



«Humor und Geduld sind die Kamele, mit denen man durch jede Wüste kommt.»  
Afrikanische Weisheit

# INSIGHT

## FÜHRUNGSKULTUR INNOVATIVER DANK KRITIK

Viele Führungskräfte scheuen sich, Mitarbeiter bzw. deren Verhalten und Leistung zu kritisieren. Dies, weil sie nicht autoritär wirken möchten. Zudem glauben sie, dies widerspreche einem partnerschaftlich-kooperativen Führungsstil. Eine solche Harmoniekultur ist allerdings ein Eigengoal – bewirkt sie gemäss Personalentwicklungsexperte Hans-Peter Machwüth doch allerhöchstens mittel-mässige Leistungen. «Wird berechnete Kritik nicht artikuliert oder so lange weichgespült bis nur noch Anregungen übrig bleiben, hegt der Mitarbeiter die Illusion, der Chef sei im Grossen und Ganzen zufrieden mit seiner Arbeit und ändert sein Verhalten nicht. Zudem», so Machwüth, «führt ein solche Kommunikationsgebaren auch zu einer Kultur der Inkonsequenz. Diese artikuliert sich zum Beispiel darin, dass Vorhaben zwar exakt geplant werden, doch die definierten Ziele regelmässig nur teilweise oder zeitlich verzögert erreicht werden.»



Kritik sollte nie an der Person, sondern nur an deren Verhalten geäussert werden.

mit Kontrollaufgaben und mit Nachbesserungen beschäftigt, und die eigentlichen Führungsaufgaben bleiben liegen.» Dadurch erreicht der oder die Vorgesetzte die eigenen Ziele auch nicht, und als Konsequenz wird er oder sie von seinen Vorgesetzten schlecht bewertet.

Um wieder Schwung und Innovationskraft in die Organisation zu bringen, rät Experte Machwüth Führungskräften dazu, Klartext zu reden und die nötige Verbindlichkeit einzufordern. Generell gilt: Kritik an Mitarbeitenden nie vor Kollegen äussern, sondern hinter verschlossene Türen. Und nie die Person kritisieren, sondern deren Verhalten. (se)

## SOZIALE UND ÖKOLOGISCHE HERAUSFORDERUNGEN PHILANTHROPIE ALS LÖSUNG

# +8000

NEUE STIFTUNGEN SIND SEIT 1990 ENTSTANDEN

Auf Einladung von Lombard Odier diskutierten am Symposium «Rethinking Philanthropy» ETH-Präsident Lino Guzzella, IKRK-Generaldirektor Yves Daccord, Tina Wüstemann, Partnerin der Anwaltskanzlei Bär und Karrer, und andere namhafte Persönlichkeiten darüber, wie die Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse, innovativer Finanzierungsformen und

der Datentechnik neue Lösungen für wichtige soziale und ökologische Herausforderungen bringen könnte. Dabei ging es insbesondere auch darum, dass die Philanthropie einen entscheidenden Beitrag dazu leisten kann. «Wir sehen, dass es weltweit noch nie so viele philanthropische Projekte gegeben hat wie heute», betonte Maximilian Martin, Global Head of Philanthropy bei Lombard Odier. Bleibt zu hoffen, dass sich bezüglich der anstehenden Herausforderungen auch eine der vielen Schweizer Stiftungen beteiligen wird. Seit 1990 ist deren Zahl von knapp 5000 auf über 13000 angestiegen. (se)

# Fit für neue steuerliche Realitäten

Die Möglichkeit, steuertechnisches Wissen mit Compliance Management zu kombinieren, bewog Lukas Küttel dazu, den CAS Tax Compliance Management zu absolvieren. Heute kann er neue steuerliche Realitäten in Finanzinstituten organisatorisch und technologisch umsetzen.

Von Madeleine Stäubli-Roduner



### Lukas Küttel

**Arbeitsspezifisches Motto:** «Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er behalten will.» (Gustav Heinemann)

**Alter:** 35

**Aktuelle Funktion:** Senior Manager; Financial Services Tax, EY

**Ausbildung:** BLaw, Universität Luzern/Vilnius. Certificat de Droit Transnational, Universität Genf. CAS Tax Compliance Management for Financial Institutions, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ HSLU.

**Fachgebiete:** Tax Compliance/Risk Management, Tax Technology and Transformation

### CAS Tax Compliance Management, HSLU

Die Ausbildung CAS Tax Compliance Management, HSLU: Steuerfokussiertes Compliance Management für Banken, Versicherungsunternehmen, Family Offices, Asset Manager und weitere Finanzdienstleister. Der Kurs wird auf Englisch geführt und umfasst zehn Module; insgesamt 23 Tage.

