

Oktober 2022

ceo:in

Das Magazin für Entscheidungstragende

Ellen Ringier
Lara Dickenmann
Carole Hübscher
Daniela Marino
Monique Bourquin
Bea Knecht
Patrizia Laeri
Simone Züger
Nadine Jürgensen
Helen Keller
Mirjam Staub-Bisang
Petra Ehmann



Aus Mut gemacht

Wer mutig entscheiden will, muss sich trauen,
unkonventionelle Wege zu beschreiten und neuartige
Ideen zu verfolgen.

Sind auch Sie mutig? Scannen Sie mit Ihrer Smart-
phone-Kamera den QR-Code auf der Titelseite und
lassen Sie sich überraschen.

Weitere Infos sowie die Online-Ausgabe unseres
Magazins finden Sie unter **www.magazine.pwc.ch**

Herausgeber: PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout: PwC, Creative Agency, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Bildbearbeitung/Druck: Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zürich, Schweiz

Die von den Autorinnen geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

Diese Ausgabe des «ceo» erscheint in deutscher, französischer und englischer Sprache.

Auflage: 6200

© 2022 PricewaterhouseCoopers AG. All rights reserved.



Hand aufs Herz: Wie mutig entscheiden Sie? Sie fragen sich jetzt vielleicht, was Mut mit Unternehmertum zu tun hat. Auf den ersten Blick wenig – auf den zweiten sehr viel. Denn wer für andere Menschen Entscheidungen fällt und Verantwortung übernimmt, braucht Risikobereitschaft, Vertrauen und Mut.



Andreas Staubli
CEO PwC Schweiz

Letzterem widmen wir das aktuelle ceo Magazin. Dabei geben wir für einmal nur weiblichen Persönlichkeiten das Wort. Von ihnen wollten wir wissen, wie mutig sie sich einschätzen, warum sie Mut für ihre Tätigkeit brauchen, wo sie auf Widerstand stossen, was ihnen Courage abverlangt oder sogar zurückgibt. Diese Geschichten sind einzigartig, darum möchten wir sie Ihnen erzählen.

Mut hat viele Facetten und doch sind sich unsere Gesprächspartnerinnen einig: Einer mutigen Entscheidung geht immer eine detaillierte Risikoabschätzung voraus. Oft zeigt eine solche, dass das Schlimmste, was im Falle eines Scheiterns eintreten könnte, nicht so schlimm ist, dass man das Vorhaben nicht wenigstens versuchen sollte. Und noch etwas zieht sich wie ein roter Faden durch unsere Interviews: Mutige Menschen glauben an das Positive. Sie blicken lieber nach vorn als zu lange zurück. Sie lassen sich weder ausbremsen noch vom Weg abbringen. Denn sie vertrauen dem Erfolg und sich selbst, ohne einen der beiden Punkte zu überschätzen.

Apropos Positives: Mut ist lern- und erweiterbar. Schliesslich wurde er nicht allen in die Wiege gelegt. Doch wer die Komfortzone verlässt, Fragen stellt, ausprobiert, Fehler machen darf und es darum beim nächsten Mal besser kann, der sammelt wertvolle positive Erfahrungen. Diese stärken die Motivation und Überzeugung, das Richtige zu tun.

Mut legt uns Menschen ein starkes Momentum in die Hände, Veränderungen anzustossen und zu vollziehen. Ohne Mut keine Innovation und ohne Innovation keine Transformation. Darum gehört Mut zur Unternehmenskultur von PwC Schweiz. Wir legen grossen Wert auf die Entwicklung von Menschen und wir wollen vorleben und ermöglichen, lenken und ermutigen.

Nun wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre. Eine, die Sie zu mutigen Ideen, Entscheidungen und Taten inspiriert.

Andreas Staubli

«Die Methoden, um Mut zu trainieren, sind vielfältig: die Komfortzone mit kleinen Mutproben zu verlassen, sich bewusst seinen Ängsten zu stellen oder mentales Training.»

Michaela Christian Gartmann
Territory Human Capital Leader, PwC Schweiz

Studien

An dieser Stelle geben wir für gewöhnlich einen Überblick über eine Vielzahl aktueller Studien zum Thema der jeweiligen Ausgabe. Obwohl Mut eine wichtige Eigenschaft für die persönliche Weiterentwicklung in allen Bereichen ist, ist er als eigener Forschungsgegenstand noch weitgehend unentdeckt. In der vorliegenden Ausgabe möchten wir einen Anfang machen und Ihnen Studien vorstellen, die sich dem Thema Mut und Frauen in der Arbeitswelt widmen.

PwC

Studie «Generation Töchter»



In Schweizer Familienunternehmen sind Nachfolgerinnen immer noch eine Minderheit. Die Studie beleuchtet die Rolle der Frauen im Nachfolgeprozess.

Studie «Women in Work 2022»



Zehn Jahre lang verbesserte sich die berufliche Gleichberechtigung von Männern und Frauen im Beruf stetig. Damit ist 2022 Schluss. Der Bericht analysiert die Beschäftigungsverhältnisse von Frauen in den 33 OECD-Ländern und zeigt auf, warum die erzielten Fortschritte um mindestens zwei Jahre zurückgeworfen worden sind.

Extern

Studie «Mut in der Schweiz»



Eine Befragung von 12'934 erwachsenen Personen im Alter von 18 bis 70 Jahren zu ihrer Haltung zum Thema Mut. Die Studie legt eine weit verbreitete Sehnsucht nach Mut offen.

Im Heft finden Sie einige interessante Befragungsergebnisse aus dieser Studie. Lassen Sie sich dazu anregen, Ihre Haltung zum Thema Mut zu hinterfragen.

Vertrauen schafft Mut

Seit bald zehn Jahren leitet **Michaela Christian Gartmann** den Bereich Human Capital bei PwC Schweiz. Mut ist für die Personalchefin ein zentraler Faktor, der massgebend zur Stärkung der Unternehmenskultur beiträgt.

Warum ist Mut wichtig für die Firmenkultur und den unternehmerischen Erfolg?

Um Menschen voranzubringen, ihre Potenziale zu erkennen und zu fördern, braucht es Entwicklung – und damit verbunden die Bereitschaft für Wandel und Transformation. Ohne Mut kann keine Innovation stattfinden. Bei PwC Schweiz ist Mut deshalb ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir legen bereits im Rekrutierungsprozess viel Wert auf das Finden von Menschen, die zu unserer Kultur und zu unseren Werten passen.

Die aktuelle Führungsrolle bei PwC Schweiz ist die des Coaches und Wegbereiters. Was genau heisst das?

Unser Businessmodell stellt die Entwicklung von Menschen ins Zentrum. Wer zu uns kommt, wird auf seinem Karriereweg gefördert, aber auch gefordert. Vorgesetzte haben in der Rolle als Coach zwei Aufgaben: zum einen, die Mitarbeitenden bei ihrer Entwicklung zu begleiten, zu motivieren und zu unterstützen. Zum andern muss der Coach sicherstellen, dass die Leistung stimmt. Obwohl unsere Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Karriere die Zügel in der Hand haben, müssen Vorgesetzte wo nötig eingreifen und – im Dialog mit den Mitarbeitenden – die Richtung adjustieren. Dazu finden regelmässig Feedbackgespräche statt. Diese sind nicht immer einfach: Ansätze für die Förderung kommen nicht immer an, das Übermitteln von kritischem Feedback kann enttäuschen oder Spannungen auslösen. Ich bin davon überzeugt, dass Entwicklung und Wandel nur möglich sind, wenn man bereit ist, Schritte zu gehen, ungewohnte oder sogar aufreibende Situationen offen zu durchleben und auszuhalten. Rückmeldungen sind deshalb zentral und motivierendes Feedback genauso wichtig wie konstruktive Kritik. Wenn die Beziehungsqualität stimmt, kann aus letzterer sogar mehr gelernt werden.



Michaela Christian Gartmann
Territory Human Capital Leader, PwC Schweiz

Lässt sich Mut denn trainieren?

Auf jeden Fall. Die Methoden, um Mut zu trainieren, sind vielfältig: die Komfortzone mit kleinen Mutproben zu verlassen, sich bewusst seinen Ängsten zu stellen oder mentales Training. Für die Ermutigung von Mitarbeitenden nehmen Führungspersonen eine zentrale Rolle ein. Ich bin davon überzeugt, dass das Vertrauen, welches man einem Menschen schenkt, Mut erzeugt. Vertrauen ist die Basis dafür, dass Mitarbeitende an ihre Fähigkeit und ihr Potenzial glauben. Eine gelebte Fehlerkultur und psychologische Sicherheit sind Voraussetzung, damit sie sich trauen, Bestehendes zu hinterfragen und Neues auszuprobieren, selbst wenn das mit Risiken verbunden ist. Letztendlich ist Mut aber auch etwas sehr Persönliches. Das Verlassen der Komfortzone heisst für jede und jeden etwas anderes. Seine Meinung zu vertreten, kann ebenfalls Mut erfordern. Die eigene Stimme zu erheben, gehört in unserem Unternehmen zur Kultur. Deshalb stellen wir Mitarbeitenden auch unterschiedliche Plattformen und Wege zur Verfügung, über die sie ihre Meinung äussern, Feedback geben oder auch auf mögliche Missstände hinweisen können. Unser Ziel ist es, Lösungen auf wichtige Fragestellungen zu finden. Das bedingt, den Mut zu haben, neue Wege einzuschlagen. Diese Haltung ist in unserem Verhaltenskodex fest verankert.

Apropos «neue Wege einschlagen»: Gibt es eine Initiative, bei der Sie eine Vorreiterrolle übernommen haben?

Während der Pandemie wollten wir gezielt in Erfahrung bringen, wie es unseren Mitarbeitenden geht. Gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Strategisches Management und Innovation von Professor Dr. Georg von Krogh an der ETH Zürich führte PwC Schweiz dazu eine Studie durch. Gleichzeitig starteten wir einen Dialog darüber, welches der neue Standard für das Arbeiten nach der Pandemie sein soll. Das Feedback aus diesen Befragungen war die Basis zur Entwicklung eines neuen hybriden Arbeitszeitmodells. Hier haben wir eine Vorreiterrolle eingenommen, indem wir die Rückmeldungen unserer Mitarbeitenden rasch in die Praxis übersetzt haben. Schliesslich stehen die Zufriedenheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden im Zentrum. So sind wir beispielsweise das Thema mentale Gesundheit schon vor der Pandemie konkret angegangen. Auch dank der Studienergebnisse aus der ETH-Befragung konnten wir unser bestehendes Programm «Be well, work well» noch besser auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden anpassen, um sie während der Pandemie mit gezielten Angeboten und Trainings begleiten und stärken zu können.

Inhalt

08 Mutfacetten

Hätten Sie's gewusst?

10 Ellen Ringier

über den Zusammenhang von Mut und Erziehung

14 Lara Dickenmann

macht den Frauenfussball erfolgreicher

18 Mutgeschichten

Mutige scheitern besser

20 Carole Hübscher

plädiert für eine neue Fehlerkultur

24 Petra Ehmann

traut sich, alles in Frage zu stellen

28 Mutmacherleitfaden

Sich selbst besser kennen

30 Bea Knecht

weiss, warum man auch mal «Nein» sagen muss

34 Monique Bourquin

zeigt, dass Mut viele Seiten hat



38 Patrizia Laeri, Simone Züger und Nadine Jürgensen lassen sich auf ihrem Weg nicht ausbremsen

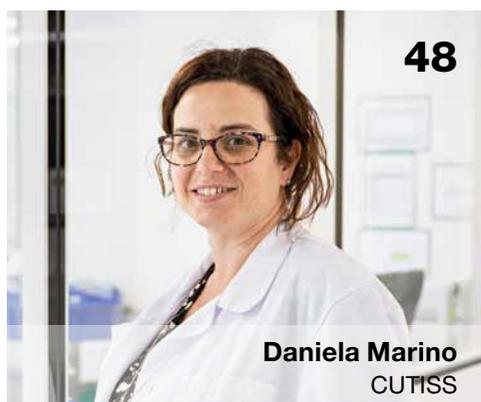
42 Mutkolumne
Von Mut und Selbstüberschätzung

44 Helen Keller zeigt, warum mutig sein auch eine gesellschaftliche Aufgabe ist

48 Daniela Marino plädiert für den Mut, auch mal Verrücktes zu wagen

52 Mirjam Staub-Bisang kennt die Voraussetzungen für mutige Führung

56 Mutyoga
Viel mehr als nur der Krieger



Hätten Sie's gewusst?

Mut – was heisst das überhaupt?

- Mut ist die Fähigkeit, in einer gefährlichen, riskanten Situation seine Angst zu überwinden; Furchtlosigkeit angesichts einer Situation, in der man Angst haben könnte.
- [grundsätzliche] Bereitschaft, angesichts zu erwartender Nachteile etwas zu tun, was man für richtig hält.

Quelle: Duden



Was passiert im Gehirn, wenn wir mutig sind?

Israelische Forschende haben versucht, dem Mut im menschlichen Gehirn auf die Spur zu kommen. Sie definierten Mut als Handlung, die man ausführt, obwohl man Angst davor hat, und konfrontierten Probanden mit einer Schlange, die sie auf Knopfdruck immer näher an ihren Kopf bringen konnten. Dabei wurde die Aktivität bestimmter Hirnareale erfasst. In einem dieser Bereiche im Hirn, dem sogenannten Brodmann-Areal 25, stieg die Aktivität parallel zur Angst, die die Probanden überwinden. Die Forschenden vermuten, dass diese Gehirnaktivität es Menschen ermöglicht, mutig zu handeln, indem sie die körperliche Angstreaktion unterdrückt.¹

Das verbinden Menschen in der Schweiz mit Mut

Frauen verstehen unter Mut häufiger «Angst überwinden», «Meinung vertreten» und «Selbstvertrauen», für **Männer** hingegen ist es eher mutig, «Aussergewöhnliches tun».

Grundtyp (Anteil in %)

■ Wagnis	30 %
■ Überwindung	28 %
■ Verantwortung	25 %
■ Zu sich stehen	17 %

Textgrösse entspricht der Anzahl Nennungen

Quelle: Studie der Forschungsstelle sotomo im Auftrag der Allianz Suisse, Februar 2018

Kalkuliertes Risiko
Über seinen Schatten springen
Aussergewöhnliches tun
Zivilcourage **Meinung vertreten**
Verantwortung übernehmen
Komfortzone verlassen
Angst überwinden
Grenzen überschreiten
Sich selbst sein
Risiko eingehen Leben
Für andere einstehen Bauchgefühl folgen
Selbstvertrauen Unvernünftig sein Schwäche eingestehen
Ungewissheit wagen Dinge durchziehen
Wünsche ausleben

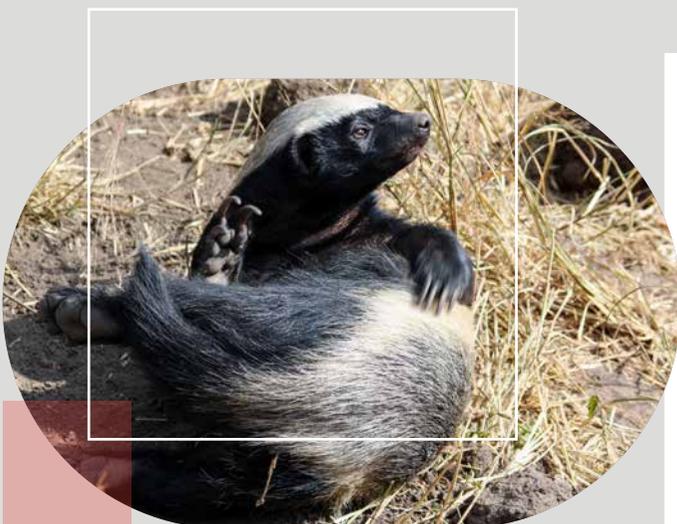


Mut ist nicht gleich Mut

Mut ist nicht nur ein eigenständiges Substantiv. Als Suffix oder Nachsilbe wird «-mut» auch zur Bildung von Substantiven für Gemütszustände verwendet. Im Althochdeutschen bedeutete «muot» Laune, Stimmung – erst später vermischte sich dies mit der Bedeutung von Mut im Sinne von Tapferkeit.²

Mutproben nützen der Persönlichkeitsentwicklung

Mutproben sind Teil jeder menschlichen Biografie. Kinder und Jugendliche beweisen damit, was sie sich alles trauen. Und dazu lassen sie sich allerlei einfallen: im Schwimmbad vom Sprungturm springen, einen Regenwurm essen, eine Brennnessel anfassen und vieles mehr. Solange Mutproben nicht gefährlich oder illegal sind, können sie die Persönlichkeitsentwicklung positiv unterstützen: Heranwachsende lernen so, Ängste zu überwinden, sich Leistungsvergleichen zu stellen oder Schwächen einzugestehen. Eine wichtige Erfahrung, denn auch als Erwachsene werden sie sich immer wieder Situationen stellen müssen, in denen Mut gefragt ist.³



Das mutigste Tier

Nicht der Löwe, Adler oder Tiger ist das unerschrockenste Tier der Welt, sondern der Honigdachs. Diese Marderart ist bei uns kaum bekannt, doch in Afrika, Indien und auf der arabischen Halbinsel gilt er als das mutigste Tier. Aus gutem Grund: Trotz seines Fliegengewichts von maximal 13 Kilogramm nimmt er es mit Löwen, Leoparden und sogar Büffeln auf und steckt den Biss von Giftschlangen weg. Seine Vorderbeine mit den langen Krallen und seine scharfen Zähne sind dabei wirksame Waffen. Seinen Namen trägt er aus gutem Grund: Der Honigdachs plündert gerne Bienenstöcke.⁴

«In der Schweiz hatten Frauen weniger Gelegenheit, Mut zu zeigen»

Ellen Ringier wurde streng erzogen. Wie sie bis heute davon profitiert und warum sie sich mit ihrem Magazin «Fritz+Fränzi» in der Elternberatung engagiert.

Text: Franziska Pfister
Bilder: www.foto-shooting.ch

Dr. iur. Ellen Ringier (70) wuchs in Luzern auf, der Vater war Kaufmann und Kunstsammler, ihre Mutter stammte aus einer britischen Bankiersfamilie. Nach der Matura studierte sie Rechtswissenschaften an der Universität Zürich und promovierte. Nach diversen Tätigkeiten am Gericht, in Kanzleien und im grössten deutschen Haftpflichtversicherungskonzern engagierte sie sich vor 30 Jahren voll- und ehrenamtlich für verschiedene kulturelle und soziale Organisationen. 2001 hat sie die Stiftung Elternsein gegründet. Sie ist verheiratet mit dem Verleger Michael Ringier und hat zwei Kinder.

Frau Ringier, was war das Mutigste, das Sie in Ihrem Leben gewagt haben?

