

Wirtschaft



Mario Draghi
Der EZB-Chef senkt die Zinsen
noch stärker. 13

«Es kann jeden treffen»

Patrick Jacot, Leiter Kredite und Direktionsmitglied bei Postfinance, ist «auf der Sonnenseite des Lebens geboren». Der einwöchige Einsatz in der Suchtklinik Südhang war ein Wendepunkt in seiner Karriere. Seither haben Sinnfragen für den 47-jährigen oberste Priorität.

Interview: Mathias Morgenthaler

Herr Jacot, Sie haben nicht nur viele fachspezifische Ausbildungen absolviert, sondern auch für eine Woche die Seite gewechselt und mit alkoholkranken Menschen gearbeitet. Wozu soll das gut sein?

Ich bin auf der Sonnenseite des Lebens geboren und sehr dankbar dafür. Wenn man so viel Glück hat, kann es nicht schaden, sich damit zu beschäftigen, wie weniger Privilegierte ihren Alltag meistern. Das habe ich neben dem Studium schon so gemacht, als ich in Nachtschichten Taxi fuhr. Der Seitenwechsel war ebenfalls eine gute Gelegenheit, den Horizont zu erweitern. Zudem hatte ich als Führungskraft kurz vorher eine schwierige Situation zu bewältigen, weil ein Mitarbeiter ein Alkoholproblem hatte. Die Geschichte hat mich sehr beschäftigt.

Was haben Sie gelernt während der Woche in der Klinik Südhang?

Wie viele hatte ich meine Vorurteile. Früher dachte ich, es seien vor allem Arbeitslose, Leute aus der Baubranche, Wirte, Handwerker, die mit Alkoholproblemen kämpfen. Im Südhang lernte ich aber auch Ärzte und Manager kennen, die mir ihre Geschichte erzählten. Einer sagte mir, er habe es wegen der permanenten Überforderung nicht mehr geschafft, sich abends zu entspannen. Also habe er Alkohol getrunken, um runterzukommen. Mir wurde auf einen Schlag klar: Es kann jeden treffen, wenn etwas passiert, das dich aus der Bahn wirft, wenn du keine gesunden Bewältigungsstrategien mehr hast. Wichtig ist, dass man in den entscheidenden Momenten ein funktionierendes Umfeld hat.

Was heisst das für Sie als Chef, der Führungsverantwortung für rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt?

Ich bin überzeugt: Nur wer menschlich kompetent ist, führt langfristig erfolgreich. Entscheidend sind zwei Dinge: sich selber zu kennen und eine vertrauensvolle Kultur zu etablieren. Viele Führungskräfte gehen Konflikten und schwierigen Situationen unbewusst aus dem Weg, weil sie sich vor Emotionen fürchten und nicht wissen, wie sie sich in schwierigen Gesprächen verhalten sollen. Wenn der Druck am Arbeitsplatz steigt, kann dies das Klima vergiften. Zudem holt man sich als Chef kurzfristig keine Lorbeeren und keinen Extra-Bonus, wenn man in seine Sozialkompetenz investiert und viel Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern aufwendet.

Warum machen Sie es trotzdem?

Für mich war das Seitenwechsel-Projekt ein Wendepunkt. Von da an habe ich in meiner Weiterbildung stark in den Ausbau der Sozialkompetenz investiert. Zunächst erwarb ich Abschlüsse in Mediation und Konfliktmanagement, im November werde ich nun eine zweijährige Coaching-Ausbildung abschliessen. Heute fühle ich mich viel sicherer, auch in schwierigen Gesprächen. Ich habe einen klareren Blick auf die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, auf



Patrick Jacot: «Was bringt es mir, in einem Marmortempel zu sitzen, wo Fehler tabu sind?» Foto: Franziska Scheidegger

ihre Ressourcen, aber auch auf Stressoren und Warnsignale. In der Klinik Südhang habe ich mit den Alkoholkranken in der Küche gearbeitet. Es war das erste Mal, dass ich den Begriff Arbeitsagodik hörte. Ich sah dort, wie Menschen wieder gesunden, wenn sie einer sinnvollen Arbeit nachgehen. In grossen Organisationen müssen wir aufpassen, dass nicht das Gegenteil passiert; dass die Mitarbeiter nicht krank werden, weil sie sich der Arbeitsbelastung nicht gewachsen fühlen.

Konnten Sie Erfahrungen aus der Suchtinstitution im Postfinance-Alltag nutzen?

