

FRANK ARNOLD

Der beste Rat



Lernen von **Schweizer**
Denkern und Machern

MIDAS



Der beste Rat

Lernen von Schweizer Denkern und Machern

© 2019 Midas Management Verlag AG

ISBN 978-3-03876-528-8

Projektleitung und Lektorat: Evelyn Boos-Körner

Cover Design: Stefan Hilden

Layout: Ulrich Borstelmann

Illustrationen: Jan-Dirk Hansen

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

Mail: kontakt@midas.ch, Website: www.midas.ch

Social Media: [@midasverlag](https://www.instagram.com/midasverlag)

Inhalt

- 9 **Vorwort**
- 12 **Vania Alleva**
Bleib dir immer deiner Wurzeln bewusst
- 15 **Alexander Barth**
Was du im Kopf hast, kann dir keiner nehmen
- 19 **Jean-Claude Biver**
Die Spur Ihres Lebens
- 21 **Marcel Bögli**
Nur wer hart arbeitet, kann sein Talent voll ausschöpfen
- 23 **Monique Bourquin**
Empathie eröffnet dir eine neue Dimension
- 27 **Paul Bulcke**
Volles Engagement, aber mit Distanz
- 31 **Tony Burgener**
Schau über den eigenen Tellerrand und ergreif die Initiative
- 34 **Dario Casari**
Hör genau zu und mach dir ein eigenes Bild
- 38 **Romeo Cerutti**
Dem Tüchtigen öffnen sich zehn neue Türen, wenn sich eine schließt

- 42 **Bart de Keninck**
Entrepreneurship ist überall möglich
- 46 **Enzo Enea**
Erschaffe Qualität, die die Menschen spüren
- 50 **Sergio Ermotti**
Der beste Rat ist der, den man sich holt
- 54 **Roland Fischer**
Das Interessante im Leben liegt im Nichtlinearen
- 57 **Reto Francioni**
Analysiere immer zuerst deinen Auftrag
- 62 **Christoph Franz**
Bewahre Bodenhaftung
- 65 **Daniel Freund**
Konsequent arbeiten – so gut wie nötig, aber nicht so gut wie möglich
- 68 **Erik Fyrwald**
Erst wenn du verstehst, wirst du verstanden
- 72 **Marc Gläser**
Ein Unternehmer unternimmt etwas
- 77 **Peter Goetschi**
Zuhören, nachhaken, zusammenfassen
- 80 **Morten Hannesbo**
Arbeite mit Passion, lebe in der Balance

- 85 **Michael Hengartner**
Umgeb dich mit Menschen, die klüger sind als du
- 89 **Thomas Herbert**
Angst ist ein schlechter Ratgeber
- 93 **Daniel Hofer**
Die Dinge immer zu Ende denken
- 96 **Andreas Ingold**
Auch in schwierigen Situationen die Ruhe bewahren
- 99 **Eva Jaisli**
Betrachte die Dinge aus einem anderen Blickwinkel
- 103 **Marianne Janik**
Man muss mit dem auskommen können, was man hat –
und dies kreativ nutzen
- 107 **Oscar A. Kambly**
Deine Gesinnung und Gedanken sind die Saat deiner
Zukunft
- 112 **Thomas Klühr**
Wer zuhören kann, erspart sich viele Worte
- 116 **Ernst Kohler**
Führung heißt Verantwortung – Vertrauen – Vorbild
- 120 **Melchior Lengsfeld**
Tu, wonach dir dein Herz steht – ganz und mit vollem
Engagement
- 123 **Hansueli Loosli**
Menschen machen den Unterschied

- 128 **Peter Maurer**
Behalten Sie immer die Größenordnung im Auge
- 132 **Iris Menn**
Wechsle die Position, hör zu, frag viel, sag wenig
- 135 **Andreas Meyer**
Raus mit der Sprache und Verantwortung übernehmen –
auch wenn die Situation schwierig ist
- 140 **Søren Mose**
Gib Menschen sinnvolle Aufgaben und Vertrauen
- 143 **Severin Moser**
Besser Generalist als Spezialist
- 146 **Michael Mueller**
Offenheit ist nicht riskant, sondern der Verzicht darauf
- 149 **Adrian Müller**
Mein Ziel: Kein »You salute the rank, not the man«!
- 153 **Carolina Müller-Möhl**
Du kannst alles verlieren, nur nicht das, was du im Kopf
hast
- 156 **Christian Mumenthaler**
Gelassenheit schafft Raum für Gestaltung
- 159 **Martin Nydegger**
»Positive things happen to positive people«
- 163 **Andreas Petrikis**
Sieh die Welt mehr mit den Augen eines Kindes

- 166 **Philippe Rebord**
Gib das Beste, der Rest kommt von selbst
- 170 **Dirk Reznik**
No involvement, no commitment!
- 175 **Axel Ritzberger**
»Mut zur Lücke« und »People first«
- 179 **Monika Rühl**
Schenke Vertrauen und du wirst beschenkt
- 182 **Andrea Rytz**
Man muss auf den Bären schießen, wenn er vor der Flinte steht
- 185 **Carlos Sardinha**
Wer sät, wird ernten
- 190 **Simona Scarpaleggia**
Wer führen will, muss vorher lernen – und lernen kann man alles
- 194 **Christian Schenk**
Nur wer sich selbst führt, kann andere führen
- 197 **Daniel H. Schmutz**
Perspektivenwechsel wirken Wunder
- 200 **Yves Serra**
Wenn es gut geht, bleib bescheiden. Wenn es schlecht geht, bleib positiv.
- 202 **Ulrich Spiesshofer**
Höre zu, analysiere akribisch – und blicke nicht zurück

- 206 **Olaf Swantee**
Denke groß und Sorge für die Umsetzung

- 210 **Patrick Warnking**
Lebenslanges Lernen – maximiere deine eigene Lernkurve

- 216 **André Wyss**
Bleib neugierig, übernimm früh Verantwortung und diene deiner Firma

- 219 **Dieter Zümpel**
Vorbild sein, Entbehrungen teilen und Vertrauen schenken

- 224 **Gregor Zünd**
Wer, wenn nicht wir?