Als junge Frau bin ich überhängende Bergwände hochgeklettert und Abfahrtsrennen mit Bernhard Russi gefahren, er war damals schon der Beste und ich fuhr in die Schlussränge! Auf den Ski den Gemsstock in Andermatt herunterzufahren, ohne einen Bogen zu ziehen. Das würde ich mich heute nicht mehr trauen.

Haben Sie damals über eine Karriere als Sportlerin nachgedacht?

Nein, obwohl die Idee mehrfach an mich herangetragen wurde. Im Frauensport standen damals viele Disziplinen am Anfang der Entwicklung. In meiner Familie gab es fast nur Sport, meine Mutter brachte aus England noch Golf in die Familie. Sie hat sich auf der Skipiste in einen gutaussehenden Schweizer Offizier, der dann mein Vater wurde, verliebt. Mein Vater führte ein Regiment im Tessin, auf sein Betreiben hin sind wir an unzähligen Sonntagen um 5 Uhr morgens aufgestanden und zum Rekognoszieren ins Tessin gefahren.

Sie sind in einem konservativen, katholischen Milieu in der Innerschweiz mit zwei Schwestern aufgewachsen. Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen die gleichen Möglichkeiten offenstanden wie einem Bruder, den Sie nicht hatten?

Ja. Meine Mutter war eine starke Persönlichkeit, sie stammte aus einer Londoner Bankiersfamilie. Ihre Schule wurde während der Bombenangriffe im Zweiten Weltkrieg nach Schottland verlegt, in ein altes Schloss ohne Heizung. Das hat sie abgehärtet. Sie liebte es, draussen zu sein, auch bei Regen und Kälte. Und so hat sie auch uns Kinder erzogen. Dadurch habe ich Resilienz entwickelt, die mir später zugutekam.

Resilienz im Sinn von Beharrlichkeit?

Eher in dem Sinne, dass ich gelernt habe, eigene Bedürfnisse zurückzustellen. Mein Vater dachte wohl, wenn er seine älteste Tochter lange genug behandelt wie einen Buben, verwandelt sie sich eines Tages in einen. Ich habe keine Schonung erfahren und bin streng erzogen worden.

Also gab es auch Verbote?

Meine Mutter hatte mehr Selbstvertrauen als die meisten Schweizer Frauen in jener Zeit. Als sie mit 25 Jahren in die Schweiz kam, hatte sie ein Studium abgeschlossen und ein Jahr an der Wall Street in einer Bank gearbeitet. Uns Mädchen hat sie ermuntert, für unsere Ziele einzustehen. Wäre es nach meinem Vater gegangen, hätte ich die Prüfung fürs Gymnasium nicht ablegen dürfen. An die weniger wichtigen, alltäglichen Verbote hat man sich damals als Kind gehalten ...

«30 Jahre Gratisarbeit
zu leisten, das macht
niemand, der frei ist von
einem Helfersyndrom.»



Weshalb war er dagegen?

Er war ein Sechser-Schüler und fand, das Gymnasium sollte intelligenteren oder zumindest fleissigeren Kindern als mir vorbehalten sein. Meine Grossmutter aus England hat ihn dann überredet, mich die Prüfung schreiben zu lassen. Zeitlebens hat sich mein Vater damit schwergetan, dass jemand wie ich, die so wenig Lerneifer zeigte, die Matur geschafft und das Jus-Studium abgeschlossen hat. Meine Dissertation hat er lächelnd entgegengenommen und auf einen Stapel auf seinem Schreibtisch gelegt. Nach seinem Tod habe ich sie, ungelesen, ziemlich weit unten im Stapel entdeckt.

Brauchte es Mut, sich gegen den Vater durchzusetzen?

Am Anfang schon. Dem Vater zu widersprechen war damals nicht üblich. Ich hätte gern Medizin studiert, aber er hat sich geweigert, mir das Studium zu finanzieren. Seiner Meinung nach wäre ich bei der ersten

Zwischenprüfung durchgefallen. Statt meinen Plan zu verteidigen, habe ich nur schüchtern gefragt: Hast du eine bessere Idee? Da schlug er Jura vor. Dem kam ich nach und habe es nie bereut. Und trotz allem habe ich meinen Vater nicht nur für sein Pflichtbewusstsein bewundert, sondern wegen seiner warmherzigen und engagierten Art geliebt.

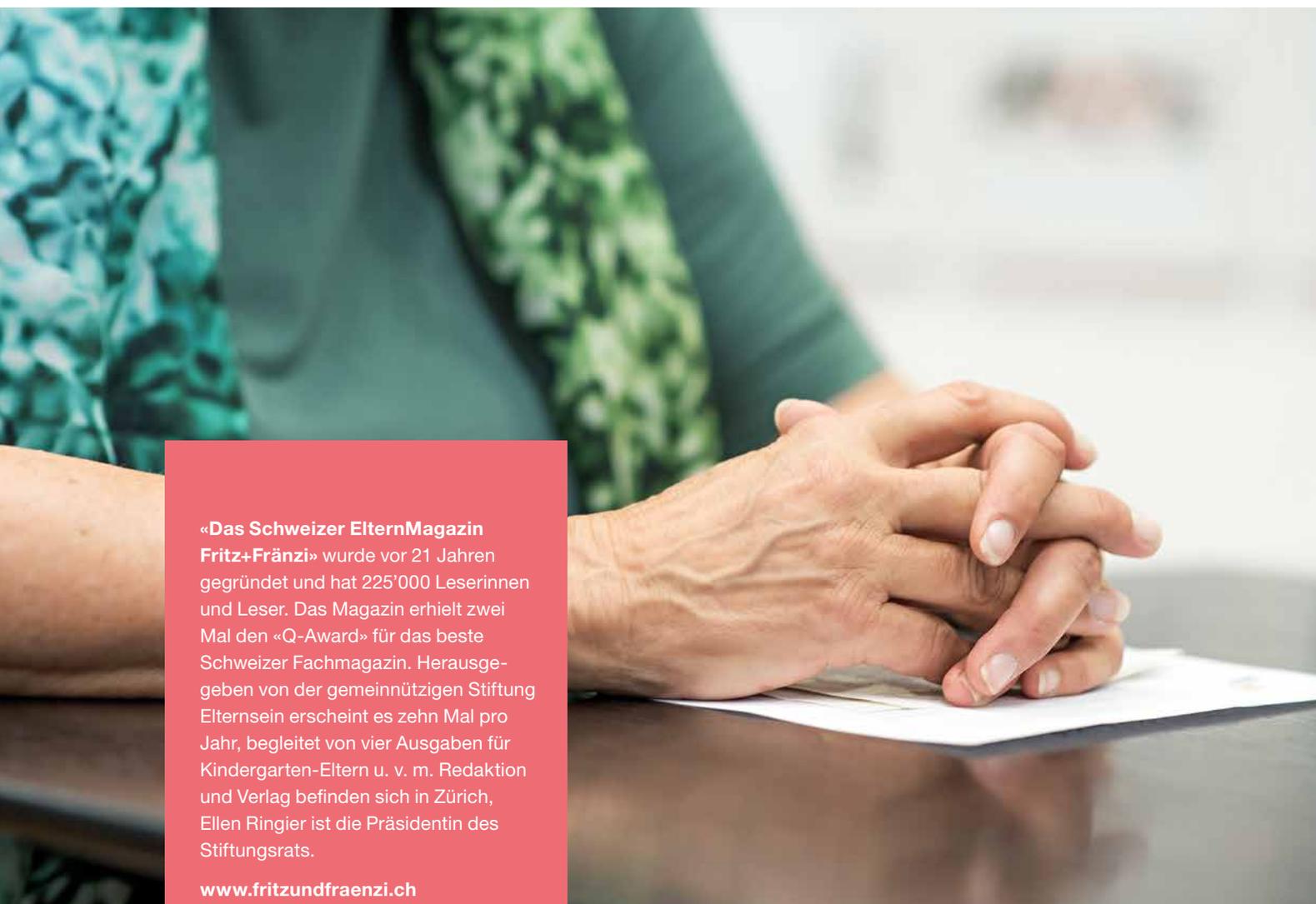
Damals waren Mädchen im Gymnasium und an Universitäten in der Minderheit. Wie stehen Sie zu einer Männerquote im Medizinstudium?

Ich bin dagegen, Frauen zurückzubinden. Wenn es mehr Ärztinnen gibt als Ärzte, dann haben sie sich am Markt durchgesetzt. Es gibt ja Gründe, weshalb sich Kranke bei Medizinerinnen oft besser aufgehoben fühlen (oder Bankkunden Anlageberaterinnen vorziehen). Frauen werden als empathischer wahrgenommen. Eine Männerquote wäre ein Witz!

Sie sind Unternehmerin, haben eine Stiftung für Eltern gegründet, geben ein Magazin für Eltern heraus. War das Unternehmertum der Weg, den Sie schon immer einschlagen wollten?

Überhaupt nicht, meine Karriere war sogar jahrelang blockiert. Am Tag nach der Hochzeitsreise fand ich mich in Hamburg wieder, ohne die Chance auf eine Arbeitsbewilligung für Deutschland. Erst einige Jahre später bekam ich dank meiner Muttersprache Englisch eine Stelle in einer Versicherung. Ich war gern eine Angestellte und Kollegin und hatte nie das Bedürfnis, alles besser zu wissen und selber gestalten zu müssen.

«Ich bin glücklich, wie es gekommen ist.»



«Das Schweizer ElternMagazin **Fritz+Fränzi**» wurde vor 21 Jahren gegründet und hat 225'000 Leserinnen und Leser. Das Magazin erhielt zwei Mal den «Q-Award» für das beste Schweizer Fachmagazin. Herausgegeben von der gemeinnützigen Stiftung Elternsein erscheint es zehn Mal pro Jahr, begleitet von vier Ausgaben für Kindergarten-Eltern u. v. m. Redaktion und Verlag befinden sich in Zürich, Ellen Ringier ist die Präsidentin des Stiftungsrats.

www.fritzungfraenzi.ch

Zurück in der Schweiz haben Sie in der Advokatur gearbeitet.

Ja, aber mit dem Namen Ringier war das manchmal schwierig. Ich habe mich immer exponiert gefühlt, die Mandanten waren verunsichert: Bleibt das jetzt in der Kanzlei oder steht alles morgen im «Blick»? Mit 40 Jahren habe ich meinen persönlichen Reset-Knopf gefunden und auf den Trust zugegriffen, den mein Grossvater in England für mich eingerichtet hat, damit ich nicht von einem Mann finanziell abhängig sein würde. Von diesem Geld nahm ich die ersten 2,5 Millionen Franken für mein Magazin.

Sie sprechen vom Elternratgeber «Fritz+Fränzi». War das komplett Ihr Projekt?

Ja, und es ist mein Stolz, weder von meinem Mann oder aus der Firma Ringier Unterstützung erbeten zu haben. Mein Mann war sogar dagegen, dass ich ein Magazin gründe. «Mit Zeitschriften Geld verlieren, das kann ich besser als du», hat er in seiner typisch ironischen Manier gesagt.

Das Heft wurde ein Erfolg, die Auflage steigt stetig. Wie lange wird es sich noch rechnen, Zeitschriften auf Papier herauszubringen?

Das wüssten alle Verleger:innen gerne! Wir konzentrieren uns auf anspruchsvolle Beiträge zu Erziehungsfragen. Rezepte, Kreuzworträtsel, Bastelanleitungen oder Schönheitstipps und dergleichen lassen wir weg. Oder anders gesagt: Unsere Magazine zu lesen ist anspruchsvoll, man nimmt sie meist mehrmals und immer wieder zur Hand. Dennoch gewinnen auch bei uns die digitalen Beiträge, die sich schlecht finanzieren lassen, zusehends an Bedeutung.

Sie gelten in der Schweiz als Mäzenin, hatten Sie je das Gefühl, trotz erfolgreicher eigener Projekte im Schatten Ihres Ehemannes zu stehen?

In unserer Ehe macht jeder «sein Ding». Mein Mann unterstützt Institutionen und Menschen in der Welt, in der er sich am besten auskennt, in der Kunst. Mir war von Anfang an klar, dass ich mein Projekt selbst finanzieren muss. Den Businessplan für «Fritz+Fränzi» habe ich daher dem früheren «Blick»-Chefredaktor Fridolin Luchsinger gezeigt. Er hat sich das angeschaut und gesagt: Wenn du das machst, verlierst du jedes Jahr drei Millionen Franken. Darauf habe ich mich eingestellt. Ich hatte eine begrenzte Zahl von Jahren Zeit, Geldgebende zu finden, sonst hätte ich das Heft wohl über kurz oder lang einstellen müssen.

Aber das hat geklappt?

Ja, nach viel Arbeit. Meine Mitstreiter:innen und ich haben uns selbst ausgebeutet, wie alle Jungunternehmer:innen. In der ersten Zeit haben wir Tag und Nacht gearbeitet, der Ehemann einer Kollegin war Fotograf, der hat gratis Bilder gemacht, sogar von unseren eigenen Kindern. Aber ich habe mir immer ein umtriebigeres Leben gewünscht, nur Golf zu spielen oder Wellness hätte mich niemals erfüllt.

Woher nahmen Sie die Motivation?

30 Jahre Gratisarbeit zu leisten, das macht niemand, der frei ist von einem Helfersyndrom. Spass beiseite: Ich bin dankbar für das Glück, das ich in meinem Leben hatte, und wollte der Gesellschaft etwas zurückgeben. Geld zu verdienen und im Vordergrund zu stehen war nie mein Lebensziel. Ich habe immer nach Sinnstiftung gesucht, wollte anderen helfen.

Mut ist ja ein männlich konnotiertes Attribut. Wird der Mut von Frauen übersehen, weil die Gesellschaft einen anderen Blick auf sie und andere Erwartungen an sie hat?

Ich denke, ja. In der Schweiz hatten Frauen auch weniger Gelegenheit, Mut zu zeigen. Im Zweiten Weltkrieg waren in unseren Nachbarländern die Männer alle an der Front. Viele sind nicht zurückgekehrt, die Frauen mussten einspringen und sie haben das Heft nicht mehr aus der Hand gegeben.

Was bedeutet Mut heute für Sie?

Dass man bereit ist, hinzunehmen, von einem Teil der Gesellschaft kritisch angeschaut zu werden. In konservativen Kreisen bin ich alles andere als beliebt, ich störe das Bild der Unternehmerrätin. Dass ich immer wieder sozialkritische Aussagen mache, trug mir die Zuschreibung «Kryptokommunistin» ein. Ich setze mich für Randgruppen

Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **Zivilcourage.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Rot.**

Mein Mut-Vorbild ist ... **Nelson Mandela.**

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ... **ein Elefant.**

Wer mutig entscheiden will, muss ... **über einen festen Wertekodex verfügen.**

ein, möchte der Spaltung der Gesellschaft entgegenwirken. Die Schweiz braucht einen breiten Pool an Leuten in der politischen Mitte, die sich mit dem Staat identifizieren und etwas für die Gesellschaft und nicht nur für sich selbst bewegen wollen.

Wenn Sie mit dem Wissen von heute noch mal eine Berufswahl treffen müssten: Wie sähe die aus?

Ich bin glücklich, wie es gekommen ist. Mit den gleichen Voraussetzungen würde ich erneut Jura studieren. Rückblickend hätte ich länger als Juristin arbeiten wollen, eine Stelle bei der Kinderanwaltschaft hätte mich gereizt.

In welcher Hinsicht sollten junge Menschen mutig sein, die noch ganz am Anfang der beruflichen Laufbahn stehen?

Nach meiner Erfahrung sind viele Studierende vor allem an Jobs interessiert, die gut bezahlt werden. Ich rate dazu, sich nicht um Konventionen zu scheren und ein Studienfach zu wählen, das einem ermöglicht, sich voll und ganz einzubringen. Sich selbst im Beruf kennenzulernen, sich mehr und mehr einbringen zu können, macht die grösste Freude und ist erfüllend. Ausserdem ist es heute möglich, mit 30 oder 40 Jahren beruflich noch einmal etwas Neues anzupacken.



«Wir müssen daran arbeiten,
dass es normal ist,
dass in Frauen
genauso viel investiert
wird wie in Männer.»

«Mein Umfeld gibt mir Rückendeckung, um mutig zu sein»

Ihre Karriere als Profifussballerin ist von zahlreichen Erfolgen gekrönt. In ihrer neuen Funktion als General Manager beim GC Frauenfussball möchte **Lara Dickenmann** nicht nur dem eigenen Club zu Höhenflügen verhelfen, sondern den Schweizer Frauenfussball generell stärken. Das erfordert Innovation, Investitionen und nicht zuletzt: Mut.

Text: Redaktion ceo

Bilder: www.foto-shooting.ch

Lara Dickenmann (36) entdeckte mit sechs Jahren ihre Leidenschaft für Fussball. Erste Erfolge feierte die Krienserin beim DFC Sursee, ehe sie ein Stipendium an der Ohio State University in Columbus antrat. Anschliessend ging sie zu Olympique Lyon und gewann siebenmal die französische Meisterschaft und zweimal die Champions League. 2015 kam der Wechsel zum VfL Wolfsburg, wo sie viermal den deutschen Meistertitel und sechsmal den Cupsieg holte. 2019 trat sie aus dem Schweizer Nationalteam zurück – mit 135 Länderspielen und 53 Treffern. 2021 beendete sie ihre Karriere als Profispielerin und übernahm die Position als General Manager beim GC Frauenfussball. Lara Dickenmann ist mit ihrer ehemaligen Teamkollegin Anna Blässe verheiratet. Im Sommer 2022 zogen sie von Wolfsburg in den Aargau.

Ihr Büro am GC Campus in Niederhasli ist bald bezugsfertig. Auch sonst scheint Lara Dickenmann nach einem knappen Jahr als General Manager bei den GC Frauen langsam, aber sicher anzukommen. Als die Schweizer Rekordnationalspielerin nach Beendigung ihrer Profikarriere im vergangenen Jahr das Jobangebot erhielt, zögerte sie zunächst. «GC Frauenfussball ist nicht unbedingt der Verein, den man mit Erfolg im Schweizer Frauenfussball assoziiert. Und er ist etwas chaotisch», schmunzelt sie. Dennoch oder gerade deshalb sah sie grosses Potenzial: «Der Schweizer Frauenfussball ist für mich wirklich eine Herzensangelegenheit. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern hinken wir hinterher. Es gibt viel zu tun, und ich möchte meine Erfahrung dazu nutzen, etwas Tolles aufzubauen.»

Pionierin des Schweizer Fussballs

Ihre Erfahrung auf dem Platz kann sich wahrlich sehen lassen: Lara Dickenmann ist die erfolgreichste Schweizer Fussballerin. Keine andere prägte den hiesigen Frauenfussball so sehr wie sie. Ganze acht Mal wurde sie als beste Schweizer Fussballerin des Jahres ausgezeichnet. Als Lara Dickenmann 2019 ihren Rücktritt aus der Schweizer Rekordnationalspielerin und Rekordschützin.