WWW.HSLU.CH

«CAS Tax Compliance Management for Financial Institutions – herausfordernde steuerliche und regulatorische Änderungen in der Finanzindustrie meistern»: Mit dieser Headline stellt das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern seine steuerfokussierte Weiterbildung für Banken vor, die im Nachgang der Finanzkrise an Dringlichkeit zugelegt hatte. In dieser schwierigen Phase startete Lukas Küttel nach abgeschlossenem Jus-Studium seine Berufskarriere im Financial-Services-Tax-Team bei Ernst & Young. «Ich habe die teilweise turbulenten Entwicklungen im Steuerbereich hautnah miterlebt», blickt der 35-Jährige zurück. Die zahlreichen steuerlichen Neuerungen, insbesondere im Finanzbereich, boten ihm Gelegenheit, ein breites steuerliches Wissen aufzubauen.

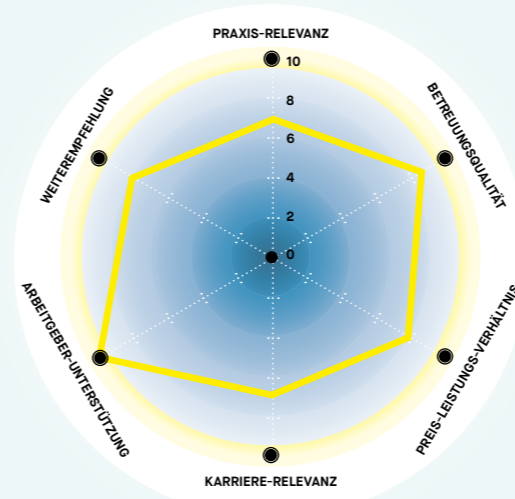
In seiner aktuellen Tätigkeit als Senior-Manager im Financial-Services-Tax-Team hat er Einsicht in alle Steuerarten und in Steuerabteilungen verschiedenster Finanzinstitute sowie in projektbasierte Arbeiten. Bei der Steuerberatung liegt der Fokus insbesondere auf der Transformation der Steuerfunktion im Zusammenspiel von Kostenreduktion und steuerlicher und regulatorischer Compliance. In jüngerer Zeit hat er auch grössere Transformationsprojekte mitgestaltet, bei denen ein enger Austausch mit dem Business und der IT stattfand. Diese unterschiedlichen

Funktionen sprechen verschiedene Sprachen – hierbei agiert Lukas Küttel als Vermittler. «Mich in die Funktionsweise von Systemen und Prozessen hineinzudenken macht einen Grossteil meiner Arbeit aus, nebst der steuerlichen Feinarbeit», sagt er.

### Steuerthemen und Compliance auf hohem Niveau

Um das hierzu notwendige steuertechnische Wissen zu vertiefen und gleichzeitig mit Compliance Management zu kombinieren, entschied er sich, den CAS Tax Compliance Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern zu absolvieren. Es sei von Vorteil, entweder einen steuerlichen oder einen Compliance-Hintergrund mitzubringen, sagt Lukas Küttel, denn die Weiterbildung thematisiere auf komplexem Niveau die steuerlichen Vorgaben und deren Einbettung in das (Tax-)Compliance Framework eines Finanzinstituts. In den einzelnen Modulen beleuchten Experten aus Finanzindustrie oder Beratung die wichtigsten steuerlichen Bereiche für Finanzinstitute und zeigen auf, wie mit den entsprechenden Risiken umzugehen ist.

Den intensiven Austausch mit themenspezifisch geschulten Teilnehmern schätzte Lukas Küttel sehr. «Dieser Mix war bei unserer Gruppe sehr befruchtend, hatten wir doch bei den meis-



CAS Tax Compliance Management, HSLU

ten Themen Teilnehmer, die sich im Arbeitsalltag damit auseinandersetzen.» Zudem schätzte er es, Experten aus Verwaltung, Industrie und Beratung zu erleben und mit diesen Kontakte zu knüpfen. Seiner Ansicht nach könnte noch etwas stärker in den Fokus gerückt und für jede Steuerart einzeln beleuchtet werden, wie die Steuer Risiken in das allgemeine Risk Control Framework einzubetten sind und wie organisatorisch damit umgegangen werden soll.

### Ständig Neues lernen

Die erlangten Kenntnisse wendet Lukas Küttel insbesondere im Bereich Tax Technology and Transformation an. «Dabei geht es um die Beratung dazu, wie die Steuerabteilung der Zukunft im Spannungsfeld von Wertgenerierung durch Technologie, Kostenreduktion und Compliance aussehen kann», sagt er. Er verfüge nun über vertiefte Einblicke in die Herangehensweise an neue steuerliche Realitäten, an die erforderlichen organisatorischen Anpassungen sowie an den Einsatz von Technologie im Umgang mit Steuern und deren Risiken. Als grösste Motivationsfaktoren nennt Lukas Küttel dabei die Möglichkeit, ständig Neues zu lernen und «zusammen mit Menschen in einem positiven Umfeld Probleme zu lösen». Wohin ihn diese Neugier in zehn Jahren führen wird, das will er offen lassen.