- 228 **David Zurcher**
»Keep going«

- 232 **Hansheiri Zweifel**
Nur nicht lockerlassen!

- 238 **Über den Autor**

Vorwort

Die ebenso spannenden wie tiefgreifenden Gespräche, die sich auf die Frage »Was ist der beste Rat Ihres Lebens?« hin ergeben, zeigen, dass diese Frage auch fünf Jahre nach Erscheinen meines ersten Buches zu diesem Thema nichts von ihrer Faszination verloren hat. Diese Frage lässt niemanden unberührt und wird sehr unterschiedlich beantwortet, wie die Beiträge in diesem Buch zeigen.

Das Besondere an diesem Buch ist, dass sechzig hochkarätige Unternehmer und Top-Manager aus der Schweiz ihr Wissen und ihre Erfahrungen großzügig und offen weitergeben. Das Werk bringt die Führungs- und Lebenserfahrung von Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen, aus verschiedenen Branchen und mehreren Generationen zusammen. Die Vielfalt der Impulse macht das Buch sowohl spannend als auch nützlich und inspirierend für die eigene Praxis.

Die Frage, was gute Führung ausmacht, beschäftigt mich seit mehr als zwanzig Jahren. Nach meiner Beobachtung sind es gerade die erfahrensten und erfolgreichsten Unternehmer und Manager, die nicht aufhören, ihr eigenes Wissen und ihre Erfahrungen durch unterschiedliche Impulse systematisch zu erweitern. Dieses Buch beinhaltet einige jener Impulse, die diesen erfolgreichen Persönlichkeiten besonders nützlich und wertvoll waren. Sicher finden Sie in dem Buch auch für sich den ein oder anderen unschätzbaren Rat, auch wenn nicht jeder zu Ihrer momentanen Situation passen wird.

Gerne bringe ich Menschen für informelle Gespräche zusammen, daher habe ich 2014 auch das Non-Profit-Netzwerk für Unternehmer *Zürcher Kreis* gegründet; viele der Beitragenden dieses Buches sind dort auch Teilnehmer. Bei den Veranstaltun-

gen vom *Zürcher Kreis* und auch zu anderen Anlässen beobachte ich immer wieder, dass selbst außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmer neue Ideen aus diesen Gesprächen mitnehmen. Es ist die alte Erfahrung, dass sich Menschen, die sich schätzen und vertrauen, auch gerne gegenseitig helfen. Viele scheinen erfahren zu haben, dass sie umso mehr Unterstützung in herausfordernden Situationen erhalten, umso großzügiger sie selbst anderen helfen. In der Schweiz sind dieser Austausch und Zusammenhalt seit jeher ausgeprägt und wichtige Elemente der bekannten *Swissness*.

Dieses Buch konnte nur entstehen, weil viele Freunde und Kunden dabei geholfen haben. Ihnen allen danke ich sehr, auch wenn nicht alle namentlich genannt werden können.

An erster Stelle danke ich den hier versammelten Unternehmern für ihre Offenheit und die Großzügigkeit, ihre Einsichten zu teilen. Die Gespräche waren für mich Freude und Inspiration. Für das entgegengebrachte Vertrauen danke ich von Herzen.

Ich danke Christoph Frey und Yannick Kaeser für die engagierte und gewissenhafte Unterstützung im Management und Entstehen des Projekts. Jan-Dirk Hansen danke ich für seine gelungenen Illustrationen. Gregory C. Zäch vom Midas Verlag danke ich für seine verlegerische Unterstützung und Förderung dieses Buches.

Besonders danke ich Evelyn Boos-Körner. Mit ihren wertvollen Impulsen, ihrer großen Kreativität und langjährigen Erfahrung im Verlegen von Büchern hat sie Großartiges zur Verwirklichung dieses Werks beigetragen.

Klaus und Gunhild Arnold danke ich für ihre große Unterstützung.

Mein größter Dank geht an meine Frau Isabel Arnold, die an der gleichen Uni promoviert hat wie ich und mit mir 2009

unser Unternehmen gründete. Sie trägt wesentlich zu unserem unternehmerischen Erfolg bei und macht gemeinsam mit unseren Kindern Julius und Valérie die Familie zu einer Quelle von Kraft und Freude.

Ich wünsche Ihnen viel Freude an diesem Buch, inspirierende Denkanstöße und wertvolle Impulse für Ihr eigenes Leben.

Frank Arnold,
Zürich, 1. August 2019

VANIA ALLEVA

Bleib dir immer deiner Wurzeln bewusst

Vania Alleva wurde 2015 als erste Frau zur alleinigen Präsidentin der Unia gewählt, der mit rund zweihunderttausend Mitgliedern größten Gewerkschaft der Schweiz, die Arbeitnehmer aus zahlreichen Branchen der Privatwirtschaft vertritt. Ihre Gewerkschaftsarbeit startete sie 1997 bei der Gewerkschaft Bau und Industrie. Seit 2009 ist sie zudem Vizepräsidentin des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds. Die schweizerisch-italienische Doppelbürgerin hat in Rom Kunstgeschichte studiert und später ein Diplom in Interkultureller Kommunikation erlangt. Sie arbeitete auch als Lehrerin und Journalistin.