Phase des Zusammenfindens

Der Wechsel vom Fussballfeld an den Schreibtisch war herausfordernd. Plötzlich

führte die Krienserin ein Unternehmen und hatte ein Budget zu verwalten. Ein mutiger Schritt, denn Managementenerfahrung, auf die sie sich stützen konnte, hatte Lara Dickenmann nicht. Sie blieb in Wolfsburg, pendelte oder regelte Angelegenheiten per Telefon oder in virtuellen Sitzungen. «Normalerweise kommt man Schritt für Schritt zu dem Posten, den ich jetzt habe. Es gibt wirklich gute Tage und es gibt Tage, an denen ich das Gefühl habe, alles fällt zusammen», sagt sie. Das erste halbe Jahr sei sehr anstrengend und turbulent gewesen. «Der GC ist ein grosser Verein mit zwölf Sektionen. Es dauerte eine Weile, bis ich wusste, wie alles funktioniert. Inzwischen habe ich viel gelernt. Der Austausch ist da und er ist gut. Ich fühle mich im Verein sehr willkommen.»

Nun soll es für den GC Frauenfussball aufwärtsgehen. Als General Manager sei es ihre Aufgabe, den Frauenfussball innerhalb der Strukturen von GC und GC Fussball zu etablieren und zu fördern. «Im Fussball ist die Förderung der Jungs viel weiter als die der Mädchen. In Frauen sollte genauso viel investiert werden wie in Männer. Wir müssen daran arbeiten, dass das normal wird. Bei Lyon, Barcelona und anderen grossen Vereinen ist das Spielniveau der Frauen genauso gut oder gar besser als das vieler Männermannschaften. Und: Mit Frauenfussball lassen sich heute gute Einnahmen generieren.»

«Mut haben ist mit das Schwierigste, aber auch mit das Wichtigste für die eigene Persönlichkeit.»

Der **GC Frauenfussball** ist eine Abteilung innerhalb der Fussballsektion des Grasshopper Club Zürich, die aus dem ehemaligen FCC United Schwerzenbach entstand. Nach der 2008 eingegangenen Zusammenarbeit des FFC United Schwerzenbach und des GC Zürich wurde der Club im Jahr 2009 voll in den GC Zürich integriert. Beim GC Frauenfussball spielen rund 100 Frauen und Mädchen in fünf Teams in den nationalen und regionalen Ligen. Der Spielbetrieb findet (unter anderem) auf dem GC Campus in Niederhasli statt.

www.gcfrauenfussball.ch

Mutig auftreten will gelernt sein

So für den Frauenfussball einzustehen erfordert Mut. Mut, der Lara Dickenmann früher als Spielerin oft fehlte. «Ich habe mir viel gefallen lassen und habe mich nicht getraut, für gewisse Dinge einzustehen. Mut hatte für mich damals vor allem mit Argumenten zu tun, für die ich nicht die Worte fand», weiss sie rückblickend. Ihre Erfolge und die Erfahrung gaben ihr das Selbstvertrauen für ihre jetzige Position.

In ihrem Umfeld sei es nicht leicht, zu vermitteln, dass der Frauenfussball nicht nur seine Daseinsberechtigung hat, sondern auch Mehrwert für den Gesamtverein bietet. Davon ist Lara Dickenmann fest überzeugt: «Im Frauen- und Männerfussball kann man voneinander lernen und gegenseitig profitieren.» Sie freut sich, dass es beim GC bisher in die richtige Richtung geht. «Aber man will ja immer, dass es schneller klappt», fügt sie lachend an.

Eine persönliche Mutprobe

So mutig wie heute war Lara Dickenmann nicht immer. «Mit 14 Jahren habe ich gemerkt, dass ich Frauen mag. Ich wünschte, ich hätte damals schon dazu stehen können.» Lange Zeit schweigt sie zu diesem Thema. Erst mit 32 wagt sie den öffentlichen Schritt und outet sich 2018 in

der Dokumentation «Lara Dickenmann liebt Fussball und Frauen». Das habe ihr sehr viel Mut abverlangt, erzählt sie. «Durch diese intimen Einblicke kam ich mir nackt vor. Aber ich wollte, dass das Thema Homosexualität sichtbar wird. Ich wollte ein Vorbild sein, denn in meiner Jugend fehlten mir lesbische Identifikationsfiguren.»

Facettenreiches Vorbild

Das Coming-out sei eine Befreiung gewesen und habe ihr gutgetan, sie habe gelernt, zu sich zu stehen. Heute nutzt Lara Dickenmann diese Erfahrung und macht anderen Mut. Als Botschafterin der Laureus Stiftung Schweiz, welche Kinder und Jugendliche über soziale Sportprogramme fördert, setzt sie sich für das Thema Mädchenförderung ein. «Ich möchte Mädchen und junge Spielerinnen darin bestärken, an sich und ihre Träume zu glauben. Man kann alles erreichen, was man will. Man muss dafür etwas tun, aber theoretisch ist alles möglich!»

Nach ihrer Vorbildfunktion als Spielerin hofft Lara Dickenmann nun, als starke Frau inspirieren zu können. Und als starke Managerin, die den GC Frauenfussball zukünftig zum Erfolg führt. Denn es ist ihr ein Anliegen, dass Fussballerinnen selbstbewusster werden und sich mehr zutrauen.

Ganz persönlich



Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **Kampf.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Schwarz.**

Mein Mut-Vorbild ist ... **meine Frau.**

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ... **ein Wolfsrudel.**

Wer mutig entscheiden will, muss ... **sich trauen und einfach machen.**

20

Prozent



**wären gerne mutiger
im Arbeitsleben.**

Mutige scheitern besser

Etwas zu tun, obwohl man damit scheitern könnte, erfordert viel Mut. Denn Scheitern ist in unserer Schweizer Kultur – anders als in anderen Kulturen – immer noch negativ behaftet. Die Geschichten von Unternehmerinnen und ihrem persönlichen Scheitern bieten zum einen die Möglichkeit, etwas aus den Geschichten zu lernen, zum anderen machen sie Mut. Denn nur wer scheitert, hat die Chance auf einen Neubeginn. Das zeigen unsere prominenten Beispiele.

J. K. Rowling gilt heute als eine der erfolgreichsten Schriftstellerinnen der Weltgeschichte, auch wenn sie nicht unumstritten ist. Zu verdanken hat sie diesen Erfolg ihrer Romanfigur Harry Potter. Doch der Weg dorthin war steinig. Immer wieder wurde sie von Verlagen abgewiesen. Sie blieb hartnäckig – und das zahlte sich schliesslich aus. Als das Verlagshaus Bloomsbury Publishing sie 1996 unter Vertrag nahm, schaffte sie den weltweiten Durchbruch. Vor einem Scheitern hatte sie nie Angst, denn auch ihr Berufsleben lief bis dahin nicht immer glatt. Aus ihrem Bürojob wurde sie einst gefeuert, weil sie während der Arbeitszeit ständig an ihren Geschichten schrieb.

«Ohne Misserfolge zu leben ist unmöglich. Es sei denn, du lebst so vorsichtig, dass du genauso gut gar nicht gelebt haben könntest – was einem totalen Scheitern gleichkommt.»



Anna Wintour, Chefredakteurin der US-amerikanischen Vogue, ist so etwas wie eine lebende Legende. Dass sie einmal ganz oben auf dem Olymp der Fashionzene landen würde, war nicht von Anfang an absehbar. Nach einer Ausbildung bei Harrods startete die junge Britin ihre journalistische Laufbahn als Redakteurin bei Harper's Bazaar. Doch nach nur neun Monaten kündigte man ihr wieder. Der Grund: Sie verstehe nichts vom US-Markt. Anna liess sich von diesem Tiefschlag nicht beirren. Seit 1986 ist sie bei der Vogue. Unter ihrer Führung wurde das Blatt zum weltweit einflussreichsten Modemagazin. In «Der Teufel trägt Prada» wurde ihr Leben zur Vorlage für einen Hollywoodfilm.



«Am Ende folge ich ausschliesslich meinem Instinkt. Manchmal mit Erfolg, manchmal nicht. Man muss seinen Überzeugungen treu bleiben.»

Coco Chanel hat die Modewelt des 20. Jahrhunderts geprägt. Doch darauf wies zunächst nichts hin. Die kleine Gabrielle – so ihr ursprünglicher Name – kam aus einfachsten Verhältnissen und wuchs im Waisenhaus auf. Sie wollte als Sängerin Furore machen, scheiterte jedoch mangels Talents. Coco, wie sie sich nun nannte, verlegte sich auf das Schneiderhandwerk und eröffnete 1913 die erste Chanel-Modeboutique in Deauville. Das Startkapital gaben ihr wohlhabende Männerbekanntschaften, in dieser Zeit wohl die einzige Möglichkeit für Coco, an Geld zu kommen. Doch ihren weltweiten Erfolg verdiente sie sich selbst, mit harter Arbeit, eiserner Disziplin und vielen privaten Opfern.



«Es sind nicht die Erfolge, aus denen man lernt, sondern die Fiaskos.»



«Statt frisch und fröhlich an unserem Werke zu arbeiten, mussten wir Schritt auf Schritt die tollsten Vorurteile über unser Können besiegen.»

Emilie Kempin-Spyri war die erste Schweizerin, die als Juristin promovierte und habilitierte. Als Anwältin praktizieren durfte sie jedoch nicht. Ihre einzige Chance: 1888 zog sie mit ihrer Familie nach New York. Dort erhielt sie die Zulassung als Professorin und Dozentin und leitete eine eigene Rechtsschule. Doch ihr Mann wollte zurück in die Schweiz und Emilie fügte sich. 1895 ging sie nach Berlin, ihre Ehe scheiterte. Mit nur 48 Jahren starb sie, wohl auch zermürbt. Doch ihr Kampf war nicht vergebens: Ein neues Anwalts-gesetz im Kanton Zürich (1898) ermöglichte Frauen trotz fehlendem Aktivbürgerrecht, den Anwaltsberuf auszuüben. Bundesweit war das erst ab 1923 möglich.

«Business und Emotionen trennen – das ist in einem Familienbetrieb fast unmöglich.»



Carole Hübscher (55) ist Verwaltungsratspräsidentin und CEO von Caran d'Ache. 2012 hat sie das Präsidium von ihrem Vater Jacques Hübscher übernommen. Carole Hübscher verfügt über einen Abschluss der Harvard Business School und hat die Genfer Hotelfachschule absolviert. Sie ist verheiratet und Mutter von drei Kindern. Ihre Freizeit verbringt Carole Hübscher am liebsten mit ihrer Familie, zum Beispiel auf Städtetrips, wo sie sich von Kunst und Kultur inspirieren lässt.



«Die Komfortzone zu verlassen, gehört zum Entwicklungsprozess dazu»

Sie steht an der Spitze des Schweizer Unternehmens Caran d'Ache: **Carole Hübscher** über Risikobereitschaft, Emotionen im Familienbetrieb und unsere Fehlerkultur, die sich ändern muss.

Text: Tabea von Ow

Bilder: Caran d'Ache und Aurelien Bergot

Frau Hübscher, können Sie sich an den ersten wichtigen Beschluss erinnern, den Sie für Caran d'Ache getroffen haben?

Ja. Ziemlich am Anfang habe ich entschieden, dass wir auf eine Einzelmarkenstrategie umstellen. Wir hatten für verschiedene Produktkategorien unterschiedliche Logos. Weil ich aus dem Marketing komme, war für mich klar, dass wir dadurch den Fokus verlieren.

Welche Reaktionen löste dieser Entscheid aus?

Einige haben mich gewarnt, ich könne nicht für einen Sammler-Kugelschreiber, für den manche Leute mehrere tausend Franken bezahlen, dasselbe Logo verwenden wie für einen Farbstift. Aber ich war mir sicher, dass jeder, der schon in der Schule mit unseren Farbstiften oder Wasserfarben gemalt hatte, eine emotionale Bindung und ein grosses Vertrauen in die Marke Caran d'Ache entwickelt hatte. Diese Strategie war mit einem gewissen Risiko verbunden und die Entscheidung ist mir nicht leichtgefallen.

**Und was hat Ihr Vater gesagt?
Immerhin war er vor Ihnen jahrelang
Verwaltungsratspräsident und hat die
Mehrmarkenstrategie genutzt.**

Er war anfangs nicht überzeugt und hat versucht, mich davon abzubringen. Aber schliesslich vertraute er mir. Er hatte mir die Schlüssel in die Hand gegeben und ich habe das Steuer übernommen.

Sich gegen den eigenen Vater durchzusetzen muss besonders schwer sein ...

In einem Familienunternehmen muss man immer ein Gleichgewicht finden zwischen dem Geschäft und den emotionalen Bindungen, die die Familie und das Unternehmen verbinden. Das ist nicht immer einfach.

Sie stehen in vierter Generation an der Spitze des Familienunternehmens. War immer klar, dass Sie es einmal leiten würden?

Wer ein Familienunternehmen führt, wünscht sich natürlich, dass jemand aus der Familie nachfolgt. Aber viel wichtiger ist, dass diese Person auch die richtigen Kompetenzen mitbringt. Nachfolgeplanung braucht Zeit. Das war auch bei mir so. Ich habe meine Karriere damals bei Caran d'Ache begonnen und bin nun seit zehn Jahren Präsidentin. Aber in der Zwischenzeit habe ich viel anderes gemacht – studiert und bei anderen Unternehmen in der Schweiz und im Ausland gearbeitet –, um die nötige Erfahrung zu sammeln und damit meinen Platz an der Spitze von Caran d'Ache zu verdienen.

Hatten Sie je Zweifel, ob Sie dieser Aufgabe gewachsen sind?

Ärgerlicherweise haben wir Frauen die Tendenz, uns ständig selbst in Frage zu stellen. Aber ich hatte das Glück, dass ich starke Unterstützung hatte, zum Beispiel im Verwaltungsrat, mit dem ich mich austauschen konnte. Das ist extrem wertvoll. Denn auf dieser Managementstufe fühlt man sich manchmal sehr allein, wenn man Entscheidungen treffen muss.

Warum, denken Sie, zweifeln denn Frauen oft an ihren Fähigkeiten?

Ich glaube, es hat mit dem Sozialverhalten in der Erziehung und in der Ausbildung zu tun. Mädchen werden oft angehalten, vorsichtiger zu sein. Jungs werden eher ermutigt, Risiken einzugehen. Das sieht man schon auf dem Spielplatz. Und das zieht sich auch später durch.

«Jede Entscheidung ist mit einem Risiko verbunden.»

Inwiefern?

Frauen, die etwas fordern, werden schnell als rechthaberisch wahrgenommen, während dasselbe Verhalten bei Männern als Leadership-Qualität ausgelegt wird. Zudem sind Frauen hierzulande und in Europa generell in einer Art «Perfektionismus-Falle» gefangen und dürfen keine Fehler machen, weil sonst gleich mit dem Finger auf sie gezeigt wird.

Was können wir tun, damit sich das ändert?

Wir müssen unsere Fehlerkultur ändern. Die Angelsachsen beispielsweise gehen mit Fehlern ganz anders um. Dort heisst es: «Ok, du hast einen Fehler gemacht, du bist gescheitert, aber du hast etwas daraus gelernt.» Das sollten Frauen auch hierzulande verinnerlichen: Die Komfortzone zu verlassen und aus den Fehlern zu lernen, ist Teil des Entwicklungsprozesses.

Wie lässt sich diese Denkweise in unserer Kultur etablieren?

Ein Weg, um das zu erreichen, führt über die Bildung und die Erziehung. Wir müssen mutige Mädchen erziehen und sie vor allem ermutigen. Sie sollen das Recht haben, Fehler zu machen, solange sie daraus lernen. Ich versuche, das bei meinen Kindern so zu machen.

Wie gehen Sie vor beim Kalkulieren von Risiken?

Ich höre auf die Expert:innen, die mich umgeben. Natürlich muss ich am Ende entscheiden – und das ist immer mit einem Risiko verbunden. Aber ich beziehe mein Team mit ein und verlasse mich auch auf sein Urteil.

Wird das Entscheiden mit der Zeit einfacher?

Mit den Jahren habe ich viel Erfahrung gesammelt und dadurch fallen mir manche Entscheidungen heute leichter. Man bekommt ein besseres Verständnis für das Umfeld, in dem man tätig ist. Das macht es einfacher.

Nicht einfach gewesen sein dürfte der Entscheid, Caran d'Ache von Thônex nach Bernex zu zügeln.

Nach 50 Jahren am gleichen Ort ist die Verbundenheit gross. Ich habe lange überlegt, ob wir den alten Standort ausbauen, um effizienter zu werden und die industriellen Abläufe zu verbessern. Doch mit den Herausforderungen der Zukunft vor Augen – gerade im Bereich Energie – wurde mir klar: Wir brauchen eine moderne Fabrik, mit neuen und leistungsfähigen Technologien. Das ist eine grosse Chance für uns.

Stand auch eine Produktionsverlagerung ins Ausland zur Debatte?

Bei meinen Vorgänger:innen war das vielleicht der Fall, nicht aber in der aktuellen Generation. Es ist eine echte Herausforderung, in der Schweiz zu produzieren, wo die Kosten am höchsten sind. Aber wir produzieren seit über 100 Jahren hier. Das Bekenntnis zum Wirtschaftsstandort Schweiz war bereits eine klare strategische Entscheidung, bevor ich ins Unternehmen eingestiegen bin. Es geht um Qualität, Stabilität und auch um hochqualifiziertes Personal.

Caran d'Ache stellt Zeicheninstrumente und Schreibgeräte her. Der Name leitet sich vom russischen Wort für Bleistift «Karandasch» ab. 1915 in Genf als «Fabrique Genevoise de Crayons» gegründet, wurde das Unternehmen 1924 vom Unternehmer Arnold Schweitzer übernommen und auf den heutigen Namen Caran d'Ache umbenannt. Caran d'Ache beschäftigt in Thônex rund 300 Mitarbeitende und zieht Ende 2024 nach Bernex, wo die neue Manufaktur gebaut wird.

www.carandache.com



Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **Energie und neue Gelegenheit.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Schwarz.**

Meine Mut-Vorbilder sind ... **generell Unternehmer:innen.**

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ... **eine Gepardenmutter.**

Wer mutig entscheiden will, muss ... **aus der Komfortzone ausbrechen und Risiken abwägen.**

«Wir Frauen haben die Tendenz, uns ständig zu hinterfragen.»

Womit kann die Schweiz aus Ihrer Sicht denn punkten?

Unser Ausbildungssystem ist sehr gut. Hier finden wir kreative Mitarbeitende, die die Innovation unserer Produkte vorantreiben und das nötige Know-how mitbringen. Denn viele Prozesse bei uns sind noch immer sehr handwerklich, zum Beispiel die Herstellung der Minen für unsere Farbstifte. Das ist fast wie Kochen: Es braucht viel Erfahrung, bis man weiss, wo man noch die sprichwörtliche Prise Salz hinzufügen muss, damit es perfekt wird. Das ist ein Know-how, das man nur bei uns erlernen kann. Die Stabilität der Schweiz ist ebenfalls ein grosser Vorteil.