Natürlich. Eine Kollegin erzählte mir beispielsweise von einer Mitarbeiterin, die über längere Zeit krank ausgefallen war nach einem Konflikt mit dem Vorgesetzten. Ich entschied unbürokratisch, einen Versuch zu wagen und sie an einem freien Schreibtisch in meinem Team arbeiten zu lassen. Zu Beginn konnte sie nur ein ganz kleines Pensum bewältigen, ihr war jegliches Selbstbewusstsein ab-

handengekommen. Aber sie hatte so einen Grund, am Morgen aufzustehen, und ein Team, das ihr eine Chance gab. Heute ist sie nicht nur eine gute Freundin für mich, sondern auch eine sehr leistungsfähige Mitarbeiterin. So habe ich seit dem Seitenwechsel einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in schwierigen Situationen darin unterstützt, wieder festen Boden unter den Füßen zu bekommen.

An Ihnen ist ein Coach oder Personalchef verloren gegangen.

Projekt Seitenwechsel

«Ein emotionales Tauchbad mit Folgen»

In den letzten 20 Jahren haben über 2900 Kaderleute für eine Woche die Seite gewechselt und in sozialen Institutionen gearbeitet.

Ein Bank-Manager, der mit Häftlingen im Gefängnis diskutiert; ein IT-Manager, der körperlich behinderte Menschen in den Schwimmunterricht begleitet; der Direktor eines Energiekonzerns, der im Kinderheim mit anpackt. Es sind nicht alltägliche Begegnungen, die durch das Projekt Seitenwechsel zustande kommen. Seit 20 Jahren bietet das Weiterbildungsangebot der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft Managern die Chance, das gewohnte Umfeld in der Chefetage zu verlassen und für eine Woche die Führungskompetenz in einer Umgebung zu trainieren, in der andere Gesetze herrschen. Über 2900 Kaderleute haben sich dieser Herausforderung

in den letzten 20 Jahren gestellt und ihre «Führungspersönlichkeit durch Verunsicherung gestärkt», wie Jacqueline Schärli, Programmleiterin Seitenwechsel, festhält. Schärli sieht die Weiterbildung als «einzigartige Kombination von Persönlichkeitsentwicklung und sozialem Engagement», als eine Art «Auslandaufenthalt im Inland», der Distanz schafft zum eigenen Alltag und Reflexion ermöglicht. Manager, die sich für einen Einsatz in einer der rund 160 zur Auswahl stehenden sozialen Institutionen entscheiden, erleben laut Schärli ein «emotionales Tauchbad, das ihre Führungskompetenz verändert». Laut Auswertungen der Projektverantwortlichen beurteilen 88 Prozent der Teilnehmer den Nutzen des Seitenwechsels als «sehr hoch». Manche berichten gar von der «lehrreichsten Woche des Lebens» oder davon, ihnen sei «ein Nachtsichtgerät für Menschlichkeit» aufgesetzt worden. Bei vielen relativiert sich auch das eigene Stressempfinden,

weil sie sich bewusst werden, in welcher privilegierten Situation sie eigentlich leben. Und sie lernen, auch in schwierigen Situationen offen zu kommunizieren und unvoreingenommener auf Mitarbeiter einzugehen.

140 Seitenwechsel pro Jahr

Das Projekt Seitenwechsel wurde 1991 zur 700-Jahr-Feier der Eidgenossenschaft ins Leben gerufen. Zunächst stand das Ziel im Vordergrund, die «Wirtschafts-Schweiz» und die «soziale Schweiz» zu verbinden, später rückten der Abbau von Vorurteilen und der Ausbau der Sozialkompetenz bei Führungskräften in der Vordergrund. Die Kundenliste umfasst diverse grosse Unternehmen wie die Post, Migros, Swisscom, Alstom, Credit Suisse, UBS oder LGT. In Rekordjahren kamen so rund 240 Seitenwechsel zustande. 2008, im Zuge der Bankenkrise, erlitt das Projekt einen Einbruch, für dieses Jahr rechnet Jacqueline Schärli mit 140 Seitenwechsellern.

Ich finde meine Arbeit, die Verantwortung für die Kreditvergabe bei Postfinance, sehr interessant. Aber ich bin jetzt 47-jährig, also in der zweiten Lebenshälfte, und da stellen sich Sinnfragen dringlicher als auch schon. Ich will nicht nur Zahlen optimieren, sondern meine Erfahrung und meinen Einflussbereich nutzen, um Menschen zu bewegen, sie wachsen zu lassen. Früher, wenn ein Mitarbeiter mit einem Problem zu mir kam, nahm ich mich der Sache an und habe das Problem gelöst. Heute habe ich die Coaching-Haltung verinnerlicht und unterstütze die Mitarbeitenden dabei, ihre Ressourcen zu aktivieren und selber eine Lösung zu finden. Meine Diplomarbeit, an der ich gegenwärtig arbeite, trägt den Titel: «Coaching in der Lebensmitte – die zweite Halbzeit entscheidet.» Es ist eine Illusion zu glauben, die Strategien, die sich in der ersten Lebenshälfte bewährt haben, seien auch für die zweite Hälfte die besten.

Als Mitglied der Direktion müssen Sie aber auch das Unternehmen vertreten. 2012 beispielsweise gab es in Ihrem Bereich einen Personalabbau aus Kostengründen. Da mussten Sie Angestellte entlassen, positive Grundhaltung hin oder her.