Den Rat, der mich am meisten geprägt und weitergebracht hat, habe ich in jungen Jahren von meinen Eltern erhalten, die mir dessen Inhalt auch stets vorgelebt haben. Er lautet: »Bleib dir immer deiner Wurzeln bewusst.«

Ich verstehe darunter weit mehr als die Identifikation mit meiner kulturellen oder sozialen Herkunft, nämlich: ein kritisches Bewusstsein meiner ganzen Geschichte, in all ihrem Reichtum, aber auch in ihrer Zufälligkeit und Beschränktheit. Auf dem sozialen Kapital und den Werten, die mir mitgegeben wurden, baue ich auf. Das heißt aber nicht, dass ich mich nicht weiterentwickle. Die eigenen Wurzeln zu beachten, bedeutet nicht, in ihnen zu verharren. Ganz im Gegenteil: Das Wissen um die eigene Herkunft erleichtert es, sich weiter zu entwickeln und offen für Neues zu bleiben, gerade weil man ein solides Fundament hat. Ein Baum wächst aus seinen Wurzeln heraus.

Ich bin als Kind einer italienischen Arbeiterfamilie in der Schweiz aufgewachsen. Dass ich zum Beispiel so schnell wie

möglich gut Deutsch lerne, war für mich nur natürlich – aber eben ohne meine italienische Muttersprache zu vernachlässigen. Das Bewusstsein meiner Wurzeln schärfte meinen Sinn für soziale Ungerechtigkeiten und Diskriminierungen ebenso wie es meinen Willen stärkte, diese zu überwinden. Dieses Bewusstsein war der Boden für meine wachsende Überzeugung, dass Veränderung möglich ist. Es wurde zum Motor meines Engagements.

Ich habe zum Glück die konkrete Erfahrung machen können, dass man für diese Veränderung selbst aktiv etwas tun kann und muss. Das gilt nicht nur für den eigenen Werdegang, sondern insbesondere auch für die Erreichung sozialer und gesellschaftlicher Fortschritte. Gerade in der kollektiven Gewerkschaftsarbeit hat mir der Rat sehr weitergeholfen. Das Bewusstsein der eigenen Geschichte bildet das Fundament, um offen zu bleiben und auf sein Gegenüber eingehen zu können. Wir haben täglich mit vielen Menschen ganz unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichen Berufen und Erfahrungen in verschiedenen, zum Teil existenzbedrohenden Situationen zu tun. Wir versuchen, ihre unterschiedlichen Anliegen unter einen Hut zu bringen, um gemeinsam Verbesserungen erreichen zu können. Das ist alles andere als einfach. Aber es führt kein Weg daran vorbei. Zusammen mit der Überzeugung, etwas ändern zu können, sind die Akzeptanz und Wertschätzung der anderen die zentrale Grundvoraussetzung kollektiven Handelns.

Der Wille zu sozialer Gerechtigkeit ist für gewerkschaftliche Arbeit unabdingbar. Wir wollen ungerechte Arbeitsverhältnisse ändern, damit die Arbeitnehmenden besser leben können. Daraus schöpfen wir Kraft für unser Engagement. Solche Werte und Überzeugungen dienen als innerer Kompass bei der Verfolgung unserer Aufgaben und Ziele und helfen, wach und unbestechlich zu bleiben. Aber das genügt nicht. Nur wer sich der eigenen

Wurzeln bewusst ist, respektiert wirklich, dass andere Menschen ihre ganz eigenen Wurzeln oder Erfahrungen haben. Vielleicht haben sie auch andere Werte mitbekommen als man selbst. Nur dieses Bewusstsein macht es möglich, sich in andere hineinzu-denken, emphatisch zu sein und so Interessensunterschiede zu überbrücken. Nur dieser Respekt vor der Verschiedenheit der anderen – oder, wie es mir einer meiner Vorgänger mit auf den Weg gegeben hat: die Liebe zu den Menschen – macht echtes Klassenbewusstsein möglich.

So hat mich der Rat meiner Eltern in meiner privaten und beruflichen Entwicklung stets begleitet. Er hilft mir, fest verwurzelt zu bleiben, ein solides Wertegerüst zu haben und so die nötige Sicherheit im Leben zu spüren – um offen zu bleiben für andere Menschen und neue Ideen.

ALEXANDER BARTH

Was du im Kopf hast, kann dir keiner nehmen

Alexander Barth, Sohn des Rivella-Gründers Robert Barth, ist seit 2000 Verwaltungsratspräsident des Getränkekonzerns Rivella AG aus Rothrist im Kanton Aargau, eine der national bekanntesten Marken in der Schweiz und dort bei Erfrischungsgetränken die Nummer zwei. Im Heimatmarkt werden täglich rund eine Million Portionen des »Nationalgetränks« getrunken.

Den besten Rat meines Lebens erhielt ich zweifelsohne von meinem Großvater, der in den 1890er-Jahren geboren wurde und zwei Weltkriege miterlebt hat. Dies hat in ihm u. a. folgende Einsicht reifen lassen, die er mir mitteilte, als ich knapp zwanzig Jahre alt war, und die ich später auch meinem Sohn weitergegeben habe: »Was du im Kopf hast, kann dir keiner nehmen.«

Ganz gleich, wieviel Geld man besitzt oder ob man ein Unternehmen führt – das alles kann sich sehr schnell ändern und verloren gehen. Ich habe das persönlich bei einer Unternehmerfamilie aus Portugal, die ich kenne, miterlebt. Die hatten von einem Tag auf den anderen alles verloren, und mussten dann effektiv mit dem, was sie im Kopf hatten, neu anfangen. Was einem immer bleibt, ist das Wissen und die Erfahrungen, die man sich im Laufe des Lebens angeeignet hat. Um diesen Schatz, der einem dabei helfen kann, immer wieder neu anzufangen, zu erhalten und zu mehren, ist es wichtig, stets Neues zu lernen, neugierig zu bleiben und Menschen gegenüber offen zu sein. Es ist zwar toll und belangreich, die berufliche Karriere voranzutreiben, aber es ist für die umfassende Entwicklung eines Menschen ebenso wichtig, dass er sich auch für andere, berufsunabhängige

Gebiete interessiert. Als mein Großvater mir den Rat erteilte, hatte ich mich zwar schon dazu entschieden, ein Studium aufzunehmen. Er hat mich aber sehr darin bestärkt, meine eigene Bildung und mein Wissen auf einer breiteren Basis als nur der Juristerei auszubauen, Fremdsprachen zu erlernen und zu versuchen, dies auch für andere Menschen möglich zu machen.