Handwerkliche Perfektion ist und bleibt also ein zentraler Faktor für Caran d'Ache. Gleichzeitig wird die Welt immer digitaler. Wie begegnen Sie dieser Entwicklung?

Unser neuer Produktionsstandort ist ein wichtiger Schritt, um auf dem modernsten Stand zu sein. Die Digitalisierung des Geschäfts hat aber bereits vor Jahren

begonnen, sowohl in der internen Organisation als auch extern mit unseren Online-Shops und über unsere sozialen Netzwerke.

Das dürfte Ihnen während der Pandemie geholfen haben?

Auf jeden Fall! Während der Pandemie waren Malutensilien sehr gefragt. Viele Eltern, die ihre Kinder zuhause in Quarantäne beschäftigen mussten, haben bei uns bestellt. Aber auch die Erwachsenen waren zuhause und nutzten die Zeit, sich kreativ auszuleben. Am Anfang der Pandemie haben wir zudem unser Angebot an Online-Kunst-Tutorials ausgebaut. Solche Kurse waren während der Pandemie sehr beliebt. Viele haben auch eine neue Leidenschaft für das Malen und Zeichnen entwickelt.

Und wie sieht es aktuell aus?

Die Verkaufszahlen sind höher als vor der Pandemie. Die Kund:innen kommen wieder in die Shops und geniessen es, die Schreibwaren und Malutensilien auszuprobieren.

Sprung ins Unbekannte



Petra Ehmann hat einen vielseitigen Werdegang: Sie ist digitale Führungskraft, Weltbürgerin, Botschafterin für Vielfalt und Ingenieurin in einem. Trotzdem: Es gibt einen roten Faden in ihrer Arbeit. In jeder Rolle stellt sie den Status quo infrage. Ehmann erzählt, woher ihr Mut für diesen Weg kommt.

«Fliegt das wirklich?»

Text: Olivia Kinghorst
Bilder: www.foto-shooting.ch

Petra Ehmann ist Deutsche und lebt in der Schweiz, aber ihre Geschichte beginnt tatsächlich 10'000 Kilometer entfernt in Bolivien. Hier in Südamerika hat sie die meisten Erinnerungen an ihre frühe Kindheit. Vor allem an das erste Mal, als der Motor des Autos ihrer Eltern mitten in der Atacama-Wüste kaputtging. «Wir haben immer wieder erlebt, wie mein Vater das Auto repariert hat und wie er uns erklärt hat, wie der Motor funktioniert», sagt sie. «Das hat in mir als Kind schon ganz früh ein Interesse für Technik und für Naturwissenschaften geweckt.»

Ihre Kindheit in Südamerika scheint weit entfernt von unserem Gespräch heute in der Zürcher Innenstadt. Die 36-Jährige, die als eine der führenden digitalen Stimmen der Schweiz gilt, sitzt vor uns in einem trendigen griechischen Restaurant. Aber diese Abenteuer auf der ganzen Welt prägen bis heute noch ihre Einstellung zu Arbeit und Leben. «Meine Eltern waren sehr mutig, mit uns durch die Weite von Südamerika zu fahren. Wir waren fernab jeglicher Zivilisation, auf kaum befahrenen Strassen.»

Ehmann kennt das Leben abseits der ausgetretenen Pfade. Als sie 19 war, wurde ihr oft gesagt, sie solle BWL studieren oder eine Lehre machen. Stattdessen entschied sie sich für ein Maschinenbaustudium an der ETH Zürich – umgeben von männlichen Kommilitonen. «Dafür gab es eine Menge seltsamer Blicke und es hat mich viel Mut gekostet», erinnert sie sich. Dieser Mut trug sie schliesslich um die Welt. Zuerst zu Bosch in Mexiko, zu Hilti in Shanghai und schliesslich nach São Paulo in Brasilien.

Heute ist Ehmann zurück in der Schweiz. Zuletzt leitete sie die globalen Produktpartnerschaften für Augmented Reality (AR) bei Google, wo sie fast ein Jahrzehnt lang tätig war. Am Anfang war es ein gewagter Schritt. Es gab nur wenige AR-Prototypen und es mangelte nicht an Skeptikern. «Fliegt das wirklich?», fragte man Ehmann. «Bei jeder neuen Technologie, bei jeder Innovation, bei

jeder neuen Idee ist es leicht, sie zu verworfen, denn es gibt ja kaum Beweise, dass sie funktionieren wird. Aber man muss Durchhaltewillen haben, um herauszufinden, welche Idee wirklich fliegen wird.»

Die Bereitschaft, sich ins Unbekannte zu stürzen, hat Ehmann aus ihrer Zeit an der Stanford University und ihrer Arbeit im Silicon Valley mitgenommen. «Man hat das Gefühl, dass man jedes Problem auf der Welt lösen kann, wenn man nur gross genug denkt, die am besten passenden Technologien und Talente einsetzt und ambitioniert genug vorgeht. Dazu braucht es auch eine entsprechende Vision.» Auch das oft zitierte Mantra «fail fast, fail often» hinterliess bei Ehmann Eindruck. «Es hat mich sicherlich beeinflusst. Wie kann man Flexibilität beibehalten? Das ist Teil der DNA im Silicon Valley und die hat auf mich abgefärbt.»

Ehmann hat eine spannende Zeit vor sich. Sie wagt sich in eine neue Rolle als Chief Innovation Officer beim Schweizer Medienkonzern Ringier. Weiterhin engagiert sie sich als Verwaltungsrätin des Technologie- und Befestigungsunternehmens Bossard. Ihre Aufgabe dort: einen umfassenden Kulturwandel mit aufzuspannen. Dafür gibt es regional und international viele spannende Vorbilder, die diesen Weg bereits beschritten haben und Ehmann als Inspiration dienen.

Und nicht nur in Vorstandsetagen muss Ehmann Mut beweisen. Als Diversity-Botschafterin und Beiratsmitglied der Diversity-Plattform «We Shape Tech» setzt sie sich in der Tech-Branche weiterhin für die Chancengleichheit von Frauen und Männern ein. «Ich engagiere mich, um diesen Vorbildern aus der Technologiebranche eine Bühne zu bieten, damit sie andere Personen inspirieren und mit auf den Weg nehmen.» Wie bei allen beruflichen Stationen von Ehmann geht es letztlich um eine klare Mission. «Mut ist, den Status quo zu ändern», sagt sie.

Petra Ehmann wurde in Deutschland geboren und erwarb ihren Bachelor in Maschinenbau an der ETH Zürich und ihren Master in Management Science and Engineering in Stanford. Als Weltbürgerin hat sie in Bolivien, Brasilien, Mexiko, den USA, Deutschland, der Schweiz und China gelebt. Sie kam 2013 zu Google und leitete zuletzt die globalen Produktpartnerschaften für Augmented Reality. Sie ist ausserdem Mitglied des Verwaltungsrats des börsennotierten Schweizer Familienunternehmens Bossard, Advisory Boardmember bei We Shape Tech und Stiftungsrätin des Technoramas. Im September 2022 trat sie ihre neue Rolle als Chief Innovation Officer bei der Schweizer Mediengruppe Ringer an.

■ Ganz persönlich

Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **das Einstehen für meine Werte.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Gelb.**

Meine Mut-Vorbilder ... **Unternehmer:innen.**

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ... **ein Leopard.**

Wer mutig entscheiden will, muss ... **schnell sein.**

«Ich möchte andere ermutigen, für ihre Standpunkte einzustehen.»

Bossard ist ein weltweit tätiges Unternehmen, das auf hochwertige Schrauben und Verbindungselemente spezialisiert ist. Das Unternehmen begann 1831 als Eisenwarenhandlung in Zug, bevor es an der SIX Swiss Exchange kotiert wurde. Seither ist Bossard auf rund 2'700 Mitarbeitende angewachsen und heute in 32 Ländern tätig. Das Unternehmen wird von der siebten Generation der Gründerfamilie geführt und erzielt einen Jahresumsatz von fast 1 Milliarde CHF.

www.bossard.com

57

Prozent



**finden, dass
Nein sagen können
im Alltag besonders
viel Mut verlangt.**

Sich selbst besser kennen

Manche Menschen sind von ihrem Naturell her mutig und tatkräftig, andere eher zurückhaltend. Die gute Nachricht: Mut ist keine angeborene Fähigkeit, sondern etwas, das man lernen kann. Wie können wir diese Mutreserven anzapfen und im richtigen Moment zur Wirkung bringen? Ein Leitfaden zur Stärkung des «Mutmuskels».



Nehmen Sie sich mehr Zeit für sich selbst

Finden Sie heraus, was Sie wirklich beschäftigt, was Sie interessiert und bewegt – im Positiven wie im Negativen. Je genauer wir uns kennen, je mehr wir über unsere inneren Motivationen und Gefühle wissen, umso genauer können wir lenken, wohin unsere Mutreise uns führen wird.

Erkennen Sie Ihre Ängste

Was genau uns den Mut in bestimmten Situationen raubt, lässt sich meist nicht so genau benennen. Deshalb sollten Sie sich bewusst werden, wovor Sie eigentlich Angst haben. Fragen Sie sich: Was ist das Schlimmste, was passieren könnte? Was wären die Folgen? Machen Sie sich klar, dass ein eventuelles Scheitern nicht das Ende der Welt ist, sondern eine Chance, das dabei Erlernte beim nächsten Mal besser anzuwenden.

Nicht so bescheiden

Die Wurzel der Mutlosigkeit liegt oft in mangelndem Selbstwertgefühl. Angst vor einer bevorstehenden Aufgabe, Zögern vor einem Stellenwechsel, Unsicherheit bei Gehaltsverhandlungen – diese Emotionen lähmen. Spielen Sie herausfordernde Situation vorab für sich im Kopf durch, verhandeln Sie mit Ihrem Spiegelbild oder einer vertrauten Person. Treten Sie selbstbewusst auf – Bescheidenheit ist zwar sympathisch, doch Ihre Kompetenzen sollten Sie auch offen kommunizieren.



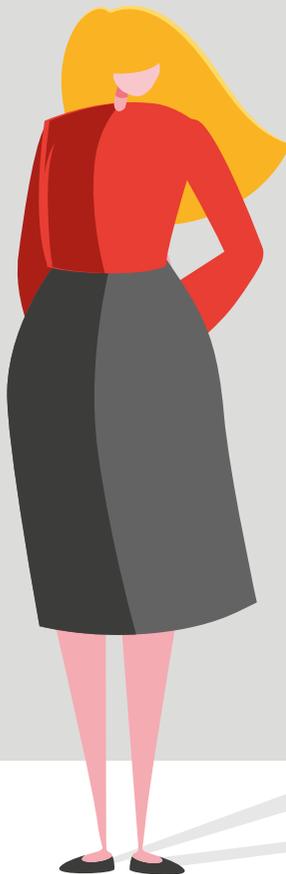
Stehen Sie zu sich selbst

Seien Sie ehrlich mit sich: Wie wichtig ist Ihnen die Erreichung eines Ziels überhaupt? Streben Sie es nur an, weil Sie denken, Sie müssten das tun? Wenn Ihr Umfeld den nächsten Karriereschritt von Ihnen erwartet, Sie aber noch nicht bereit dazu sind, sollten Sie den Mut haben, es eben nicht zu tun. Denn Sie werden es nie allein recht machen können. Werden Sie also unabhängig und definieren Sie Ihre eigenen Ziele und Wünsche.



Von der Theorie zur Praxis

Wohin Sie Ihre Gedanken lenken sollten, haben wir nun geklärt. Nur mit der Kraft der Gedanken hat aber noch niemand eine Herausforderung gemeistert, für die man seinen Mut zusammennehmen muss. Verlassen wir also die Theorie und vor allem unsere Komfortzone und gehen wir über zur Praxis.⁵



Kreieren Sie ein positives Umfeld

Was Schlimmes passieren könnte, haben wir eingangs bereits abgehakt. Befassen wir uns lieber mit dem Positiven: Was wird im besten Fall geschehen, wenn Sie all Ihren Mut zusammennehmen und Ihr Vorhaben in Angriff nehmen? Richtig, Sie werden Ihr Ziel erreichen! Mit dieser positiven, optimistischen Einstellung sollten Sie an die Planung des Vorhabens gehen.

Machen Sie sich einen Zeitplan

Je stärker wir Respekt vor einer Aufgabe, einer Entscheidung haben, umso eher neigen wir dazu, das Ganze vor uns herzuschieben. Doch ohne einen festen Termin verschwendet man wertvolle Zeit – und der sprichwörtliche Elefant im Raum wird immer grösser. Deshalb sollten Sie sich selbst einen Termin zur Erreichung Ihres Ziels setzen, vielleicht auch mit Zwischenschritten. Der Vorteil: Mit jeder erreichten Etappe und jedem Erfolgserlebnis wird Ihr Mutmuskel stärker.

Reden Sie über Ihr Vorhaben

Sprechen Sie mit Personen Ihres Vertrauens über Ihre Pläne. Denn einmal ausgesprochen ist die Idee in der Welt und will angegangen werden. Dabei von den Erfahrungen anderer zu profitieren, kann nicht schaden. Lassen Sie sich von anderen Meinungen gern inspirieren, ohne sich vom Ziel abbringen zu lassen. Allenfalls bekommen Sie wichtige Hinweise, wie der Weg zu Ihrem Ziel möglichst hindernisarm verlaufen könnte.

Nutzen Sie externe Unterstützung

Besonders wenn es um die eigene Karriere geht, haben viele von uns den falsch verstandenen Ehrgeiz, alles allein schaffen zu wollen. Doch was spricht dagegen, sich professionelle Unterstützung zu holen? Diese finden Sie bei professionell arbeitenden Coaches und betrieblichen Mentoren und Mentorinnen. Oder hören Sie sich in Ihrem Netzwerk um.

Keine Angst vor dem Scheitern

Zu guter Letzt sollten Sie sich immer wieder vor Augen führen, dass es im Leben nicht darum geht, immer alles richtig zu machen. Es geht darum, mutig genug zu sein, um zu tun, was einem im entscheidenden Moment richtig erscheint. Vielleicht gelingt etwas nicht sofort und manchmal muss man auch einen Rückschlag hinnehmen. Doch in den meisten Fällen kann man Fehler korrigieren und – was noch wichtiger ist – aus ihnen lernen.

«Etwas zu machen, heisst immer auch, etwas nicht zu machen»

Ein Gespräch mit der Zattoo-Gründerin **Bea Knecht** über Fokus, den Mut, Angebote abzulehnen, und darüber, warum sich die Schweiz nicht klein machen sollte.

Text: Marah Rikli
Bilder: www.foto-shooting.ch

Bea Knecht, Sie studierten 1990 an der Universität Berkeley. Im Keller stand ein Supercomputer im Wert von 25 Millionen Dollar. Sie berechneten damals, dass dieser im Jahr 2005 für den Durchschnittshaushalt erschwinglich sein müsste.

Diese Berechnung war einer der Ursprünge zur Idee von Zattoo.

Inwiefern?

Ich berechnete, dass Mikroprozessoren diesen Supercomputer im Keller – einen Cray 2 mit 244 Megahertz Taktrate – im Jahr 2005 übertreffen und statt eines Kellers der Computer-Chip noch die Grösse eines Zuckerwürfels haben würde. Das war in Bezug auf Zattoo hoch relevant: Ein Flachbildschirm, der HDTV kann, würde demnach den Endnutzer nur noch 2500 US-Dollar kosten. Heute sind es sogar nur noch 500 US-Dollar. Damals in Berkeley lernte ich auch Sugih Jamin kennen, mit dem ich später Zattoo gründete. Er leitete einen Kurs zur Visualisierung von mathematischen Funktionen. Da bin ich ihm offenbar positiv aufgefallen. Wir wurden Freunde.

Sie gingen vor Zattoo aber erst andere Wege.

Nach dem Studium war ich bei der UBS tätig, dann bei McKinsey, ausserdem entwickelte ich zwei Softwareprodukte. Sugih Jamin versuchte mich währenddessen zwei Mal für die Kommerzialisierung seiner Forschungsprojekte zu gewinnen. Seine Ideen waren jedes Mal strategisch sehr weitsichtig: Die erste Anfrage bezog sich auf geolokalisierte Kurznachrichten, ähnlich wie heute Twitter. Seine zweite betraf die Entwicklung von Videospiele mit mehreren Spielern, sogenannten Multiplayer-Games, was heute Standard ist. Als er dann schlussendlich mit der dritten Anfrage, also mit der TV-Idee, auf mich zukam, sagte ich zu. Wir wurden Co-Founder.

Warum warteten Sie so lange mit einer Zusage für ein Projekt?

Ich war in andere Projekte involviert, die mich in dieser Zeit sehr absorbierten. Zudem bin ich in meiner Karriere auf einen roten Faden bedacht – auch wenn man diesen nicht immer sofort erkennt. Ich habe in Fünfjahresabschnitten bei grossen Firmen gearbeitet. Meine Erkenntnisse aus den fünf Jahren «destillierte» ich jeweils zu einem Produkt. Bei der UBS erfuhr ich, welche Bedürfnisse eine Grossbank in Bezug auf Rechenzentren hat. Also konzipierte ich im

Bea Knecht wurde 1967 in Zürich geboren und wuchs in der Schweiz auf. Sie studierte an der University of California in Berkeley Informatik und absolvierte ein Masterstudium in Business Administration am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne. Danach war sie bei der UBS und von 1996 bis 2001 als Associate Partnerin bei der Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey tätig. Es folgten Stationen beim IT-Dienstleistungsunternehmen Linuxcare und beim Softwarekonzern SAP. 2005 gründete sie gemeinsam mit Sugih Jamin den Schweizer TV-Streamingdienst Zattoo. 2012 gab Bea Knecht die Geschäftsführung von Zattoo ab und ist heute Vizepräsidentin des Verwaltungsrats.

Bis zu ihrer Transition 2012 lebte Bea Knecht als Beat Knecht.

«Stellen Sie sich das
Leben wie einen wilden
Bergbach mit Felsen vor,
in dem Sie sich
über Wasser halten.»



Anschluss eine Rechenzentrum-Software für Banken. Oder das HR-Produkt, das ich für SAP entwickelte: Darin sind sehr viele Erkenntnisse aus den fünf Jahren bei McKinsey enthalten. Nur die Berechnung von 1990 in Berkeley war 2004 noch unverarbeitet: Es wurde also Zeit für ein Produkt, welches die Erkenntnisse von Berkeley verwertete. Das war der Beginn von Zattoo.

Viele Menschen hätten nicht den Mut gehabt, zwei Mal interessante Angebote eines angesehenen Professors abzulehnen.