Ja, wie viele andere Unternehmen muss auch Postfinance auf die Rentabilität achten, ohne diese bleibt kein Unternehmen auf Dauer gesund. Das verlangt auch schmerzliche und in diesem Fall menschlich schwierige Entscheidungen. Viele Chefs gehen in Restrukturierungsphasen auf Tauchstation, überlassen die schwierigen Gespräche den Personalabteilungen oder sogar externen Spezialisten. Meiner Meinung nach ist dies Chefsache. Ich habe sehr früh Einzelgespräche geführt mit allen betroffenen Mitarbeitenden. Ehrliche Kommunikation ist in solchen Momenten das Wichtigste. Dann geht es darum, die Neuausrichtung und Weiterentwicklung gemeinsam zu besprechen.

Sie reden nicht wie einer, der noch weiter Karriere machen will.

Die Frage ist, wie man Karriere definiert. Ich bin seit 14 Jahren bei Postfinance, bin gut vernetzt und habe eine Art Job-Enrichment vollzogen, Personal- und Coaching-Aspekte in meine Arbeit eingebaut. Dies hat viel mit meiner inneren Haltung zu tun. Es schliesst einen weiteren Karriereschritt nicht aus. Im Gegenteil. Heute ist mir jedoch mehr denn je wichtig, dass ich meine Werte leben und gemeinsam mit meinen Mitarbeitenden viel bewegen kann. Was bringt es mir, in einem Marmortempel zu sitzen, wo Fehler tabu sind und keine Zeit für Reflexion bleibt? Wo man rund um die Uhr erreichbar sein muss, weil es alle so machen? Ich achte darauf, dass ich auch in diesem Bereich ein Vorbild sein kann, indem ich an den Wochenenden keine Mails verschicke und so andere in Zugzwang bringe. Erholung und Entspannung sind neben der Leistungsbereitschaft und Begeisterung wichtige Werte in unserer Unternehmenskultur.

Bei Roche geht ein prominenter Verwaltungsrat

Andreas Möckli

Im Verwaltungsrat von Roche kommt es zu einem gewichtigen Abgang. Der Amerikaner Arthur Levinson tritt per sofort zurück. Der 64-Jährige war die treibende Kraft hinter dem Erfolg der Roche-Tochter Genentech. Levinson stieg kurz nach der Gründung ein, kletterte die Karriereleiter hoch und war schliesslich während 14 Jahren Chef des wohl erfolgreichsten US-Biotechkonzerns. Als sich Roche entschloss, Genentech für

46,8 Milliarden Dollar vollständig zu übernehmen, zog er sich vom Tagesgeschäft zurück. Die Basler, die bereits seit 1990 am Unternehmen beteiligt waren, verdanken der Biotechfirma viel. Über die Hälfte der zehn umsatzstärksten Medikamente stammt aus den Labors der Kalifornier.

Neue Aufgabe bei Google-Tochter

Der abrupte Abgang von Levinson geht auf seine neue Aufgabe beim Google-Unternehmen Calico zurück. Die vor

einem Jahr gegründete Firma tritt mit der kühnen Ambition an, den Alterungsprozess der Menschen zu verlangsamen. Nun ist Calico mit dem US-Pharmakonzern AbbVie (vormals Abbott Labs) eine Partnerschaft eingegangen, in der beide Firmen 250 Millionen Dollar investieren, um Labors aufzubauen, in denen neue Medikamente entwickelt werden sollen. Damit ist der Interessenkonflikt zwischen seinem Verwaltungsratsmandat bei Roche und seiner Position als Chef bei Calico offenbar zu gross ge-

worden. Der Basler Pharmakonzern will die genauen Gründe nicht nennen.

Levinson gilt nicht nur als exzellenter Forscher, sondern auch als guter Manager. Zeitweise sass er gleichzeitig im Verwaltungsrat von Apple und Google, beim Suchmaschinenbetreiber trat er später zurück. Bei Apple ist er seit dem Tod von Steve Jobs Präsident des Verwaltungsrats. Er war es auch, der Jobs beknietete, wegen seiner Krebserkrankung einen Spezialisten aufzusuchen, statt sich obskuren Heilern auszuliefern.

BP muss weitere Strafen befürchten

Auf den britischen Ölkonzern BP kommen im Zusammenhang mit der Ölkatastrophe um die Plattform «Deepwater Horizon» im Jahr 2010 möglicherweise weitere Milliarden-Kosten zu. Ein US-Richter urteilte, die Katastrophe sei auf «grobe Fahrlässigkeit» und «vorsätzliches Fehlverhalten» von BP zurückzuführen. Damit drohen dem Konzern zusätzliche Strafen, nachdem er für dieses Ereignis bereits 42 Milliarden Dollar beiseite gelegt hat. (sda)