In unserer Familie haben wir vielleicht auch deshalb immer wieder Bibliotheken unterstützt. Mein Vater sagte immer, dass Bibliotheken eine sehr wichtige Sache seien, besonders dort, wo Menschen weniger Möglichkeiten haben, Wissen zu erwerben. Das galt natürlich in Zeiten, in denen es das Internet noch nicht gab, ganz besonders. Ein ganz konkretes Beispiel ist mir noch sehr gut in Erinnerung. Wir fuhren mit der Familie oft in den Urlaub nach Zypern, in ein kleines Dorf. Um die Menschen dort zu unterstützen, hat mein Vater die finanziellen Mittel für den Bau und Betrieb einer Bibliothek bereitgestellt.

Auch im Unternehmen legen wir viel Wert darauf, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihr Wissen weiterzuentwickeln. Ich glaube, dass darin ein Gewinn für alle Beteiligten liegt.

Die Wertschätzung für eine breite Bildung bedeutet im Umkehrschluss keineswegs, dass man mit finanziellen und betriebswirtschaftlichen Dingen sorgloser umgehen sollte. Denn nur diese sind ein gutes Fundament, um das eigene Wissen weiter auszubauen und andere fördern zu können.

Auch auf diesem Gebiet habe ich von meinem Großvater – teilweise auch indirekt über meinen Vater – immer wieder Ratschläge bekommen, die mir beruflich und privat geholfen und mich wahrscheinlich auch vor etlichen Fehlentscheiden bewahrt haben. Mein Großvater hatte längere Zeit im Bankwesen gearbeitet und kannte sich in der Finanzwelt sehr gut aus. Deshalb warnte er mich beispielsweise einmal: »Wenn dir jemand



verspricht, er könne dir über mehrere Jahre eine Rendite von zehn Prozent und mehr garantieren, dann solltest du dem auf keinen Fall glauben.« Dieser Satz hat mich wohl des Öfteren davon abgehalten, zu große Risiken einzugehen und auf großartige Gewinnversprechen hereinzufallen. Zwar sehen Pläne auf dem Papier oft wunderbar aus, sind aber dann in der Regel doch zu schön, um wahr zu sein.

JEAN-CLAUDE BIVER

Die Spur Ihres Lebens

Jean-Claude Biver hat die Schweizer Uhrmacherkunst und Uhrenbranche in den vergangenen Jahrzehnten entscheidend mitgeprägt. Er war unter anderem bei Audemars Piguet und Omega tätig und erweckte die Marke Blancpain zu neuem Leben. Biver war CEO und Präsident des Verwaltungsrats bei Hublot und erneuerte die Marke grundlegend – auch mit internationalen Kooperationen wie zum Beispiel mit Ferrari, dem FC Bayern München und Usain Bolt. Nachdem Biver seine Hublot-Anteile an den französischen Luxusgüter-Konzern LVMH verkauft hatte, stieg er dort zum Chef der gesamten Uhrensparte, zu der neben Hublot die Marken TAG Heuer und Zenith gehören, auf. 2018 gab er die operative Verantwortung ab und ist seither nicht-exekutiver Präsident des Bereichs.

In den 1960er-Jahren war ich von der Hippie-Bewegung sehr begeistert und sogar ein Teil von ihr. Das Hippie-Leitmotiv, das die Beatles auch besangen, war: »All you need is love.« Wenn man dieses Motto detailliert durchdenkt und von allen Seiten beleuchtet, dann wird einem klar, dass Menschen eigentlich nur oder hauptsächlich Liebe brauchen. Dies ist bestimmt auch der Grund, warum Religionen auf Liebe gegründet sind und die Liebe durch verschiedene Regeln und Gebote unterstützen und verteidigen.

Die Hippies waren auch eine der ersten echten »Grünen«, jedoch unpolitisch (was ja heute nicht mehr der Fall ist). Wir Hippies respektierten einfach die Natur, Tiere und Menschen gleichermaßen. Dies trug maßgeblich dazu bei, dass man sich die existenzielle Frage gestellt hat: »Weshalb lebe ich?«

Mir wurde diese Frage mehrmals gestellt, und ich stellte sie mir auch selbst. Als achtzehnjähriger Student war diese Frage

nicht leicht zu beantworten. Eines Tages im Jahr 1968 gab mir mein bester Freund den Rat, die Antwort auf diese Frage zu finden, indem ich mir Gedanken darüber machte, welche Spur ich hinterlassen möchte.

Ja, welche Spur will ich nach meinem Leben (also nach meinem Tod) hinterlassen?

Das Nachdenken über diese von meinem Freund aufgeworfene Frage führte mich zu der Erkenntnis, dass ich zwei Spuren hinterlassen möchte:

1. Eine Liebesspur, die durch meine Liebe gegenüber den Menschen und an erster Stelle gegenüber meinen Kindern, meiner Ehefrau, meiner Familie und meinen Freunden entsteht.
2. Eine Kompetenzspur, die durch meine Arbeit entsteht und die ich in meinem Betrieb hinterlasse.

Diese zwei übergeordneten Ziele haben von diesem Tag an mein ganzes Leben geprägt, und ich werde bis zu meinem letzten Atemzug versuchen, diese zwei Spuren zu ziehen.