Ich glaube, etwas zu machen, heisst immer auch, etwas nicht zu machen. So lehne ich immer wieder auch Anfragen ab oder stelle ein Projekt ein. Dabei verfolge ich nicht unbedingt diejenigen Projekte, welche auf den ersten Blick als die besten erscheinen, sondern die, welche sich in einer ganzen Serie an Überlegungen als die besten herausstellen. «Opportunity favors the prepared mind.» Hat man sich mit der Idee tief genug beschäftigt und kommt die Gelegenheit zur Umsetzung, macht es dann auch automatisch «Klick» und man geht das Wagnis ein. Der Schlüssel zum Erfolg ist die gute Vorbereitung.

Was braucht es in Ihren Augen noch, um erfolgreich zu sein?

Ein mutiges Voran-Stehen. Das übt man am besten bereits im Kindesalter. Zum Beispiel in einem Verein, in dem das Kind lernt, Verantwortung zu übernehmen. Dann braucht es ein Interesse an Führung, Bescheidenheit und das Verständnis dafür, dass es nicht immer nur um die grossen Dinge geht. Es sind die kleinen Erkenntnisse, die später zu grossen Schlüsselmomenten führen. Sehr wichtig ist eine Kombination von direkter und konsultativer Kommunikation. Wenn wir gehört werden wollen, müssen wir direkt kommunizieren. Diesen Rat richte ich vor allem an Frauen.

Kommunikation gilt aber eigentlich als eine Stärke von Frauen.

Das trifft häufig zu, ja. Aber es fehlt ihnen ebenso häufig an den richtigen Kommunikationswerkzeugen für die Führung der Teams – das ist ein grosses Hindernis. Die heutigen mächtigen technischen Werkzeuge sind von Männern für Männer entwickelt. Es braucht Zeitaufwand und Nerven, bis man diese Werkzeuge beherrscht. Das schreckt viele Frauen ab.

«Ich bin in meiner Karriere auf einen roten Faden bedacht – auch wenn man diesen nicht immer sofort erkennt.»

Warum?

Weil sie über weniger Zeit am Stück verfügen als Männer. Ihr Schaffen wird immer wieder unterbrochen, sowohl während eines Tages wie auch während ihres Lebens. Das führt dazu, dass Frauen stattdessen versuchen, ihr gesamtes Leben – auch ihre Karriereentwicklung und Recherchen – auf ihrem iPhone zu meistern. Das ginge besser auf einem Laptop mit grösserem Bildschirm. Wenn ihnen das nicht passt, beispielsweise weil ein Laptop zu kompliziert ist, sollten Frauen sich einklinken in die Entwicklung neuer Technologien, damit



Zattoo ist mit rund 3 Millionen monatlichen Nutzer:innen die grösste Internetfernsehen- und Video-on-Demand-Plattform in Europa. 2005 von Bea Knecht und Sugih Jamin gegründet, beschäftigt die Aktiengesellschaft mit Sitz in Zürich heute 220 Mitarbeitende.

Seit 2012 betreibt Zattoo zudem ein eigenes B2B-Geschäft und stellt seine Technologie auch Medienunternehmen und Netzbetreibern zur Verfügung.

Zattoo wurde 2020 mit dem Emmy Award in der Kategorie «Technology and Engineering» ausgezeichnet.

www.zattoo.com

diese ihren Bedürfnissen besser entsprechen. Als angenehmer Nebeneffekt würden technische Produkte so nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer besser werden.

Sie schreiben in einem Gastbeitrag im Buch «50 Jahre Frauenstimmrecht»: Frauen brauchten für Erfolg viel Resilienz. Wie meinen Sie das?

Frauen müssen immer wieder neu anfangen. Etwa bei Schwangerschaften. Sie werden durch die Geburt des Kindes und den Mutterschaftsurlaub unterbrochen in ihrer Karriere, sie verlieren Zeit. In der Informatik sind diese Monate oder gar Jahre eine Zeitspanne, in der sich die Technologie enorm entwickeln kann. Kehrt die Frau dann an den Arbeitsplatz zurück, muss sie nochmals viel mehr Energie und Zeit investieren als der Kollege, der keine Unterbrechung hatte. Das braucht Resilienz. Ausserdem braucht es Expert:innen-Wissen und Erfahrung für eine Karriere: Hier erwähne ich immer wieder die 10'000 Stunden, die nötig sind, um sich Expertise anzueignen. Frauen werden auch darin unterbrochen. Sie brauchen also einen langen Atem und Fokus.

Wie schaffen Sie es, sich zu fokussieren?

Ich konzentriere mich auf meine Arbeit und lasse andere Dinge unangetastet. Ein einfaches Beispiel sind meine Versicherungen. Ich habe noch nie im Leben einen Versicherungsvergleich gemacht, ich optimiere hier nicht. Ich habe seit Jahrzehnten die gleiche Handynummer, die gleiche Bank. Ich kümmerge mich um anderes. Es gibt so viele Dinge, die wir uns im Leben überlegen müssen – man kann nicht alles optimieren. Durch das meiste werden wir sowieso durchgeschwemmt.

Durchgeschwemmt?

Stellen Sie sich das Leben wie einen wilden Bergbach mit Felsen vor, in dem Sie sich über Wasser halten. An den einen Felsen schwimmen Sie vorbei, an anderen krallen Sie sich fest. So sehe ich das Leben. Dabei passieren auch Unglücke oder Unfälle.

Was erlebten Sie für Unfälle in Ihrer Karriere?

Im Silicon Valley machte ich mit dem Platzen der «Dotcom-Blase» und mit «9/11» zwei riesige Krisen durch. Sowas bricht über

einen hinweg wie ein unverschuldeter Unfall. Es gibt aber auch Schäden bei Nichtstun: Bei Apple habe ich zum Beispiel in den 1980er Jahren die Schrift «The Computer Of The Year 2000» eingereicht. Später in den 90ern war ich jedoch so auf UBS und McKinsey und den elterlichen Betrieb (ein Transportunternehmen) fokussiert, dass ich mich diesem Interesse nicht widmete. Eine verpasste Chance für mich. Als dann McKinsey im Silicon Valley zusammenbrach, gab es natürlich Momente, in denen ich mit solchen Entscheidungen haderte. Das Ende bei McKinsey hatte aber auch positive Seiten: Es gab mir die Motivation, mich dem Anfang von Zattoo zu widmen.

Braucht es auch Skepsis, wenn man Erfolg hat?

Mit dem Erfolg kommen auch die Menschen, die einem etwas wegnehmen möchten oder einen an der Nase herumführen. In der Geschäftswelt ist das sogenannte «Gaslighting», bei dem das Gegenüber sehr subtil in seiner Wahrnehmung verunsichert wird, stark verbreitet. Ein Beispiel: Sie haben eine Firma gegründet, die nun erfolgreich ist. Jetzt sagt Ihnen jemand mit ökonomischen Interessen, sie hätten zwar gut gegründet, die Skalierung sollen Sie aber jemand anderem überlassen. Hellhörig machen mich auch Aussagen in der Entwicklungsphase wie: «Sie sind zwar gut, aber jetzt ist es an der Zeit, die Profis ranzulassen.» Hier ist das Hinzuziehen einer weiteren Vertrauensperson angebracht. Aber es wäre schade, niemandem mehr Initialvertrauen zu schenken.

Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **den Zeitpunkt, an dem man etwas umsetzt.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Rot, sicher nicht Blau.**

Mein Mut-Vorbild ist ... **Elon Musk.**

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ... **kein einzelnes Tier, alle Tiere haben Mut.**

Wer mutig entscheiden will, muss ... **bereit sein, mit der Unsicherheit umzugehen, die nach einem mutigen Entscheid folgt.**

In einem Panel für Avenir Suisse sagten Sie, die Schweiz trete anderen nicht gerne «auf den Schlips». Ist Ihnen die Schweiz zu wenig selbstbewusst, zu wenig mutig?

Grundsätzlich ist es gut, wie die Schweiz kommuniziert. Wir betrachten unsere Angelegenheiten stets aus verschiedenen Blickwinkeln, das ist lobenswert. Die Schweiz ist sehr behutsam und schonungsvoll, sowohl mit der eigenen Bevölkerung als auch mit anderen Ländern. Sie macht sich jedoch oft kleiner und unwichtiger, als sie wirklich ist. In der Wissenschaft bremsst das aus und ist häufig inkonsequent. Wir möchten in der Wissenschaft nämlich nicht sagen: «Wir haben jetzt zwar dieses Atom entdeckt – aber vielleicht haben wir es doch nicht entdeckt.»

Wünschen Sie sich mehr Mut der Schweiz?

Ich finde, die Schweiz muss gar nicht immer so zurückstecken und auf klein machen. Wir haben sehr viel erreicht, machen wichtige Forschungen zusammen mit Expert:innen aus anderen Ländern – das sollte man unbedingt schärfen und mehr durchsetzen.



«Sich für die Karriere zu entscheiden
ist nicht mutiger,
als etwas aufzugeben,
um Zeit mit den Kindern
zu verbringen.»

«Überzeugung muss man aus sich selbst schöpfen»

Die Verwaltungsrätin **Monique Bourquin** erklärt, welche Führungserfahrung sie geprägt hat. Sich gegen die Karriere und für die Kinder zu entscheiden ist für die frühere CEO von Unilever Schweiz kein Zeichen fehlenden Mutes.

Text: Franziska Pfister
Bilder: www.foto-shooting.ch

Monique Bourquin ist in Frankreich aufgewachsen und hat an der Universität St. Gallen Wirtschaftswissenschaften studiert. Ihre Karriere startete sie bei PwC Schweiz. Nach Stationen bei Rivella und Mövenpick arbeitete sie 14 Jahre für den Konsumgüterkonzern Unilever. Nach Marketing- und Verkaufsfunktionen war sie ab 2008 fast fünf Jahre lang Geschäftsführerin des Schweiz-Geschäfts und führte 500 Personen. Anschliessend war sie bis 2016 vier Jahre lang Finanzchefin für Deutschland, Schweiz und Österreich. Seither ist sie nicht mehr operativ tätig, ist jedoch im Verwaltungsrat mehrerer Firmen, darunter Emmi. Ausserdem hat sie einen Lehrauftrag an der ETH Zürich zum Thema Change Management übernommen und ist Präsidentin des Schweizerischen Markenartikelverbands Promarca. Sie lebt im Kanton Schaffhausen, ist verheiratet und Mutter einer Tochter.

Frau Bourquin, was war das Mutigste, das Sie in Ihrem Leben gewagt haben?

Spontan und frisch in Erinnerung: Meine Tochter hat mich vor zwei Jahren in einen Kletterpark geschleppt und ich bin von einem Baum zehn Meter im freien Fall heruntergesprungen. Danach war ich richtig stolz.

Sie haben fünf Jahre lang Unilever Schweiz geleitet. Führen Frauen nach Ihrer Erfahrung anders als Männer?

Meiner Ansicht nach gibt es keinen typisch weiblichen Führungsstil, jede Person führt anders. Ich selbst arbeite eng mit dem Team zusammen und ermutige die Leute, ihre Meinung zu äussern und selbstständig zu entscheiden und zu agieren. Ich habe dabei immer wieder die Erfahrung gemacht, dass Teams besser arbeiten und stärkere Leistungen erzielen, wenn kontrovers diskutiert werden darf.

Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der SMI-Unternehmen liegt aktuell bei 14 Prozent. Woran liegt es, dass nicht mehr Schweizerinnen eine Karriere als Managerin anstreben?

Als Führungskraft habe ich stets nach Wegen gesucht, fähige Frauen dabei zu unterstützen, sich in Führungsfunktionen weiterzuentwickeln, aber nie probiert, sie zu überreden. Überzeugung muss man aus sich selbst schöpfen. Schweizerinnen sind geprägt von gewissen Werten, und die ändern sich nur langsam. So möchten viele Frauen ihre Kinder nicht komplett fremdbetreuen lassen. Das respektiere ich.

Väter haben offensichtlich weniger Schwierigkeiten, ihre Kinder in eine Kita zu geben.

Dies wäre der falsche Schluss, obwohl zu mir kaum je ein Mann kam, der sein Pensum der Kinder wegen reduzieren wollte. Es war immer die Frau. Nach meiner Erfahrung sind viele Männer grundsätzlich offen dafür, dass ihre Partnerin arbeitet. Aber klar begrüssen sie es auch, wenn ihre Kinder durch die Mutter betreut werden. Viele Familien leben hier beispielsweise im Vergleich zu Frankreich, wo ich aufgewachsen bin, immer noch traditioneller.

Ist der berufliche Erfolg nicht für alle gleich wichtig?

Männer definieren Erfolg stärker über beruflichen Aufstieg. Job und Rangordnung sind im Gespräch untereinander wichtig. Frauen dagegen definieren Erfolg differenzierter. Ihnen ist ein interessanter Arbeitsinhalt mit guten sozialen Kontakten oft wichtiger als ein ranghoher Posten. Natürlich schliesst sich beides aber keineswegs aus.

Ist es Ausdruck fehlenden Mutes, ein Teilpensum anzunehmen?

Nein, das hat nichts mit Mut zu tun, sondern mit anderen Prioritäten. Sich für die Karriere zu entscheiden ist nicht mutiger, als etwas aufzugeben, um Zeit mit den Kindern zu verbringen.

Firmenkulturen sind noch immer männlich geprägt. Was muss sich ändern?

Meinen Mitarbeiter:innen habe ich immer



Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **Bungee-Jumping und Nelson Mandela.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Orange.**

Meine Mut-Vorbilder sind ... **Menschen, die durch uneigennützig Taten beeindruckt.**

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ... **jedes Tier, das seine Jungen vor Gefahr schützt.**

Wer mutig entscheiden will, muss ... **bereit sein, fürs Gesamte zu handeln und die Konsequenzen zu tragen.**

gesagt: Bringt euch aktiv in Sitzungen und Projekten ein. Gerade in einem kompetitiven internationalen Umfeld, wo jede:r das Wort ergreift, geht man sonst trotz sehr guter Leistungen unter. Ich selbst habe mich nie gefürchtet, für meine Meinung einzustehen und im Sinne der Sache wenn nötig zu widersprechen. Zielstrebigkeit, Mut, gesunde Hartnäckigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Entscheidungsfreudigkeit sind zusätzliche wichtige Attribute. Firmenkulturen sollen Führungskräfte in diese Richtung bekräftigen und ihre Leadership entwickeln – dies kommt nicht nur den Frauen zugute.

Wie stehen Sie zur Frauenquote?

Es ist für mich unvorstellbar, dass Frauen nur angestellt werden, um eine Quote zu erreichen. Ich dachte immer, eine Quote ist unnötig. Aber nach 30 Jahren in der Berufswelt bin ich doch etwas ernüchert darüber, welche geringen Fortschritte wir gemacht haben.

Eigentlich können es sich Unternehmen gar nicht leisten, Frauen auszuschliessen.

Nein, Unternehmen sind auf Talente und fähige Führungskräfte angewiesen, ob

männlich oder weiblich, ob jung oder alt. Viele Firmen leiden an Jugendwahn, Angestellte können bis 50 aufsteigen und müssen danach froh sein, noch einen Job zu haben. Das ist eine bedauerliche Entwicklung. Meine stärksten Teams entstanden durch die Verbindung von Leuten vor der Pensionierung und Universitätsabgänger:innen. Je diverser, desto besser: Akademiker:innen und Leute mit einem Lehrabschluss, Junge und Ältere, Frauen und Männer, verschiedene Nationalitäten.

Monique Bourquin hat unter anderem **Verwaltungsratsmandate** beim Milchkonzern Emmi, beim Gebäckhersteller Kambly, bei der Kosmetik- und Pharmamarkte Weleda und beim Food-Ingredients-Anbieter Kündig. Daneben ist sie im **Stiftungsratsausschuss** von Swisscontact, der Schweizerischen Stiftung für technische Entwicklungszusammenarbeit, und **Präsidentin** von Promarca, dem Schweizerischen Markenartikelverband.

Bei welchen gesellschaftlichen Fragen wünschen Sie sich mehr Mut?

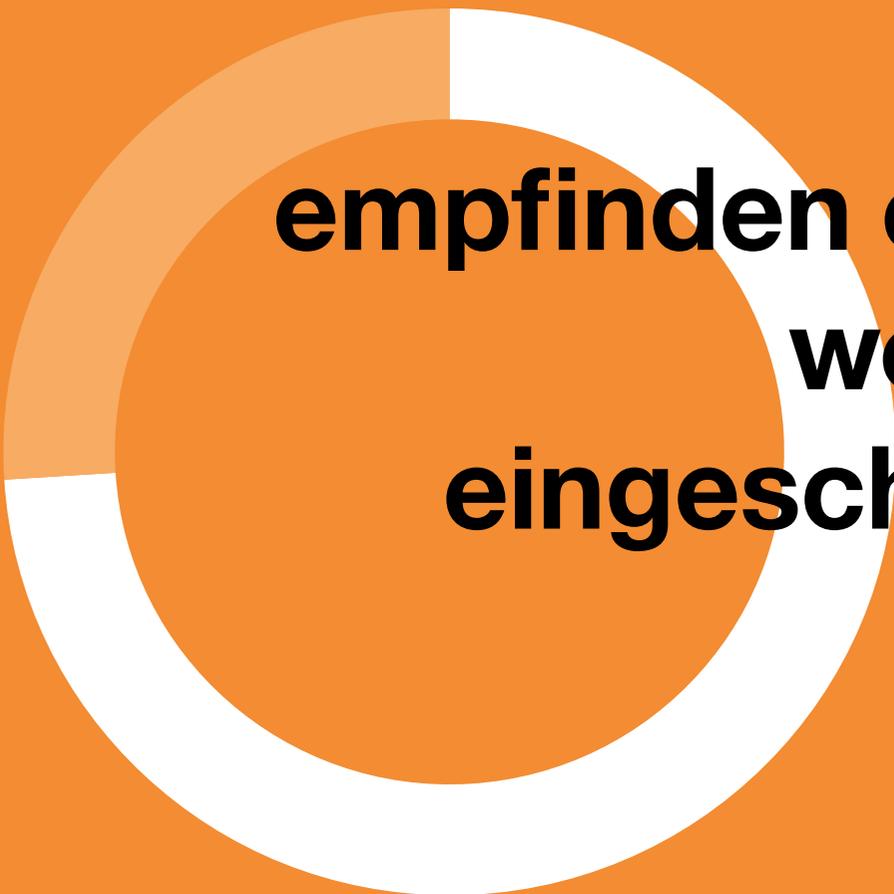
Die Schweiz ist viel fortschrittlicher und mutiger, als sie sich selbst wahrnimmt. Die Demokratie ist bei uns hoch entwickelt, wir lassen hitzige Debatten zu, suchen aber nach pragmatischen Lösungen und setzen diese auch um. Die meisten fühlen sich für das gesamte Land verantwortlich und verfolgen nicht nur eigene Interessen. Diese Stärke müssen wir unbedingt behalten, auch wenn ich manchmal wünsche, wir wären bei Veränderungen schneller.

