie wohnt in London. Ihre Kunden, Konzerne wie Bayer, Karstadt-Quelle und Thyssen-Krupp, agieren sowieso international. Für den Stahlkonzern übernimmt sie 2009 sogar ein Interimsmanagement in der Personalabteilung in Düsseldorf. Doch auch da hat sie schnell wieder Fernweh.

Ein Headhunter von Egon Zehnder erlöst sie. Er bietet ihr den Job in Abu Dhabi an. „Ich war von Anfang an total begeistert - und bin es bis heute“, sagt Sitzberger. Das Emirat sei „eine Leistungsgesellschaft mit sehr persönlichem Touch“. Die Herzlichkeit der Araber sei legendär, und das Gegenteil von der Distanziertheit der Chinesen. Aber selbst in den Emiraten pendelt sie zwischen zwei Welten: Sie arbeitet in Abu Dhabi, wohnt in Dubai. Die 120 Kilometer fährt sie täglich mit ihrem Porsche - in weniger als einer Stunde.

Den Kontakt in die Heimat hat Sitzberger nie verloren. Sie ist im Frauennetzwerk „Generation CEO“ aktiv und unterrichtet an der Frankfurt School of Finance. Nach Deutschland zieht Sitzberger nichts und niemand zurück. Zwar hört sie als Lehrerin der Nation zum Ende des Jahres in Abu Dhabi auf, um wieder als selbstständige Beraterin zu arbeiten und an der Universität Witten-Herdecke zu promovieren. Sie bleibt aber in Dubai wohnen: „Ich bin ja mitten in der Welt. Der Mittlere Osten ist nicht der Ferne.“

„Als Frau in Deutschland und in Konzernstrukturen hätte ich nie so schnell Karriere gemacht.“

Brigitte Sitzberger  
ATIC