Die Liebesspur durch mein treues und ethisches Benehmen gegenüber dem Leben und den Mitmenschen, und die Spur in meiner Arbeit durch meine Kompetenz und Leidenschaft für die Uhrenbranche.

Diese zwei Ziele geben dem Menschen eine reiche innere Harmonie, die zu einer echten Stärke sich selbst und anderen gegenüber führt.

Ich konnte keinen besseren Ratschlag im Jahr 1968 bekommen und kann heute noch keinen besseren Rat weitergeben!

MARCEL BÖGLI

Nur wer hart arbeitet, kann sein Talent voll ausschöpfen

Marcel Bögli ist Country Manager für die Schweiz, Österreich, Ungarn, Slowenien und die Slowakei bei Longchamp, einem Lederwaren-Unternehmen des Luxussegments. Nach seinem Abschluss der SAWI Academy for Marketing and Communication startete Marcel Bögli seine Berufslaufbahn 1996 als Account Manager bei Traitafina, bevor er 1999 Key Account Manager bei Mammot Sports wurde. Darauf folgten weitere Führungspositionen im Bereich Verkauf bei Nike und Publisuisse, bevor er 2009 zu Longchamp nach Bern wechselte.

Als ich Anfang oder Mitte dreißig war, ergab es sich bei einem geschäftlichen Abendessen, dass ich mit Jean-Claude Biver, einem Urgestein der Schweizer Uhrenbranche, ins Philosophieren kam. Wir führten einen intensiven Dialog und er sagte zu mir: »Es gibt zwei Arten von erfolgreichen Menschen: die zwei Prozent, die mit geringem zeitlichen Einsatz und unglaublichem Talent viel erreichen, und die achtundneunzig Prozent, die mit größtem Engagement ihren Erfolg hart erarbeiten. Für ein erfolgreiches Unternehmen braucht man beide Gruppen.« Wir waren uns schnell einig, dass sehr großer individueller Erfolg auch bei ausgeprägtem Talent nur mit harter Arbeit erreichbar ist. Das gilt in der Unternehmenswelt ebenso wie im Sport: Talent ist eine tolle Grundlage, aber allein nicht ausreichend für eine große Karriere. Bereits in meiner Zeit als Hochgeschwindigkeitsskifahrer war mir außerdem klar, dass man immer noch besser werden muss und vor allem nie, nie, nie aufgeben darf. Ich habe diesen Sport zehn Jahre lang mit Leidenschaft betrieben und war Schweizer Meister im Speedskifahren. Als Speedskifahrer habe ich viel

Lebenserfahrung gesammelt, habe gelernt, mentale Herausforderungen zu meistern, und eine enorme Zielorientierung aufgebaut. Bei dieser Disziplin rasen die Fahrer mit ihrer Spezialausrüstung mit zweihundert Stundenkilometern und mehr die Pisten hinunter – da darf man sich keinen Fehler erlauben, wenn man heil ankommen will. Aus dieser Lebensphase stammt auch mein Hang zum Perfektionismus.

Die Kombination aus harter Arbeit und einem »Never give up!«-Spirit sind meiner Meinung nach erfolgsentscheidend. Das habe ich auch in meinem ersten halben Jahr bei Longchamp gemerkt. Da war ich zuerst ganz auf mich allein gestellt und habe Hunderte und Aberhunderte Stunden gearbeitet. Ich musste es dem Top-Management und mir selbst einfach beweisen, dass ich diesem Job, an dem einige vor mir gescheitert waren, gewachsen bin. Auch mir hat nach einem Jahr einer der Führungskräfte gesagt: »Marcel, vielleicht packst du's nicht und dann hast du in sechs Monaten bei uns keinen Arbeitsplatz mehr.« Aber ich bin sehr hartnäckig, habe die Zähne zusammengebissen und mir gesagt: »Ich beweise es, dass ich das schaffe.« Dabei war ich überhaupt nicht prädestiniert für den Lederwarenbereich, ich kannte den Sport und Unternehmen im Sportbereich gut, auch im Lebensmittelsegment hatte ich Erfahrung. Aber hochwertige Lederwaren und Damenhandtaschen waren vorher nie mein Metier. Dennoch fand ich es großartig, dass das Top-Management mir das Vertrauen geschenkt hat und mir nach und nach immer mehr Verantwortung übertrug. Es ist entscheidend, dass man dieses Vertrauen und die Verantwortung auch akzeptiert – das sagte mir schon mein erster Chef. Wenn einem das Vertrauen geschenkt wird, muss man es akzeptieren, die damit verbundene Verantwortung beherzt übernehmen und ihr auch gerecht werden. Wer das nicht will, sollte keine Führungsposition anstreben.

MONIQUE BOURQUIN

Empathie eröffnet dir eine neue Dimension

Monique Bourquin ist Mitglied in den Verwaltungsräten des Molkereikonzernts Emmi, des Gebäckherstellers Kambly, des Medizintechnik-Spezialisten Straumann, des Arzneimittel- und Kosmetikherstellers Weleda und ist im Stiftungsratsausschuss der Nichtregierungsorganisation Swisscontact. Seit 2017 hat sie als erste Frau die Präsidentschaft beim Schweizer Markenverband Promarca inne und unterrichtet an der ETHZ »Change Management« im Rahmen eines Master-of-Advanced-Studies-Programms. Zuvor arbeitete Bourquin als Chief Financial Officer für die Region Deutschland-Österreich-Schweiz sowie als General Manager für das Schweizer-Geschäft beim britisch-niederländischen Konsumgütermulti Unilever. Vorausgegangen waren Stationen als Führungskraft bei Mövenpick Foods, Rivella und Knorr. Nach dem Abschluss ihres Studiums (Economy & Finance) an der Hochschule Sankt Gallen startete Bourquin ihre Laufbahn bei der Unternehmensberatung von PriceWaterhouseCoopers (PwC).