Wie lautet Ihr Ratschlag an junge Menschen, die am Anfang der beruflichen Laufbahn stehen?

Lasst euch nicht in ein Korsett stecken. Macht etwas, das euch Freude bereitet, womit ihr authentisch sein könnt, wo ihr eure Werte im Job wiederfindet und es entsprechend Spass macht, Vollgas zu geben. Mein Rat lautet auch, Feedback einzuholen, sich selbst dadurch besser kennenzulernen und sich ständig weiterzuentwickeln, fachlich und persönlich.

74

Prozent



**empfinden es als positiv,
wenn sie mutig
eingeschätzt werden.**

«Natürlich waren wir nach so viel Kritik und Skepsis auch selbst verblüfft über den grossen Erfolg»

Im Gespräch mit ceo Magazin erzählen die drei Medienfrauen **Patrizia Laeri**, **Nadine Jürgensen** und **Simone Züger**, wie sie den Mut für ihr Unternehmen elleXX fassten.

Text: Marah Rickli
Bilder: www.foto-shooting.ch

Patrizia Laeri ist Ökonomin und preisgekrönte Wirtschaftsjournalistin. Ausserdem wurde sie mit dem Digital Female Leader Award ausgezeichnet. **Nadine Jürgensen** ist Anwältin und langjährige Polit- und Gesellschaftsjournalistin. Sie ist Co-Präsidentin der Bewegung WE/MEN, die sich für mehr Frauen in der Öffentlichkeit einsetzt. **Simone Züger** ist Designerin, Künstlerin und Unternehmerin und führt ihr eigenes Design-Studio. Sie engagiert sich als Jurorin und ist Gastdozentin an diversen Hochschulen im In- und Ausland. Sie ist Vorstandsmitglied von Medienfrauen Schweiz.

Patrizia Laeri, Nadine Jürgensen, Simone Züger, Sie haben im Jahr 2021 mit Ihrem Unternehmen elleXX eine neue Finanz- und Medienplattform gegründet. Was hat Sie dazu motiviert, diesen Schritt zu wagen?

Patrizia Laeri: Den endgültigen Schritt auf den Markt wagten wir, als wir mit drei verschiedenen Unternehmen Kooperationen ausgehandelt hatten. Gleich drei Kooperationen, das war für viele in der Branche ein Überraschungs-Coup. Jede von uns hatte in der Gründungsphase aber auch ihre sehr individuelle Motivation. Ich habe zwei Dekaden über Frauen und Finanzen berichtet, gleichzeitig als Wirtschaftsjournalistin viele Businesspläne von FinTechs und neuen digitalen Plattformen gewälzt und als Beirätin des Institute for Digital Business viel Digital-Kompetenz aufbauen können. Ich war bereit für Innovation. Als Journalistinnen berichteten Nadine Jürgensen und ich zudem immer wieder über Themen wie Gleichstellung oder Frauen und Finanzen. Wir beschrieben immer wieder von neuem die Probleme, waren jedoch nie Teil der Lösung. Nun wollten wir Teil der Lösung sein.

Simone Züger: Bei mir war es in der Gründungsphase eine Kombination aus eigenen Erfahrungen und einer inneren Haltung: Einerseits hatte ich in Zürich bereits eine Initiative lanciert, um Frauen in der Kreativ-

wirtschaft zu vernetzen, und war im Vorstand von Medienfrauen Schweiz – eine gleichberechtigte Gesellschaft war schon lange mein grosser innerer Antrieb. Als Unternehmerin und Künstlerin machte ich andererseits aber die Erfahrung, dass ich keine passenden Vorsorgelösungen fand, die mir entsprachen. Ich wollte eine frauenfreundliche, soziale und nachhaltige Lösung. Zudem fühlte ich mich von der Tonalität der Finanzwelt nie angesprochen. Mit elleXX bot sich mir die Chance, anderen Frauen in ähnlichen Situationen konkrete und ansprechende Lösungen anzubieten – das hat mich sehr motiviert, diesen Schritt zu wagen.

Nadine Jürgensen: Mir erging es ähnlich. Schon vor elleXX habe ich mich für Vorsorgefragen, die öffentliche Präsenz und die Unabhängigkeit der Frauen eingesetzt. Je länger ich dies tat, desto mehr empfand ich es als erdrückend, die Zahlen zu kennen und dennoch nichts dagegen zu tun. 56 Prozent der Frauen in der Schweiz können nicht für sich selbst sorgen, die Rentenlücke zwischen Männern und Frauen beträgt 37 Prozent und in der zweiten Säule erhalten Frauen gar 60 Prozent weniger Rente als Männer. Mit elleXX kann ich aktiv etwas zum Positiven verändern. Meine Motivation für die Gründung lag sehr stark darin, die Frauen in ihrer Unabhängigkeit zu ermächtigen.

«Wir beschrieben immer wieder von neuem die Probleme, waren jedoch nie Teil der Lösung. Nun wollten wir Teil der Lösung sein.»



Bereits wenige Monate nach der Lancierung erreichten Sie Ihr Jahresziel. Was macht Ihren Erfolg aus?

Züger: Unser Corporate Design spricht viele Frauen an und macht sicherlich einen Teil des Erfolgs aus. Mir ist es ein grosses Anliegen, Emotionen in die digitale Welt zu überführen und Finanzthemen so zugänglicher zu machen. Mit elleXX wollen wir die Frauen sowohl in der Tonalität ansprechen als auch ihren hohen Ansprüchen an Design und Ästhetik gerecht werden.

Jürgensen: Einen anderen Teil des Erfolgs bewirkt auch unsere Content-Strategie. Wir sind nicht nur eine Finanz-, sondern auch eine Medienplattform. Ich habe viele Jahre als News-Journalistin gearbeitet. Die Themen, für die ich mich einsetze, wie Gleichstellung, Feminismus oder Care-Arbeit, waren jedoch nie auf Top 1. Die Redaktionen ignorieren nach wie vor weitgehend, welche Themen Frauen beschäftigen und dass die Leserinnen ernst genommen werden wollen. Frauen wollen nicht nur «Frauenmagazine» lesen oder darüber, wie sie sich schön anziehen oder abnehmen sollen.

Sie halten mit elleXX thematisch dagegen?

Jürgensen: Ja. Wir bilden Frauen mit elleXX nicht nur in Finanzwissen weiter, wir berichten auch über Gesellschaftsthemen, über Kultur, Karriere und Nachhaltigkeit. Dabei vertreten wir durchaus eine mutige und feministische Haltung. Unsere Autorinnen thematisieren zum Beispiel die negativen Konsequenzen eines Verbots von Schwangerschaftsabbrüchen, ob es einen Menstruationsurlaub braucht oder warum Frauen im Literaturbetrieb weniger Chancen haben als Männer. Das spricht viele Frauen an.

Hat Sie Ihr eigener Erfolg eigentlich überrascht?

Laeri: Ich schrieb die ersten Businesspläne zu elleXX im Jahr 2017 und 2018. 2019 erarbeitete ich mit Simone Züger dann das erste Pitch Deck. Basierend darauf stellten wir die Idee mit elleXX möglichen Investor:innen vor. Immer wieder hiess es, dass unser Unterfangen niemanden interessiere und es keinen Markt dafür gäbe. Wir wurden sogar ausgelacht. Natürlich waren wir nach so viel Kritik und Skepsis auch selbst verblüfft über den grossen Erfolg: elleXX hat innerhalb von fünf Monaten 25'000 Follower:innen gewonnen, damit sind wir in der Schweiz bereits jetzt die grösste «Female Finance Community» und haben bestehende Finanzportale und -medien überholt.

Sie sind drei Gründerinnen, keine Einzelkämpferinnen. Warum waren Sie sich sicher, dass Sie zusammen ein Team gründen möchten?

Laeri: Es war sicherlich ein Prozess. Simone lernte ich an einem Medienfrauen-Anlass kennen. Ich fand ihre präsentierte Visualisierung sehr ansprechend und treffend. Als ich ihr von meiner Idee erzählte, war sie die Erste, die sofort verstanden hat, worum es geht. Nadine Jürgensen und ich waren schon lange «Partnerinnen in Crime» und kannten uns gut, wir hatten also bereits eine Vertrauensbasis. Ich würde niemandem empfehlen, eine Firma im Alleingang zu gründen. Es zählt sich aus, sich zu verbinden und gegenseitig zu stärken und zu ergänzen. Ausserdem finde ich die Zahl drei in Bezug auf Demokratie ideal, so greift das Mehrheitsrecht.

Züger: Jede von uns ist Profi in ihrem Fachgebiet und bringt jahrelange Erfahrung und Expertise mit. Wir vereinen unterschiedliche Disziplinen, ergänzen uns in Content und Design, was viele Vorteile bringt. Sehr verbindend ist auch unsere gemeinsame Vision.

Was Sie in Bezug auf Ihre Gründung und Ihre Vision beschreiben, läuft heute unter «Purpose». Hilft Ihnen das?

Die drei Unternehmerinnen (v. l. n. r.) Patrizia Laeri, Nadine Jürgensen und Simone Züger gründeten im Jahr 2021 die erste Finanz- und Medienplattform für Frauen in der Schweiz. Mit ihrem Unternehmen **elleXX** haben sie sich dem Motto «Close the Gaps!» verschrieben. Die Unternehmerinnen bilden bei elleXX Frauen in Finanzwissen weiter und bringen, wie sie sagen, Inhalte und Investieren zusammen. Das Ziel von elleXX ist es, Frauen zu bereichern und die finanzielle Ungleichheit zwischen den Geschlechtern nachhaltig in Richtung Gleichstellung zu bringen.

www.ellex.com



Züger: Einen «Purpose» zu haben, ist sicherlich hilfreich. Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass die Dinge gut ausgehen, wenn Leidenschaft, Neugierde und Hingabe das Fundament bilden. In meiner Karriere zeigte sich dann aber immer wieder: Es zahlt sich aus, den Mut aufzubringen und auf die eigene Leidenschaft und den «Purpose» zu setzen.

Jürgensen: Für mich heisst Erfolg auch, nicht nur im Jetzt erfolgreich zu sein, sondern unter Umständen für die nächsten Generationen etwas zu verändern, etwa für die Generation meiner Töchter. Das ist sicherlich ein Teil meines «Purpose» bei elleXX. Meine Neunjährige schrieb mir letztens auf einen Zettel: «Liebe Mami, es ist gut, dass du dich so für die Rechte der Frauen einsetzt. So werden die Frauen vielleicht mehr Rechte haben, wenn ich 20 bin.» Nachhaltig etwas zu bewirken, ist ein starker Antrieb in mir, der mir bestimmt auch beim Erfolg hilft.

Nachhaltigkeit ist elleXX sehr wichtig. Was bedeutet nachhaltig in Bezug auf Frauen und Finanzen?

Laeri: Frauen wollen nicht einfach nur dort investieren, wo es grosse Gewinne gibt, sie wollen mit ihrem Geld auch etwas Gutes bewirken und daher nachhaltig investieren. 92 Prozent der Frauen finden nachhaltiges Investieren wichtig (BNY Mellon 2021). Orientierung dabei schaffen die ESG-Kriterien für Unternehmen. ESG steht für Environment, Social und Governance, also für betriebliche Standards betreffend Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Studien zeigen, dass Frauen nachhaltiger investieren als Männer. Je mehr Frauen also bereit sind, Gelder zu investieren, desto wichtiger wird das Thema Nachhaltigkeit. Man könnte somit auch den Umkehrschluss ziehen: Je mehr Frauen investieren, desto mehr setzen die Firmen auf Nachhaltigkeit – und das ist gut!

Jürgensen: Nachhaltig investiertes Geld kann enorm viel bewirken. Stellen wir uns mal vor, was für grosse Hebel in Bewegung

gesetzt werden könnten, würde das gesamte investierte Volksvermögen aus 3a und Pensionskasse in nachhaltige Investments fließen. Dann hätten wir auf jeden Fall eine bessere Welt. Wir sprechen immer über nachhaltigen Konsum, nachhaltige Investitionen können jedoch viel mehr bewirken.

Sie sagen aber auch, Frauen haben Aufholbedarf in Sachen Investitionen. Warum sind Frauen zurückhaltender im Investieren?

Züger: Die Ansprache in Bezug auf Investmentprodukte richtet sich immer noch primär an Männer. Auch der Finanz-Jargon schreckt viele Frauen ab. Daher finden die Frauen viel weniger Zugang zum Thema Anlagen und Investitionen. Untersuchungen zeigen auch: Vielen Frauen fehlt der Mut, weil sie sich nicht kompetent genug fühlen. Etwa ein Drittel traut sich nicht, einen Teil ihres eigenen Geldes anzulegen. Es geht also auch um Finanzwissen – das wiederum kann aber vermittelt werden.

Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **Jeanne d'Arc.** (Patrizia)

Mut hat für mich die Farbe ... **Rot.** (Nadine)

Mein Mut-Vorbild ist ... **Lou Andreas-Salomé, die wie wenige ihrer Zeit (19. Jh.) ein ganz und gar eigenständiges Leben führte.** (Simone)

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ... **der schwarze Panther.** (Simone)

Wer mutig entscheiden will, muss ... **den schwierigen ersten Schritt wagen.** (Nadine)

Laeri: Es fehlt den Frauen immer noch an Vorbildern, ich spürte das schon während meiner Studienzeit. Es gab sehr wenig Frauen in der Wirtschaft, Gründerinnen schon gar nicht. Ich konnte also nicht in ein Netzwerk eintreten und mir Rat abholen. Es braucht daher den Mut, selbst zu handeln, und den Ehrgeiz, sich das Fachwissen anzueignen. Laut dem «American Institute for Economic Research» hat das Phänomen auch mit Erziehung und Bildung zu tun. Es gibt zum Beispiel einen nachgewiesenen Gender-Gap beim Finanzwissen und Taschengeld: Mädchen erhalten weniger Sackgeld als Jungs.

Jürgensen: Finanzen sind für Frauen immer noch ein eher neues Thema. In der Schweiz darf eine verheiratete Frau erst seit 35 Jahren ein eigenes Bankkonto führen und ohne Erlaubnis des Ehemannes erwerbstätig sein, irgendwie verständlich, dass es noch Aufholbedarf gibt. Die Frauen haben schon sehr viel erreicht, sie werden auch mutiger werden in Sachen Investitionen, davon bin ich überzeugt.

«Es braucht Mut, selbst zu handeln,
und den Ehrgeiz, sich
Fachwissen anzueignen.»



Von Mut und Selbstüberschätzung

Ist es mutig, sich aus 39 Kilometern Höhe aus einem Heliumballon in die Tiefe zu stürzen? Genau das tat der österreichische Extremsportler Felix Baumgartner am 14. Oktober 2012. Ungeachtet der Tatsache, dass der Sprung von einem grossen Team über viele Monate hinweg minutiös vorbereitet worden war, barg er für den Basejumper ein nahezu unkalkulierbares Risiko. Niemals zuvor hatte jemand etwas Vergleichbares gewagt. Entsprechend laut fielen dann auch die Jubelschreie Baumgartners aus, als er den Erdboden lebend erreichte.

Zu Recht darf man sich fragen, worin der Nutzen der Aktion lag. Wenn die Erregung weltweiter Aufmerksamkeit das Ziel war: Der mediale Hype um den Sprung war riesig, Ziel erreicht.

Red Bull, Financier des tollkühnen Unterfangens, beeilte sich jedoch, mitzuteilen, dass nicht der Rekord der eigentliche Zweck der Mission gewesen wäre, sondern der wissenschaftliche Nutzen und der Versuch, «Menschen zu inspirieren, Grosses zu wagen». Angesichts solcher Taten kommen einem die eigenen Versuche, «Grosses zu wagen», eher armselig vor. Doch wer möchte nicht mutig sein, ein leuchtendes Vorbild abgeben, andere inspirieren? Um dieses Ziel zu erreichen, unternehmen Menschen oft verrückte Dinge. Erklären lassen sich solche «Heldentaten» meist nur schwer.

Einen Ansatz lieferten die amerikanischen Psychologen David Dunning und Justin Kruger mit dem nach ihnen benannten Effekt. Demnach überschätzen inkompetente Menschen ihre eigenen Fähigkeiten auffällig oft – während sie gleichzeitig die Leistungen kompetenterer Menschen unterschätzen. Das Dilemma: Es ist ihnen noch nicht einmal bewusst. Erstmals beschrieben die beiden Psychologen den Effekt im Jahr 1999. Im Rahmen einer Studienreihe hatten sie Studierende unter anderem Logik- und Grammatiktests bearbeiten

lassen. Im Anschluss mussten die Teilnehmenden einschätzen, wie gut sie die Aufgaben im Vergleich zu den anderen Proband:innen gelöst hatten. Das Resultat fiel unerwartet aus: Diejenigen mit den schlechtesten Ergebnissen waren am meisten davon überzeugt, die besten Lösungen gefunden zu haben. Noch erstaunlicher: Dieses Gefühl der (vermeintlichen) Überlegenheit blieb selbst dann bestehen, als sie die Resultate der besseren Teilnehmenden gesehen hatten.

Wer das für absurd hält, muss sich nur im eigenen Alltag umschauen. Der Dunning-Kruger-Effekt begegnet uns häufiger, als man annehmen möchte. Stellenbewerber:innen, die sich trotz wiederholter Misserfolge weigern, ihre Bewerbung ihrem tatsächlichen Profil anzupassen; Führungskräfte, die taub für gute Ideen aus ihrem Team sind, obwohl diese besser sind als vieles, was sie selbst entwickeln; Sportler:innen am Ende ihrer Karriere, die nicht abtreten wollen, weil sie glauben, die jüngere Konkurrenz noch immer besiegen zu können. Diese Reihe liesse sich wohl noch endlos fortsetzen. Wirklich mutig wäre es, genau die andere Richtung einzuschlagen – was viele selbst jedoch als Scheitern empfinden würden. Und genau das ist vielleicht das Mutigste.

«Wähle deine Kämpfe»



Menschenrechten zur Geltung zu verhelfen ist heute wichtiger denn je. Die Rechtsprofessorin **Helen Keller** hat ihre berufliche Karriere diesem Thema verschrieben – aus Überzeugung. Mit viel Mut, Augenmass und ihrer reichen Erfahrung versucht sie, die Welt ein bisschen gerechter zu machen.

«Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren.»

(Artikel 1 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte
der UN-Generalversammlung)

Text: Redaktion ceo
Bilder: www.foto-shooting.ch

1948, unter dem Eindruck der Schrecken des Zweiten Weltkrieges, hat die Generalversammlung der Vereinten Nationen die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte verabschiedet. Heute haben fast alle Staaten internationale Menschenrechtsabkommen unterzeichnet oder Menschenrechte in ihrer Verfassung verankert. Und doch scheint es, dass die Bedrohung dieser universalen Rechte aktuell zunimmt. Umso wichtiger sind mutige Menschen, die sich für ihre Einhaltung einsetzen.