In meinem Fall stammt der wichtigste Rat, den ich je erhielt, von Mitarbeitern und Kollegen auf der gleichen Führungsebene bei meinem früheren Arbeitgeber Unilever. Dort haben wir regelmäßig sogenannte 360°-Feedback-Runden durchgeführt, bei denen zwölf bis fünfzehn Teilnehmer gebeten werden, jemandem Rückmeldungen über die Leistung und Persönlichkeit zu geben. Weil diese Beurteilungen schriftlich, sprich digital und anonym, erfolgten, kann ich den Rat keiner konkreten Person zuordnen – was nichts daran ändert, dass er für mich sehr wertvoll wurde. Und darum ging es: Im Jahr vor dieser Feedback-Runde hatte ich meine Tochter zur Welt gebracht. Klar freute ich mich über die positiven Rückmeldungen, wie strategisch, pragmatisch, entschei-

dungsfreudig und zielorientiert ich sei. Aber in den Feedback-Bewertungen gab es auch diesen einen Satz, der davon abwich, mit dem ich aber besonders viel anfangen konnte: »Bring den Menschen in deiner Umgebung die gleiche Empathie entgegen wie deiner Tochter.« Später sollte sich herausstellen, dass mir dieser Rat tatsächlich ganz neue Erkenntnisse und Dimensionen eröffnete und in meiner Karriere eine wichtige Rolle spielen sollte. Bei mir fiel dieser Rat gleich auf fruchtbaren Boden, denn privat sagen meine Freunde und Verwandten immer, dass ich sehr empathisch sei. Nur im Berufsleben hatte ich bis dahin mehr meine leistungsorientierte, sachliche und menschlich distanziertere Seite gezeigt.

Dabei ist gerade dort Empathie auch sehr hilfreich. Bringt man Mitarbeitern und Kollegen ehrliche Empathie entgegen und signalisiert ihnen so, dass sie einem auch als Mensch wichtig sind, öffnen sie sich wesentlich leichter und fassen viel mehr Vertrauen zu einem. Sie fühlen sich verstanden, ernst genommen und sind viel eher bereit, mehr von sich preiszugeben, was mir wiederum hilft, ihre Situation besser einzuschätzen und sie gezielter zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Wenn ich emphatisch bin, kann ich viel besser erkennen, was wirklich zu diesem Menschen passt und was gleichzeitig ihm und dem Unternehmen etwas bringt. Das Ganze wirkt dabei in beide Richtungen. Wenn sich mein Gegenüber öffnet, werde auch ich viel mehr von mir erzählen und werde so meinen Kollegen und Mitarbeitenden gegenüber auch als Mensch transparenter und greifbarer. Dieses gegenseitige Vertrauen, das sich durch Empathie und offene Dialoge einstellt, ermöglicht es, eine echte Fehlerkultur im Unternehmen zu etablieren – also ein Klima, in dem jeder Fehler machen darf und aus ihnen lernen soll. Das ist eine Kultur, in der jeder er selbst sein kann. Empathie heißt auch, sich die Zeit zu nehmen für regelmäßiges, persönliches



Feedback an die Mitarbeiter. In diesen Gesprächen werden Verbesserungspotenziale offen angesprochen und gute Leistungen mit Lob anerkannt. All dies bewirkt, dass Mitarbeiter viel eher bereit sind, selbst Risiken einzugehen, Entscheide zu treffen, Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen; so haben sie mehr Freude an ihrer Arbeit – alles wichtige Grundlagen für den Erfolg eines Unternehmens.

Dabei sind es oft ganz simple Dinge, die dabei helfen, die persönliche Beziehung zu den Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, zu stärken. Wenn man zum Beispiel in ein Gespräch nicht sofort mit harten sachlichen Fakten einsteigt, sondern sich ganz einfach die Zeit nimmt, ernsthaft zu fragen »Erzähl mal, wie geht es dir?«, läuft das Gespräch ganz anders und viel persönlicher ab. Oder wenn man bei eigenen Präsentationen an die Belegschaft ganz klare Botschaften und Wünsche mit möglichst persönlichen Beispielen und Geschichten untermauert und in der »Ich«-Form spricht, statt verschwommene und allgemeine »Man«-Formulierungen zu benutzen, kommt das wesentlich offener, klarer und nahbarer rüber.

Ich kann wirklich sagen, dass die Integration der persönlichen Komponente in mein Handeln als Führungskraft mich wesentlich weitergebracht und mir eine völlig neue Dimension erschlossen hat. Als ich den Rat bekam, war ich neununddreißig Jahre alt und hatte schon einige Erfahrungen in Führungspositionen. Er hat mir geholfen, mich persönlich stark weiterzuentwickeln; zwei Jahre später wurde ich zum Country Manager für die Schweiz bei Unilever befördert. Dieser Rat war für mich nicht nur eine sanfte Evolution, sondern ein magischer Moment, bei dem ich die Kraft von »Leadership« entdeckte und seither eine richtige Leidenschaft für dieses Thema entwickelte.

PAUL BULCKE

Volles Engagement, aber mit Distanz

Paul Bulcke ist seit 2017 Präsident des Verwaltungsrats des Schweizer Nahrungsmittel-Multis Nestlé. Dort nimmt der Belgier bereits seit 1979 unterschiedliche internationale Führungspositionen wahr, etwa in Südamerika und Europa. Von 2000 bis 2004 war er Chef des Deutschlandgeschäfts und übernahm anschließend die Führung der Zone Amerikas (USA, Canada, Latein-Amerika und Karibik), die er bis 2008 leitete. Bulcke studierte Wirtschaftsingenieurwesen in Leuven und absolvierte in Gent ein Aufbaustudium in Management, bevor er als Finanzanalyst der Scott Graphics Int. seine Berufslaufbahn begann. Neben seiner Tätigkeit für Nestlé hat er verschiedene Verwaltungsratsmandate inne, beispielsweise beim Schweizer Pharmakonzern Roche und beim französischen Kosmetikunternehmen L'Oréal, und engagiert sich beim Weltwirtschaftsforum Davos.