Der inneren Stimme folgen

Helen Keller hat den Fokus ihrer Karriere auf die Bereiche Völkerrecht und Menschenrechte gelegt. «Mir war sehr früh klar, dass ich mein Geld nicht mit Steueroptimierungen verdienen wollte. Für mich war die Nahtstelle zwischen nationalem und internationalem Recht total spannend. Und das ist bei den Menschenrechten am besten gegeben.» Von 2008 bis 2011 war die Juristin Mitglied des Menschenrechtsausschusses der UNO in Genf und New York, wo sie sich einen Namen als Spezialistin für Menschenrechtsfragen machte. 2011 fragte dann der Bundesrat an, ob sie Interesse hätte, den freiwerdenden Posten der Schweizer Richterin am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte in Strassburg zu übernehmen. Es sagt viel über Helen Keller aus, dass sie ihre prominente Befürworterin erwähnt: «Das war wohl ganz

wesentlich der damaligen Bundesrätin Micheline Calmy-Rey zu verdanken, die mich als Frau entscheidend gefördert hat.»

Ein temporärer Abschied

Helen Keller wurde gewählt und zog nach Strassburg. Ihre Familie blieb in Zürich, nicht zuletzt wegen der beiden Söhne. Das Familienleben beschränkte sich nun auf die Wochenenden. Auf die Frage, ob dieser Entscheid sie viel Überwindung gekostet hätte, antwortet Helen Keller ausweichend. «Würde man das einen Mann auch fragen?» Doch sie sagt es mit einem Lächeln. Sich selbst als wagemutig zu bezeichnen, kollidiert mit ihrer Bescheidenheit. Ehrlich bekennt sie: «Es ist viel an meinem Mann hängen geblieben, das hatten wir unterschätzt. Er hatte ja auch seine eigene Karriere. Da brauchte es dann schon die Unterstützung durch eine Tagesmutter. Ich habe versucht, unter der Woche so intensiv wie möglich zu arbeiten, um am Wochenende Zeit für die Familie zu haben.»

Eine kräftezehrende Aufgabe

Die Richter:innen der 47 Mitgliedstaaten am Europäischen Gerichtshof müssen bei Fällen gegen ihr eigenes Land sicherstellen, dass geltendes nationales Recht berücksichtigt und umgesetzt wird. Eine Art Qualitätskontrolle, wenn man so will. Zudem sitzen sie in Kammern, in denen die Fälle aller Staaten verhandelt werden. Diese

Prof. Dr. iur. Helen Keller (58) ist Professorin für Öffentliches Recht, Europarecht und Völkerrecht an der Universität Zürich.

Sie war von 2002 bis 2004 ordentliche Professorin für öffentliches Recht an der Universität Luzern. Danach lehrte sie an der Universität Zürich bis 2011 öffentliches Recht sowie Europa- und Völkerrecht. Von 2008 bis 2011 war sie Mitglied des Menschenrechtsausschusses der UNO. Ab 2011 war sie Schweizer Richterin am europäischen Gerichtshof für Menschenrechte. Als ihre Amtszeit 2020 endete, kehrte sie an die Universität Zürich zurück, wo sie einen Lehrstuhl am Institut für Völkerrecht und ausländisches Verfassungsrecht innehat. Seit Dezember 2020 amtet sie zudem als Richterin am Verfassungsgericht von Bosnien-Herzegowina.

Helen Keller ist verheiratet und Mutter von zwei Söhnen, sie lebt in Zürich.

Der **Europäische Gerichtshof für Menschenrechte** (EGMR) wurde 1959 in Strassburg von den Mitgliedstaaten des Europarats errichtet, um die Einhaltung der Europäischen Menschenrechtskonvention sicherzustellen. Die Schweiz ist seit ihrem Beitritt zum Europarat 1963 am EGMR vertreten.

Seit 1998 ist der EGMR ein ständig tagender Gerichtshof. Bürger:innen können sich, nachdem die innerstaatlichen Rechtsbehelfe erschöpft sind, mit Beschwerden direkt an ihn wenden.



haben vielfach eine grosse Tragweite. «Das Fällen dieser Urteile braucht viel Mut, aber auch sehr viel Kraft», sagt Helen Keller. «Ich musste lernen, meine Energie zu 95 Prozent auf den Gerichtshof zu konzentrieren, nicht zuletzt, weil man ständig in den beiden Amtssprachen Englisch und Französisch kommuniziert. Am Abend war ich dann oft ziemlich erschöpft.» Hinzu kommt der Umgang mit unterschiedlichen Mentalitäten und Kulturen. Da ist Sozialkompetenz gefragt. «Man muss auch dann professionell bleiben, wenn jemand ausflippt. «I respectfully disagree» ist das höchste, das man sich an Reaktion erlauben kann, damit das Gegenüber nicht sein Gesicht verliert.» Denn für viele der Richter:innen sind die Fälle, in denen gegen ihre Länder verhandelt wird, nicht einfach. «Viele betrachten die Menschenrechtssituation in ihrem Heimat-

land durchaus kritisch», erzählt Helen Keller. «Ich war lange in der Kammer, die die türkischen Fälle behandelte, da war das sehr deutlich zu spüren. Da war es für uns aus der Schweiz, Deutschland oder Österreich natürlich einfacher, unsere Arbeit zu machen.»

Herausfordernde Streitschlichtung

Ein Urteil ist immer eine Streitschlichtung, doch in vielen Fragen lässt sich kaum ein Konsens erzielen. Dies ist häufig der Fall bei Fragen, die moralische, ethische oder religiöse Vorstellungen berühren.

Helen Keller erinnert sich an einen besonderen Fall aus Rumänien. «Es ging um einen jungen Mann, einen Roma, der geistig beeinträchtigt und HIV-positiv war. Er lebte in einem Waisenhaus. Als die Schwestern des Waisenhauses erfuhren, dass er HIV-positiv war, wollten sie ihn verhungern lassen, aus Angst vor einer Ansteckung. Wenn sich nicht eine NGO für ihn eingesetzt hätte, wäre er chancenlos gewesen. Denn er hatte keine Familie, niemanden, der zu ihm stand.» Ihre Schilderung zeigt: Das schreckliche Ausmass der Fälle, die in Strassburg landen, lässt sich nur erahnen. Eine Tatsache, der sich Helen Keller täglich stellen musste.

Rückkehr zu den Wurzeln

Nach dem Ende ihrer Amtszeit kehrte Keller an die Universität Zürich zurück. Dafür ist sie sehr dankbar: «Ich war in einer absolut privilegierten Situation, weil die Uni mir diese Stelle neun Jahre lang freigehalten hat. Anders als viele meiner Kolleginnen und Kollegen in Strassburg hatte ich keine Zukunftssorgen.» Doch die Rückkehr verlief nicht ganz ohne Reibungen. «Am Anfang waren einige ein bisschen eingeschüchtert. Sie dachten wohl, ich hätte jetzt Starallüren, und wollten ihr Gärtchen schützen. Das hat sich dann aber schnell

«Man macht sich immer unbeliebt, wenn man tradierte Rollenverständnisse hinterfragt.»

eingespielt.» Schon während ihrer Zeit in Strassburg hielt sie pro Semester ein Menschenrechtsseminar an der Uni Zürich. «In den Gerichtsferien war ich zwei Tage an der Uni und danach habe ich die Studierenden zu einem interessanten Fall in die grosse Kammer nach Strassburg geholt. Das war wohl für alle spannend.» Junge, interessierte Student:innen zu fördern, macht ihr Spass und auf deren Erfolge ist sie stolz – zu Recht. «Ich unterstützte ihre Anträge auf Semesterpreise für gute Arbeiten, damit sie in ihrem CV etwas vorweisen können. In den vielleicht 30 Seminaren, die ich bisher gegeben habe, gab es viele Arbeiten, die ausgezeichnet wurden.»

Wer kämpft, verliert auch mal

Mehr als die Hälfte der Jusstudierenden an der Uni Zürich sind Frauen. Dennoch haben die Studentinnen auch heute noch mit Vorurteilen zu kämpfen. Das weiss Helen Keller sehr gut – und hat dazu ihre eigene Strategie entwickelt: «Man macht sich immer unbeliebt, wenn man tradierte Rollenverständnisse hinterfragt, das mögen die Kollegen nicht so gern. Da muss man abwägen, wo es sich lohnt oder wo man auch mal ein Auge zudrücken kann.» Aber das sei es allemal wert, sagt sie. Man müsse nur wissen, wofür es sich zu kämpfen lohnt. ««Choose your battles», lautet mein Motto. Und man muss auch mal verlieren können.» Und dann hat sie noch einen Rat: «Ich sage den Studentinnen, sie sollen sich auf Steuerrecht spezialisieren. Es gibt viel zu wenig junge Frauen, die sich für die gesellschaftlichen Aspekte des Steuerrechts einsetzen.» Das überrascht aus dem Munde einer Frau, die «nie ihr Geld mit Steueroptimierungen verdienen» wollte. Doch Helen Keller ist immer ihrer Berufung gefolgt. Damit ist sie Vorbild für viele junge Menschen – nicht nur für die, die in ihren Vorlesungen sitzen.

Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **Ruth Bader Ginsburg und Greta Thunberg.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Weiss.**

Mein Mut-Vorbild ist ...
siehe erste Frage!

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ...
der Delfin.

Wer mutig entscheiden will,
muss ... **Niederlagen einstecken können.**

Die **Universität Zürich** wurde 1833 gegründet, als der Kanton Zürich seine höheren Schulen für Theologie, Jurisprudenz und Medizin in der «Universitas Turicensis» zusammenfasste und die drei Studienbereiche um eine Philosophische Fakultät ergänzte.

Die Rechtswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich gehört heute mit 55 Professorinnen und Professoren, 40 Titularprofessorinnen und -professoren, 34 Privatdozierenden und über 230 externen Lehrgestellten sowie 327 Assistierenden zu den grössten rechtswissenschaftlichen Fakultäten Europas. Sie ist im europäischen Raum eine der führenden Forschungsinstitutionen.

www.uzh.ch

«Es ist viel an meinem Mann hängen geblieben, das hatten wir unterschätzt. Er hatte ja auch seine eigene Karriere.»



«Wenn ich mir
etwas in den Kopf
gesetzt habe,
dann ziehe ich
es durch.»

CUTISS ist ein Spin-off der Universität Zürich. 2017 gegründet, stellt es personalisierte Hautimplantate aus Patientenzellen her. Diese werden bei Hautschädigungen wie Verbrennungen eingesetzt. Derzeit befindet sich das Produkt DenovoSkin in Europa und der EU in klinischen Studien der Phase IIb. 2020 wurde das Unternehmen mit dem TOP 100 Swiss Startup Award ausgezeichnet. Investoren sind unter anderem die Zürcher Kantonalbank, das Pharmaunternehmen Giuliani und Wyss und der gemeinsame Accelerator der Uni Zürich und der ETH. Das Patent für DenovoSkin ist im Besitz der Universität Zürich, CUTISS hält exklusive Markenrechte.

www.cutiss.swiss



«Wer nie

etwas Verrücktes wagt,
kommt nicht voran»

Was **Daniela Marino** sich in den Kopf setzt, zieht sie durch. Das gilt auch für die Gründung des Unternehmens CUTISS. Die CEO über ihren Ehrgeiz bei Wettbewerben, kalkulierbare Risiken und Schicksale von Kindern mit Verbrennungen.

Text: Tabea von Ow
Bilder: www.foto-shooting.ch

Frau Marino, Ihr Unternehmen entwickelt Hauttransplantate aus Eigenzellen von Patient:innen. Wie haben Sie die erste erfolgreiche Transplantation erlebt?

Das war im Jahr 2014. Ich erinnere mich, als wäre es gestern gewesen – der Patient, ein Bub, hatte starke Verbrennungen. Das gesamte Team hat die Transplantation an-

gespannt an der Glasscheibe eines Operationssaales im Universitätsspital Zürich mitverfolgt. Wir haben alle gezittert. Doch es hat funktioniert und mir ist klar geworden: Wir müssen diese Technologie auch anderen Menschen zugänglich machen.

Wie viele Jahre Entwicklung steckten damals im Produkt?

Etwa 14 Jahre. Davon war ich rund fünf Jahre im Team. Anfänglich untersuchte ich als Biotechnologin, wie man aus Blutgefässen Zellen isoliert und züchtet. Kurz nachdem ich zum Team gestossen bin, ging aber leider das Geld aus. Also half ich mit, bei der EU-Kommission eine Finanzierungsunterstützung zu beantragen.

Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **eine Felsklippe, von der aus ich ins Wasser springen muss.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Schwarz.**

Meine Mut-Vorbilder sind ... **mein Vater und Rita Levi-Montalcini!**

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ... **ein wildes Pferd.**

Wer mutig entscheiden will, muss ... **eine Ich-kann-das-Einstellung haben.**

Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Zuallererst mussten wir das Labor auf die sogenannten Good Manufacturing Practices umstellen. Diese sind Pflicht für die Herstellung pharmazeutischer Produkte, wenn man sie an Menschen testen möchte. So übernahm ich ganz neue Aufgaben: Ich war stark involviert im Aufbau eines Zulassungsteams, organisierte Sitzungen und Studien, schrieb Dossiers, meldete Patente an und so weiter. Ich begann, meine Rolle ausserhalb des Labors zu geniessen, und merkte, dass mir die Unternehmensführung liegt.

Dann haben Sie CUTISS gegründet?

Nein, noch nicht: Zum Zuschuss der EU-Kommission gehörte auch ein Business-Planning-Seminar in Frankreich. Ich freute mich auf kostenlose Zeit am Meer und nahm nicht einmal meinen Laptop mit. Doch am Ende der Woche gab es einen Wettbewerb. Und ich würde lieber vom Schlag getroffen werden, als bei einem Wettbewerb nicht mitzumachen! Ich lieh mir vom Hotel einen Laptop und hielt am Ende der Woche meine erste Präsentation vor Investor:innen.

Und wie haben die Investor:innen reagiert?

Sie wollten sich sofort beteiligen. Aber wir hatten ja noch gar keine Firma. Übers Wochenende reifte dann der Gedanke und am Montag ging ich zu meinem Chef und sagte: «Ich will mit unserer Idee ein Unternehmen gründen.»

Welche Hürden mussten Sie dabei überwinden?

Einfach war es nicht, ich hatte schliesslich keine Ahnung, was zu tun war. Mein Chef und meine Familie hielten mich für verrückt. Dazu kommt, dass ich nicht lange vor der Gründung mein erstes Kind bekommen hatte, es war also auch familiär etwas kompliziert. Aber ich komme aus Süditalien und bin ziemlich stur. Wenn ich mir etwas in den Kopf gesetzt habe, dann ziehe ich es durch.

Viele hätten wohl Angst, gerade wenn die eigene Familie die Idee nicht gut fände. Was gab Ihnen die Sicherheit, dass es der richtige Weg war?

Ich wusste: Das Risiko ist gut kalkuliert. Was sollte schon passieren? Schlimmstenfalls würde ich zurück in die Forschung gehen. Wenn man nie etwas Verrücktes ausprobiert, kommt man nicht voran. Aber dass man scheitern kann, muss man natürlich bei allem und immer in Betracht

Dr. Daniela Marino (40) ist Mitgründerin und Geschäftsführerin von CUTISS. Sie wuchs in der sizilianischen Stadt Agrigento auf und absolvierte ihr Masterstudium in Biotechnologie an der Universität von Mailand. Anschliessend promovierte sie an der ETH Zürich (Doktorat, PhD). Ihr wissenschaftliches Spezialgebiet sind Stammzellen in der vaskulären Biologie. 2009 trat sie als Postdoc beim Forschungsprogramm der Universität Zürich und des Kinderspitals Zürich ein, aus dem CUTISS hervorging. Marino forschte an der Vaskularisierung der Implantate, also daran, der künstlichen Haut zusätzliche Eigenschaften wie Blut- und Lymphgefässe hinzuzufügen.

Sie ist Mutter von zwei kleinen Kindern.

ziehen. Gehe ich zum Beispiel ins Casino, nehme ich immer nur einen bestimmten Geldbetrag mit. Und wenn der aufgebraucht ist, gehe ich nach Hause. Das ist kalkuliertes Risiko.

Bei der ersten Operation, bei der Ihr Produkt DenovoSkin angewendet wurde, war da das Risiko auch kalkulierbar?

Natürlich hatten wir die Haut schon auf verschiedenen Plattformen ausprobiert. Aber das war das erste Mal, dass wir eine Biopsie von einem Patienten genommen, in unser Labor gebracht, die Zellen extrahiert, das Hautpflaster hergestellt und es dann wieder auf dem Körper angebracht haben – und das bei einem Kind. Das war ein Moment der Angst für alle. Die Eltern waren sehr mutig. Aber sie waren bereit, alles zu tun für ihr Kind und um die Forschung voranzutreiben. Wie erwartet hat es funktioniert.

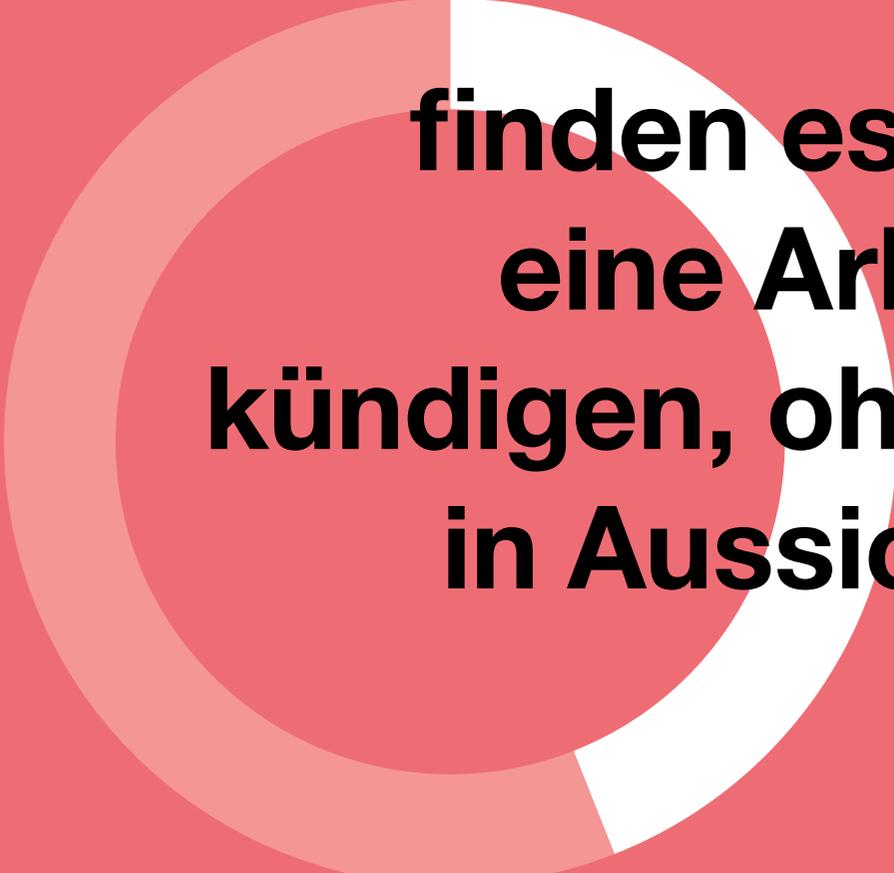
Wie sehr berühren Sie solche Fälle von Kindern mit starken Verbrennungen?