Den wertvollsten Rat oder Gedanken erhielt ich während einer Fortbildung, an der ich teilnahm, nachdem ich bereits einige Jahre Erfahrung im Berufsleben gesammelt hatte, vom indischen Professor Jagdish Parikh. Der Leiter des Seminars machte mich mit dem Konzept des »Detached Involvement« vertraut, welches beinhaltet, an Menschen, Geschehnissen oder Projekten mit Passion beteiligt zu sein, aber dennoch eine gewisse professionelle Distanz zu wahren, die es einem ermöglicht, die Dinge klar zu sehen und richtig zu agieren – quasi »losgelöstes Beteiligt-sein«. Dieses Konzept, das mittlerweile in der Managementlehre fest etabliert ist, hat mich sofort überzeugt und mein berufliches Handeln fundamental geprägt. Der Grund dafür ist, dass »Detached Involvement« in ausgesprochen vielen Lebensbereichen eine ebenso wichtige wie nützliche Rolle spielen kann. Im Zentrum steht naheliegenderweise das eigene Leben, bei dem man

die stärkste Beteiligung empfindet und in dem man der Hauptdarsteller ist. Genau deshalb ist es hier extrem hilfreich, regelmäßig aus der eigenen Position und Person gleichsam herauszuschlüpfen (also auf die Zuschauerränge zu wechseln) und andere Perspektiven einzunehmen. Das ermöglicht es zum einen, sich selbst als Mensch neu einzuordnen, zum anderen aber auch, konkrete Handlungen aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Dadurch erkennt man die korrekten Relationen, bleibt demütig und verhindert, sich selbst zu wichtig zu nehmen (ein Problem, unter dem nicht wenige Menschen leiden). Den Blick bisweilen von außen auf die eigene Person zu lenken hilft aber auch, richtige Entscheidungen zu treffen und überhaupt mit der Intensität klarzukommen, die anspruchsvollen Positionen mit sich bringen. Von einer zeitweise eingenommenen externen Position heraus lässt sich viel leichter erkennen, ob die Work-Life-Balance, die man anstrebt, auch wirklich erreicht wird.

Gerade, wenn man schon fünfzehn oder zwanzig Jahre an der Karriere gearbeitet hat, ist dieses Vorgehen wichtig. Dann hat man schon einiges an Erfahrung mit dem »richtigen Leben« und vor allem im Job. Die ganz heiße Phase der Entwicklung im Beruf ist geschafft, und es ist an der Zeit, sich selbst als Mensch ganzheitlich einzuordnen und das zu erreichen, was man wirklich möchte.

Das Konzept des »Detached Involvement« erleichtert es auch, Dinge einfach zu halten. Beim Blick von außen werden die Umrisse der Sachverhalte klarer erkennbar, die Unterscheidung zwischen Wichtigem und Unwichtigem fällt leichter. »To keep it simple« hatte für mich immer eine hohe Priorität, denn dieses Prinzip ist unerlässlich, wenn man Projekte durchziehen möchte – besonders, wenn man andere Menschen daran beteiligen will und eine Führungsfunktion auszufüllen hat. Die »Mes-



sage« muss immer einfach und klar verständlich sein. In diesem Sinne verbindet »Detached Involvement« ideal die Fähigkeit, sich selbst zu managen, mit jener, andere effektiv anzuleiten.

Ich selbst jedenfalls gebe Kolleginnen und Kollegen, die etwa aufgeregt oder verärgert in mein Büro kommen, vielleicht, weil sie sich ungerecht behandelt oder übergangen fühlen, oft den Rat, sich einmal kurz von ihrem Ärger und ihrer Person zu lösen, sich selbst zu »detachen«. Ich gebe ihnen dann oft das kleine Büchlein des indischen Professors, das auch mir schon so viel gebracht hat. Meistens hilft das, und sie können die Vorkommnisse relativieren und gelassener sehen. Besonders schön ist es, wenn man später über Dinge lachen kann, die einen zuvor noch sehr geärgert haben – denn Humor, auch wenn es um die eigene Person geht, hilft am besten, Probleme und Herausforderungen in ihrer tatsächlichen Größe und Wichtigkeit zu erkennen.

TONY BURGNER

Schau über den eigenen Tellerrand und ergreif die Initiative

Tony Burgener ist Direktor von Glückskette, einer schweizerischen Spendensammelorganisation. Er arbeitete mehrere Jahre als Journalist in der Schweiz und danach als Delegierter beim Internationalen Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) in Afrika und im Mittleren Osten. Anschließend war er als Pressechef und Leiter der Abteilung Private Fundraising beim IKRK in Genf tätig. Es folgten die Positionen als Leiter Media und Public Relations für die Landesausstellung Expo.02 sowie als stellvertretender Kommunikationsdirektor beim Internationalen Olympischen Komitee (IOK). Ab 2009 war er Mitglied der Geschäftsleitung der Kommunikationsagentur Burson-Marsteller in Genf, bevor er im Januar 2012 seinen Posten als Direktor von Glückskette antrat.

Aus Gewohnheit tauscht sich ein Großteil der Führungskräfte oft im eigenen Unternehmen aus: mit Führungskräften auf der gleichen Hierarchiestufe, mit von ihnen geführten Mitarbeitern oder mit internen Experten. Daher bekam ich von einer Vorgesetzten den Rat, den Blick nicht nur nach innen zu richten und mich nicht in meinem Arbeitsgebiet einzuigeln, sondern über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen.