Alle Patient:innen berühren mich emotional. Inzwischen sind es bereits um die 40, die wir behandelt haben. Wir verfolgen natürlich ihre klinische Geschichte, weil sie Teil unserer Forschung sind. Am meisten hat mich die Geschichte eines Jungen bewegt, der letztes Jahr mit unseren Implantaten behandelt wurde – er war erst 20 Tage alt. Jetzt geht es ihm wieder besser.

«Man muss bei allem und immer in Betracht ziehen, dass man scheitern kann.»

44

Prozent



**finden es leichtsinnig,
eine Arbeitsstelle zu
kündigen, ohne eine neue
in Aussicht zu haben.**

«Es erfordert
viel mehr Kraft,
Nein zu sagen
und zu seiner
Meinung zu stehen.»



«Veränderung braucht Zeit und Mut»

Sie ist eines der bekanntesten Gesichter der Schweizer Finanzbranche und steht an der Spitze des Vermögensverwalters von BlackRock in der Schweiz. **Mirjam Staub-Bisang** sprach mit ceo Magazin über die Bewältigung des Wandels, schwierige Entscheidungen und mutige Führung.

Text: Olivia Kinghorst
Bilder: www.foto-shooting.ch

Sie leiten einen der weltweit grössten Vermögensverwalter in der Schweiz mit hierzulande rund sieben Prozent Marktanteil. War eine Laufbahn im Finanzbereich schon immer Teil Ihres Plans?

Nicht direkt, meine frühen Ambitionen lagen eher auf der Eisbahn! Gleichzeitig hatte ich aber auch immer schon eine grosse Neugier für neue Herausforderungen ausserhalb des Sports. Nach meinem Anwaltspatent und ersten Erfahrungen als Juristin in Zürich bot sich mir die Möglichkeit, bei einer Investmentbank in London zu arbeiten. Das war mein Einstieg in die Finanzbranche, was rückblickend sicherlich eine harte, aber beruflich umso prägendere Zeit war.

Und der Rest ist Geschichte?

Das war ein grosser Schritt für mich, den ich allerdings nie bereut habe. War doch meine Ausbildung primär juristischer statt ökonomischer Natur. Unternehmen an den Kapitalmarkt zu bringen und die M&A-Beratung haben mich geprägt und ich erachte es auch heute noch als spannend. Dieser Weg führte mich tief in die Welt des Private Equity und der Hedgefonds bei grossen Investmenthäusern. Im Jahr 2005 wollte ich jedoch selbständig arbeiten. Zusammen mit zwei Partnern gründete ich die Investmentgesellschaft Independent Capital Group, die

ich 13 Jahre lang leiten durfte. Heute fühle ich mich bei BlackRock zu Hause. Ich empfinde es als Privileg, dass mein Alltag weiterhin sehr vielfältig ist und immer zahlreiche spannende Projekte anstehen.

Wie haben Sie sich an diese Rolle herangetastet?

Zu Beginn haben mich einige Leute darauf angesprochen, warum ich mich in eine komplexe Unternehmensstruktur einfügen möchte, nachdem ich doch lange ein eigenes Unternehmen geführt habe. Damals wie heute bereue ich auch diese Entscheidung keineswegs und so habe ich mich vorbehaltlos auf das neue Kapitel eingelassen. Man könnte dies als stetigen Mut zu Neuem beschreiben. Heute geniesse ich besonders die Arbeit in internationalen Teams und globalen Projekten.

Die grösste Lernkurve war die Wiedereingliederung in eine globale Matrix. Es dauerte eine Weile, bis ich mich daran gewöhnt hatte, ebenso wie an die formalen Prozesse, die mit der Arbeit in internationalen Unternehmen einhergehen. In dieser Rolle ist es auch wichtig, die Meinung anderer zu verstehen und miteinzubeziehen. Letztlich sind diese Entscheidungen aber im gesamten Unternehmen breiter abgestützt, was enorm hilft.

BlackRock ist einer der grössten Vermögensverwalter der Welt und beschäftigt weltweit mehr als 18'000 Mitarbeitende. Die global tätige Investmentfirma wurde 1988 gegründet und ist an der New Yorker Börse notiert. BlackRock ist seit 25 Jahren in der Schweiz präsent, 1996 mit einem ersten Büro in Zürich mit zehn Mitarbeitenden. Heute bietet BlackRock mit über 120 Mitarbeitenden in der ganzen Schweiz Anlagelösungen und -dienstleistungen. Insgesamt hat das Unternehmen in der Schweiz einen Marktanteil von rund 7 Prozent.

www.blackrock.com



Dr. iur. Mirjam Staub-Bisang (53) ist seit 2018 CEO von BlackRock Schweiz. Darüber hinaus ist sie Mitglied des EMEA Executive Committee und Senior Advisor für BlackRock Sustainable Investing.

Staub-Bisang begann ihre Karriere als Juristin, nachdem sie an der Universität Zürich in Rechtswissenschaften promoviert und einen MBA an der INSEAD erworben hatte. Seitdem verfügt sie über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Finanzbranche bei der Commerzbank, Swiss Life und Merrill Lynch. Bevor sie zu BlackRock kam, gründete sie die Vermögensverwaltungsfirma Independent Capital Group. Sie ist Mutter von drei Kindern und lebt mit ihrer Familie in Zürich.

Verantwortung bringt sowohl Anerkennung als auch Kritik mit sich. In welchen Momenten sind Sie als CEO mit Schwierigkeiten konfrontiert?

Um ehrlich zu sein, bin ich nicht sehr mutig, wenn es um Personalentscheidungen, konkret Entlassungen, geht. Bei Menschen sehe ich immer auch ihre persönlichen Schicksale und lege da wohl nicht die gleiche Härte an den Tag wie andere. Ich suche immer nach einer Lösung, die auch die persönlichen Umstände miteinbezieht. Gleichzeitig gebe ich Personen auch gerne eine zweite Chance.

Und was schätzen Sie als Manager mehr? Ein Ja oder ein Nein?

Ein Nein. Es erfordert mehr Kraft, Nein zu sagen und zu seiner Meinung zu stehen. Ja zu sagen ist oft leichter, vor allem, wenn man die Person schätzt. Nehmen Sie zum Beispiel meine drei Kinder, ich sage ungern Nein, aber manchmal ist es nötig. Im Arbeitsleben ist es beispielsweise schwer, jemanden

gehen zu lassen, besonders wenn man die Person mag. Das fordert mich oft heraus und ich versuche, den richtigen Weg zu finden – zu motivieren und zu führen.

BlackRock befindet sich im Wandel und positioniert sich als nachhaltiger Investor. Welche Rolle spielen Sie bei dieser Transformation?

Von Anfang an war ich eine entschiedene Verfechterin nachhaltiger Anlagen und des Impact Investing – also der Sicherstellung, dass die finanzielle Rendite Hand in Hand mit einer positiven sozialen und ökologischen Wirkung geht. Impact Investing ist besonders herausfordernd. Wie finanzieren wir beispielsweise den Erhalt und die Regeneration der Natur? Das funktioniert nicht allein mit staatlichen Geldern und Regulierung. Auch der private Sektor muss seinen Beitrag leisten. Unsere Kund:innen bei nachhaltigen Anlagen zu unterstützen, ist eine meiner Hauptaufgaben. Ich versuche, durch mein breites Netzwerk im

Bereich Nachhaltigkeit stetig auch neue Impulse in das Unternehmen einzubringen.

Sind Sie aus Ihrer Komfortzone herausgetreten, um diesen Wandel anzuführen?

Es braucht Zeit und Mut, Menschen auf diesen Weg mitzunehmen. Mut, weil es bedeutet, für eine Meinung und Überzeugung einzutreten, die oft noch nicht populär oder allgemein akzeptiert ist. Manchmal setzt man dadurch sogar persönliche Beziehungen aufs Spiel, die man im Laufe der Zeit aufgebaut hat. Aber für mich ist klar: Man kann nur mutig sein, wenn man Angst hat, etwas zu verlieren.

Kann man Mut erlernen oder trainieren?

Mut wächst meiner Meinung nach mit Erfahrung. Wenn man sich Kinder anschaut, sind sie oft mutig, aber auch oft naiv. Das liegt daran, dass Kinder noch wenig prägende oder schlechte Erfahrungen gemacht haben. Im Laufe des Lebens ist es möglich, dass man mit der Zeit seinen Mut verliert und zurückhaltend wird, weil man weiss, was schiefgehen kann. Diesem, aufbauend auf Erfahrungen, entgegenzutreten bedeutet Mut.

«Man kann nur mutig sein, wenn man Angst hat, etwas zu verlieren.»

Würden Sie sich also als Risikoträgerin bezeichnen?

Ich bin jemand, der Risiken sehr kalkuliert einght. In der Regel denke ich bei allem darüber nach, was schiefgehen könnte. Was ist das «Worst-Case-Szenario»? Dann überlege ich mir, ob ich damit leben kann. Wenn ja, dann sehe ich eigentlich nur noch Chancen und konzentriere mich darauf, Herausforderungen zu überwinden.

Zum Beispiel?

Ich denke an die Zeit zurück, als ich mit Mitte 30 mein eigenes Unternehmen

gegründet habe. Schon damals habe ich gedacht: Was ist das Schlimmste, was passieren kann? Selbst wenn alles in Flammen aufgeht, ist das nicht das Ende der Welt.

Sie sind seit mehr als 20 Jahren im Finanzsektor tätig. Welche Veränderungen wünschen Sie sich für den Schweizer Finanzplatz?

Der Schweizer Finanzsektor benötigt eine engere Zusammenarbeit, insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit. Im Vergleich zu einigen anderen Ländern in Europa lässt die Schweiz mit ihrer prinzipiengestützten Regulierung im Finanzbereich mehr Unternehmertum zu, was auch zu mehr Wettbewerb führt. Aber im Bereich der Nachhaltigkeit muss man das Wettbewerbsdenken teilweise beiseitelassen und stattdessen auf enge Zusammenarbeit setzen. Letztendlich geht es um die Erreichung von Zielen im Interesse der Gemeinschaft.

Ist ein Fortschritt in Sicht?

Die verschiedenen Akteure in der Schweiz haben erkannt, dass sie enger zusammenarbeiten müssen, um Netto-Null bis spätestens 2050 zu erreichen. Es gibt bereits erste Bemühungen der Zusammenarbeit zwischen dem Finanzsektor und der Realwirtschaft. Auch ich trage meinen Teil dazu bei, dieses Narrativ voranzutreiben. Derzeit untersuche ich beispielsweise im Rahmen einer Arbeitsgruppe des World Economic Forum die Finanzierung sogenannter «nature-based solutions». Das sind beispielsweise Investitionen in Mangrovenwälder, um Überschwemmungen und Erosion in Küstengebieten zu verhindern.

Beim Begriff «Mut» denke ich als Erstes an ... **die ukrainischen Männer und Frauen.**

Mut hat für mich die Farbe ... **Rot.**

Mein Mut-Vorbild ist ... **meine Tochter.**

Dieses Tier verkörpert meinen persönlichen Mut am besten ...

jede Mutter, die ihre Jungtiere verteidigt.

Wer mutig entscheiden will, muss ... **Angst haben, etwas zu verlieren.**

Sie sind an der Spitze der Schweizer Finanzindustrie angelangt. In Ihrem Lebenslauf steht aber auch Anwältin, Autorin, Direktorin und Verwaltungsratspräsidentin. Was treibt Sie an, neue Herausforderungen anzunehmen?

Ich bin unglaublich neugierig und hatte schon immer einen starken Appetit auf neue Herausforderungen und darauf, Neues zu entdecken. Ich liebe es, neue Ideen mit den Menschen in meinem Umfeld zu teilen, zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Was bringt die Zukunft? Welche langfristigen Lösungen brauchen wir, um die aktuellen und künftigen Probleme der Gesellschaft anzugehen? Diese Gespräche motivieren mich, in neue Bereiche vorzustoßen.

Die Kehrseite der Medaille zeigt sich, wenn eine Tätigkeit zu repetitiv wird. Dann erachte ich diese schnell als langweilig und ich will mich neuen Aufgaben widmen.

Was ist derzeit Ihr wichtigstes Lieblingsprojekt?

Die Erhaltung der Natur. Das muss finanziert werden und Beachtung finden, daran müssen wir arbeiten. In meiner Position habe ich eine Stimme, was hilft. Es gibt aber noch viele andere wichtige Institutionen in der Finanzindustrie wie auch der Realwirtschaft, die mit am Tisch sitzen müssen. Zusammen mit der Politik und der Innovationskraft der Forschungsinstitute kann in diesem Bereich Grosses erreicht werden.

Viel mehr als nur der Krieger

Yoga wirkt auf Körper und Geist. Das Prinzip der Achtsamkeit, das tief im Yoga verankert ist, verhilft uns zu mehr Präsenz, Klarheit und Konzentration. Studien zeigen zudem, dass Yoga unsere Glücksgefühle stimulieren kann und somit das Wohlbefinden steigert. Yoga fördert sogar unseren Mut, indem wir Besorgnis, Unentschlossenheit und emotionale Instabilität ablegen und die täglichen Herausforderungen stattdessen zuversichtlich, entschlossen und selbstbewusst anpacken. Probieren Sie dafür die folgenden Übungen aus.

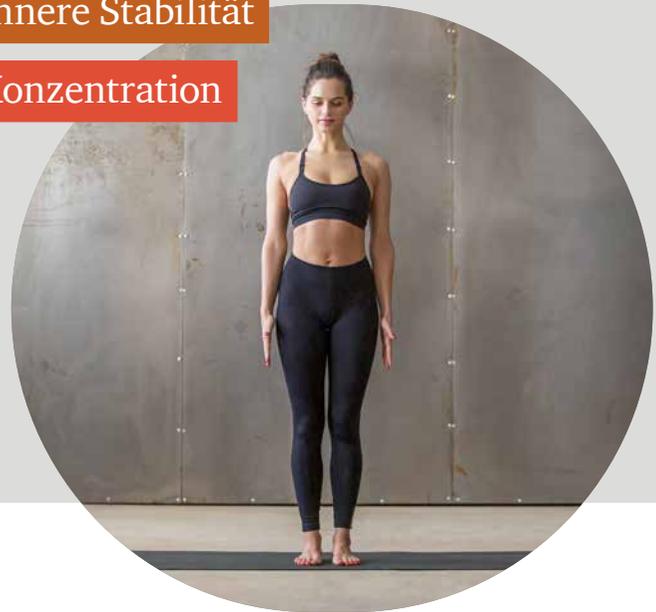


Die Berghaltung – Tadasana

Selbstbewusstsein

Innere Stabilität

Konzentration



Anleitung

- Stellen Sie sich aufrecht hin und bringen Sie die Füße eng und parallel zusammen. Die Zehen sind flach auf dem Boden ausgestreckt. Verteilen Sie Ihr Gewicht gleichmässig auf den Füßen.
- Strecken Sie die Arme kraftvoll entlang des Körpers nach unten aus. Ziehen Sie dabei die Knie nach oben, spannen Sie die Unter- und Oberschenkel und das Gesäss an.
- Ziehen Sie Ihren Bauch leicht ein. Machen Sie einen langen, geraden Rücken, rollen Sie die Schultern zurück und nach unten, öffnen Sie die Schulterblätter.
- Halten Sie Ihren Kopf gerade und achten Sie darauf, dass er in einer Linie mit der Wirbelsäule ist.
- Blicken Sie entspannt geradeaus, atmen Sie ruhig und halten Sie die Position für zwei bis drei Atemzüge.
- Alternativ können Sie Ihre Arme auch über dem Kopf ausstrecken und den Blick nach oben richten.

Die Baumpose – Vrksasana

Fokus

Innere Ruhe

Erdend



Anleitung

- Wie bei Tadasana, der Berghaltung, stellen Sie sich aufrecht hin und bringen die Füße eng sowie parallel zusammen.
- Verlagern Sie das Gewicht auf das linke Bein – es ist jetzt das Standbein. Bei Instabilität können Sie die Übung in der Nähe einer Wand ausprobieren.
- Ziehen Sie den rechten Fuss nach oben und platzieren Sie die Sohle am linken inneren Oberschenkel. Beim Platzieren können Sie mit den Händen nachhelfen. Der Fuss kann auch an der Wade oder am Knöchel sein – drücken Sie ihn aber nicht gegen die Innenseite des Knies.
- Wiederholen Sie die Übung auf der anderen Körperseite.

Helden- bzw. Kriegerhaltung I – Virabhadrasana I

Durchsetzungsvermögen

Innere Kraft

Gleichmut



Anleitung

- Machen Sie mit der Ausatmung einen grossen Ausfallschritt mit dem linken Fuss nach hinten und winkeln Sie diesen zur Stabilisierung um ca. 45 Grad ab. Der vordere Fuss zeigt nach vorne.
- Beugen Sie nun das rechte Knie, bis der Oberschenkel ungefähr parallel zur Matte ist und sich das Knie über dem Knöchel befindet.
- Heben Sie mit einer Einatmung beide Arme gestreckt nach oben über den Kopf; die Handflächen sind zueinander gedreht; ziehen Sie die Schultern nach unten.
- Halten Sie die Position während zehn Atemzügen. Schauen Sie bewusst nach vorne und spüren Sie mit jeder Einatmung Ihren Mut, Ihre Klarheit und die Standfestigkeit in sich.
- Wiederholen Sie die Übung auf der anderen Körperseite.

Quellen

Mutfacetten:

¹ www.dasgehirn.info

² www.wortbedeutung.info

³ www.juraforum.de, www.familie.de

⁴ www.tierwelt.ch, www.swr.de

Mutmacherleitfaden:

⁵ www.salzburg.orf.at

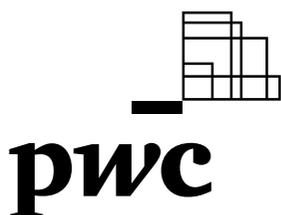
63

Prozent



**schätzen sich
im Arbeitsleben
als mutig ein.**

Die nächste Ausgabe
von ceo erscheint 2023.



Keine Ausgabe von ceo mehr verpassen?
Jetzt abonnieren: pwc.ch/ceom-registrieren