So habe ich erfahren und gelernt, dass es absolut lohnenswert und bereichernd ist, ab und an über die Grenzen des eigenen Wirkungsbereichs zu blicken. Es lässt sich aus allen Sparten und Bereichen etwas lernen, auch wenn diese nicht direkt etwas mit dem eigenen Unternehmen zu tun haben. Auf diese Weise kann man sich von außen Informationen, Meinungen und Vorschläge einholen, um alle relevanten Aspekte eines Themas oder Projekts

abwägen zu können, oder mit Geschäftspartnern, Wissenschaftlern, Verbandsvertretern oder auch ganz branchenfremden Personen aktuelle Trends und Technologien diskutieren.

Meine damalige Chefin lud regelmäßig Leute ins Haus ein, die aus ganz anderen Bereichen und Branchen stammten. Meine Kollegen und ich waren anfangs recht genervt, fanden diese Begegnungen zeitraubend und wir fragten uns, welchen Sinn die Gespräche haben sollten. Meine Chefin jedoch forderte uns auf, erst einmal zuzuhören. Als ich schließlich bereit war, mich zu öffnen, war es erstaunlich, welche Inspiration ich erlebte. Auf diese Weise erschlossen sich mir immer wieder neue Blickwinkel. Heute finde ich es extrem wichtig, dass man sich nicht in seiner Welt versteckt, sondern sein Terrain regelmäßig verlässt und Kontakte nach außen knüpft. Auch meinen Mitarbeitern vermittele ich, dass wir bei Glückskette nicht in auf einer isolierten Insel leben, sondern dass um uns herum die reale Welt ist, die wir einbeziehen müssen.

Kürzlich redete ich mit meinem Versicherungsberater. Es ging um das Thema Lebensversicherung und mein Berater kam darauf zu sprechen, wie man seine verschiedenen Lebensphasen plant und gestaltet. Ich wurde hellhörig, weil er sehr viele interessante Aspekte erwähnte, die man im humanitären Bereich ebenfalls anwenden kann, vor allem im Bereich Spenden. Das Gespräch hatte ursprünglich überhaupt nichts mit meinem Beruf zu tun, doch nach und nach kristallisierte sich bei mir eine konkrete Idee heraus, die ich für meinen Beruf nutzen kann. Es lohnt sich also in jedem Fall, sich zu öffnen und den Blick nach außen zu richten.

Ebenso lohnenswert ist es, selbst die Initiative zu ergreifen, Vorschläge auszuarbeiten und seine Ideen zu präsentieren, dazu braucht man auch keine Top-Position zu haben, sondern kann

es auf fast allen Hierarchiestufen anwenden. Diesen – nicht minder wichtigen – Rat, bekam ich von meinen Kollegen, als ich im mittleren Management tätig war: »Wenn du gute Ideen präsentierst, dann lässt dir der Chef freie Hand. So kannst du das machen, was dich wirklich interessiert und woran du Freude hast.« Ich beobachtete sie und stellte fest, dass sie es genauso selbst praktizierten. Dabei stellte ich fest, dass sich viel erreichen lässt, wenn man aktiv wird und sich selbst einbringt. Hat man dabei auch noch die Strategie des Unternehmens im Blick, kann man damit zeigen, dass man etwas umsetzen will und Resultate erreichen möchte. So sieht der Vorgesetzte, dass man mitdenkt und ins Handeln kommt.

Wie wirkungsvoll es ist, die Initiative zu ergreifen, erfuhr ich während meiner Zeit beim Internationalen Olympischen Komitee. Damals gefiel mir die gesamte Darstellung des IOC, insbesondere das Logo, nicht. Ich fand es veraltet und überholt und hatte Lust, das Erscheinungsbild zu überarbeiten. Zunächst setzte ich mich mit einigen Agenturen zusammen und holte deren Meinungen und Ideen ein. Dabei entstanden einige Vorschläge für ein neues Erscheinungsbild. Diese präsentierte ich meinem Vorgesetzten. Dieser wiederum zeigte sie seinem Chef. Dann ging es ganz schnell – und in kurzer Zeit hatte das IOC ein neues Logo!

DARIO CASARI

Hör genau zu und mach dir ein eigenes Bild

Dario Casari ist Country Manager von Samsung Schweiz. Davor war er in der Position des Sales Director tätig, wo er für die Leitung des operativen Geschäfts von Samsung Schweiz verantwortlich zeichnete. Der Zürcher, der über einen Executive Master-Abschluss der Universität Zürich verfügt, sammelte zunächst Erfahrungen in den Bereichen Marketing und Distribution international tätiger Unternehmen, bevor er im Jahr 2007 zu Samsung Schweiz wechselte. Hier prägte er die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens im Schweizer Markt maßgeblich mit.

Der beste Ratschlag, den ich in meinem Leben erhielt, stammt von meinem Vater: »Hör genau zu und mach dir ein eigenes Bild.« Wie wichtig das ist, zeigte er mir anhand einer Geschichte aus seinem Berufsalltag. Als ich noch klein war, erzählte mir mein Vater oft von seiner Arbeit. Er war an der Drehbank in einer Werkzeugmaschinenfabrik tätig, in der es fortwährend um Profit-Optimierung und -Maximierung ging. Ein Ingenieur, der die Aufgabe hatte, den Output der Maschinen zu steigern, ordnete eine Erhöhung der Drehzahl bei der Maschine an, an der mein Vater arbeitete. Dieser kannte jedoch seine Maschine in- und auswendig und erwiderte mit dem Einwand, eine höhere Drehzahl würde dazu führen, dass die sehr teuren Messer an der Maschine kaputtgingen. Sein Widerstand half nichts. Ihm wurde sogar mit Kündigung gedroht, falls er der Anordnung nicht folge. Also sah er sich gezwungen, die Maschine schneller laufen zu lassen. Prompt gingen die Messer, die hauchdünnes Metall abschneiden sollten, kaputt.